



Martine BOUTARY

Toulouse Business School

Marie-Christine MONNOYER

Université de Toulouse- CRM, UT1C-UMR 5303 CNRS

Les PME confrontées à la question de la délocalisation : la proximité pour dépasser les coûts et les pressions

Résumé

Dans le contexte d'un déficit grandissant du commerce extérieur de certains pays développés, la permanence des mouvements de délocalisation vers les économies émergentes à bas salaires interpelle les sciences de gestion en particulier quand le mouvement atteint les PME dont les critères de performance sont souvent plus complexes à analyser que celui des grandes entreprises. Le choix méthodologique adopté a consisté à partir de l'observation d'un cas riche, et donc complexe, et de le confronter aux apports de la théorie des coûts de transaction et de la théorie néo institutionnelle. Si cette mobilisation s'est révélée efficace, elle laisse de la place à la mobilisation de la théorie de la proximité pour mieux comprendre comment s'encastrent les différents éléments de la prise de décision.

Mots clés : PME, délocalisation, internationalisation, stratégie.

Les PME confrontées à la question de la délocalisation : la proximité pour dépasser les coûts et les pressions .

Martine Boutary
Professeur ESCT

Toulouse Business School
m.boutary@esc-toulouse.fr

Marie-Christine Monnoyer
Professeur en sciences de gestion
Université de Toulouse
CRM, UT1C-UMR 5303 CNRS
marie-christine.monnoyer@ut-capitole.fr

Résumé :

Dans le contexte d'un déficit grandissant du commerce extérieur de certains pays développés, la permanence des mouvements de délocalisation vers les économies émergentes à bas salaires interpelle les sciences de gestion en particulier quand le mouvement atteint les PME dont les critères de performance sont souvent plus complexes à analyser que celui des grandes entreprises. Le choix méthodologique adopté a consisté à partir de l'observation d'un cas riche, et donc complexe, et de le confronter aux apports de la théorie des coûts de transaction et de la théorie néo institutionnelle. Si cette mobilisation s'est révélée efficace, elle laisse de la place à la mobilisation de la théorie de la proximité pour mieux comprendre comment s'encastrent les différents éléments de la prise de décision.

Mots clés : PME, délocalisation, internationalisation, stratégie

Les PME confrontées à la question de la délocalisation : la proximité pour dépasser les coûts et les pressions

« Il y a là quelque chose qui cloche. Cela se produit souvent dans les discussions : c'est sans doute une question de définition » (Pessoa F., Le banquier anarchiste).

Les mouvements de délocalisation voire de relocalisations sont des modes d'action qui se sont installés au cœur du débat politique, soulevant des craintes quant aux pertes d'emplois qu'ils peuvent générer sur le territoire national. Ils font aussi partie du débat touchant l'activité internationale marquée, en France, par le déficit grandissant de la balance du commerce extérieur. Ce mouvement ne semble pas devoir se ralentir dans les années à venir : les écarts salariaux restent très importants et offrent aux entreprises qui se délocalisent des gains de productivité alors que les progrès de la logistique et la diffusion des outils internet réduisent les contraintes nées de la gestion à distance (El Mouhoub Mouhoud, 2006 ; Kierkegaard, 2008 ; Biggiero, 2006 ; Michalet, 2007). Une nouvelle explication « gagne du terrain » et donne un autre intérêt aux délocalisations en les insérant dans la logique du développement international des entreprises : les pays BRIC (Brésil, Russie Inde et Chine) ainsi que les nouveaux pays émergents connaissent des taux de croissance de plus de 8% par an et ouvrent des marchés importants tant pour les biens d'investissement que les biens de consommation de haut niveau technologique (Colovic et Mayrhofer, 2008). Avant la fin de l'actuelle décennie, le PNB de ces pays aura dépassé celui de plusieurs membres du G7¹. Le rapprochement géographique de l'offre et la demande constitue alors un facteur de succès pour les entreprises européennes productrices.

Les argumentaires développés par les médias et par les acteurs économiques autour du thème de la délocalisation sont assez souvent d'ordre macro ou méso-économique. Ils reprennent des questions touchant à l'organisation industrielle d'un pays ou d'un territoire régional, à la conservation et à la protection de savoirs, et, le plus souvent aux questions d'emploi qui lui sont liées, et ce même si certains travaux reconnus montrent que les délocalisations menacent peu l'emploi (Fontagné et Toubal, 2010 ; Bhagwati 1998 ; Kierkegaard, 2008). Du côté micro-économique, on constate des fermetures de sites, des pertes d'emploi, et on revient vers la macro économie, voire la politique pour faire des recommandations sur les processus de réindustrialisation de la France (même si certains auteurs attirent l'attention sur la nécessité de ne pas confondre délocalisation et désindustrialisation, Biggiero, 2006.).

Sur ces questions encore mal connues, le regard macro-économique nous paraît insuffisant. La définition même des délocalisations est polymorphe et rend flou leur décompte. Le terme

¹ rapport du PWC , Le monde en 2050, janvier 2011

désigne une forme de substitution de la force productive sur un pays au profit d'une force productive sur un autre pays, sous forme d'investissement direct ou de sous-traitance susceptible d'améliorer la performance et la compétitivité de l'entreprise (Grignon F., 2004). En 2004, la Banque de France reprend et affine cette 1^{ère} définition : la délocalisation peut aussi concerner « *le déplacement de certains segments de production (suite à une division verticale du travail), ainsi que l'externalisation d'un segment d'une activité donnée, via un contrat de sous-traitance au profit d'une entreprise étrangère* » (Banque de France, 2004). Le comptage se fait alors par le biais des IDE effectués. Plus récemment, pour essayer de clarifier le concept et de mieux le délimiter, certains auteurs reviennent à une définition de la délocalisation comme une « *décision micro-économique conduisant une entreprise à transférer une activité productive à l'étranger et à réimporter dans le pays de départ tout ou partie du produit de cette activité* » (Chanteau, 2001). Il est alors possible de repérer les délocalisations via les régimes douaniers de perfectionnement passif. Il n'en reste pas moins que les chiffres produits, à partir de ces indicateurs très différents, sont difficilement comparables (Kierkegaard, 2008 ; Fontagné et Toubal, 2010, Chedor, 2000). Dans ces conditions, le phénomène apparaît marginal (Mayer et al. 2007) et surtout mal connu dans ses logiques de construction et de mise en œuvre. On n'évoque guère les enjeux, le processus de prise de décision, la gestion et les modalités de mise en œuvre de ces opérations qui conditionnent pourtant la réalisation de gains de performance. Lorsqu'une entreprise « transfère une activité productive à l'étranger et réimporte tout ou partie des produits de cette activité », l'observation et le recueil de données sont délicats, les dirigeants des entreprises étant très prudents vis-à-vis d'un sujet sensible pour l'ensemble des acteurs, et générant de nombreuses craintes.

Il n'est donc pas étonnant, dans ce contexte, que de nombreuses recherches aient récemment été menées sur les raisons de la délocalisation et les modalités de celle-ci (Gallego et al, 2011 ; Erramili et al., 2007 ; Banque de France, 2004 ; Chevallier, 2004 ; Aubert et Sillard, 2005 ; Duval, 2004 ; El Mouhoub Mouhoud, 2006 ; Mayer et al., 2007 ; Berger, 2007). La plupart d'entre elles ont cependant 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 (Heres et al., 1997 ; Coucke et al., 2007).

En revanche, peu de travaux se sont penchés sur la situation des PME. Ces entreprises, souvent ancrées dans les tissus économiques locaux, fréquemment marquées par un mode de gestion de proximité, moins internationalisées que les grandes entreprises mais plus soumises que celles-ci aux contraintes de l'environnement, semblent être prises aujourd'hui dans un étau : d'un côté, une forme d'engagement sur les territoires, un fort respect de l'emploi dont elles ont la charge², et de l'autre la pression de leur environnement (incluant les donneurs d'ordre et les clients) qui imposent une offre compétitive en matière de prix. Pour certaines d'entre elles, la délocalisation des activités est alors une réponse stratégique à la diminution apparente de leur performance, mais une décision souvent difficile, car elle est associée à une réduction de l'emploi qui affecte profondément l'activité locale. Si, jusqu'à une date récente, l'ancrage local et l'attachement des dirigeants à leur micro région, ralentissait la prise de décision de délocalisation par rapport au comportement des grandes entreprises, des études montrent la fréquence, à ce jour, des intentions de délocalisation de ces entreprises (Oseo 2011).

² On peut rappeler le sous titre de Heres et Schwarz (1997), p. 46 : « Les grandes entreprises délocalisent, les petites culpabilisent »

C'est pour approfondir ces questions, que nous avons, avec l'appui du Conseil Régional de Midi Pyrénées, engagé un programme de recherches sur le thème des « *capacités des entreprises à réagir au processus de mondialisation* »³, plus précisément centré sur l'analyse du processus de délocalisation totale ou partielle des activités de production des PME. Nous nous appuierons sur une définition des délocalisations intégrant un choix de production à l'étranger, maîtrisé en propre (IDE) ou passant par de la sous-traitance, mais avec un retour total ou partiel des produits de l'activité étrangère vers la société mère. Cette définition exclut cependant l'approche d'un phénomène réduit à la multi-localisation, par lesquels les entreprises peuvent localiser une production à l'étranger pour se rapprocher de la demande de pays étrangers, sans rien faire revenir sur le sol domestique (cf Annexe 1).

Au vu des discours existants sur les délocalisations, souvent émotionnels et contradictoires, nous avons privilégié une approche qualitative inductive, faite à partir du terrain, et ouvrant la porte à une analyse pouvant s'appuyer sur diverses théories existantes mais non mobilisées de façon préalable. La qualité inductive du recueil de données est capitale, pour éviter le piège d'un recueil destiné à valider des pistes préalablement identifiées. La « *grounded theory* »⁴ (Glaser et Strauss, 1967 ; Glaser 1992) nous a paru tout à fait pertinente pour élaborer cette recherche, à cause de l'attention qu'elle permet de porter sur ce qui émerge du terrain. « *Le chercheur se fonde sur sa sensibilité et ses intuitions, dans le but de faire sortir les thèmes communs ou les contradictions* » (Usunier, 1993, p. 177). Il y a dans cette approche inductive un retour constant du processus d'analyse (selon des questionnements issus du terrain plus que des cadres théoriques existants) aux données recueillies sur le terrain (ce que les auteurs qualifient d'enracinement). Les procédures méthodologiques recommandées pour cette méthode d'analyse et la volonté de sortir des cadres d'analyse traditionnels et du discours entendu sur les délocalisations nous ont paru pertinentes pour notre objet de recherche. La suspension temporaire du recours à des cadres existants, la façon particulière de préciser l'objet de recherche, l'interaction circulaire entre la collecte et l'analyse des données, les procédures d'analyse favorisent l'ouverture à l'émergence. De plus, cette approche « *s'avère très efficace pour travailler sur des transcriptions d'entretiens* » et elle s'accommode notamment de données non standard, difficiles à insérer dans une analyse systématique (du type analyse de contenu, avec catégorisation) (Guillemette F, 2006).

Nous présenterons donc en premier lieu le cas que nous avons étudié, puis l'analyse et les retours vers des cadres théoriques existants pour mieux comprendre les enjeux multiples de la délocalisation de ces entreprises de taille moyenne. Nous serons ainsi amenés, au vu de l'importance des pressions de différents ordres et de la vulnérabilité ressentie par les dirigeants de PME, à mobiliser la théorie néo-institutionnelle. Nous compléterons cette première approche par la prise en compte de la place centrale que peut avoir la baisse attendue des coûts de production, et les explications que peut apporter la théorie des coûts de transaction. Nous ferons enfin un focus sur la spécificité de gestion des PME, en essayant de comprendre en quoi ce mode de gestion peut être une forme d'intégration des apports théoriques précédemment évoqués. Nous conclurons, enfin, sur les apports théoriques, managériaux et institutionnels de notre analyse.

³ Ceci est le titre du programme régional, lui-même inséré dans un autre programme intitulé « Entreprise et Innovation ».

⁴ Les différentes traductions du nom « Grounded Theory » sont assez discutables et discutées. Afin d'éviter d'entrer dans cette discussion, nous conserverons l'appellation originale (D'Amboise & Nkongolo-Bakenda, 1992 ; Demazière & Dubar 1997)

1. Cas TIV INDUS : le choix hésitant et contraint de la délocalisation

1.1 Choix méthodologique : une analyse longitudinale du terrain

Nous avons, comme précisé en introduction, opté pour le choix d'un recueil de données qualitatives, à partir d'entretiens réalisés depuis 2009, en face-à-face dans l'entreprise, avec le dirigeant et le responsable de production, aboutissant à une « *représentation d'un processus au travers des représentations subjectives des acteurs interrogés* » (Hlady Rispal, 2002). Depuis, des échanges continuent avec le dirigeant, en face à face et par courriel, sur le sujet de l'évolution de l'activité délocalisée de l'entreprise. Ce regard longitudinal nous permet d'avoir une très forte contextualisation des différentes décisions prises par le dirigeant. Nous avons par ailleurs complété notre compréhension de l'environnement de l'entreprise par une observation du site de l'entreprise et par la lecture de documents sectoriels et d'études dont nous a fait part le dirigeant. Ce processus de triangulation des données tend à garantir la cohérence de nos analyses. A chaque écriture de document, nous en proposons la lecture au dirigeant, non pour contrôle mais pour vérification de la conformité de ce que nous avons relevé par rapport à la réalité perçue et énoncée par lui-même.

1.2 Cas TIV INDUS

TIV INDUS est une PME de 115 personnes, une activité et des emplois en croissance sur un secteur pourtant difficile, celui du découpage et de l'emboutissage. Créée en 1921 par le grand-père de l'actuel dirigeant, l'entreprise travaille dans les années 1970, pour un très gros client, l'arsenal de Roanne : 80% du chiffre d'affaires de l'entreprise est alors réalisé pour ce donneur d'ordres qui va être à l'origine d'un mode de travail transversal chez TIV INDUS : là où la plupart des fournisseurs se sont fortement spécialisés, TIV INDUS accepte de faire plusieurs métiers, fabrication d'outillage, découpage et emboutissage notamment, puis tôlerie et assemblage, pour la plus grande satisfaction de son client. Ceci deviendra au fil du temps une caractéristique voire un avantage concurrentiel pour la société TIV INDUS. Mais les acheteurs font leur métier d'acheteurs, avec de leur côté, parfois, des logiques court-termistes... Et les exigences se multiplient, à la fin des années 90, pour que les prix baissent et que la production suive... L'industrie automobile a fortement délocalisé, essentiellement dans les pays d'Europe de l'Est, entraînant ses fournisseurs dans l'aventure,. Bien que TIV INDUS ne travaille pas avec ce secteur, ses donneurs d'ordre se mettent à exiger des productions en zone « low cost ».

Acte 1 : La question de la délocalisation :

C'est donc parce que les clients « l'ont bousculé », que TIV INDUS s'est posé la question de la délocalisation. L'histoire remonte à 1997. A ce moment, TEXTILIA, un fabricant de machines textiles, compte pour 20 % dans le chiffre d'affaires de TIV INDUS. Les acheteurs de cette entreprise préviennent le dirigeant : les conclusions de la consultation qu'ils viennent de lancer sont claires, s'il veut rester leur fournisseur, il lui faut s'aligner sur les prix proposés par ses concurrents des pays de l'Est, c'est-à-dire les diviser par deux. Le dirigeant décide de contacter le consultant lyonnais dont il a reçu un mailing récemment, qui propose ses services pour accompagner les industriels dans des opérations en Tchéquie, en Slovaquie et en Pologne : « *Ce type parlait la langue, et connaissait parfaitement la zone* ».

Une « joint venture » est alors envisagée avec une société issue de la vente par appartement d'une ancienne firme d'Etat qui comprenait l'ensemble de la chaîne de production de machines textiles. C'est le responsable du secteur presse de l'entreprise qui opposera un veto déterminant. Celui-ci mesure l'effort de réorganisation qu'il va falloir fournir pour que cette entreprise devienne aussi performante que TIV Indus: *« Recommencer là-bas ce qu'on vient tout juste de terminer ici, très peu pour moi ! »*.

Le projet ne se fait pas et l'entreprise perd 80 % des commandes de TEXTILIA. Pour autant, la croissance se poursuit, grâce à un dynamisme permanent.

Acte 2 : Bratislava

Mais un deuxième épisode comparable survient à peine trois ans plus tard. Deux clients, représentant chacun 20 % du chiffre d'affaires de l'entreprise, font part de la même exigence : il faut produire en zone « low cost ».

Pour calmer ses donneurs d'ordres, le dirigeant met rapidement en œuvre une légère baisse de prix, ainsi qu'une collaboration avec une entreprise de Bratislava, à laquelle on confie les moules pour produire 3 pièces de moyenne série à un coût de 30 % inférieur. Tout cela fonctionne, sans réelle fluidité, mais sans vrai problème, pendant près de deux ans. Jusqu'à ce qu'un des deux clients, décide de modifier une pièce ... dont Bratislava a déjà produit un stock important !

C'est la goutte d'eau qui fait déborder le vase. Pour le dirigeant, c'est décidé : fin de l'expérience, rapatriement des outillages, ce sont d'autres cartes qu'il faut jouer pour gagner.

Acte 3 : D'un projet en Tunisie à l'installation en Turquie

Il serait naïf de penser que l'histoire est close. Dès le début des années 2000, un des clients importants (que nous nommerons A) de l'entreprise ré-insiste sur le besoin, pour ses fournisseurs, de posséder un lieu de production en zone « low cost »⁵. En l'occurrence, TIV INDUS est uniquement français, et ne correspond donc pas à cette exigence.

Quand plus récemment le même client A rachète son concurrent lui aussi donneur d'ordres de TIV INDUS, c'est 40% du chiffre d'affaires de l'entreprise qui se retrouve entre les mains du même donneur d'ordres. Le danger apparaît alors à nouveau de façon intense, et le dirigeant de TIV INDUS se remet en position d'étude de la question de délocalisation, ce coup ci vers le Maghreb. L'opportunité d'une mission de prospection en Tunisie, proposée par le GIMEF (groupement professionnel) en Octobre 2010 est saisie : le dirigeant s'inscrit, la décision est prise, il faut regarder ce qu'on peut faire pour cette question de délocalisation.

C'est un coup de téléphone d'une entreprise voisine qui va changer le cours des choses. La société Chapo est un fournisseur de TIV INDUS. Les deux dirigeants se connaissent depuis de nombreuses années, et s'apprécient mutuellement. Bien que structurées différemment, elles sont de taille comparable. La société Chapo est un groupe de 3 petites PME de moins de 50 personnes établies en France, auxquelles s'ajoute une entreprise de 100 personnes en Pologne. Le dirigeant de Chapo a donc la même expérience de gestion de PME que TIV INDUS, mais il a en plus une expérience internationale de délocalisation réussie en Pologne, et de maintien des structures existantes en France. L'objectif de son appel, en Septembre 2010, est simple : *« J'ai créé une petite structure de 4 personnes en Turquie début 2010, pour fabriquer là bas, j'ai local de 1800 m² dans une zone industrielle en démarrage, c'est trop grand pour moi, est ce que ça t'intéresse de partager les locaux et l'expérience ? »* !

La décision est prise, la zone « low cost », ce sera en Turquie et pas en Tunisie ! Les avantages défilent : exemption de droits de douane, d'impôt société et de TVA, mais aussi

⁵ Nous utiliserons le sigle LC pour Low Cost dans la suite du texte.

exemption d'impôts sur le revenu des salariés qui travaillent dans cette zone franche de Kayseri, à 2 heures d'Ankara ; des infrastructures pratiques : un aéroport à 10 mn de la ville et de la zone franche concernée ; une main d'œuvre qualifiée et très ouverte, si ce n'est enthousiaste, à l'idée de travailler avec les entreprises françaises qui s'installent en Turquie.

Et puis il y a la synergie qui s'imaginerait vite entre les deux dirigeants. De nombreuses possibilités apparaissent : partage d'un secrétariat, organisation commune du transport des pièces vers la France, ou, d'une façon plus élaborée, mise en œuvre d'un contrôle qualité en commun, élaboration de produits finis à partir des produits de chaque entreprise.

Quant à l'activité : tout ce qui sera fait en Turquie sera réimporté en France... pour le moment, exception faite de ce que Schneider, installé en Turquie, achètera. Cette exportation est obligatoire, c'est un des principes de la zone franche, qui n'accorde autant d'avantages que pour développer les investissements et l'emploi local (en Turquie) sans gêner les fabricants locaux.

Ce sera peut-être le début d'un nouvel apprentissage pour TIV INDUS, celui de l'exportation. Pour le moment, cela ne représente que 8 à 10% de l'activité de l'entreprise, et ce de façon plutôt opportuniste : ce sont Areva et Schneider, installés en Chine, Inde, et Turquie qui ont en effet recommandé à leurs fournisseurs locaux d'acheter chez TIV INDUS ... qui leur vend des produits plus chers qu'en France ! A la question du développement de l'export, le dirigeant répond par l'existence de nombreuses opportunités à prendre sur le marché français... tout en acquiesçant sur le fait que partir en Turquie va peut être éveiller de nouvelles façons de voir le monde. Fin 2011, un technico-commercial est recruté, parler anglais faisait partie de la définition du poste créé.

2. Discussion et approche théorique

Pour TIV INDUS, la délocalisation est, à l'origine, le fruit d'une contrainte. C'est la pression intense et récurrente sur les coûts de production que lui imposent ses donneurs d'ordre qui est à l'origine de cette réflexion puis de la prise de décision. Sans cela, le dirigeant de l'entreprise affirme qu'il n'aurait pas envisagé ce choix, cela ne faisait aucunement partie de ses projets. La politique de l'entreprise s'appuie sur une stratégie de niche, résolument tournée vers du haut de gamme et incluant par là-même un fort degré de service. L'objectif est plus la différenciation que la gestion d'économies d'échelle et de prix peu élevés. Les donneurs d'ordre de l'entreprise en sont bien conscients : l'avantage concurrentiel de la société est dans son savoir-faire, sa flexibilité et sa réactivité. TIV INDUS se différencie de ses concurrents par une très forte attention à la relation client (et donc à ses donneurs d'ordre), tant pour comprendre les besoins que pour en anticiper de nouveaux et ainsi agir en co-production. C'est pour les donneurs d'ordres un avantage précieux, qui leur permet de co-construire l'innovation.

Pourtant, malgré ce qui semble être un choix stratégique très clair et explicite, et malgré les avantages qu'il procure, les donneurs d'ordre semblent collectivement décidés à faire baisser les prix, dans un mouvement très normatif : la délocalisation est déclarée « bonne pratique » et indispensable pour réduire les coûts. Pour ce faire, il faut contraindre les sous-traitants à engager leur production sur des zones « low-cost », même au risque de perdre en flexibilité, réactivité d'approvisionnement et de service.

Comme le suggère la « grounded theory », il est alors pertinent pour dénouer et comprendre ce paradoxe de revenir vers deux, voire trois cadres d'analyse théoriques existants, qui peuvent nous aider à approfondir notre compréhension de cette situation.

Le 1^{er} cadre est celui de la théorie néo-institutionnelle, le deuxième sera celui de l'économie des coûts de transaction. Nous compléterons ces approches par la prise en compte des spécificités de gestion des PME.

2.1 Délocalisations et théorie néo institutionnelle : l'intégration du contexte institutionnel dans la prise de décision

Si la délocalisation constitue un choix stratégique entrepreneurial, il est pris par un dirigeant et une équipe qui se déterminent en fonction de critères très variés.

Le cadre d'analyse de la théorie néo-institutionnelle (TNI) rappelle que la recherche d'efficience ne peut être considérée comme le seul support de la prise de décision. Le fait qu'une organisation partage à un moment donné un même environnement social avec d'autres organisations fait naître entre elles des interactions qui les poussent à l'homogénéisation des structures et au développement d'une rationalité collective (Meyer et Rowan 1977, DiMaggio et Powell, 1983). L'approche de la réduction des coûts d'une entreprise, même dans sa dimension la plus précise, serait donc insuffisante pour expliquer certaines décisions stratégiques, celle-ci n'étant jamais isolée. En insistant sur le rôle de l'environnement social et non plus seulement économique dans la prise de décision de l'entreprise, les fondateurs de la TNI pointent l'attention sur le jeu des influences externes auxquelles sont soumis tous les décideurs et qui les conduiront à effectuer des choix similaires appelés isomorphismes. Ces influences peuvent s'ancrer dans des structures qui du fait de leurs pouvoirs conduisent le dirigeant à suivre de façon impérative la voie énoncée, on parlera alors d'isomorphisme coercitif. Elles peuvent aussi provenir d'une autorité administrative ou intellectuelle dont la pression est certes moins directe mais ne peut être négligée par le décideur, s'il souhaite satisfaire les exigences du marché ainsi normé, d'où l'isomorphisme normatif. Enfin, le troisième isomorphisme qualifié de mimétique trouve son origine dans le consensus intellectuel qui se développe autour de courants d'idées qui vont conduire les décideurs à admettre comme sûres des positions quel que soit le niveau de vérification qui les sous-tende, en particulier lorsqu'ils sont dans un contexte de forte incertitude (Piotti, 2009).

Cet angle d'analyse peut éclairer la décision de délocalisation de TIV INDUS, puisque la liberté de la PME est limitée par l'autorité de ses donneurs d'ordres (isomorphisme coercitif), par celle de ses consultants qui affirment que la délocalisation est évidemment une bonne pratique alors que le discours institutionnel émet au contraire l'hypothèse que la délocalisation est une mauvaise pratique (isomorphisme normatif). Enfin l'incertitude dans laquelle se trouve une PME en situation concurrentielle défavorable peut la conduire à pratiquer un isomorphisme mimétique. Dans le cas de la décision de délocalisation, ces trois isomorphismes se nourrissent les uns des autres et peuvent être reconnus comme méthode stratégique (Baudonnière, 1997). Il se trouve que les discours ne vont pas tous dans la même direction, voire peuvent aller jusqu'à se contredire, et mettent le dirigeant dans un inconfort important quant à sa prise de décision finale.

Les travaux de Piotti (2009) sur la construction du discours public relatif à la délocalisation, s'appuyant sur les analyses de Campbell (1998) sur la diffusion des idées, montrent comment des pratiques antérieures peuvent être délégitimées par une présentation nouvelle qui permet à « l'autorité » de valoriser ses propres choix. En analysant 15 ans de presse allemande (400 articles), Piotti montre comment ces textes sous-estiment les avantages de la production nationale et surestiment les réductions de coûts liés à la délocalisation, créant ainsi le « mythe » de la réduction des coûts et du caractère neutre voire uniquement avantageux de la délocalisation qui circule dans les media et les institutions allemandes. L'auteur est aussi surpris de la faible reprise par la presse spécialisée de positions anti-délocalisation soutenues

par des PME souvent familiales sur la période étudiée⁶. Si cette observation n'est pas d'actualité en France, elle laisse entendre le trouble qu'elle peut faire naître chez des dirigeants fragilisés par les enjeux de la décision à prendre.

L'incertitude est grande, les contradictions la renforcent. L'importance de toute décision stratégique sur le court et le long terme de l'entreprise conduit les décideurs à rechercher des points d'appuis externes pour conforter ou justifier leur choix, à partir de plusieurs motifs :

- un motif rationnel : l'intérêt de profiter d'une analyse faite par un pair qui, peut s'être révélée fructueuse, (Henisz et Delios, 2001, Mouricou, 2010) et la difficulté d'obtenir des réponses précises à leur cas spécifique. Les décideurs ont conscience du caractère hétérogène des informations qu'ils détiennent, l'expérience d'autrui apporte des balises mais aussi de multiples appuis dans la décision à prendre, ce qui apporte un caractère de forte rationalité à l'imitation instrumentale.

Quand le dirigeant de TIV décide de faire comme son fournisseur et de partir en Turquie avec lui, il s'appuie clairement sur le système d'information opérationnel de ce dernier, et sur le décodage qui lui est proposé des situations de localisation dans cette zone franche où tout est loin de se passer comme prévu. De façon tout à fait rationnelle, il comprend que l'information claire et explicite du fonctionnement d'un pays peut se capter facilement mais que toute l'information tacite nécessaire au fonctionnement des affaires est plus délicate : c'est l'expérience de son interlocuteur qui va lui permettre de comprendre tout ce qui concerne par exemple les aménagements des premières conditions données sur la fiscalité et les contraintes de ré-exportation qui vont finalement s'assouplir en peu de temps.

- le besoin de légitimité que fait naître une décision lourde de conséquences à court terme pour la structure délocalisatrice trouve une réponse dans la comparaison du comportement du décideur avec celui de ses pairs. Ceux-ci sont choisis par auto-catégorisation, comme le rappellent les théories de l'identité sociale (Turner, 1985), souvent parce qu'ils appartiennent au même groupe stratégique, puisqu'ils ont les mêmes concurrents (Peteraf et Shanley, 1997). Cette analyse comparative peut être présentée comme révélatrice de tendances sectorielles, voire macro économiques qui rendent légitime aux yeux du groupe la décision de délocalisation. L'imitation est alors le résultat d'une évaluation.

Le dirigeant de TIV INDUS a scruté de nombreux rapports sectoriels et vu l'importance de la question de délocalisation pour l'ensemble du secteur. Lorsque CHAPO lui propose une action commune, il y a un processus rapide d'identification : *« ils sont un peu comme nous, un peu plus gros et expérimentés, mais pas tant que ça »*. Ce phénomène légitime la confiance que le dirigeant de TIV INDUS accorde au dirigeant de CHAPO que par ailleurs il côtoie depuis longtemps. La légitimité se place aussi à un autre niveau : comme CHAPO a délocalisé une partie de son activité et qu'il existe toujours sur son lieu français initial, le choix devient légitime et sans danger vis-à-vis des discours institutionnels qui exhortent à la relocalisation.

- un besoin de justification : pour beaucoup de PME dont on sait l'ancrage dans un terroir qui est souvent celui de la naissance de l'entreprise, la délocalisation qui se

⁶ Une évolution très sensible est en cours actuellement (cf Maris Coris, Le monde du 27/2/2012). Sera-t-elle suffisante pour inverser le phénomène ?

traduit par une réduction des effectifs et des heures de travail réalisées sur place apparaît non seulement comme un échec mais aussi comme une déchirure dans un contrat moral passé avec les édiles locaux et le personnel de l'entreprise. Deux situations peuvent alors se présenter :

- Si l'entreprise est en position de dépendance vis-à-vis d'un donneur d'ordres, l'imitation apparaît comme un argument d'autorité par rapport à l'ancrage local.
- Si l'entreprise a pu garder une situation d'indépendance par rapport à ses principaux clients (ce qui est encore le cas de l'entreprise étudiée), elle se sent souvent confrontée à un conflit de devoirs. Les avancées des théories sur la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) mettent en effet, en avant l'existence de deux postures de recherche, l'une centrée sur le lien entre RSE et performance financière, l'autre sur l'intérêt social et le potentiel d'autorégulation des entreprises (Acquier et Aggeri, 2008). Mais la dimension éthique reste centrale dans les deux postures. Comme le précise Carroll (1991), le management moral est caractérisé par le fait que les managers ne veulent faire des profits que dans les limites de la loi et des principes éthiques telles que l'équité, la justice ..., mais leur premier devoir est d'assurer la pérennité de l'entreprise en réalisant des profits. Ce positionnement explique la contradiction dans laquelle se trouvent de nombreux dirigeants de PME. L'imitation apparaît comme le moyen de résoudre ce conflit et de se rassurer dans une situation difficile.

Les développements récents de la TNI réfutent l'idée d'un manager dominé complètement par une pression sociale conduisant à un comportement mimétique (Lounsbury, 2008), mais conservent les conséquences, sur la décision, du besoin de légitimité des acteurs au sein de leur environnement social, dans un contexte économique marqué par l'incertitude et la concurrence.

Nous voyons à quel point l'approche néo-institutionnelle autorise une compréhension moins « économique » de la situation de délocalisation, et permet d'intégrer la notion de contrainte ou de pression sans pour autant se référer à la petitesse des entreprises ou à la faiblesse de leurs ressources. Mais il n'en reste pas moins que la question des coûts reste prégnante et que, pour cette raison, il nous paraît pertinent de s'appuyer aussi sur la théorie des coûts de transaction.

2.2. Délocalisations et coûts de transaction

Nous avons évoqué en introduction des délocalisations orientées vers le contrôle des coûts, et d'autres ayant pour objectif le rapprochement de l'offre et de la demande sur des marchés internationaux. S'il est important de rappeler que la majeure partie des IDE des entreprises françaises se font sur des pays développés, nous devons constater que, dans le cas des délocalisations telles que nous les avons définies, c'est-à-dire impliquant un retour des produits sur le sol national, il s'agit souvent d'une problématique d'abaissement des coûts de production. TIV INDUS est, au moins dans le temps présent, dans ce cas de figure.

C'est cette injonction de contrôle/réduction des coûts qui a été centrale dès le début des mouvements de délocalisation. Des chiffres sont souvent cités qui démontrent, de façon macro-économique, l'intérêt d'autres contrées, comparées à des pays dits développés ayant un coût du travail horaire élevé. Travailler ailleurs, dans des pays ayant des avantages comparatifs différents et notamment ces coûts salariaux horaires faibles devient alors une

forme de rationalité des décisions de localisation des activités. Mais certains auteurs effectuant des recherches sur les relocalisations ou les refus de délocalisations notent des déceptions quant à ce critère de baisse des coûts directs de production (Mercier Souissa, 2011).

Mobiliser le marché suppose l'apparition de coûts. Ainsi pourrait-on résumer la thèse de Coase (1937), mettant ainsi en évidence ce qu'il va définir comme des coûts de transaction entre une organisation et le marché, l'hypothèse étant qu'une organisation est en fait le meilleur choix possible de contrat entre les acteurs en présence. Dans le cas d'acteurs rationnels tels que définis par la théorie économique, ces derniers calculent et prennent des décisions d'une façon autonome, c'est-à-dire en protégeant les intérêts qu'ils déterminent eux mêmes. Une difficulté apparaît lorsque l'échange prend du temps. Il devient alors encore plus difficile d'avoir toute l'information concernant une décision (à court et long terme) et de pouvoir anticiper l'ensemble des situations possibles. Face à ce besoin d'information très important d'une part et non totalement délimité d'autre part, les acteurs, pour des raisons cognitives, vont opter pour une prise de décision contrainte par une rationalité limitée.

Un deuxième point développé dans la théorie des coûts de transaction est la possibilité d'un opportunisme qui caractérise les acteurs, sans être anormal ni d'origine malhonnête. Sans parler de techniques illégales (vol, tromperie), les acteurs peuvent « simplement » retenir de l'information en les sélectionnant, celles qu'ils ont et celles qu'ils donnent, dans un processus appelé la sélection adverse, mettant ainsi les acteurs de la transaction dans une asymétrie d'information. Une deuxième forme d'opportunisme peut venir du fait que les acteurs acceptent le contrat, puis décident que celui-ci n'est pas satisfaisant et, sans le rompre, prendre de la distance et ne pas mettre tous les moyens nécessaires à un résultat optimal. Il y a là, après réalisation de la transaction, ce qui constitue le risque moral identifié dans le cadre de la théorie des coûts de transaction.

Que se passe-t-il lorsque TIV INDUS accepte la 1ère délocalisation à Bratislava ? En tant qu'acteur économique, il calcule, et il évalue son intérêt : les donneurs d'ordre ne le laissent pas travailler en France, il a besoin d'eux, il détermine un intérêt supérieur à celui de rester en France avec l'ensemble de sa production, et estime possible la signature d'une JV en Slovaquie. Il s'appuie sur un consultant, qui lui semble modérer le risque de manque d'information. Mais quand il prend conscience des différences de vision et d'organisation, il prend peur et décide d'annuler la réflexion.

Deux années plus tard, il reprend la même réflexion, avec le même interlocuteur, qui a la même fonction d'information et d'expertise et, la pression se faisant plus forte, il va « contractualiser » avec une entreprise slovaque. L'engagement est de longue durée, la relation s'engage sur le temps, et le risque d'opportunisme des acteurs apparaît faible, le lien existant étant, plus que le contrat lui-même, une garantie de bon fonctionnement des échanges.

Mais les intérêts définis par les acteurs autonomes que sont l'entreprise slovaque d'une part, l'entreprise française d'autre part ne sont pas les mêmes : ce que l'entreprise française souhaite de façon explicite, c'est abaisser ses coûts ; de façon implicite, elle souhaite aussi continuer à pouvoir répondre de la même façon à ses clients. De son côté, l'entreprise slovaque, pour avoir les coûts les plus bas, voit comme un intérêt la production en forts volumes. Ce n'est pas un désaccord sur les prix mais un accord insuffisant sur des intérêts contradictoires qui, touchant à l'avantage concurrentiel de l'entreprise française, ne sont pas tenables et vont provoquer la rupture brutale de contrat.

Cette rupture fait partie des coûts extrêmement élevés que l'entreprise aura à prendre en compte. En effet, pour que l'entreprise slovaque puisse travailler, il a fallu que TIV lui confie des moules, et donc les transporte en Slovaquie, les installe dans la JV. Au moment de la rupture, ces actifs sont repris en mauvais état, ils n'ont jamais été entretenus, ils sont inutilisables. L'entreprise française jette tout, refait des moules et se remet à travailler ...en France.

L'existence des situations de rationalité limitée ainsi que l'existence d'un possible opportunisme contraignent à une attention sur les conditions de la transaction. Williamson (1979) insiste sur un troisième point concernant la spécificité des actifs : tous les échanges ne se font pas sur des « objets équivalents ». Certains objets de transaction sont peu spécifiques, ce sont des « commodités ». D'autres ont des caractéristiques qui les rendent peu déployables pour un autre usage ou par un autre utilisateur, ce sont des actifs spécifiques. Dans le cas de TIV INDUS, il y a des actifs spécifiques : les moules qui sont transportés en Slovaquie, la formation faite sur place, sont bien peu déployables sur une autre zone. La spécificité des actifs en jeu dans cette affaire augmente le coût final de la transaction, mais n'a pas été suffisante pour empêcher la rupture du contrat. C'est donc parce que l'échange peut ne pas être dans l'immédiateté, prendre du temps, qu'il génère une rationalité limitée des acteurs qui ne peuvent tout imaginer et définir comme situations potentielles d'avant et d'après contractualisation. Toujours à cause de la durée, il y a un risque pris sur des actifs qui sont plus ou moins simples à redéployer en cas de difficulté ou de rupture.

Les constats précédents supposent aussi que les acteurs vont essayer de se protéger de la situation de rationalité limitée (par le recours à des sources d'information diverses), de l'opportunisme de leurs interlocuteurs (par le recours à des protections juridiques) et des spécificités d'actifs pouvant entraîner des situations de blocage en cas de rupture de contrat. L'ensemble de ces protections vont être à la source de coûts de transaction, qui vont être dépendants d'un autre critère : la fréquence et la récurrence des transactions. Au plus les transactions sont récurrentes, au plus le risque d'opportunisme tend à se restreindre, dans la mesure où il peut altérer la relation à long terme et donc être la cause d'une rupture de contrat.

Lorsque TIV INDUS repart une 3^{ème} fois sur l'idée de la délocalisation, il a pris pleinement la mesure du côté indispensable de la délocalisation : l'avantage comparatif d'un pays tiers est moindre mais réel, la force de l'isomorphisme des donneurs d'ordre est telle qu'il est quasiment impossible de résister. Mais l'ampleur des coûts de transaction et la nécessité de les contrôler font maintenant partie d'un processus d'apprentissage progressif de l'entreprise, que l'on pourrait rattacher à la théorie des étapes en matière de commerce international : par ses différentes expériences, TIV a réduit la distance existant entre la société française et ses interlocuteurs à l'étranger, et se met en recherche de nouveaux partenaires avec un regard beaucoup moins soumis à l'environnement que lors du premier voyage vers la Slovaquie. C'est le réseau institutionnel (Chambre de Commerce) qui lui ouvrira l'opportunité d'un voyage d'études en Afrique du Nord, mais c'est au final la proximité de son réseau professionnel qui aboutira à une décision de délocalisation.

Nous comprenons alors que dans les cas où des entreprises s'engagent dans des stratégies de long terme, avec des acteurs éloignés (tant sur le plan géographique que culturel, juridique et linguistique), un environnement peu connu et incertain, et des compétences le plus souvent pointues (donc spécifiques), il est quasi impossible de planifier de façon rigoureuse et exhaustive, ni, au contraire, de s'en tenir à des promesses. Il reste le recours au marché ou le contrat. La théorie des coûts de transaction pose comme hypothèse que l'organisation est un arbitrage entre ces deux choix : celui du marché ou celui du contrat. Après avoir eu recours au

marché, en traitant avec un interlocuteur slovaque, TIV INDUS s'implantera de façon indépendante en Turquie, en internalisant la structure turque.

La préférence des dirigeants de PME pour les stratégies de niche et les relations de proximité avec leurs parties prenantes qui réduisent les à-coups de la concurrence disqualifient une analyse de la décision s'appuyant principalement sur l'étude des coûts d'approvisionnement et les coûts salariaux. Bien plus, elle montre que le mimétisme considéré parfois comme une faiblesse du décideur peut s'ancrer lui aussi dans une relation de proximité avec ses avantages en termes de réduction des coûts d'accès à l'information voire des coûts de transaction. Les choix d'une délocalisation de proximité effectués par certains dirigeants montrent que cette décision peut ne pas être une stratégie de fuite, mais de recomposition sur laquelle peut s'appuyer une nouvelle forme de développement, dont l'internationalisation. La délocalisation peut alors être une étape, mais elle ne constitue plus une phase ultime de développement ; il s'agit au contraire, d'un rebond dans un processus d'internationalisation.

3. La proximité comme synthèse des approches économique et néo-institutionnelle

Dans le cas étudié, la décision de délocalisation la plus récente est un « retour de balancier ». La contrainte de la délocalisation est intégrée, mais, suite aux expériences précédentes, le dirigeant a appris que la délocalisation n'est pas seulement la duplication facile d'un modèle d'entreprise sur un lieu différent. Le choix de délocalisation n'est plus à ce moment là un choix centré sur la question déjà résolue du « Faut-il délocaliser ? » mais plutôt, sur le lieu et les modalités de mise en œuvre, notamment sur la connaissance des pratiques et les compétences nécessaires pour pouvoir travailler à distance.

Le choix du lieu est marqué par une première hypothèse : au vu des innombrables difficultés de communication sur de très nombreux points, le résultat commercial et financier de l'opération slovaque n'est pas bon. Le dirigeant de TIV INDUS décide alors de choisir un lieu « plus proche », tant sur le plan géographique que linguistique et donc francophone. Le Maghreb est alors évoqué, Maroc ou Tunisie, les deux pays correspondent bien à ce critère de proximité. L'opportunité sera saisie d'une proposition d'une fédération professionnelle pour une mission en Tunisie. La question du lieu est alors examinée à partir des avantages comparatifs de pays : la structure collective qui organise des missions de prospection/implantation présente au dirigeant de TIV INDUS l'intérêt de travailler sur la Tunisie. Cette structure est légitime au regard du dirigeant par la connaissance sectorielle dont elle est porteuse et par l'expérience collective qu'elle représente. Il n'y a pas conscience de l'isomorphisme mimétique qui peut émaner de ce type d'organisation. Pour le dirigeant ce type de mission est une façon « simple » de réduire l'incertitude qui pèse tant sur le Maroc en tant que tel que sur le choix de pays de façon plus générale. L'évaluation des coûts et des avantages de localisation est difficile à faire, il est impossible d'obtenir l'information sur l'ensemble des zones potentiellement pertinentes. La mission collective sur place facilite la prise de décision dans la mesure où elle resserre l'éventail des choix possibles en proposant une sélection déjà faite. Le dirigeant agit et décide en système de rationalité limitée, mais pas en dehors de toute recherche d'information extérieure.

La question des modalités de mise en œuvre est encore plus délicate, l'éloignement et la méconnaissance des lieux rendant difficile, longue et sujette à de nombreuses adaptations la formalisation d'un plan d'installation et de développement. L'opportunité d'une proposition de travail en collaboration avec un acteur connu, faisant partie de l'environnement proche (en termes d'affaires comme de géographie) va bouleverser le processus de décision et les critères d'analyse : c'est la confiance dans la décision d'un pair qui va être préférée à la solution d'évaluation du pays par une institution officielle, sa fédération professionnelle. Le

dirigeant de TIV INDUS ne compare pas, il choisit *a priori* une expérience qui lui paraît déjà validée par un partenaire. Il n'y a pas imitation, mais plutôt confiance dans les choix déjà effectués par un pair et des résultats déjà éprouvés.

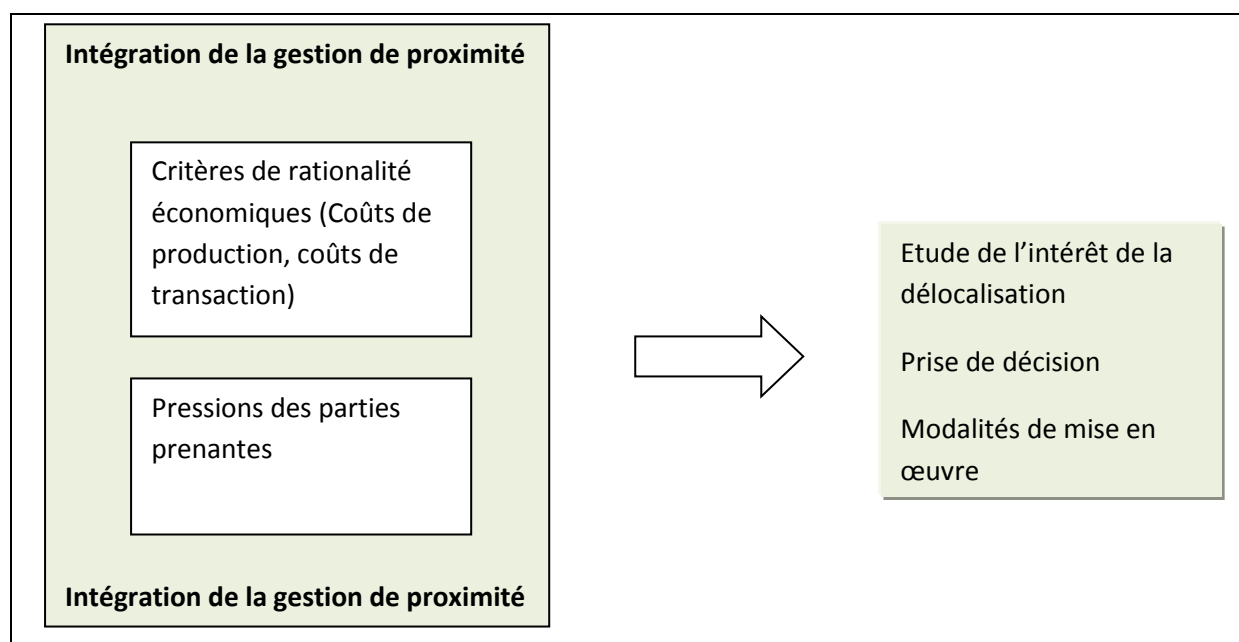
Comme nous l'avions observé dans des travaux antérieurs (Boutary, 2009), le critère de proximité, caractérisant la gestion de nombreuses PME, nous apparaît important dans la décision du dirigeant de TIV INDUS. C'est la proximité hiérarchique qui permet au responsable de production d'argumenter contre la première proposition de délocalisation et d'avoir gain de cause. C'est une proximité géographique et la proximité « de vision » qui lient le fournisseur et son client, les deux devenant sur la Turquie des partenaires très impliqués l'un envers l'autre. C'est la proximité temporelle, matérialisée par la capacité de TIV INDUS à réagir vite à différentes propositions (tant pour annuler la mission au Maghreb que pour partir visiter et étudier le site turc). Dernier point : l'ancrage local est fort, et ce que représente cette entreprise à l'échelle locale est important. La responsabilité du dirigeant est clairement dite, par lui-même lorsqu'il évoque la rencontre des salariés et de leurs familles en dehors de l'entreprise dans des situations de vie quotidienne, mais aussi par la communauté municipale dont il a fait longuement partie.

En revanche, si la proximité fonctionnelle et le réseau ont été mobilisés pour recruter le futur directeur de la structure turque de TIV INDUS, le résultat n'a pas été correct. Un candidat proche par sa famille de la société CHAPO semblait cumuler toutes les conditions nécessaires. De retour en France, la proximité est remise en cause, le dirigeant de TIV INDUS fait appel à un cabinet de recrutement qui confirme l'inadéquation du profil de la personne au poste qui est à pourvoir.

Au fil de cette expérience de délocalisation, il y a dans l'entreprise un apprentissage de gestion « à distance ». Si pour des raisons personnelles et des raisons professionnelles, le dirigeant de TIV INDUS préfère la proximité, il a appris, pour des raisons d'efficacité d'une part et d'organisation personnelle d'autre part, à déléguer un certain nombre de tâches et à utiliser pour certaines d'entre elles des fonctions très spécialisées (dont le recrutement).

Dès lors nous pourrions illustrer notre raisonnement par le graphe ci-après.

Graph 1 : La proximité pour dépasser les coûts et les pressions à la délocalisation



Conclusion

Entrer dans le processus de délocalisation par une observation de terrain inductive et longitudinale nous a conduites à mobiliser diverses approches théoriques pour mieux comprendre la réalité complexe de la prise de décision d'un dirigeant de PME. Nous comprenons grâce à cette recherche à quel point la délocalisation est un choix stratégique effectué dans un contexte de grande incertitude mais aussi de rationalité limitée. Les pressions, normatives ou coercitives, des différents acteurs peuvent conduire les dirigeants de PME à des prises de décision rapides dont le premier objectif est de se plier à l'exigence de réduction des coûts, et ce malgré l'inquiétude et les dangers ressentis. La définition d'indicateurs complexes permettant de mesurer la prise de risques vis-à-vis des capacités internes de l'entreprise ou vis-à-vis des zones de délocalisation reste difficile, pour des questions de temps mais aussi de savoir-faire. La prise en compte des éléments structurant l'avantage concurrentiel et souvent « qualitatifs » (flexibilité, réactivité) de ces entreprises n'est pas toujours compatible avec les caractéristiques d'éloignement de la délocalisation des activités et le mode de gestion « de proximité » des PME. Les intérêts en jeu peuvent être contradictoires et conduire à des échecs.

Sur le plan théorique, nous avons fait le choix de mobiliser en 1^{er} lieu la théorie néo-institutionnelle, pour partir du constat des pressions très fortes qui s'exercent sur la PME et qui semblent dans un premier temps dominer la volonté de réduction de coûts pourtant plus souvent mobilisée comme prétexte à la délocalisation. Cette approche théorique permet notamment de ne pas limiter le comportement de l'entreprise à un objectif d'optimisation du profit économique et de repérer les différents points et temps de pression qui s'exercent sur elle. La présence de comportements mimétiques est identifiée et ces derniers sont alors pris en compte non comme une fuite mais comme des comportements stratégiques légitimes en situation de rationalité limitée.

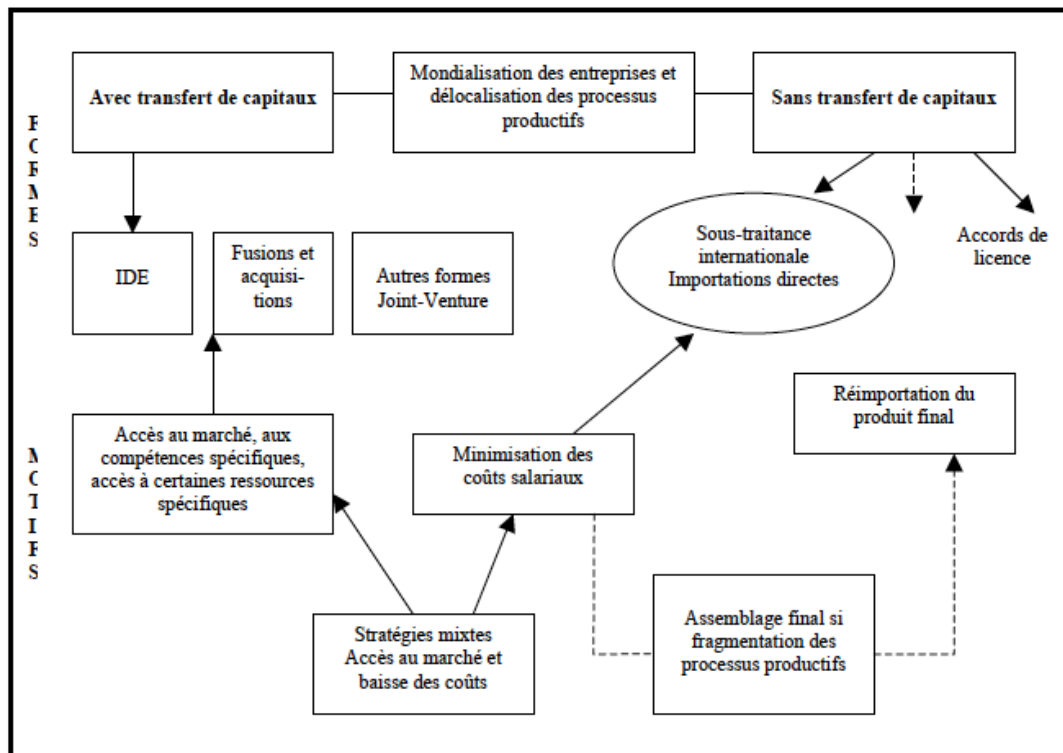
Il est cependant nécessaire et pertinent de compléter cette approche par la théorie des coûts de transaction pour expliquer une partie des difficultés que peuvent rencontrer les entreprises

quant à l'évaluation rationnelle et précise des coûts de déploiement d'une structure de production à l'étranger. Nous avons compris, dans le cas étudié, la difficulté du chiffrage de la mise en œuvre des opérations, mais aussi la difficulté de chiffrage des différents scénarii. Au-delà de la mobilisation conjointe de ces deux approches théoriques, notre apport est aussi dans la mise en évidence de l'importance du critère de proximité dans l'analyse des indicateurs qui sont fournis au dirigeant par les différentes parties prenantes à la décision. L'équipe dirigeante connaît les fondements de la performance passée de l'entreprise, son encastrement dans l'organisation technique et humaine interne et donc sa sensibilité aux changements de lieux et d'hommes. Les pressions qui s'exercent sur elle, comme les analyses comptables et financières qui peuvent lui être proposées nous semblent passées par le « tamis » de la réflexion entre pairs.

Les voies de recherche qui nous sont ouvertes sont nombreuses. Le processus de délocalisation n'est pas linéaire, les stratégies peuvent être définies au regard des contraintes plus qu'au regard des opportunités. Face au manque d'information sur la nature du projet et ses caractéristiques (seul l'objectif est perçu), l'apprentissage se fait par l'expérience, chemin faisant, et les découvertes sont multiples. L'une d'entre elles est l'opportunité que la délocalisation peut ouvrir quant au développement des ventes, notamment sur le marché international. La délocalisation peut participer (même si ce n'est pas systématique) à l'amélioration de la performance de l'entreprise, et la rendre ainsi plus attractive pour les marchés. Elle peut aussi être le support d'une connaissance des zones de production choisies, ainsi que d'un mode de gestion intégrant la distance. Alors que ce phénomène apparaît dans les approches théoriques comme la dernière étape du processus d'internationalisation, nos travaux montrent qu'il peut aussi en être le démarrage. La délocalisation est alors le premier pas vers l'internationalisation des ventes de la PME.

Notre travail a une limite méthodologique qui est l'étude d'un cas unique. Si cette méthode nous a permis de travailler de façon longitudinale et de mieux comprendre la non linéarité et la complexité de la prise de décision, elle nécessitera l'addition de nouveaux cas pour améliorer la validité de nos résultats et leur généralisation. Insérer la délocalisation des PME dans des recherches sur l'internationalisation suppose aussi de comprendre les différents interlocuteurs sur des lieux différents. Les prochaines étapes de recherche sont de ce fait des approches menées de façon internationale, rendant possible la collecte multi-nationale de données qualitatives pour comprendre ce phénomène de façon globale, tant sur l'approche géographique que sur les fonctions des PME étudiées.

Annexe 1 : Synthèse des formes et motifs de délocalisation dans les secteurs industriels



Source : Mouhoud (2006)

Mondialisation et Délocalisation des entreprises, éditions La découverte

Bibliographie

- Acquier A et Aggeri F, 2008, « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE » *RFG*, n°180, pp131-157
- Acs Z.J, R.Morcck,M.Shaver@B.Yeung, 1997 , « The internationalization of Small and medium sized entreprises : a policy perspective, *Small business economics*, 9 (1), pp7-20
- Aubert P. et Sillard P., 2005, *Délocalisations et réductions d'effectifs dans l'industrie française*, Rapport pour l'Insee, Paris.
- Bhagwati, 1998; *A Stream of Windows: Unsettling Reflections on Trade, Immigration, and Democracy*, (MIT Press).
- Banque de France, La délocalisation, Bulletin No 132, Décembre 2004
- Bartlett C.A., Ghoshal S., *Managing across Borders : The Transnational Solution*, Harvard
- Berger S., 2007, *Made in Monde*, Les nouvelles frontières de l'économie mondiale, Le Seuil Ed., Collection Points
- Baudonnière P., 1997, *Le mimétisme*, Ed. Flammarion
- Biggiero, L., 2006 Industrial and knowledge relocation strategies under the challenges of globalization and digitalization: the move of small and medium enterprises among territorial systems, *Entrepreneurship and Regional Development*, 18: 443–471.
- Blili S. et Raymond L., 1994, "Technologies de l'information: menaces et opportunités pour la PME", in *Pour des PME de classe mondiale - Recours à de nouvelles technologies*, P.-A. Julien (dir.), Montréal: Les Editions Transcontinentales, chap. 6, pp 115-141.
- Boutary M., 2004, French Small and Medium-sized Enterprises and International Markets: Proximity and Relocation, Rent XVIII Conference, 25-26 novembre, Copenhague, Danemark.
- Brouwer A.E, Mariotti I, van Ommeren J.N, 2002, “ The firm relocation decision : a logit model” European Regional Science Association, ERSA conference papers
- Buckley PJ., Ghauri PN., 2004, Globalisation, economic geography and strategy of multinational enterprises, *Journal of International Business Studies*, 35 (2), p. 81-98
- Campbell, JL, 1998, “Institutional analysis and the role of ideas in political economy”, *Theory and society*, 27, pp 377-409
- Carroll A.B, 1991, « The pyramid of corporate social responsibility : toward the moral management of organizational stakeholders, *Business horizons*, July-August, pp 39-48
- Carroll A.B, 1991, « The pyramid of corporate social responsibility : toward the moral management of organizational stakeholders, *Business horizons*, July-August, pp 39-48
- Chanteau JP., 2001, *Délocalisations et emploi : faux débats et vrais enjeux*, De Boeck Université, Innovations No13, , p. 87-110
- Chedor S., 2000, Investissements directs à l'étranger des multinationales françaises et relations commerciales avec leurs filiales : une analyse sur données individuelles d'entreprises. *Revue économique* 2000/3 (n° 51)
- Chevallier M., 2004, « Les délocalisations en question », *Alternatives Economiques*, n° 229, Octobre, pp 56-58.
- Coase, 1937, *The Nature of the Firm*, *Economica*
- Colovic, A.; Mayrhofer, U. , 2008, “Les stratégies de localisation des firmes multinationales: une analyse du secteur automobile”, *Revue Française de Gestion*, vol. 34, n° 184, p. 151-165.
- Coucke, K. & Sleuwaegen L., 2007, "Offshoring as a Survival Strategy in Globalizing Industries: New Evidence from Belgian Manufacturing", Vlerick Leuven Gent Management School Working Paper Series 2007-13

- D'Amboise, G., & Nkongolo-Bakenda, J.-M., 1992, Le "Grounded Theory" et ses possibilités d'utilisation en sciences de l'administration. Québec :Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval.
- Demazière, D., & Dubar, C., 1997, E.C.Hughes, initiateur et précurseur critique de la Grounded Theory. *Sociétés Contemporaines*, 27, 49-55.
- DGTPE, 2010, La désindustrialisation en France, Cahiers de l'Industrie, Numéro 2010/01 Juin
- DiMaggio P.J., Powell W.W., 1983, The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational field. *American Sociological Review*. 48(2): 147-160.
- Drancourt M., 2006, « La mondialisation de l'économie n'impose pas une stratégie unique », *Problèmes Economiques*, No 2909.
- Driss S., 2009, *Regions et Développement*, Ed. L'Harmattan, 293 p.
- Dunning, J.H. , 1988, *Explaining International Production*, London, Unwin Hyman.
- Dunning J.H., 1991, " The eclectic paradigm of international production: a personal perspective ", in: *The nature of the transnational firm*, edited by Christos N. Pitelis and Roger Sugden, Routledge, London, pp.117-136
- Dunning, J.H., 1998, "Location and the multinational enterprise: a neglected factor?" *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n° 1, p. 45-66.
- Dunning J. H., 2001, "The Eclectic Paradigm of International Production : A Personal Perspective", *Int. J. of the Economics of Business*, Vol. 8, No. 2, pp. 173± 190
- Duval G., 2004, « Que faire face aux délocalisations ? », *Alternatives économiques*, n° 229, Octobre, pp 59-61.
- Dyer J.H. et H. Singh, 1998, « The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage », *Academy of Management Review*, 23, 4, pp 660-678.
- El Mouhoub Mouhoud, 2010, *Economie des services et développement des territoires*. Paris: La Documentation Française. (report) ;
- Erramili M.K., Argawal S. et Kim S., 2007, "Are firm specific advantages location specific too?", *Journal of International Business Studies*, 28, pp 735-757
- Etemad, H, 2004, « Internationalization of Small and medium sized entreprises : a grounded theoretical Framework and overview. *Revue canadienne des sciences de l'administration*, 21(1), p1-21
- Etrillard C, 2004, « L'internationalisation des PME : pour une relecture en termes de stratégies entrepreneuriales », *communication au 7° CIFEPME*, CDRom.
- Etrillard C, 2006, « Dimensions cognitives et décisionnelles dans les stratégies d'internationalisation des PME », *communication au 8° CIFEPME*, CDRom.
- Fontagné L. et Toubal F., 2010, *Investissement direct étranger et performances des entreprises*, Rapport pour le Conseil d'Analyse Economique, Paris
- Gabrielsson P., Gabrielsson M., Darling J., Luostarinen R., 2006, Product strategy of ICT manufacturers, *International Marketing Review*, 23 (6), p. 650-671
- Gankema H.G., H.R. Snuif et P.S. Zwart , 2000, "The internationalization process of small and medium-sized enterprises: an evaluation of stage theory", *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, n° 4, pp 15-27
- Ghemawat P., 2001, "Distance still Matters. The Hard Reality of Global Expansion", *Harvard Business Review*, vol. 79, n° 8, , p. 137-147.
- Glaser, B.G., 1992, *Basics of grounded theory analysis*. Mill Valley, CA : Sociology Press.
- Glaser, B.G., & Strauss, A.L. , 1967, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago, IL : Aldine.

Grignon F., 2004, Délocalisations : pour un néo-colbertisme européen Rapport d'information numéro 374, fait au nom de la commission des Affaires économiques, Paris

Guillemette F., 2006, L'approche de la Grounded Theory; pour innover?, *Recherches Qualitatives* .26(1), pp. 32-50

Haldy Rispal C., 2002, *Les études de cas : application à la recherche en gestion* , Collection Méthodes en Sciences Humaines De Boeck.

Henisz, W J. & Delios A. ,2001, Uncertainty, Imitation, And Plant Location: Japanese Multinational Corporations, 1990-1996. *Administrative Science Quarterly*, 46(3): 443-75.

Heres O. et Schwarz D., 1997, « Fabriquer en France, enjeux et fantasmes », *Annales des Mines*,Septembre.

Houseman S., 2007, Outsourcing, offshoring and productivity measurement in United States manufacturing, *International Labour Review*, Volume 146, Issue 1-2, pages 61–80

Hymer S., 1968, 'The Large Multinational 'Corporation''. In M Casson (1990) (ed), *Multinational Corporations* pp 6-31, Hants: Edward Elgar.

Johanson J et J E Vahlne, 1990, « The mechanism of internationalization », *International marketing review*, Vol 7 n°4, p11-24

Johanson J., Valhne JE., 1977, The internationalization processof the firm : a model of knowledgedevelopment and foreign market commitment, *Journal of International Business Studies*, 8(1), p. 23-32

Johanson J., Valhne JE., 2009, The Uppsala internationalization process model revisited : from liability of foreignness to liability of outsidership, *Journal of International Business Studies*, 40 (9)

Johnson J.E, 2004 , « Factors influencing the early internationalization of High technology starts ups, US and UK évidence, *Journal of international entrepreneurship*,2,p139-54

Julien PA. (sous la direction de), 1994, *Les PME, Bilan et Perspectives*, Ed Economica, Paris.

Krugman P., 1989,*Development, Geography and Economic Theory*, MIT Press, Cambridge, MA, Business School Press, Cambridge, MA.,

Krugman P., Venables A., 1995, "Globalization and the Inequality of Nations", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 110, , p. 857-880.

Léo P-Y., Philippe J., Monnoyer mc, (1992), *Stratégies Internationales*, Economica

Lounsbury M., 2008, Institutional rationality and practice variation: new directions in the institutional analysis of practice. *Accounting, Organization and Society*. 33: 349-361.

Mahé de Boislandelle H., "L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidencesur le plan du management des hommes et de la GRH", 3ème Congrès International Francophone PME (CIFPME), Trois Rivières, Québec, p. 101-115, 1996

Mayer T. Méjean I. et Nefussi B., 2007, « S'implanter en France ou à l'étranger : le choix des firmes françaises », *Problèmes Economiques*, No 2924, pp 29-32.

Mercier-Suissa Catherine (dir.), 2011, *Entre délocalisations et relocalisations Mobilité des entreprises et attractivité des territoires*, Karthala, collection les terrains du siècle, Paris.

Meyer J.W., Rowan B., 1977, Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*. 83 (2):340-363.

Michalet C.A., 2007, *Mondialisation, la grande rupture*, par Charles-Albert Michalet Ed. La Découverte

Moles et E. Rohmer, *Psychologie de l'espace*, 2ème édition, Editions Casterman, 1978.

Mouhoub Mouhoud (El), 2006, *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, Coll. Repères, éd. La Découverte, 122 p.

Mouricou P, 2010, « Stratégie et imitation concurrentielle : Proposition d'une typologie des pratiques d'imitation concurrentielle, »19°AIMS Conference

- Muchielli J.-L., 1998, *Multinationales et mondialisation*, Éditions du Seuil, Paris.
- OECD, 2007, Trends and récent developments in Foreign Direct Investments, in *International Investment Perspectives*, OECD ED.
- Oseo, 2009, *Rapport annuel sur l'évolution des PME 2009*, OSEO
- Oviatt PM et P.P McDougall, 2005, « Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5) ; p 537-553
- Peteraf M. And Shanley M., 1997, Getting to know you: a theory of strategic group identity, *Strategic Management Journal*, 18: 165–186.
- Piotti G, 2009, « Cost réduction through relocation, or the construction of myths in discourse, *Competition & change*, vol13n°3, sept , pp305-326
- Polge M., 2003, « Petite entreprise et stratégie de terroir », *Revue française de gestion* 3/2003 (n° 144), p. 181-193.
- Porter M., *On Competition*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA, 1998.
- Quelin B., 1997, « L'outsourcing : une approche par la théorie des coûts de transaction », *Réseaux*, No 84, pp 67-92
- Rugman A.M., 2005, *The Regional Multinationals*, Cambridge University Press, Cambridge,
- Sleuwaergen et Pennings, 2006, « International relocation of production : where do firms go ? », *Scottish journal of political economy*, Vol 54, n°4, september, p 430-446
- The Economist, *The Challengers: A New Breed of Multinational Company has Emerged*, 10, *The Nature of the Transnational Firm*, Pitelis C.N., Sugden R. (éds.), Routledge, London/
- Torres O. ,2003, "Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité", *Revue Française de Gestion*, n°144, mai-juin 2003, p. 119-138
- UNCTAD, 2005, *World Investment Report*, United Nations ED. , New York and Geneva, 2005
- Usunier et al. (1993), *Introduction à la recherche en gestion*, Ed. Economica
- Veilleux et Ferro, 2010 *entrepreneuriat international- Réflexion sur la structuration d'un champ d'étude en émergence*, HEC Montreal
- Vernon, R, 1966, "International Investment and International Trade in the Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, 2, 190-207 .
- Yang Y.S, R.P Leone et D.L Alden, 1992, « A market expansion ability approach to identify potential exporters, *Journal of marketing*, 56 (1), p 84-96
- Vahlne JE., Ivarsson I. , Johanson J., 2011, The tortuous road to globalization for Volvo's heavy truck business : extending the scope of the Uppsala model, *International Business Review*, Vol. 20, p. 1-14
- Vernon R., 1966, "International Investment and International Trade in the Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 80, , p. 190-207
- Yee Kwan Tang, 2011 "Influence of networking on the internationalization of SMEs: Evidence from internationalized Chinese firms", *International Small Business Journal* 77/0266242610369748<http://isb.sagepub.com/cgi/content/abstract/0266242610369748v1>
- Williamson O., 1979, Transaction cost economics. In: Schmalensee, R.,Willig, R. (Eds.), *Handbook of Industrial Organization*. ElsevierScience Publishing, Amsterdam, pp. 135–182.
- Zou S. et Simona S., 1998, The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997, *International Marketing Review*, p. 333-356