

# CHAPITRE 4

## Quand les PME pensent la délocalisation : utilités et valeurs<sup>1</sup>

**Martine BOUTARY**

*Professeuse École Supérieure de Commerce de Toulouse*

### Résumé

L'ouverture des marchés et diverses pressions de leur environnement contraignent les PME à travailler sur la question des prix et donc des coûts. De plus en plus intégrées dans des chaînes de valeur complexes, elles sont dépendantes de clients et de donneurs d'ordre qui reportent sur elles la recherche de coûts de production moins élevés, allant jusqu'à leur imposer des modes d'organisation peu habituels.

Le choix stratégique de la délocalisation peut être à la fois nécessaire et redouté. Nous avons souhaité améliorer la compréhension de ce qui se passe dans les PME lorsque la réflexion sur une éventuelle délocalisation est engagée, qu'elle se solde ou pas par une délocalisation effective. Nous avons appuyé notre réflexion sur ce que dit la littérature scientifique des délocalisations, puis interrogé des dirigeants pour affiner la connaissance spécifique des PME.

---

1. Le texte qui suit s'appuie sur les travaux effectués par Rémi COPEL, Priscille HUON de KERMADEC, Pernelle MIANET et Pierre RENAUD dans le cadre du Mastère « Intelligence Économique et Stratégie d'entreprise » de l'École Supérieure de Commerce de Toulouse et de l'INPT.

Nous avons constaté que la réflexion sur la délocalisation s'accompagne dans les PME d'une réflexion plus globale sur la nécessaire amélioration de la performance. Ceci peut s'orienter sur la gestion *stricto sensu* de la délocalisation qui implique un apprentissage de la gestion à distance, avec de nouvelles modalités de coordination et de contrôle des différents acteurs ; mais cela peut aussi s'orienter vers de nouvelles méthodes de gestion à l'intérieur de l'entreprise, sur le sol français. C'est ainsi que nous avons pu décrire dans ce chapitre les efforts menés quant à la mesure de la performance, l'organisation des gammes de produits, les méthodes d'approvisionnement, le développement de la formation et la volonté d'intégrer des réseaux pour enrichir l'information et la capacité d'action.

Nous avons aussi remarqué la préoccupation constante des dirigeants interrogés quant au maintien ou à la transformation en interne (par la formation) des emplois existants. Si la délocalisation est le plus souvent présentée comme une stratégie de compression de coûts (ce qu'elle est effectivement), elle peut aussi être source de développement, grâce à la meilleure compétitivité qu'elle introduit dans certaines entreprises par le biais d'innovations diverses.

Mettre cette question de localisation au centre des stratégies d'innovation et d'internationalisation des PME françaises est plus encourageant que de l'associer systématiquement à des suppressions d'emplois. La mondialisation bouscule, et les PME agissent. En ouvrant les marchés, on a ouvert l'organisation des chaînes de production. Tout comme on encourage sans crainte les PME à se développer sur le marché international, il serait pertinent de leur donner les clés d'une participation à ces nouvelles organisations, autrement qu'en subissant les contraintes.

### **Introduction**

#### **Réfléchir à la délocalisation de PME : utilités et valeurs**

La littérature scientifique spécifique à la gestion des PME place rarement la maîtrise des coûts comme première source d'avantage concurrentiel de ces entreprises. Les chercheurs « Pmistes » mentionnent plutôt l'importance du dirigeant et de ses capacités, ou l'importance de l'innovation, qui permet à la PME de travailler face à moins de concurrence et avec de meilleures marges, sur des niches plus étroites mais plus rentables.

## QUAND LES PME PENSENT LA DÉLOCALISATION : UTILITÉS ET VALEURS

Dans ce contexte, parler de délocalisation peut paraître surprenant. Pourtant, l'ouverture des marchés et diverses pressions de leur environnement contraignent les PME à travailler sur la question des prix et donc des coûts. De plus en plus intégrées dans des chaînes de valeur complexes, elles sont dépendantes de clients et de donneurs d'ordre qui reportent sur elles la recherche de coûts de production moins élevés, allant jusqu'à imposer des modes d'organisation peu habituels à des dirigeants d'entreprise pris de court et très inquiets face à des exigences fortes, assorties de quasi-menaces de cessation de collaboration en cas de non-accord.

La réponse à ces situations est le plus souvent organisée autour des ressources internes de l'entreprise, dans un périmètre « local ». Une recherche menée auprès de 59 PME françaises (Le Roy et Torrès, 2001) met en évidence certains de ces éléments de réponse pris en compte pour améliorer la position concurrentielle de ces entreprises : parmi eux, la technologie produit, la R&D et l'innovation en termes de procédés de production. Mais ces mêmes auteurs confirment l'insuffisance d'un choix binaire entre « maîtrise des coûts » ou « différenciation » et soulignent la nécessité de trouver de nouvelles sources de compétitivité, au-delà des valeurs traditionnelles d'innovation produit, de savoir faire exceptionnel et de relation très personnalisée avec ses clients (Chang et Grub, 1992 ; Lefebvre, Lefebvre et Harvey, 1993).

Les délocalisations peuvent être un de ces nouveaux éléments de réponse aux exigences posées. Elles restent cependant peu étudiées, alors qu'elles se développent rapidement (Pacitto, 2006) dans l'univers des PME. Mais cette façon d'agir n'est ni courante, ni sans difficulté : les PME délocalisent peu<sup>2</sup>, et subissent les mouvements de délocalisation plus qu'elles ne les provoquent (Heres et Schwarz, 1997). La délocalisation, souvent associée à des suppressions d'emplois, voire des suppressions d'entreprises (Berger, 2007 ; Mayer et alii, 2007), s'oppose à la volonté de certains dirigeants de PME quant au maintien des emplois locaux, dont ils se sentent fortement responsables<sup>3</sup>. Si le discours des médias est très peu nuancé sur ce sujet,

---

2. L'Observatoire des PME européennes (2003) note que seules 30 % des entreprises ont 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.

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

porté le plus souvent par l'exemple de grandes entreprises, la réalité des PME semble complexe. Le choix stratégique de la délocalisation, dont les tenants et les aboutissants sont mal maîtrisés par des dirigeants peu habitués à gérer « à distance », peut être à la fois nécessaire et redouté. Le manque de compréhension – dû au manque d'information – accentue les phénomènes de rationalité limitée : c'est souvent un élément, détaché de l'ensemble du contexte, qui à un moment donné, fait basculer la décision : le salaire de tel ou tel pays peut devenir le « prétexte » de la délocalisation ou, inversement, une difficulté rencontrée, même surmontable, peut justifier la mise en place de stratégies différentes.

Comme tout choix stratégique, la délocalisation engage l'ensemble de l'entreprise à moyen ou long terme. Les conséquences d'une réflexion sur ce sujet, quelle qu'en soit l'issue, sont multiples. De nombreuses recherches ont déjà été menées sur les raisons de la délocalisation et les modalités de celle-ci (Banque de France, 2004 ; Aubert et Sillard, 2005 ; El Mouhoub Mouhoud, 2006 ; Mayer et *alii*, 2007 ; Berger, 2007), et la plupart d'entre elles ont porté sur le terrain des grandes entreprises, ce qui semble logique au vu de l'antériorité des démarches de délocalisation de ces firmes et de l'importance du phénomène dans cette population. Mais de ce fait ne sont pas étudiées les particularités de gestion des PME – que de nombreux auteurs ont, dans d'autres contextes, largement soulignées – et leur influence sur ce type de décision.

Il semble donc pertinent d'éclairer le sujet suivant : en quoi le fait d'envisager un processus de délocalisation transforme-t-il la PME ? En caricaturant, nous pourrions poser de façon provocatrice la question suivante : « la délocalisation n'apporte-t-elle que des licenciements ? » Cette réflexion interne ne se solde pas toujours pas la délocalisation elle-même, mais génère une attention nouvelle (ou différente) aux conditions de performance de l'entreprise dans son ensemble. Nous souhaitons aller au-delà d'un constat uniquement focalisé sur la suppression d'emplois, pour comprendre la complexité de la réflexion et les externalités positives ou négatives qu'elle peut avoir.

Au vu du caractère émergent de cette problématique en PME, nous avons choisi de travailler à partir d'études de cas, et selon une méthodologie inductive. Nous présenterons dans une première partie les différentes façons de « penser la délocalisation » dans les PME, au travers de deux cadres théo-

riques : la théorie des coûts de transaction puis celle de l'internationalisation des PME. Dans une deuxième partie, nous présenterons la méthodologie de recherche ainsi que les résultats, puis une discussion des points mis à jour. Nous conclurons sur un rappel de la problématique posée et sur de nécessaires ouvertures de recherche.

## **1. Comment penser la délocalisation en PME ?**

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.

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'externalisation 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).

C'est sur cette définition plus large que nous nous appuyerons dans les paragraphes suivants, pour présenter les objectifs de la délocalisation tels qu'évoqués par la littérature académique, puis la délocalisation comme dynamique de changement et d'innovation organisationnelle.

### **1.1 Deux objectifs de poids très différents : réduction de coûts et internationalisation de la PME**

#### **1.1.1 Réduction de coûts : objectif majeur et risque de mirage**

La délocalisation comme modalité de réduction de coûts peut apparaître comme une réponse directe – défensive si l'entreprise souhaite simplement réduire ses coûts, offensive si elle veut plutôt préserver des marges acquises (Lemaire, 2003 ; El Mouhoub, 2006) – aux exigences environnementales

évoquées précédemment. Fabriquer dans des zones où le coût du travail est moins élevé coûte moins cher. Cette hypothèse paraît assez simple dans un premier temps, mais elle s'avère souvent plus complexe lorsque la multiplicité de variables à prendre en compte apparaît aux yeux des dirigeants. Les apports de la théorie des coûts de transaction énoncée par Coase (1937) puis complétée par Williamson (1979) sont à ce sujet intéressants : le coût de la main-d'œuvre devient à l'épreuve des faits une variable parmi d'autres, qu'il est utile aussi d'avoir repérées et évalué. L'arbitrage entre fabriquer localement ou faire fabriquer ailleurs – qui revient à décréter un avantage absolu à tel ou tel mode d'organisation – va se faire en tenant compte de multiples coûts divers. Les acteurs ne peuvent par exemple ignorer l'existence de coûts d'information sur les marchés (les niveaux de prix ou de rémunération réelle par exemple ou de coûts de négociation de contrats séparés) pouvant amoindrir l'intérêt d'une organisation « délocalisée ».

Or, si certains coûts « divers » sont explicites et relativement faciles à quantifier (par exemple les conditionnements différents, les contrôles qualité supplémentaires), il n'en est pas de même pour l'ensemble des coûts (Quélin, 1997 ; Drancourt, 2006 ; Berger, 2007 ; Moatti, 2008). Comment chiffrer ce que coûte l'exigence d'un délai de livraison rapide, de petites quantités ou de services attachés à la livraison ? Quel équilibre faut-il poser entre la réactivité exigée par les clients de l'entreprise « délocalisatrice » (modifications de commande à la hausse ou à la baisse, modifications de produits) et la préférence donnée au volume des lieux de délocalisation ? Combien coûte l'incertitude liée à la production dans les pays « low cost » ? Les PME étant rarement sur de pures stratégies de prix, elles sont le plus souvent contraintes d'intégrer ces questions dans leurs modalités de réflexion.

Williamson (1979) signale d'autres facteurs à prendre en considération dans le choix du lieu de fabrication : la nature des activités, le montant des investissements à effectuer, les bénéfices à retirer. Il préconise le maintien dans l'entreprise des activités récurrentes, ou exécutées dans un climat d'incertitude, ou nécessitant des investissements idiosyncrasiques. Son hypothèse repose sur le fait que les situations d'opportunisme peuvent générer des augmentations de coûts importantes, annulant les bénéfices de l'externalisation. Il note par ailleurs que la complexité des situations à étudier conduit les dirigeants à agir selon les principes de la théorie de la rationalité limitée : comme il semble impossible d'imaginer ou d'identifier

et de mesurer l'ensemble des indicateurs nécessaires à une évaluation absolument rationnelle, ces derniers choisissent d'agir à partir d'une réalité simplifiée fondée essentiellement sur une expérience passée qui s'est révélée satisfaisante.

Or, les PME sont souvent caractérisées par le manque de ressources, et l'aspect très informel de leur système d'information. Torrès déclare même ces éléments constitutifs du mode de gestion des PME : celles-ci préfèrent la proximité parce qu'elles ne peuvent ni ne savent gérer à distance, dans leur modèle traditionnel.

Les exigences de la délocalisation deviennent dans ce contexte difficile à prendre en compte : le temps, les ressources humaines et documentaires ne sont pas à la hauteur de cette évaluation de coûts plus ou moins apparents signalés dans la littérature, et laissent des zones d'ombre sur le plan de la rationalité économique globale (Dyer, 1996). Il est à craindre dans ce contexte que la réalité prise comme modèle ne soit celle des grandes entreprises, avec toutes les incohérences que provoquent les stratégies d'isomorphisme (Moatti, 2008), en particulier lorsque les acteurs en présence sont très différents les uns des autres.

### **1.1.2 Internationalisation, objectif peu évoqué : la délocalisation, dernière étape ?**

La délocalisation des activités d'une entreprise peut aussi correspondre à une volonté de développement international. Il s'agit là encore d'un choix stratégique, mais orienté vers le rapprochement de l'entreprise et de ses marchés, pour les développer dans de meilleures conditions (notamment grâce à une meilleure connaissance des acheteurs), ou pour mieux en connaître le fonctionnement à partir d'acteurs localement installés (Chew et Yeung, 2001).

Dans le cas des PME, l'un des modèles les plus connus en matière de développement international est celui des étapes (Johanson et Valhne, 1977), selon lequel une entreprise aborderait les marchés étrangers de façon progressive, en respectant des étapes qui la protégerait d'un engagement trop rapide et donc trop risqué sur des marchés mal connus. Ce modèle a été complété par les apports du IModel (modèle de l'internationalisation par l'innovation), considérant chaque étape comme une innovation de l'en-

treprise (Gankema et *alii*, 2000). Dans ces modèles, la délocalisation est une des étapes ultimes du phénomène d'internationalisation à laquelle peu de PME arrivent.

D'autres modèles, prenant appui sur des comportements très différents d'entreprises « brûlant les étapes » (Servantie, 2007), insistent sur la possibilité d'implantation multiple et rapide sur les marchés, sans attendre que le temps et l'expérience apportent la connaissance suffisante pour les étapes ultérieures. La délocalisation peut apparaître alors beaucoup plus rapidement.

### **1.2 La réflexion sur la délocalisation : moteur de changement et innovation organisationnelle**

Si l'on s'accorde à penser que les PME sont caractérisées par une gestion de proximité, alors il est possible de considérer la délocalisation de ces entreprises comme une innovation portée à l'organisation traditionnelle. On délaisse alors le principe d'une opposition entre une délocalisation représentative d'une stratégie centrée sur les coûts et une innovation représentative d'une stratégie centrée sur un processus de différenciation<sup>4</sup>. L'une et l'autre deviennent complémentaires, non exclusives, au service de l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise et de son développement.

On délaisse aussi l'idée d'une seule innovation orientée « produit » ou « marchés », pour intégrer l'ensemble des innovations organisationnelles (Valenduc et Vendramin, 2006). Ces dernières incluent les nouvelles formes d'organisation du travail, les systèmes de gestion de connaissances et de développement de la créativité des employés, ainsi que les nouvelles formes de relations entre les entreprises et leur environnement économique. On touche donc à la restructuration des méthodes de production et de l'efficacité (restructuration de l'entreprise, rationalisation, modalités de travail souples, recours à la sous-traitance, intégration des axes fonctionnels ou décentralisation) ; aux pratiques de gestion de ressources humaines (rémunération, conception flexible des tâches, participation des employés, amélioration des compétences) ; et enfin aux pratiques liées à la qualité des

---

4. Lors d'une étude sur la délocalisation des PME, KPMG avait titré : Innovation plutôt que délocalisation.

produits et des services (gestion qualité, coordination clients/fournisseurs) (Valenduc et Vendramin, 2006, OCDE 2002, Statistique Canada 2004). Ces innovations comportent aussi bien des aspects stratégiques que structurels et comportementaux (Statistique Canada, 2004 ; Peyroux, 2009).

Cette approche nous paraît intéressante sur deux points de vue particuliers : le fait que la délocalisation soit considérée comme une innovation conduit les chercheurs à se préoccuper des changements accompagnant tout processus d'innovation, et, par ailleurs, autorise peut-être, grâce à une image plus positive, de nouvelles possibilités d'études et de discussions autour du développement, au-delà du tabou actuel.

Nous retiendrons de ces approches théoriques l'intérêt et la difficulté que peuvent avoir des dirigeants à faire une évaluation globale des coûts intervenant dans la réflexion sur la localisation des activités, et leur éventuelle mise à distance. Les pressions externes sont fortes sur des entreprises dont on a souvent souligné la soumission à l'environnement. Les conditions du choix sont multi-factorielles, les caractéristiques du contexte international sont à prendre en compte au même titre que le mode de fonctionnement et la stratégie des PME qui engagent cette réflexion. La diversité de la littérature renforce l'intérêt d'aborder les spécificités de gestion des PME, pour les confronter à ce sujet de la délocalisation, et mettre à l'épreuve des faits un processus qui peut aller jusqu'à dénaturer la PME traditionnelle, comme Torrès l'avait déjà remarqué pour l'ensemble du processus d'internationalisation.

## **2. La délocalisation à l'épreuve des faits : constats en PME**

### **2.1 Méthodologie de recherche : une approche par études de cas**

La volonté de comprendre les conséquences peu explicitées des réflexions internes aux PME sur leur éventuelle délocalisation nous a conduit à choisir une méthode qualitative pour obtenir une vision complexe et une représentation globale du phénomène au travers des représentations subjectives des acteurs interrogés (Hlady Rispal, 2002).

Nous avons retenu la méthode des cas autorisant « l'analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications » (Wacheux 1996). L'étude de cas est un processus d'approche de l'analyse qui permet de rendre compte du caractère évolutif et complexe des phénomènes concernant un système social comportant ses propres dynamiques (Mucchielli et Puech, 2006), ce qui nous a paru particulièrement pertinent pour l'étude de notre sujet, trop souvent abordé de façon simplifiée et incomplète.

Nous avons choisi d'étudier 11 cas de PME ayant abordé la réflexion de délocalisation sans pour autant apporter à cette réflexion le même type de réponse : huit ont délocalisé, dont deux ont re-localisé, et trois n'ont jamais délocalisé. Après avoir étudié les raisons de la délocalisation dans un autre cadre (Boutary et Havette, 2009), nous souhaitons creuser ce point mais surtout aborder la question des conséquences de la réflexion. Il était donc important de traiter des cas ayant différentes issues pour vérifier les régularités éventuelles dans différentes situations.

Les cas ont été sélectionnés avec l'aide de la Direction Régionale du Commerce Extérieur<sup>5</sup>, à partir d'une liste plus importante de PME de production, dans différents secteurs d'activité, ayant étudié cette démarche de délocalisation. Le travail de recueil de données a été effectué par quatre étudiants du Mastere Spécialisé « Intelligence Économique et Stratégie d'entreprise »<sup>6</sup>, à partir d'un guide d'entretien<sup>7</sup> centré, en introduction, sur les causes et les modalités de la réflexion sur la délocalisation, ainsi que sur la perception des résultats de la démarche engagée ou refusée. Les entretiens se sont déroulés en face à face, dans les entreprises concernées, pour avoir un élément de triangulation des données ; ils ont été enregistrés

---

5. Nous remercions la CGPME 31 ainsi que François PETIT, DRCE de la région Midi Pyrénées pour l'aide qu'ils ont apportée à nos recherches de terrain, ainsi que les dirigeants d'entreprises qui nous ont accordé du temps pour parler de leur expérience et de leurs réflexions en matière de délocalisation, sujet délicat à aborder.

6. L'auteur remercie Rémi COPEL, Priscille HUON de KERMADEC, Pernelle MIANET et Pierre RENAUD pour leur travail de collecte de données, sans lequel la présente analyse n'aurait pu être menée.

7. Le guide d'entretien a été constitué après étude de la littérature et des entretiens avec divers experts (enseignants, institutionnels accompagnant le développement international des PME).

et retranscrits par la suite. Pour des raisons de confidentialité, nous utiliserons des abréviations (chaque entreprise est identifiée par 3 lettres) pour nommer les entreprises dans le texte qui suit.

## **2.2 Résultats et analyse**

Après catégorisation, différents thèmes ressortent des discours. Nous les présenterons en trois parties : la 1<sup>re</sup> concerne la réduction de coûts, qui est bien confirmée comme cause majeure de réflexion sur les délocalisations ; la 2<sup>e</sup> partie concerne les inquiétudes qui entourent le choix de la délocalisation ; et enfin, une 3<sup>e</sup> partie présentera les changements mis en œuvre dans les PME, suite à la réflexion ayant abouti à la délocalisation, à son refus ou à son annulation (relocalisation).

### **2.2.1 La réduction des coûts : une incitation en contexte de forte incertitude**

Dans l'ensemble des entreprises interrogées, et quelles que soient les décisions finales, ce sont des pressions environnementales contraignantes qui ont été à l'origine de la réflexion sur la délocalisation : « C'est une question de survie » (GAZ), « C'est un mal nécessaire (MOD), la concurrence était trop forte » (TEX). Ce type de décision ne semble pas émerger fréquemment de façon spontanée. Suivant les cas, la délocalisation a fait l'objet d'une décision seulement défensive (« pour ne pas perdre nos clients ») ou plus orientée vers un comportement de maintien des marges.

Même s'il n'est pas unique – deux entreprises ont parlé de l'insuffisance de ressources locales (en termes de main-d'œuvre qualifiée) et de difficultés administratives (permis d'extension d'usine refusé, refus des riverains) –, le facteur « réduction des coûts » est évoqué en premier lieu pour justifier la réflexion sur la délocalisation, et ce quelle qu'en soit l'issue.

Pour les dirigeants de TIV, CHA, GAZ, ou REC, ce sont les donneurs d'ordre qui exigent que leurs sous-traitants aient un lieu de production en zone « low cost ». La contrainte est parfois menaçante, car les cahiers des charges des appels d'offre ne seront plus transmis aux sous-traitants qui ne peuvent satisfaire à cette condition.

Pour SAM, ou GAZ, la pression venait de la concurrence : « Il y a eu de la décroissance sur notre marché. Les autres se sont mis à faire du dumping pour garder les parts de marché. Alors on est partis en Chine pour faire des économies » (l'entreprise a par la suite relocalisé son activité en France).

Pour REN, c'est la stabilité des prix d'achat des clients publics et privés (hôpitaux) qui engage l'entreprise à trouver de nouvelles façons de conserver ses marges : « leur prix d'achat est bloqué depuis 15 ans, c'est à nous de trouver le moyen de continuer à gagner un peu ».

Le prix de la main-d'œuvre de certains pays apparaît rapidement dans les discours : « Les prix [sous traitance aéronautique] sont 5 à 10 fois moins élevés en Inde, les gens travaillent pour rien » ; « le prix de revient d'un pull fabriqué en France est de 12 à 14 euros, ceux qui arrivent de l'étranger sont entre 3 et 5 euros ; on ne peut pas lutter contre les salaires ».

Mais parallèlement, on ressent un manque de précision dans ces constats : les chiffres sont donnés avec de très forts écarts (de 5 à 10, de 3 à 5) ou de façon approximative : « Le coût de la main-d'œuvre, c'est à peu près 9 fois moins en Chine » (CHA). L'information semble difficile à trouver : « C'est impossible d'avoir tous les chiffres », « j'ai demandé mais on vous répond n'importe quoi ». Pour des dirigeants par ailleurs très précis quant à la connaissance de leur activité et de leur concurrence, il y a là un phénomène surprenant et notable.

Les dirigeants sont conscients de la complexité d'évaluation des coûts, mais rappellent « qu'il faut bien agir ». La rationalité limitée mentionnée dans les apports théoriques est ici à l'œuvre : l'impossibilité d'obtenir suffisamment d'informations oblige à des décisions à partir de données incomplètes. Ce n'est pas un manque de conscience, mais un manque de disponibilité d'information pertinente, ce qui est paradoxal dans une société dite société de l'information, société ouverte, société mondialisée. Deux causes majeures ont été identifiées dans les discours entendus :

- d'une part, les acteurs donnent peu d'informations sur le sujet. Il est sans doute à noter que les dirigeants de PME s'appuient majoritairement sur des réseaux de proximité pour alimenter leur système d'information (souvent de façon orale et informelle). Or, ces réseaux présentent deux limites dans le cas présent : les dirigeants français parlent peu de leurs délocalisations comme nous l'avons remarqué en introduction ; et quoi qu'il en soit ils sont peu nombreux à bien connaître les aspects pratiques de la question. La

proximité, porteuse dans de nombreux cas d'informations riches, validées, échangées en confiance, semble réductrice et se heurte au besoin d'une information au contraire porteuse de distanciation nécessaire. De leur côté, les appuis publics français, posant comme seule hypothèse le fait que toute délocalisation est une perte d'emplois et non une source de développement, rechigne à aider les dirigeants de PME françaises à s'installer à l'étranger. « Peut-être qu'un jour les politiques comprendront exactement ce qu'est le phénomène de délocalisation. Pour l'instant, on n'en est pas là et donc on est bien obligé de se poser la question et d'y répondre » (CHA). Dans cette logique, peu d'efforts « d'éducation » sont faits, or la compréhension des indicateurs et de leur utilisation est capitale : le plus simple exemple est sans doute l'insuffisance de l'indicateur « montant des salaires » lorsqu'il n'est pas couplé, par exemple, à celui de la productivité du travail dans le pays étudié. Or, dans les discours que nous avons entendus, cet indicateur est abordé, le plus souvent seul. Il ne suffit pas de répondre à la demande, quand celle-ci est incomplètement exprimée ;

- d'autre part, l'information sur les coûts de délocalisation est peu stable, à cause (entre autres) de situation d'opportunisme des acteurs : les salaires par exemple peuvent évoluer très vite, ainsi que les réglementations en vigueur. De même, les coûts de transport ont été en forte augmentation et ne sont pas stabilisés, amoindrissant l'intérêt de certaines opérations : « ce gain sur les coûts de fabrication qui était de l'ordre de 20 % était divisé par 2 lorsqu'on intègre les coûts de transport qui varient parfois de 30 % d'une commande à l'autre » (SAM).

### **2.2.2 Quelques inquiétudes latentes vis-à-vis de la délocalisation**

Si la réduction des coûts est, comme nous venons de le voir, un moteur important de la réflexion et le 1<sup>er</sup> objectif visé, d'autres sujets émergent des discours et génèrent des questions, voire des inquiétudes :

- **quelle que soit l'issue de la réflexion** (délocalisation ou maintien de l'activité localement), **tous les produits** – ou toute la chaîne de production – **ne sont pas forcément concernés**. Deux raisons ont été signalées : « on ne fait faire là-bas que les produits simples et avec peu de valeur ajoutée », l'idée étant de garder localement, en France, de quoi faire travailler les salariés français de l'entreprise. La deuxième raison concerne la sécurité, soit sur les produits : « on veut limiter la transmission de connaissances en

Chine » (CHA), soit sur le contrôle final de la qualité, élément très fortement contrôlé par les dirigeants de PME ! « Quand votre partenaire chinois a compris que vous êtes dépendant, la qualité n'est plus la même » (SAM) ; « il fallait relaver la plupart des tissus » (MOD). Le transfert de savoir-faire pose question, et inquiète, et la dépendance à autrui pour ce qui concerne l'un des avantages concurrentiels de l'entreprise (qualité des produits) apparaît comme dangereuse : « Petit à petit, on perd notre savoir-faire » (TEX) ;

**- sur le plan financier, l'intérêt d'une délocalisation peut être annulé par la nature des investissements à faire sur le nouveau lieu de production.** Il peut s'agir d'investissement matériel : « le prix des machines que nous avons ici est bien trop élevé, on a tout fait pour être au top ici, on ne peut ré-investir tout cela à l'étranger » (GUI) ; ou des investissements en matière de formation : « il faut 10 ans pour avoir une bonne équipe qui marche » (NYC) ; « cela coûterait plus cher de former les chinois que de le faire nous-mêmes car on sait très bien faire ; il y a des spécificités, il vaut mieux rester en France » (CHA) ; ou du coût des stocks supplémentaires à prévoir : « on fait nos produits en 3 jours en France, pareil en Chine, mais il faut compter 8 à 9 semaines de délais de livraison ; on est obligés d'avoir du stock » (SAM).

Ces discours viennent confirmer les rapports de Williamson (1985) concernant l'importance de la nature des actifs de l'entreprise et de ses investissements pour une décision de localisation de production :

- le manque de connaissance des marchés de destination est handicapant. Délocaliser suppose de choisir un territoire de délocalisation. Dans le cas des stratégies d'exportation, le choix des pays est souvent lié à une opportunité (rencontre sur un salon professionnel, voyage). Il en va de même pour la délocalisation : **en l'absence de données suffisantes sur les différents lieux possibles, les décisions se prennent de façon parfois aléatoires et donc « mobiles »** : le dirigeant de REN « va voir » : il participe à une mission en Hongrie, cela lui paraît compliqué, il choisira la Tunisie « parce que j'ai été bien accueilli », dit-il. Le dirigeant de PRO confie la recherche du lieu d'implantation à une personne recrutée pour développer l'export... alors que l'objet de la délocalisation n'a rien à voir avec le développement de l'exportation. Un accueil « amical » et personnalisé de la part des instances locales portugaises a été déterminant.

Si la délocalisation apparaît peu dans les discours comme une stratégie d'internationalisation, elle a quelques traits similaires, notamment l'opportunisme de certains choix, qui peut être expliqué par la nature même des PME. Face à l'importance des pressions externes, la soumission de ces entreprises à l'environnement (Saporta, 1986 ; Julien 1994) est accentuée. Dans certains cas, la clarté des objectifs de l'entreprise peut aider à ne pas se plier trop rapidement aux exigences externes (Boutary et Havette, 2009) ; mais si les territoires d'accueil développent un discours d'appui, d'aide, d'accompagnement, alors la décision peut facilement basculer vers des promesses qui sont réconfortantes dans un contexte par ailleurs rempli d'incertitude. Les décisions, même stratégiques, sont alors « une combinaison d'émergence et de délibéré » (Mintzberg, 1990), qui donne l'impression d'un cheminement sinueux, hésitant ou trop rapide suivant les cas ;

**- la maîtrise des coûts via une délocalisation se heurte à la forte responsabilité sociale des dirigeants des PME interrogées.** La proximité de gestion est là très mobilisée, soit pour refuser les licenciements : « il y a des gens que j'ai depuis 23 ans, je ne peux pas les prendre là, dans ce bureau, les regarder dans les yeux et leur dire : je te licencie » (REN) ; soit pour garder la confiance des collaborateurs et garder ainsi la richesse des ressources humaines : « lors d'une 2<sup>e</sup> visite à Bratislava, que j'ai faite avec le responsable du secteur « presse », j'ai mesuré avec lui l'effort de réorganisation qu'il allait falloir fournir pour que cette entreprise [la JV prévue] devienne aussi performante que la firme française : « Recommencer là-bas ce qu'on vient tout juste de terminer ici, très peu pour moi ! » Cet avis sera capital pour la prise de décision (TIV).

Dans leur univers concurrentiel, les dirigeants de PME que nous avons rencontrés accordent beaucoup d'importance aux hommes et femmes travaillant dans l'entreprise, pour des raisons qui peuvent être simplement humaines et citoyennes – on est alors sur le registre des valeurs du dirigeant et de l'entreprise, voire du mode de gestion de proximité des PME –, mais aussi parce qu'ils pensent qu'il y a là une source de performance très forte – le cadre d'analyse est alors celui de la théorie des ressources et compétences.

Tout ceci rend l'évaluation économique de la délocalisation et de ses conséquences très difficile. L'impératif de réduction des coûts comme les inquiétudes ressenties sont les moteurs de changements dans les PME rencontrées, qu'elles délocalisent ou pas.

### **2.2.3 Délocalisation, non-délocalisation : des changements à l'œuvre**

Suite à l'analyse des discours recueillis lors de nos entretiens, nous avons repéré des changements, en projet ou déjà mis en œuvre dans les entreprises, suite à leur décision de délocaliser ou pas.

#### **2.2.3.1 Changement 1 : une meilleure connaissance des sources de rentabilité et de leur mesure**

Le fait que la réduction des coûts est dans la plupart des cas le premier objectif de la délocalisation exige un regard précis sur la composition de l'ensemble des coûts de l'entreprise telle qu'elle existe :

- **d'une vision « holistique » de l'activité de production**, (entièrement concentrée sur le territoire national), **on passe à l'analyse de chaque segment d'activité, pour identifier le degré de rentabilité de chacun**. À partir de là, un découpage est possible, et la mise à distance est engagée ; la réflexion de délocalisation permet un nouveau mode d'organisation et de nouveaux choix stratégiques. Par exemple, l'entreprise REN délocalise la fabrication de tubulures plastiques, ne nécessitant aucune compétence particulière mais n'apportant aucune valeur ajoutée à l'entreprise et trop chères lorsque fabriquées en France : « il n'est pas intéressant de délocaliser tous les produits, il faut sauvegarder des savoir-faire lorsqu'ils sont pointus, et la qualité des produits haut de gamme ou en début de cycle de vie ». L'idée est donc de faire en Tunisie les produits (ou composants) déjà développés en France, arrivés dans une phase de maturité, et/ou vendus avec de faibles marges, et de garder en France les produits plus spécifiques, nécessitant des adaptations fréquentes ou des protections particulières, pour lesquelles la production de masse n'est pas d'actualité. Pour MOD, la réflexion est identique : « Pour faire des combinaisons de pilote de chasse, il y a tellement de coutures que cela coûterait trop cher en France ; mais ce n'est pas le cas pour tout : pour les pièces qui prennent 20 minutes, pas la peine d'envoyer si loin ! » ;

- dans le même type de réflexion, on assiste à un **choix portant sur les services**, dont certains ne sont pas du tout délocalisables : « c'est le SAV maintenant qui est notre cœur de métier » ; « en Inde, ils font certains de nos produits, mais c'est impossible pour les pièces de rechange, on a trop besoin de la proximité des clients » (REC) ;

- il y a **création d'indicateurs permettant de suivre au mieux les évolutions et répartitions**. TIV comprend bien que la pression sur les prix ne se relâchera pas mais décide de conserver son avantage concurrentiel, soit la spécificité de ses produits et la relation qu'il a avec ses clients, très personnalisée, à l'écoute voire l'anticipation de leurs besoins. Mais il doit devenir vigilant sur l'appréciation « du chiffre », et décide de mesurer la productivité de l'entreprise. 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, pour mettre en place au plus vite la correction des écarts si nécessaire. La rentabilité de chaque commande est ainsi mesurée en temps réel, et permet une forte réactivité en cas de problème.

### **2.2.3.2 *Changement n° 2 : un nouveau mode d'information et de communication***

Pour soutenir cette réactivité, TIV comprend qu'il faut que tous les salariés soient très informés. L'information est considérée comme déterminante et elle est mise à la portée de tous : les mesures de performance sont désormais visibles par tous, par affichage sur un panneau entre les bureaux et les ateliers. 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 que chacun puisse poser ses questions, et comprendre. Chacun doit avoir à l'esprit que le coût de production doit toujours être maîtrisé et qu'il participe à cet effort.

L'intégration de TIC peut aussi soutenir cette nécessité d'information et de coordination des services : « on a maintenant un logiciel informatique, il gère le système de production, mais aussi au niveau commercial, il fait tout, pour automatiser le plus possible ; on peut prévoir des plannings, des achats, de la production, c'est efficace. » (NYC) ; « Maintenant, tout se fait par mail, et puis on se rencontre une fois par an lors du salon de la Coupe ; comme on a le même langage professionnel, on se comprend, on va très vite, il y a peu d'erreurs et ça nous coûte beaucoup moins cher ». (PAR)

### **2.2.3.3 *Changement n° 3 : une modification de l'approvisionnement***

L'étude des coûts conduit certaines entreprises à modifier leur stratégie d'achat. Il peut s'agir de compléter le processus de délocalisation par la recherche de matières premières ou de composants moins chers, mais

aussi d'une optimisation de tous les centres de coûts ; l'amélioration des achats a aussi parfois pour objectif d'éviter de délocaliser par un gain sur des points jusqu'alors peu étudiés.

Chez PRO, la réflexion sur les coûts va introduire un changement d'organisation des achats : tout était centralisé par le site français, autour de quelques fournisseurs devenus « habituels ». Suite à l'installation d'une usine au Portugal, PRO engage une diversification des fournisseurs pour faire baisser les prix et diversifier les risques, en achetant notamment l'aluminium sur divers marchés, la France et l'Espagne. Les coûts logistiques étant dans cette entreprise très importants, la localisation sur 2 sites ne permet plus de travailler sans une amélioration de ce point-là.

### **2.2.3.4 *Changement n° 4 : le développement de nouveaux produits au secours de l'activité française***

La volonté de réduction de coûts peut aussi entraîner le développement de nouveaux produits. Suite à la délocalisation, et avec la ferme intention de sauvegarder la totalité des emplois existants dans la société française, REN décide de produire une nouvelle gamme de produits plus sophistiqués ; parallèlement à cela, un fort développement de la R&D est mis en place, pour faire des produits très innovants : « Si je n'avais pas délocalisé, je n'aurais pas pu développer la R&D dans l'entreprise. Et si on n'avait pas de R&D, on ne pourrait pas survivre ici » (Dirigeant REN). Par un découpage et un réaménagement de la chaîne de valeur, peu habituel dans les PME classiques, l'entreprise peut donc développer ses avantages concurrentiels. L'entreprise PRO est dans un cas un peu similaire : l'entreprise a délocalisé, elle fabrique des produits standards au Portugal, mais pas assez pour abaisser suffisamment les charges fixes de la structure. C'est entre autres pour pallier cette difficulté que l'entreprise achète un brevet, pour un produit plus standard que sa gamme existante, dans l'idée de rentabiliser la structure au Portugal et de pouvoir continuer à investir sur des fabrications plus sophistiquées et de la R&D en France. Délocaliser sans perdre d'emplois en France suppose une réflexion volontariste sur la façon de travailler mais aussi la nature des produits ou services pouvant être développés dans des conditions économiques intéressantes en France.

### **2.2.3.5 Changement n° 5 : la volonté d'intégration de réseaux**

**Réseau et information** : les recherches sur la performance des PME sont nombreuses (Julien, 1994 ; Leyronas, 1996) à mettre en évidence le lien entre la performance et l'intégration des PME dans des réseaux. Pour pallier la solitude face à l'importance des décisions stratégiques et au sentiment d'isolement dans un maquis d'informations éparpillées dans l'environnement français et international, plusieurs dirigeants ont fait part de leur volonté de mieux se connecter à leur environnement : « même s'il est mondial, notre marché reste confidentiel ; on ne se donne pas les tuyaux facilement, il faut connaître les bonnes personnes » (ROU). TIV travaille avec un organisme régional sur les questions de qualité totale, PRO a conscience de l'insuffisance de sa connaissance des réseaux les plus basiques, il constate pendant notre entretien qu'il ne mobilise par exemple aucun des financements ou des assurances pour son développement (en particulier à l'export). La raison invoquée est le manque de temps. Chez REN, le dirigeant évoque son projet de travailler de façon plus étroite avec les Universités, pour la R&D en particulier.

Ces dirigeants comprennent que le travail en réseau peut permettre la mise en commun de compétences, de savoirs et enrichir la nature de l'information prise en compte par l'entreprise. Il s'agit alors de mutualiser – à des degrés différents – les savoirs internes à chaque organisation, de se les approprier, d'en tirer des synergies, pour ensuite pouvoir transformer et améliorer les processus de décision dans chaque entreprise concernée.

**Réseau et production** : une seule des entreprises rencontrées (MOD) nous a fait part d'une restructuration complète des modalités de production : « Nous avons peu de salariés chez nous ; nous travaillons avec un réseau de petites entreprises, ou même un réseau de couturières indépendantes. Cela nous permet d'être très réactif, rapide, pour tout ce qui n'a pas de raison d'être délocalisé ». L'entreprise réseau semble ici se mettre en place, dans le souci essentiel de la flexibilité et de la maîtrise des coûts.

### **2.2.3.6 Changement n° 6 : le développement de la formation**

« Il faut former plutôt que recruter ; sans formation, nous n'aurons plus les bonnes compétences ; et il faut former pour faire de la promotion interne » (ROU).

Que ce soit en interne auprès des salariés ou sur les lieux de délocalisation, la formation apparaît à tous les dirigeants comme nécessaire pour l'évolution et le maintien de l'unité française comme pour le fonctionnement de l'unité délocalisée.

Chez REN, des actions de formation sont engagées pour faire migrer le personnel d'une activité vers une autre, pour ne licencier personne. C'est ainsi que le personnel en charge des activités délocalisées a été formé pour l'activité de sets de soin développée par RENia, ou alors pour des activités logistiques.

Chez PRO, c'est le dirigeant qui envisage une formation pour lui-même et ses collaborateurs, sur des questions de management. La réalisation d'un audit (dont l'objectif est de trouver les 6 % de marge qui manquent actuellement à l'entreprise pour avoir accès à des investissements extérieurs) a pointé la nécessité de mieux définir les postes de chacun et d'approfondir la maîtrise de chaque fonction pour une meilleure productivité.

Chez TIV, 15 % du personnel suit chaque année une formation. 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* ! ».

Le rapport de l'OCDE (2002) souligne le fait que les stratégies axées sur des « compétences élevées », qui utilisent mieux et renouvellent le capital humain participent à la performance des entreprises. Dans l'économie du savoir, le travail exige d'avoir une pensée créatrice et des compétences tant techniques que interpersonnelles. Parce qu'elle introduit de nouvelles pratiques (techniques ou managériales) dans l'entreprise, la formation participe à la création de compétences non imitables et plus difficilement transférables, et renforce la spécificité des actifs de l'entreprise ainsi que la productivité de l'entreprise. Nous sommes là dans le paradigme de création de connaissances et de compétences, propices à la différenciation et à la création ou au développement de l'avantage concurrentiel durable.

### **Conclusion : profiter des contraintes pour penser le développement**

Nous avons, lors des entretiens effectués, confirmé l'intérêt de la mobilisation de la théorie des coûts de transaction pour mieux comprendre les questions qui se posent aux dirigeants de PME en matière de localisation de leur activité. Ces derniers sont confrontés à l'exigence d'une performance croissante en matière de coûts de production, ce qui les pousse à réfléchir à un éventuel départ pour une production entièrement ou partiellement délocalisée.

L'absence d'informations suffisantes sur l'ensemble des coûts de l'opération, l'incertitude du marché et un mode de gestion de proximité forment le cadre de décisions prises en situation de rationalité fortement limitée ; quelques arguments, présentés de façon convaincante même si incomplète, et couplés à des pressions externes fortes, sont parfois à l'origine de choix stratégiques majeurs. Nous avons rencontré plusieurs types de situations : des dirigeants satisfaits de la délocalisation effectuée, et de ses résultats, apportant dans l'entreprise une réelle économie et donc de meilleurs résultats ; des dirigeants insatisfaits observant des résultats très en dessous de ceux qu'ils avaient espérés, à cause de coûts cachés qui avaient été oubliés dans les estimations ou de situations d'opportunisme des partenaires étrangers ; parmi ceux-là, certains ont pris la décision de relocalisation, d'autres sont dans un *statu quo* momentané ; et enfin des dirigeants qui ont refusé la délocalisation, pour des raisons allant de l'impossibilité d'évaluer l'ensemble des informations qui leur semblaient nécessaires pour un choix aussi impliquant pour l'ensemble de leur PME, à la prise en compte de la valeur des actifs spécifiques et la nature des fabrications à mettre en œuvre à l'étranger.

Mais quelle que soit la décision finale, nous avons trouvé un point commun à tous ces entretiens : la réflexion sur la délocalisation s'accompagne dans les PME d'une réflexion plus globale sur la nécessaire amélioration de la performance. Ceci peut s'orienter sur la gestion *stricto sensu* de la délocalisation qui implique un apprentissage de la gestion à distance, avec de nouvelles modalités de coordination et de contrôle des différents acteurs, en France et sur le territoire de délocalisation ; mais cela peut aussi s'orienter vers de nouvelles méthodes de gestion à l'intérieur de l'entreprise, qu'elle délocalise ou pas. C'est ainsi que nous avons pu décrire dans ce chapitre les efforts menés quant à la mesure de la performance, l'organisation des

gammes de produits, les méthodes d'approvisionnement, le développement de la formation et la volonté d'intégrer des réseaux pour enrichir l'information et la capacité d'action ; tout ceci soutenu par un système d'information en évolution, dans ses aspects techniques mais surtout humains et organisationnels.

Nous avons aussi remarqué la préoccupation constante des dirigeants interrogés quant au maintien ou à la transformation en interne (par la formation) des emplois existants. Si la délocalisation est le plus souvent présentée comme une stratégie de compression de coûts (ce qu'elle est effectivement), elle peut aussi être source de développement, grâce à la meilleure compétitivité qu'elle introduit dans certaines entreprises. La réflexion porte alors sur une meilleure gestion des ressources et compétences internes à l'entreprise. C'est suite à une analyse plus ou moins formalisée de l'existant que des changements peuvent être pensés et mis en œuvre, soit pour accompagner la délocalisation soit pour l'éviter. Dans tous les cas de figure, la performance globale de l'entreprise est en jeu, et bien au-delà des seuls coûts de main-d'œuvre. Au nom de valeurs d'entreprise (entre autres la volonté de ne pas licencier) ou au nom du maintien dans l'entreprise des ressources humaines considérées comme un élément clé de l'avantage concurrentiel, les dirigeants s'emploient à conserver leurs salariés, parfois en les faisant changer de métiers pour les adapter aux contraintes rencontrées, et ce via de la formation.

Mais « le changement ouvre la porte à l'inexpérience » (Soparnot, 2008) et en cela est difficile à gérer. Il serait intéressant que les Pouvoirs Publics et les institutionnels ouvrent la porte à des discussions, compréhensions, apprentissages autour de la localisation des activités des PME. En ouvrant les marchés, on a ouvert l'organisation des chaînes de production. Tout comme on encourage sans crainte les PME à se développer sur le marché international, il serait pertinent de leur donner les clés d'une participation à ces nouvelles organisations, autrement qu'en en subissant les contraintes. Les PME peuvent initier, à partir de ces nouvelles données, de nouveaux modes de gestion de leurs activités dans un cadre de « solidarités intelligentes<sup>8</sup> », à l'intérieur des entreprises ou entre plusieurs entreprises, pour

---

8. Cf. Interview de René RICOL, médiateur du Crédit jusqu'au 30 septembre 2009, France Culture, 10 septembre 2009.

permettre le développement conjoint de différentes entités, sur différents sols, et malgré l'existence de règles encore différentes.

Mettre cette question de localisation au centre des stratégies d'innovation et d'internationalisation des PME françaises est plus encourageant que de l'associer systématiquement à des suppressions d'emplois. La mondialisation bouscule, et les PME agissent. Nous souhaitons que les recherches sur ce domaine se multiplient, en intégrant les différents cadres d'analyse de gestion présentés ici, mais aussi en intégrant d'autres disciplines, capables de donner un point de vue sur ce qu'est le progrès, la performance, la place de l'humain dans l'entreprise. C'est peut-être par ce biais pluridisciplinaire que les dirigeants de PME trouveront un chemin commun aux exigences économiques de la mondialisation et aux valeurs qu'ils souhaitent défendre.

### **Bibliographie**

ARTHUIS (J.), « 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 2005.

AUBERT (P) et SILLARD (P), « Délocalisations et réductions d'effectifs dans l'industrie française », Insee, Paris 2005.

AVENIER (M.-J.), « L'action stratégique en milieu complexe : le cadre de référence », in AVENIER (M.-J.) (coord.), *La stratégie chemin faisant*, Paris, Économica 1997.

AYERBE (C.), « Innovations technologique et organisationnelle au sein de PME innovantes : complémentarité des processus, analyse comparative des mécanismes de diffusion » *Revue Internationale PME* 2006, Vol.19, n° 1.

Banque de France (2004), *La délocalisation*, Bulletin n° 132, Décembre.

BERGER (S.), *Made in Monde, Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, Le Seuil Éd., Collection Points 2007.

BOUTARY (M.) et HAVETTE (D.), « Délocalisation et PME : analyse d'une décision de non-délocalisation », *Gérer et Comprendre*, n° 95, mars 2009.

CHANG (T.) et GRUB (P.D.), "Competitive strategies of Taiwanese PC firms in their internationalization process", *Journal of Global Marketing* 1992, Vol. 6, n° 3.

CHEW (Y.T.) et YEUNG (H. W.C.), "The SME Advantage : adding local touch to foreign transnational corporations" in *Singapore, Regional Studies* 2001, Vol. 35.5, pp. 431-448.

COASE, *The Nature of the Firm*, Économica 1937.

DRANCOURT (M.), « La mondialisation de l'économie n'impose pas une stratégie unique », *Problèmes Économiques* 2006, n° 2909.

DURAND, « L'alchimie des compétences », *Revue Française de Gestion* 2006, n° 160.

DYER (J.H.) et SINGH (H.), "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review* 1998, 23, 4, 660-678.

EI MOUHOUB MOUHOUD, *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, collection Repères, La Découverte 2006, 128 pages.

GANKEMA (HG.), SNUIF (HR.), ZWART (PS.), "The internationalisation process of small and medium sized enterprises : an evaluation of stage theory", *Journal of Small business Management* 2000, Vol. 38, n° 4, p. 15-27.

HALDY RISPAL (C.), *Les études de cas : application à la recherche en gestion*, Collection Méthodes en Sciences Humaines De Boeck 2002.

HERES (O.) et SCHWARZ (D.), « Fabriquer en France, enjeux et fantasmes », *Annales des Mines* 1997.

JULIEN (PA.), *PME : bilans et perspectives*, Économica 1994.

KPMG, « Innovation plutôt que délocalisation : le choix des PME », Étude réalisée pour le Medef 2006.

LASSERRE, « Délocalisations : elles sauvegardent l'emploi », *Regards sur l'économie allemande* 2005, n° 70.

LEFEBVRE (E.) et LEFEBVRE (L.A.), "Competitive positioning and innovative efforts in SMEs", *Small Business Economics* 1993, Vol. 5, n° 4.

LEFEBVRE (E.) et LEFEBVRE (L.A.) et HARVEY (J.), "Competing internationally through multiple innovative efforts", *R&D Management* 1993, Vol 23, n° 3.

LEMAIRE (J.-P.), *Stratégies d'internationalisation*, Éd. Dunod 2003, 367 p.

Le ROY (F.), TORRÈS (O.), « La place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des PME internationales », in *Innovations, Milieux innovateurs*, De Boeck Université 2001, 248 pages, p. 43 à 60.

LEYRONAS (C.), TORRÈS (O.), « Stratégie de mondialisation et PME : l'instruction d'un paradoxe », 3<sup>e</sup> Congrès International Francophone de la PME, Québec, Canada, 25-27 juin 1996.

MAYER (T.), MEJEAN (I.) et NEFUSSI (B.), « S'implanter en France ou à l'étranger : le choix des firmes françaises », *Problèmes Économiques*, 28 mai 2007.

MINTZBERG (H.), "The Design school: Reconsidering the basic premises of strategic management", *Strategic Management Journal* 1990, v. 11, pp. 171-195.

MOATTI (V.), "Low cost sourcing... or high cost supplying?", *Congrès de l'AIMS*, Nice 2008.

MUCCHIELLI (J.-L.) et PUECH (F.), « Le choix de la localisation : le cas des multinationales françaises en Europe », *Problèmes Économiques*, n° 2909, 25 octobre 2006.

Observatoire des PME (2003), « L'internationalisation des PME », Commission européenne, 74 p.

OCDE, "Organisational change and firm performance", DSTI/DOC 14, Paris 2002.

PACITTO (J.-C.), « L'internationalisation des PME : une tentative d'état des lieux », *CIFEPME*, Fribourg, Suisse, 25-27 octobre 2006.

QUELIN (B.), « L'outsourcing : une approche par la théorie des coûts de transaction », *Réseaux* 1997, n° 84.

SERVANTIE (V.), « Les entreprises à internationalisation rapide et précoce », *Revue de l'Entrepreneur* 2007, Vol. 6, n° 1

ST PIERRE (J.) et TREPANIER (M.), « Mondialisation de l'économie et émergence des pays asiatiques : réactions de PME québécoises », *Communication au Congrès CIFEPME*, Fribourg (Suisse), octobre 2006.

ST PIERRE (J.), « Relations entre l'exportation, le développement organisationnel et la situation financière des PME canadiennes », *Revue internationale P.M.E.* 2003, vol. 16, n° 2.

SOPARNOT (R.), « À quoi correspondent les capacités de changement des organisations ? », *13<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS* 2008.

Statistiques Canada, *Économie canadienne en transition*, n° 11-622 MIF, n° 7.

TORRÈS (O.), « Une approche descriptive de la spécificité de gestion des PME : le mix de proximité », p. 23-34 dans *Gestion des PME* (sous la dir. de L.J. FILION), 2007.

VALENDUC (G.) et VENDRAMIN (P.), « À la recherche de l'innovation organisationnelle », *La Lettre Emerit* 47, Éd. par la Fondation Travail-Université 2006, Namur, Belgique

WACHEUX (F.), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Économica 1996, 281 pages.

WILLIAMSON (O.), "Transaction cost economics", in SCHMALENSEE (R.) et WILLIG, (R.) (Eds.), *Handbook of Industrial Organization*. ElsevierScience Publishing, Amsterdam 1979, pp. 135-182.