



Après la délocalisation... les PME doivent-elles relocaliser ?

Virginie GALLEGO

Docteur en Sciences de gestion
ERFI, Faculté AES, Université Montpellier 1

Après la délocalisation... les PME doivent-elles relocaliser ?

Virginie Gallego

Docteur en Sciences de gestion
ERFI, Faculté AES, Université Montpellier 1
virginie.gallego@hotmail.fr

Résumé

Placées dans un contexte de globalisation, les PME sont soumises au phénomène de délocalisation, au même titre que les grandes entreprises. Pourtant, certaines d'entre elles choisissent de relocaliser leurs activités sur le territoire d'origine en menant des stratégies dites « alternatives ». Notre recherche vise à analyser ce phénomène de délocalisation/relocalisation en s'appuyant sur la théorie des coûts cachés. Plus précisément, il s'agit d'identifier les coûts cachés liés à cette stratégie et à mettre en lumière les alternatives possibles à la délocalisation. Une étude de cas unique a été menée auprès d'une PME ayant délocalisé puis relocalisé sur son territoire d'origine. Les résultats montrent les limites d'une stratégie de délocalisation, et les possibilités de choix stratégiques alternatifs.

Mots clés: *PME, delocalisation, relocalisation*

Après la délocalisation...les PME doivent-elles relocaliser ?

Résumé

Placées dans un contexte de globalisation, les PME sont soumises au phénomène de délocalisation, au même titre que les grandes entreprises. Pourtant, certaines d'entre elles choisissent de relocaliser leurs activités sur le territoire d'origine en menant des stratégies dites « alternatives ». Notre recherche vise à analyser ce phénomène de délocalisation/relocalisation en s'appuyant sur la théorie des coûts cachés. Plus précisément, il s'agit d'identifier les coûts cachés liés à cette stratégie et à mettre en lumière les alternatives possibles à la délocalisation. Une étude de cas unique a été menée auprès d'une PME ayant délocalisé puis relocalisé sur son territoire d'origine. Les résultats montrent les limites d'une stratégie de délocalisation, et les possibilités de choix stratégiques alternatifs.

Mots clés: *PME, delocalisation, relocalisation*

Introduction

« L'envolée du prix des transports, les délais de livraison, les difficultés à coordonner les activités d'un pays à l'autre, les problèmes de qualité, les difficultés liées à l'espionnage industriel sont autant de motifs qui favorisent le retour de certaines industries en France ».¹

Cette citation illustre les risques d'une délocalisation² d'activités pouvant conduire une entreprise à faire le choix d'une relocalisation sur le territoire de départ. Une relocalisation est définie comme le retour dans un pays développé d'une activité préalablement délocalisée dans un pays en développement ou le retour d'un établissement sur son emplacement initial (Chanteau, 2001). Elle met en évidence les risques de la délocalisation, parfois sous-estimés par les entreprises tels que les défauts de qualité et l'augmentation des délais de livraison (Chanteau, 2001, 2007 ; Mouhoud, 1995). Ces risques reflètent l'existence de coûts cachés (Savall et Zardet, 1987, 1995). Il convient alors de se demander s'il est rentable de délocaliser ou s'il ne serait pas possible de maintenir certaines activités sur le territoire.

D'ailleurs, les PME³ sont également confrontées à ce phénomène : 10% d'entre elles ont des implantations à l'étranger⁴. Elles peuvent donc s'interroger sur le maintien de cette stratégie ou sur un retour sur le territoire d'origine.

Ce papier vise à clarifier la stratégie de délocalisation des PME et à comprendre les raisons d'une relocalisation sur le territoire. Pour ce faire, la première partie présentera le cadre conceptuel de la recherche et la deuxième portera sur une étude de cas menée auprès d'une PME ayant délocalisé puis relocalisé sur son territoire d'origine.

¹ Michel Ghetti, PDG de la société France Industrialisation et Emploi, Le Figaro 28 mars 2008.

² Nous entendons par délocalisation, « l'implantation par une entreprise d'un pays industrialisé d'une ou plusieurs activité(s) de production dans un pays étranger émergent ou industrialisé qui aurai(en)t pu être réalisée(s) dans le pays d'origine ou ayant entraîné une fermeture partielle ou totale dans ce même pays » (Gallego, 2009)

³ La PME étant définie comme une entreprise ayant un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euro et un effectif n'excédant pas 250 salariés.

⁴ Cette étude de 2007 concerne les PME ayant des activités susceptibles d'être délocalisées.

1. Délocaliser ? Relocaliser ? Quelle stratégie pour les PME ?

Le phénomène de délocalisation constitue une entrée en matière intéressante pour apporter un éclairage au phénomène de relocalisation, que nous envisagerons par la théorie des coûts cachés

1. L'analyse du phénomène de délocalisation

C'est dans cet environnement instable, sur fond de récession et de montée du chômage en Europe, que la question des délocalisations s'est de nouveau posée en France (Henriot, Lahille, 1995). Considérée comme délocalisée « toute production d'une entreprise française sur un sol étranger, que celle-ci concerne l'ensemble des produits de l'entreprise ou seulement certains segments d'activité, avec ou sans réimportation » (Boutary, 2010), la délocalisation revêt une multitude de formes. Mouhoud (1990) en distingue deux: la délocalisation « absolue » lorsque la totalité de l'activité est transférée à l'étranger et la délocalisation « relative » lorsqu'une partie de l'activité se trouve hors du territoire d'origine. Il apparaît toutefois que la plupart des délocalisations sont « relatives » et ne concernent qu'une partie de la production, voire un segment de fabrication d'un produit et non la totalité du cycle de production (Henriot, Lahille, 1995). Si les activités sont inégales face à la délocalisation, un autre critère ne place pas les entreprises sur un pied d'égalité : la taille. Se pose alors la question de la délocalisation des PME⁵. Plusieurs études⁶ montrent que les PME se développent à l'international par le biais notamment d'implantations dans d'autres pays.

Toutefois, l'ensemble des PME n'est pas concerné par cette stratégie, c'est ce qu'affirme l'étude Katalyse pour le rapport du sénat sur les délocalisations (2006) qui estime qu'il existe une taille critique pour qu'une unité soit rentable : 30 personnes. Une entreprise de taille insuffisante n'aurait pas intérêt à délocaliser ses activités. Cela signifie que ce sont généralement les moyennes entreprises qui vont être soumises à la délocalisation. Se conformant au règlement 364/2004 de la Commission européenne, des critères quantitatifs définissent les moyennes entreprises comme ayant un effectif de 50 à 250 personnes, un chiffre d'affaires de 7 à 50 millions d'Euro. Elles ont donc un statut de firmes intermédiaires, mêlant une logique « entrepreneuriale » et « managériale ». Ce type d'entreprise hybride associant structure simple et bureaucratisation, se distingue de la petite entreprise de par son passage d'une centralisation absolue à une coordination des fonctions de base du management par le dirigeant (Messeghem et Pierson, 2003). Selon ces auteurs, le caractère hybride lui confère une plus grande flexibilité. D'ailleurs, certains auteurs définissent la moyenne entreprise par des critères plus qualitatifs en la considérant par sa capacité d'adaptation et de relations humaines mises en avant (Gattaz, 2002). En définitive, il est constaté que les PME sont désormais confrontées au phénomène de délocalisation⁷.

La principale motivation est la recherche de coûts de production plus faibles. Il s'agit généralement de répondre à une menace de concurrents baissant les prix ou d'améliorer la compétitivité de l'entreprise. La délocalisation peut aussi être un choix stratégique de rapprochement des marchés (Boutary, 2010).

⁵ La PME est définie comme une entreprise indépendante financièrement, employant moins de 250 salariés et ayant un chiffre d'affaires plafonné à 50 millions d'Euros (La commission des Communautés Européennes, 2003).

⁶ Pour faire face aux géants de l'industrie, certaines PME s'internationalisent⁶ : 27% des PME importent, 22% exportent et 10% ont des implantations à l'étranger. Il est à noter que 88% des PME dite « internationale » sont en relation avec un pays proche géographiquement. Enfin, cette étude souligne la volonté des PME de s'internationaliser (20% des PME l'envisagent).

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

Les PME semblent, toutefois, avoir des logiques de délocalisation différentes des grandes entreprises. Cela s'explique notamment par les spécificités de ce type de structure telles que le rôle majeur du dirigeant et l'importance de la proximité (Julien, 2002 ; Torres, 1999 ; Mahé de Boislandelle, 1998 ; Marchesnay, 1991).

Bien qu'il existe des raisons pouvant conduire les entreprises à délocaliser, les risques liés à cette stratégie ne doivent pas être ignorés. Tout d'abord, la délocalisation suppose un éloignement géographique alors que la PME se caractérise principalement par la proximité (Torres, 2000). Cet éloignement géographique peut entraîner une perte du contrôle et de la maîtrise décisionnelle. En outre, dans le site délocalisé peuvent apparaître certains dysfonctionnements tels que des défauts de qualité ou une productivité plus faible que dans le pays d'origine. Ces risques conduisent parfois les PME à relocaliser leurs activités sur le territoire d'origine.

« Après le bâton des délocalisations, la carotte des relocalisations »⁸ : des entreprises reviennent en France alors qu'elles avaient, il y a quelque temps, délocalisé une partie de leur production dans des pays émergents. En France comme en Europe, la relocalisation s'accélère et s'accompagne d'un regain de compétitivité pour des produits considérés, il y a dix ans, comme condamnés (Mouhoud, 1995). Cette relocalisation se caractérise par trois vagues dans le monde :

- Première vague : les firmes américaines, fin des années 1970, la relocalisation concerne l'électronique et l'automobile.
- Deuxième vague : les firmes allemandes, de 1982-1985, la relocalisation concerne l'électronique et l'automobile.
- Troisième vague : les firmes européennes, 1990/1995, la relocalisation concerne l'électronique et l'habillement.

Cette stratégie n'est pas nouvelle mais tend à se répandre dans de nombreux secteurs d'activités. La relocalisation est en quelque sorte un « retour aux sources ». Se pose alors la question des raisons du rapatriement des activités (Chanteau, 2001).

Les principales raisons recensées dans la littérature sont (Mercier-Suissa et Bouveret-Rivat, 2009 ; Chanteau, 2007⁹ ; Mouhoud, 1995):

- les impératifs de flexibilité productive liés à la nécessaire réactivité aux marchés, d'où la nécessité d'installer des usines à proximité des clients ; les problèmes de réactivité proviennent essentiellement de la distance entre le pays émergent et le pays industrialisé ;
- les problèmes de qualité liés à des produits ou services défectueux ou de moindre qualité ;
- la hausse des salaires locaux,
- la productivité du travail en France dépasse celle des pays où la faiblesse des salaires prime sur le temps passé,
- l'image auprès des consommateurs : relocaliser permet d'établir « un positionnement responsable » sur le marché (directeur général délégué Atol, 2006) ;
- les coûts de transport et de logistique peuvent amener les entreprises à relocaliser en France, comme le souligne le PDG de Samas France « nos clients veulent des produits personnalisés sous des délais de quinze jours à trois semaines. C'est intenable avec un sous-traitant à l'autre bout du monde qui ne propose que deux coloris : gris foncé et gris clair »¹⁰.

⁸ L'Humanité, 11 mars 2007.

⁹ Les Échos, février 2007.

¹⁰ Le Monde, janvier 2007

Il semble donc exister des coûts non prévus lors du projet de délocalisation que nous qualifierons de coûts cachés.

2.1. Les revers de la délocalisation : les coûts cachés

Certains coûts, bien réels dans l'entreprise, n'apparaissent pas dans le système comptable, notamment lors d'un projet de délocalisation : il s'agit des coûts cachés.

Il faut entendre par coûts cachés¹¹, des coûts imprévus qui n'apparaissent pas directement dans le système comptable. Ils s'opposent donc aux coûts visibles. Il est possible de les évaluer à partir de cinq indicateurs :

- l'absentéisme qui entraîne des coûts de main-d'œuvre supplémentaires ;
- les accidents du travail qui génèrent des baisses de la production et des surcoûts de main-d'œuvre ;
- la rotation du personnel qui entraîne une perte de temps (apprentissage, formation et évaluation supplémentaire) ;
- les défauts de qualité qui génèrent des temps de reprise, de réparation des produits défectueux ;
- les écarts de productivité directs sont source de coûts de main-d'œuvre liés à des pannes ou encore des temps excessifs liés à un manque de compétences.

Les ressources pouvant être engagées dans des régulations de dysfonctionnement relèvent de cinq composants :

- les sursalaires : une personne est rémunérée au-dessus de son niveau de qualification et d'expérience ;
- les surconsommations : les quantités de produits consommés pour réguler le dysfonctionnement ;
- les surtemps : des activités de régulations de dysfonctionnements ;
- les non-productions : des absences d'activités engendrées par un dysfonctionnement ;
- les non-crétions de potentiel correspondant au coût en temps humain perdu lorsque les acteurs sont mobilisés dans la régulation des dysfonctionnements au lieu de réaliser des actions pour l'entreprise.

La méthode de calcul consiste à associer à chacun des cinq indicateurs les cinq composants de coûts cachés, en étudiant les régulations des dysfonctionnements mises en œuvre par les acteurs de l'organisation.

La réduction des « hémorragies », représentée par des coûts cachés de dysfonctionnements de l'entreprise, stimule et permet la mise en œuvre d'une stratégie proactive orientée vers les acteurs internes et externes.

Dans les entreprises industrielles, généralement abondantes en main-d'œuvre, le coût du travail, qu'il s'exprime de manière directe (salaires et charges sociales) ou indirecte (productivité des salaires), est un élément déterminant du choix d'implantation des unités de production. Si le coût direct joue systématiquement à l'encontre des pays industriels, le coût indirect quant à lui, est l'objet d'appréciations plus contrastées. Les limites de la délocalisation évoquées précédemment mettent en évidence un certain nombre de coûts non pris en compte lors de la prise de la décision.

¹¹ Savall et Zardet, 1995.

Les coûts cachés liés à la délocalisation peuvent représenter, selon les cas, de 15 % à 60 % du total des gains apparents attendus de la décision. Il relève que l'impact d'une délocalisation est souvent surestimé, avec des cibles affichées par les entreprises de 50 % à 70 % de réduction de coûts dans un délai de six mois à un an. Or, de façon plus réaliste, une délocalisation réussie permet de réaliser des gains de 20 % à 40 %, avec un temps de transition pouvant aller jusqu'à trois ans selon la complexité des tâches traitées¹². Pour comprendre les coûts cachés liés à la délocalisation, Bouba-Olga (2008)¹³ reprend l'étude de McKynsey de 2005¹⁴ menée auprès de deux secteurs : le plastique et l'habillement, et analyse la comparaison des coûts liés à une production en Californie et ceux liés à une fabrication en Asie¹⁵. En prenant en compte l'ensemble des coûts (visibles et cachés), est-il plus rentable pour une entreprise américaine de maintenir ses activités sur son territoire ou de délocaliser en Chine sa production ?

Les résultats montrent que le différentiel de coûts entre la Californie et l'Asie est considérablement réduit : 3% dans le plastique et 13% dans l'habillement. Pour l'habillement, l'écart résiduel reste suffisant pour que le choix se porte sur la délocalisation. À l'inverse, l'écart de 3% dans le plastique n'est pas suffisant pour envisager une délocalisation. Partant de cette étude, Bouba-Olga souligne que ces résultats permettent de comprendre pourquoi les délocalisations vers les pays en développement pèsent peu. Si des adaptations sont nécessaires du côté des pays développés, elles consistent moins à faire pression à la baisse sur les salaires qu'à faire évoluer les modes d'organisation dans l'entreprise et entre les entreprises.

Aussi, il précise qu'il convient de prendre en considération le facteur coût dans sa totalité :

- les coûts de la coordination à distance avec l'usine implantée dans le pays de délocalisation (problèmes éventuels de délai, de qualité, de fiabilité, de coût de transport, d'assurance, etc.). La non-prise en compte de ces coûts par les entreprises explique largement les échecs rencontrés par certaines entreprises et la relocalisation qui suit ;

- les économies sur les coûts de la coordination que l'on peut réaliser en réorganisant localement le processus productif. Dans les pays industrialisés, un coût du travail plus élevé s'accompagnant d'une meilleure productivité peut réduire l'écart avec les pays à bas salaire.

La coordination à distance, les transports, les délais peuvent également générer des coûts importants, parfois réhibitoires. Les délocalisations posent enfin des problèmes d'assurance, de formation du personnel, de qualité du produit fabriqué et de fiabilité des prestataires.

Au regard des travaux de Bouba-Olga, il apparaît clairement que les coûts cachés sont importants lors d'une délocalisation. À titre d'exemple, le taux d'absentéisme dans certains pays peut être plus élevé qu'en France, les travaux de Noguera et Chalus-Sauvannet (2008) montrent qu'au Bénin, les salariés s'absentent fréquemment pour des raisons familiales et personnelles. Cet absentéisme peut avoir de lourdes conséquences en termes de coûts : embauche de salariés ou défauts de qualité liés à un manque de personnel.

À ce titre, les problèmes largement évoqués lors d'une délocalisation sont les défauts de qualité (Chanteau, 2001). Un défaut de qualité peut avoir plusieurs conséquences :

¹² Rapport du Sénat sur les délocalisations, 2004.

¹³ Bouba-Olga commente l'étude McKinsey, Octobre 2008 sur son Blog : www.obouba.over-blog.com/article-4172087.html.

¹⁴ McKinsey Global Institute, California Manufacturing Competitiveness Initiative, 2005.

L'étude synthétise, à travers un graphique, trois types de coûts : la première colonne : les gains de coûts perçus par les responsables d'entreprises en délocalisant. 22% dans la fabrication de plastique, 50% dans l'habillement ; la deuxième colonne : les gains en intégrant les coûts complets, c'est-à-dire les surcoûts liés à la logistique, assurance, formation et défauts. Ces coûts complets sont la somme des coûts de production et des coûts de transaction, ils sont souvent sous-estimés par les entreprises ; la troisième colonne, les gains de « coût complets réels après lean ». Le lean production correspond à un mode d'organisation de la production (production au plus juste) introduit par Toyota et destiné à réduire les délais, les stocks et à améliorer la qualité des produits.

- une dégradation de l'image de l'entreprise, liée à la médiatisation du problème : la principale conséquence sera une diminution des ventes (la poupée Barbie en 2007) ;
- des réparations de produits faisant appel à un service après-vente, mobilisant un personnel et une logistique appropriée ;
- des retours au fournisseur générant des coûts de transport supplémentaires.

Ces risques conduisent donc certaines entreprises à relocaliser leurs activités. Cette stratégie peut être encouragée et accompagnée par des acteurs locaux du territoire d'origine, c'est la raison pour laquelle, l'étude de cas présentée dans la partie suivante, permettant d'apprécier le phénomène en contexte de PME, sera enrichi par la perception de professionnel du domaine.

2. Les coûts cachés : vecteur de relocalisation

L'analyse de la littérature a mis en évidence des risques de la délocalisation. Cette analyse se doit d'être vérifiée sur le terrain par une étude de type exploratoire.

2.1. Le positionnement de la recherche

La complexité du phénomène de délocalisation dans les PME nécessite une méthodologie qualitative afin d'obtenir une description et une analyse du phénomène étudié. D'après Thiétart (1999) lorsque le chercheur a une idée claire de ce qu'il cherche, il s'oriente vers le test d'un objet théorique, alors que s'il ignore une grande partie de sa recherche, sa démarche sera exploratoire et il s'orientera vers la construction théorique.

Peu de travaux, notamment en sciences de gestion, se sont intéressés à la délocalisation des PME. La plupart des recherches se situent sur le plan macro-économique (Chanteau, 2007, 2001 ; Boubas-Olga, 2006 ; Mouhoud, 1990, 1995). Pour analyser ce phénomène en profondeur, notre choix s'est porté sur la méthode de l'étude cas (Huberman, Miles, 1991). L'étude de cas s'attache à mobiliser un maximum d'informations sur le cas et l'objet de la recherche, afin de construire une explication et de faire émerger une théorie dormante.

Un cas peut être également perçu comme « un phénomène donné qui se produit dans un contexte délimité, le cas est en fait l'unité d'analyse, une étude peut comprendre un ou plusieurs cas » (Huberman, Miles, 1991).

Étant donnée la complexité de la stratégie de délocalisation et de relocalisation, il semblait préférable de se focaliser sur un cas unique.

Les critères de sélection du cas étaient les suivants :

- l'entreprise devait être une PME, c'est-à-dire ayant un effectif inférieur ou égal à 250 salariés et totalement autonome (n'appartenant pas à un grand groupe, pour conserver la dimension humaine et la logique propre à la PME)
- l'entreprise devait, bien entendu, avoir délocalisé puis relocalisé ses activités en France

La difficulté de ce travail a résidé dans l'absence de données officielles sur le phénomène de relocalisation. Dans un premier temps, il semblait judicieux de sélectionner des PME sur le critère de la taille et du secteur d'activité (industriel) et de les contacter afin de savoir si elles avaient délocalisé puis relocaliser leurs activités. Cette technique s'est avérée rapidement infructueuse puisque les entreprises n'ont pas souhaité répondre à cette question.

Dans un deuxième temps, il a fallu choisir une entreprise par le biais de la presse. En effet, le phénomène de relocalisation, moins tabou que la délocalisation, est un élément de publicité majeur pour les entreprises ayant réinstallé leur unité de production en France. La

consultation de magazines économiques et politiques¹⁶ a permis de sélectionner les noms des entreprises et de vérifier que les critères choisis étaient bien respectés. Parmi les 9 entreprises fréquemment citées dans la presse, 2 étaient des PME. Dès lors, nous les avons contactées par téléphone pour leur exposer notre souhait de réaliser une enquête sur ce sujet. Le PDG d'une des PME de 180 salariés de l'industrie du textile a accepté de répondre à nos questions, finalement, quatre personnes ont été interrogées dans l'entreprise. Ces entretiens se sont ajoutés aux documents internes et aux articles de presse sur l'entreprise.

Malgré la forte médiatisation du sujet, l'anonymat des personnes interrogées a été une condition *sine qua none* pour réaliser cette série d'entretiens. Nous présentons ci-après (Tableau 1), les codes des personnes interrogées travaillant pour la PME que nous nommerons R (comme relocalisation).

Tableau 1. Population de la PME R

Codes	Personnes interrogées	Durée de l'entretien
R1	PDG	2h
R2	Assistante de direction	1h
R3	Responsable des ressources humaines	1h15
R4	Chef d'atelier	1h30

Les entretiens auprès des professionnels (consultants, responsables collectivités territoriales) du domaine ont complété ceux de l'entreprise R.

Nous présentons ci-dessous notre population (Tableau 2).

Tableau 2. Population de professionnels

Codes	Personnes interrogées	Durée de l'entretien
P1	Président de la chambre de métiers	1h
P2	Responsable du service compétitivité et territoire de la région Languedoc-Roussillon	2h30
P3	Responsable du service <i>invest</i> Languedoc-Roussillon	1h15
P4	Consultant en ressources humaines	2h30
P5	Consultant en stratégie	1h45

Au total, nous avons réalisé 9 entretiens non-directifs d'une durée moyenne de 1h30 de mai à juillet 2007. Les entretiens se sont appuyés essentiellement sur deux thèmes : délocalisation et relocalisation.

2.2. Les résultats de l'étude

¹⁶ Le Monde, Les Échos, Capital, JND économique.

Une analyse de contenu a permis de dégager des premiers résultats.

Cette PME de l'industrie du textile comptait 180 salariés en 1994. Mais pour lutter contre le textile chinois vendu jusqu'à dix fois moins cher que les siens, le PDG a décidé, en 1995, de délocaliser en Bulgarie et de fermer une partie de la production en France. Son objectif était de bénéficier d'une main d'œuvre peu chère lui permettant, ainsi, de réduire ses coûts.

Sur 180 salariés, seulement 30 ont conservé leur emploi. Le PDG a pris une participation financière dans une entreprise bulgare pour avoir un pouvoir de décision et un meilleur contrôle de la production. La Bulgarie représentait plusieurs avantages, c'est un pays proche de la France, à bas coûts et comme le précise le PDG « *on avait un contact là-bas et ça c'est fait, au début on n'avait pas le choix, c'était ça ou on mettait la clé sous la porte* » (R1). Le gain était de 20% en termes de prix de revient par rapport à la France. C'était insuffisant en comparaison au prix de revient du textile en Chine, mais il était plus compliqué de s'installer en Chine, pays éloigné et de culture différente « *La Bulgarie est plus proche dans tous les sens des termes que la Chine* » (R1).

Aux coûts de production encore trop élevés se sont ajoutés d'autres problèmes. Le chef d'atelier souligne que « *les délais étaient beaucoup trop longs, en plus ce n'est pas possible de devoir renvoyer certains pulls en Bulgarie parce qu'ils ne sont pas bons, mal faits !!* » (R4). Pour pallier ces problèmes, « *il faudrait former les salariés, mais c'est un coût supplémentaire* » (R1).

Le gain de 20 % de coût de revient à l'étranger était à moitié absorbé par les coûts de transport avec un baril de pétrole qui ne cessait d'augmenter. Nous avons donc demandé au PDG de détailler les gains espérés et les coûts supplémentaires liés à la délocalisation.

En définitive, une comparaison des gains espérés et réels doit être présentée :

- gain espéré en termes de prix de revient par rapport à la France: 20% (*Coûts de la main-d'œuvre (9%) + taxes (6%) + matières premières (5%)*) ;
- coûts supplémentaires liés à la délocalisation: 13% (*Transport (3%) + défauts de qualité: retour dans l'usine, retard de livraison, coûts supplémentaires de main-d'œuvre (6%) + écart de productivité par rapport à la France (2%) + taux de rotation important: coût de recrutement et temps d'apprentissage (2%)*).

Ces coûts reflètent ceux évoqués dans les travaux de Savall et Zardet et de Bouba-Olga : coûts de transport, défauts de qualité, écart de productivité et turn-over.

De plus, le gain réel était au final de 7% et le PDG a souligné qu'il était possible de mettre en place des stratégies pour récupérer ce gain. Il décide donc en 2001 de relocaliser ses activités en France et de miser sur la créativité, réactivité, proximité. « *Il est vrai qu'en France on maîtrise la production du début à la fin, on apporte une réelle valeur ajoutée au client, on ne pouvait pas perdre ça* » (R2). « *Nous avons décidé de vendre un autre produit : un produit capable de coller à la mode rapidement, d'être livré rapidement, d'être conçu en petite quantité pour pouvoir être testé quelques jours dans les boutiques* » (R1).

Le PDG préfère se différencier en misant sur des produits spécifiques aux attentes du client et difficilement imitables dans un pays qui ne détient pas l'expérience et le savoir-faire, « *Aujourd'hui, le savoir-faire des entreprises c'est la clé de la compétitivité* » (P1). Un produit différent et de qualité a permis à cette entreprise de revenir en maintenant son niveau de compétitivité. Le coût n'est pas le seul élément de la compétitivité (Tapia, 1995) la stratégie d'une entreprise peut se baser sur une compétitivité hors coût, axée notamment sur la différenciation (Porter, 1986).

« *Qu'est-ce qui peut freiner la délocalisation c'est la valeur ajoutée dégagée par l'entreprise!* » (P2). La compétitivité hors coût est susceptible de contrarier l'intérêt de délocaliser ses activités. « *Ça dépend du positionnement, si tu veux faire de la qualité, en petite série et que tu pars en Chine, c'est comme te tirer une balle dans le pied* » (P4). Cela signifie que si certaines activités sont rentables en Chine, comme la production en série, ne nécessitant pas une parfaite maîtrise de l'outil de production, en revanche, pour les produits qualitatifs, le maintien des activités sur le territoire est indispensable. « *Pour la production de masse, c'est bien, mais pour le reste, il faut rester.* » (P5)

« *La valeur ajoutée dégagée se fera sur le service rendu plus que sur le produit proposé. Il convient d'aller au-delà de la notion de qualité. L'entreprise se doit d'être proche de ses clients. Ce qui est important c'est que le client sera toujours reconnaissant à un prestataire qui a pris le temps de l'écouter.* » (P2) La responsable RH insiste sur l'importance du savoir-faire et de l'expérience des salariés français qui connaissent le métier. « *Ici, on apprend en permanence et on développe les connaissances, c'est une machine à apprendre, et c'est comme ça qu'on peut être meilleur* » (R2).

L'entreprise a fait le choix de relocaliser en misant sur trois stratégies :

- la réorganisation de processus de production afin d'optimiser les coûts (Gain : 2%) ;
- l'investissement dans de nouvelles machines afin d'augmenter la productivité (Gain : 4%) ;
- le développement de compétences clés afin d'améliorer la qualité des produits et de légitimer le maintien des activités sur le territoire (Gain : 4%) ;

Le gain réel évalué par le PDG est d'environ 10%. En définitive, le maintien des activités sur le territoire est avantageux si le gain net lié aux stratégies alternatives est supérieur au gain net lié à la délocalisation.

L'étude a montré que la délocalisation doit être une décision longuement murie : si dans un premier temps, les coûts de production paraissent plus intéressants dans un pays étranger, l'entreprise sera-t-elle réellement gagnante ? Plusieurs éléments sont à prendre en considération :

- le positionnement de l'entreprise doit être clairement défini avant de décider de la stratégie de localisation ;
- la distinction entre les différentes activités et gammes de produits doit être établie : si certaines activités peuvent être plus rentables à l'étranger, notamment dans un pays à bas coûts (grande série, production de masse...) d'autres, sont susceptibles d'être au final plus coûteuses qu'en France (défaut de qualité, délais...) ;
- le maintien des activités se doit d'être accompagné de stratégies favorisant la compétitivité hors coûts : le maintien et le développement des savoir-faire, comme le soulignent le responsable RH et le président de la chambre de métiers.

La revue de la littérature a été confirmée (défaut de qualité, retard...) et enrichie par d'autres facteurs de relocalisation (besoins en formation...) (Tableau 3.).

Tableau 3. Les raisons de la relocalisation : comparaison littérature/terrain

Raisons de relocalisation	Revue de littérature	Résultats de l'étude de cas
Manque de réactivité	×	×
Hausse des salaires	×	
Besoins en formations		×
Coûts de transport	×	×
Amélioration de l'image	×	
Ecart de productivité	×	×
Taux de rotation		×

Il existe donc une inégalité des activités face à la délocalisation : si certaines semblent rentables dans des pays à bas coûts, d'autres peuvent devenir un « engrenage » onéreux. Il est donc possible en définitive de développer des stratégies alternatives, qui s'avèreront plus rentables qu'une délocalisation.

Conclusion

Cette étude a mis en évidence les facteurs susceptibles de contrarier l'intérêt de délocaliser des activités hors du territoire. L'attractivité, notamment des pays à bas coûts doit être mesurée. En effet, l'unique prise en compte de l'aspect financier n'est pas suffisante : il importe d'analyser les coûts et les avantages offerts dans différents sites géographiques envisageables. L'analyse des coûts passe par l'imputation de coûts cachés (ou indirects) afin d'avoir une meilleure visibilité des gains éventuels d'une délocalisation. Les résultats de l'étude de cas montre qu'il existe un écart important entre le calcul prévisionnel du projet de délocalisation et le calcul réel.

Cette recherche a donc pour originalité de mettre en perspective la délocalisation et la relocalisation des PME à travers la théorie des coûts cachés. En effet, bien qu'ayant une visée exploratoire, cette étude a permis de soulever les facteurs de relocalisation et de mettre en évidence les coûts cachés générés par une délocalisation, qui, absents de la littérature, permettent « d'enfoncer » une porte sur l'enjeu du territoire pour les PME et sur le rôle des collectivités territoriales dans la dynamisation du territoire. Une étude plus précise sur le rôle des acteurs locaux du territoire permettra d'enrichir nos résultats.

Toutefois, les limites demeurent telles que la généralisation des résultats qui doit être prise avec précaution puisque cette recherche s'appuie sur une étude de cas unique. Nous proposons de réaliser une enquête sur un plus large échantillon. Enfin, une étude récemment menée auprès de PME françaises ayant délocalisé en Tunisie permettra d'enrichir nos résultats.

Bibliographie

- Aubert, P, Sillard, P, 2005, « Délocalisation et réduction d'effectif dans l'industrie française », *Série des Documents de Travail de la Direction des Études et Synthèses Economiques*, INSEE, Paris.
- Bouba-Olga, O, 2006, *Les nouvelles géographies du capitalisme : Comprendre et maîtriser les délocalisations*, Broché.

- Boutary, M. 2009, « Que retirent les dirigeants de PME d'une réflexion sur leur propre délocalisation? », *Colloque international, 11^{ème} journées scientifiques du réseau entrepreneuriat*, 27-29 Mai, Canada.
- Chanteau, J.-P, 2007, « Quantification et analyse stratégique des délocalisations. Une étude empirique sur données d'entreprises », *Workshop GREThA « Trajectoires de délocalisation*», Bordeaux, 8 novembre, 24 p.
- Chanteau, J.-P, 2001, « Délocalisation et emploi : faux débats et vrais enjeux », *Innovation*, n°13, p. 87-110.
- Henriot, A, Lahille, E, 1995, « S'internationaliser ou délocaliser : quelle problématique ? », *In Lahille E. (eds.) (1995), Au-delà des délocalisations. Globalisation et internationalisation des firmes*, Economica, Paris, p. 4-32.
- Huberman, A.-M, Miles, M, 1991, *Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, DeBoeck, Éditions du Renouveau Pédagogique, Bruxelles.
- Julien, P.-A, 2002, *les PME bilan et perspectives*, Les Presses Inter Universitaires, Québec (1^{ère} édition en 1997).
- Gallego, V. 2009, *La valorisation de l'expertise humaine : une alternative à la délocalisation des PME*, Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université Montpellier 1.
- Gattaz, J, 2002, *Moyenne entreprise, championne de la croissance durable*, Edition Viubert.
- Mahé de Boislandelle, H, 1998, *Gestion de Ressources Humaines dans les PME*, Economica, Paris.
- Marchesnay, M, 1991, « La PME: Une gestion spécifique », *Economie Rurale*, n°206.
- Messeghem, K, Pierson, F, 2003, « Structure et pratique de GRH dans les moyennes entreprises », *Economies et Sociétés, Cahier de l'ISMEA, Tome XXXVII, n°5, série K*, 15p.
- Mercier-Suissa, C, Bouveret-Rivat, C, 2009, « Délocalisation ou innovation organisationnelle dans le pays d'origine ? », *11^{ème} journée scientifique du réseau entrepreneuriat*, 27-29 Mai.
- Mouhoud, E.-M, 1995, « Régionalisation, globalisation et polarisation de l'économie mondiale : quelle place pour les pays en développement ? », *Revue Région et Développement*, n°2, p. 2-42.
- Mouhoud, E.-M, 1990, « Changement technique et stratégies de localisation internationale dans les secteurs intensifs en main-d'œuvre », *Institut de Recherche économique et Sociale (IRES), Observatoire des stratégies industrielles (OSI)*.
- Noguera, F, Chalus-Sauvannet, M.-C, Ahouanougan, L.-B, 2008, « La GRH dans le milieu de la santé : impacts des pratiques sur la qualité des soins et sur les performances – Cas d'une clinique privée au Bénin », 19^{ème} Congrès de l'AGRH, 9-12 novembre, Dakar, Sénégal.
- Porter, M, 1986, *L'avantage concurrentiel*, Dunod, Paris.
- Tapia, C, 1995, *Les délocalisations internationales*, Hatier, Paris.
- Thiéart, R.-A., 1999, *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- Torres, O, 2002, « Face à la mondialisation, les PME doivent mettre du territoire et de la proximité dans leurs stratégies de glocalisation », *11^{ème} Conférence de l'AIMS, ESCP*, 5-7 Juin, Paris.
- Torres, O, 1999, *Les PME*, Flammarion, Paris.
- Savall, H, Zardet, V, 1995, *Ingénierie stratégique du roseau. Souple et enracinée*, Economica, Paris.
- Savall, H, Zardet, V, 1987, *Maitriser les coûts cachés*, Economica, Paris.