

Virginie GALLEGO

Université de Grenoble

Ludivine CALAMEL

Grenoble Ecole de Management

Quand le réseau influence la délocalisation de PME en Tunisie : une approche par l'économie de la proximité

Résumé

Placées dans un contexte de globalisation, les PME sont soumises au phénomène de délocalisation, au même titre que les grandes entreprises. Pourtant, certaines d'entre elles choisissent de maintenir leurs activités sur le territoire d'origine en menant d'autres stratégies. Parmi celles-ci, l'appartenance à un réseau, tel que le système productif local - SPL, peut être privilégiée. L'appartenance à un réseau, fondée notamment par une proximité géographique et socio-économique, favorise la création de synergies, améliore la compétitivité et, permettrait ainsi aux PME de résister à une délocalisation. Mais est-ce toujours le cas ? Cette recherche a pour objet de souligner l'ambiguïté de rôle du réseau de PME dans le choix de localisation en s'appuyant sur l'économie de la proximité.

Pour y répondre, une étude longitudinale a été menée auprès d'une PME appartenant à un réseau d'entreprise. Les résultats mettent en lumière son rôle dans la prise de décision.

Mots clés : délocalisation, réseau, proximité, PME.

Quand le réseau influence la délocalisation de PME en Tunisie:une approche par l'économie de la proximité

Virginie Gallego* et Ludivine Calamel**

* Maître de conférences, Université de Grenoble, 1 place de verdun, 38000 Grenoble

** Enseignant-chercheur, Grenoble Ecole de Management, 12 rue Pierre Sémard, 38000 Grenoble

Résumé

Placées dans un contexte de globalisation, les PME sont soumises au phénomène de délocalisation, au même titre que les grandes entreprises. Pourtant, certaines d'entre elles choisissent de maintenir leurs activités sur le territoire d'origine en menant d'autres stratégies. Parmi celles-ci, l'appartenance à un réseau, tel que le système productif local - SPL, peut être privilégiée. L'appartenance à un réseau, fondée notamment par une proximité géographique et socio-économique, favorise la création de synergies, améliore la compétitivité et, permettrait ainsi aux PME de résister à une délocalisation. Mais est-ce toujours le cas ? Cette recherche a pour objet de souligner l'ambiguïté de rôle du réseau de PME dans le choix de localisation en s'appuyant sur l'économie de la proximité.

Pour y répondre, une étude longitudinale a été menée auprès d'une PME appartenant à un réseau d'entreprise. Les résultats mettent en lumière son rôle dans la prise de décision.

Mots clés : délocalisation, réseau, proximité, PME

Introduction

La délocalisation, définie comme « *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 et Havette, 2009), revêt une multitude de formes. Mouhoud (2008) 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). Les secteurs sont, au même titre que les activités et produits, inégalement touchés par la délocalisation (Galgóczi, Keune et Watt, 2006). En France, le secteur industriel a été prioritairement concerné par cette stratégie : sur la période 1987-2002, dans le secteur manufacturier, on compte 3500 implantations à l'étranger correspondant à des délocalisations¹, soit plus de 200 implantations par an. Si l'industrie a initié le mouvement, d'autres secteurs sont affectés par cette tendance, notamment les services², avec le développement de centres d'appels dans des pays en voie de développement. De manière générale, la délocalisation concerne aujourd'hui l'ensemble des activités dont le contact physique direct avec le consommateur final n'est pas nécessaire (Sergot, 2004).

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 PME³. Plusieurs études⁴ montrent qu'elles se développent à l'international par le biais de délocalisation. Pour autant, celles-ci semblent avoir des logiques différentes de celles 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 (Torres, 2004 ; Julien, 2002 ; Mahé de Boislandelle, 1998 ; Marchesnay, 1991). En outre, notons que pour une PME, cette stratégie va entraîner des investissements financiers importants et une prise de risques démultipliés en raison d'un effet de grossissement (Mahé de Boislandelle, 1998). C'est la raison pour laquelle le dirigeant pourra s'interroger sur la pertinence de la délocalisation et, plus encore, envisager d'autres stratégies. Parmi celles-ci, soulignons le fait qu'une meilleure insertion territoriale, se caractérisant par le développement de collaborations avec des partenaires (privés ou publics) peut entraîner une création de valeur démultipliée (Carluer, 2006) et de surcroît, améliorer la compétitivité de l'entreprise sur le territoire. Le territoire demeure un construit qui « *trouve ses fondements dans la conjonction entre des aspects de proximité organisationnelle, révélateurs de la dimension industrielle intra comme inter-firmes, et des aspects de proximité géographique, sur lesquels se fonde la dimension territoriale* » (Zimmerman, 2005). Cette insertion territoriale passe généralement par le développement d'un réseau : celui permet en effet aux PME « de compenser la faiblesse de leurs potentialités en leur donnant accès à des ressources complémentaires de toutes natures, en leur fournissant les compétences, les informations et les conseils nécessaires, et en leur servant souvent de marché pour leurs produits et services » (Allali, 2007). Cette recherche

¹ Lettre du centre d'études prospectives et d'informations internationales, S'implanter en France ou à l'étranger : le choix des firmes françaises, n°264, Février 2007.

² McKinsey Global Institute, Comment la France peut-elle tirer parti, des délocalisations de services? Juin 2005.

³ 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).

⁴ 3% des PME françaises ont délocalisé tout ou partie de leur activité (Le Monde, 14 décembre 2010).

visent donc à répondre à la problématique suivante : en quoi l'appartenance à un réseau peut-elle influencer les stratégies de localisation des PME ?

Pour y répondre, nous ordonnerons notre propos selon deux temps : en premier lieu, nous délimiterons le cadre théorique de référence fondé sur le croisement entre délocalisation, réseau et proximité ; dans un second point, nous exposerons et discuterons les résultats de l'étude de terrain, à la lumière d'une méthodologie de recherche qualitative.

1. Réseau, proximité et délocalisation : quelles relations ?

Face à la globalisation des marchés, certaines PME décident de délocaliser leurs activités à l'étranger, tandis que d'autres tentent de développer des coopérations sur le territoire d'origine. Au-delà de ces constats, quelles relations peut-on établir entre le réseau, la proximité et la délocalisation ?

1.1. Quand la proximité rencontre le réseau...

Le territoire se caractérise par une dimension géographique mais pas uniquement : selon Pecqueur (cité par Defélix et al., 2010), c'est un « *espace sur lequel des acteurs ont construit un projet et qui dispose d'atouts spécifiques qui, valorisés, doivent lui permettre d'être compétitif* ». Il s'agirait donc d'un espace réunissant des acteurs et contribuant au développement de leurs relations. Cet espace est en outre évolutif dans la mesure où des relations peuvent à la fois apparaître à un moment donné et disparaître à un autre. Au-delà de ces relations, ce sont les firmes (et leurs activités) présentes sur le territoire, qui demeurent en perpétuel mouvement. Ces bouleversements territoriaux ne sont pas nouveaux, « *depuis le début des années 70, il est incontestable que l'on assiste à une nouvelle distribution des activités dans l'espace (...) tant entre les pays qu'au sein de chacun des pays. C'est ce que l'on a opportunément appelé le 'déménagement du territoire'* » (Courlet, Pecqueur et Soulage, 1993). Cette dynamique territoriale est notamment impulsée par les pouvoirs publics qui voient leur rôle changer : il ne s'agit plus aujourd'hui uniquement d'attirer des investisseurs étrangers mais il s'agit surtout de veiller à la pérennité des entreprises présentes sur un territoire et durant une période donnée (Zimmerman, 2005). Cette pérennité repose sur la proximité entre les acteurs et le territoire (Crevoisier, 1996 ; Kirat et Lung, 1999 ; Mollard et Torre, 2004 ; Shearmur, 2011) mais aussi entre les acteurs eux-mêmes.

Selon Bouba-Olga et al. (2008), les agents économiques doivent se localiser dans un espace géographique proche afin de se coordonner. En outre, il est possible de développer une proximité organisationnelle, en étant éloigné géographiquement mais en ayant des relations fréquentes via les nouvelles technologies de l'information et de la communication. A l'inverse, deux entreprises peuvent être situées l'une à côté de l'autre sans pour autant se connaître et avoir des relations (Calamel, 2012), car il s'agit en réalité de « *...la distance kilométrique entre deux entités (individus, organisations, villes..), pondérée par le coût temporel et monétaire de son Franchissement.* » (Rallet et Torre, 2004).

Dans le cadre d'une délocalisation, les entreprises devront faire face à un éloignement géographique tout en ayant, si des moyens de communication sont mis en place, une proximité organisationnelle ou socio-économique. A l'inverse, dès lors qu'une entreprise appartient à un réseau, elle sera proche géographiquement d'autres entreprises et pourra avoir une proximité organisée, socio-économique, plus ou moins développée. Cette complémentarité de proximités fait référence à la démarche analytique de l'économie de la proximité. L'intérêt accordé à cette dernière a émergé il y a relativement peu de temps en

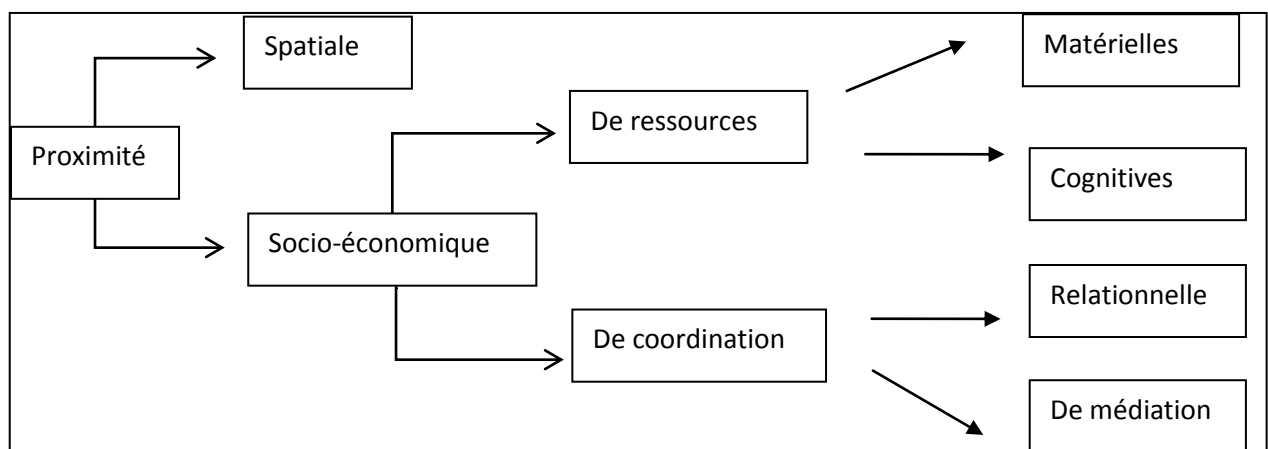
France (Calamel, 2010). Cette démarche analytique pose la question du rôle de l'espace géographique (au sens de territoire) dans les relations et coordinations entre acteurs. Une de ses originalités est que le Territoire est vu comme un fait construit par les acteurs eux-mêmes : « *il ne s'agit plus de postuler le local comme niveau pertinent de l'analyse, mais de le déduire. Le Territoire devient un construit, le résultat de pratiques et de représentations des agents.* » (Bouba-Olga et al, 2008). Cette démarche, d'origine économiste, contribue à resituer les relations économiques dans un cadre spatial et social (Torre, 2010).

Bouba-Olga et Grossetti (2008) proposent de découper la proximité en deux catégories distinctes, comme le relate la figure n°1:

-la proximité spatiale

-la proximité socio-économique distinguant les ressources matérielles et cognitives et la coordination relationnelle ou de médiation.

Figure n°1 : Typologie des formes de proximité (Bouba-Olga, Grossetti 2008)



La proximité socio-économique de ressources peut être matérielle ou cognitive :

- les ressources matérielles sont exprimables sous forme d'actif, mais peuvent aussi être des diplômes, des patrimoines, des revenus, des acquis socio-économiques, des statuts, etc. Les individus sont semblables ou complémentaires par rapport aux ressources dont ils disposent.
- les ressources cognitives sont par essence « immatérielles », ce sont : les informations, les connaissances, les valeurs, les projets, les routines, les conventions, les règles et les normes, qui renvoient en partie au concept de proximité institutionnelle et de logique de similitude (Torre, 2010). Ce type de ressource est essentiellement individuel, les acteurs en sont les vecteurs.

La proximité socio-économique de coordination se décompose en deux : d'une côté celle dite relationnelle, de l'autre, celle de médiation.

- la première correspond aux réseaux sociaux constitués dans ces relations inter-organisationnelles. Bouba-Olga et Grossetti (2008) précisent que « la structure formée par l'agrégation des relations personnelles influe sur les échanges et les possibilités de coordination. » Cette décomposition correspond à la position des différents acteurs dans les réseaux.
- les acteurs se coordonnent également par d'autres biais : ces derniers peuvent aussi s'appuyer sur des dispositifs qui permettent d'échanger sans mobiliser des chaînes relationnelles.

L'ancrage territorial reposerait ainsi sur cette notion de proximité, qui caractérise également la PME (Torres, 2004). En effet, d'une part, il s'agit d'une proximité géographique entre les différentes activités d'une entreprise, constituant un avantage essentiel pour la firme en réduisant les délais et les difficultés à coordonner les activités et d'autre part, il s'agit d'une proximité organisationnelle, fondée sur le développement de relations et limitant l'isolement de l'entreprise sur son territoire. Dès lors, la PME romprait « *son isolement dans le territoire, lequel ne se limite plus au seul cadre de la localisation d'une unité productive, mais devient pour l'entreprise le cadre d'un processus de construction de ressources, dont elle entend tirer avantage* » (Zimmerman, 2005). Ainsi, la proximité géographique générerait des effets de proximité organisationnelle et/ou institutionnelle (de nature industrielle et technologique) suscitant des interactions et des coopérations entre unités situées dans un même espace géographique (Rallet, 2000 ; Zimmerman, 2005).

La proximité entre les acteurs constituerait donc un des leviers de l'ancrage territorial. C'est en ce sens que la piste des réseaux mérite d'être exploitée.

Le réseau peut se définir comme « *un ensemble formé de liens sélectionnés et explicites avec des partenaires préférentiels inscrits dans la perspective des relations de marché d'une entreprise et de sa recherche de ressources complémentaires ayant comme objectif principal la diminution de l'incertitude. Les réseaux sont caractérisés par le fait qu'ils ne sont pas définis a priori, mais qu'ils trouvent leur origine dans les interactions stratégiques entre partenaires* » (Maillat, Quévit et Senn, 1993). Le réseau repose sur des processus d'interactions entre les différents membres (Gulati 1998, cité par Puthod et Thévenard-Puthod, 2006). Ces interactions constituent des sources de valeurs pour les PME. Car elles permettent, tout comme l'intégration verticale, le partage des effets d'expérience entre membres, « *sans avoir recours à un investissement financier irréversible et sans engendrer d'effets pervers structurels ou bureaucratiques.* » (Puthod et Thévenard-Puthod, 2006). C'est en ce sens qu'il constitue un moyen de réduire le degré d'incertitude des entreprises et plus particulièrement des PME.

Plusieurs formes de réseaux peuvent être identifiées comme le souligne le tableau 1.

Tableau 1. Les pôles de compétitivité, une forme de collaboration interorganisationnelle (Defélix et al., 2006)

	La collaboration est d'abord voulue par les acteurs eux mêmes (vocabulaire et registre industriels)	La collaboration est reconnue et renforcée par les pouvoirs publics (vocabulaire et registre de l'action publique)
Les partenaires sont tous des Entreprises	Districts industriels	Systèmes productifs locaux (SPL)
Les partenaires sont des organisations variées : entreprises, universités, etc.	« Clusters »	Pôles de compétitivité

Les PME peuvent être présentes dans ces quatre types de réseaux, bien que le SPL soit généralement privilégié. Définis comme « *des réseaux d'interdépendances constitués d'unités productives ayant des activités similaires ou complémentaires qui se divisent le travail* » (DATAR⁵), les SPL sont aujourd'hui progressivement remplacés par le terme « grappes

⁵ DATAR transformée en DIACT (Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires)

d'entreprises ». Bruno Le Maire, Ministre de l'Agriculture, nouvellement en charge de l'Aménagement du territoire, annonçait en janvier 2011, la désignation de ce terme.⁶

Quelle que soit la reconnaissance administrative, il s'agit d'un rassemblement d'entreprises, soutenu par les pouvoirs publics dans une perspective de mutualisation des ressources (Retour, 2009). Ainsi, l'appartenance à un réseau permettrait aux PME de mettre en commun des moyens et des efforts, financiers ou non (Bonneveux et Saulquin, 2009) sur le long terme afin de s'ancrer durablement sur le territoire. Ceci est d'autant plus important que, d'après Grossetti (2004), ces derniers bénéficient d'un effet de proximité, géographique, mais pas uniquement. Car cet effet est également générateur de relations humaines entre les acteurs d'un même territoire : *« il faut rencontrer des gens, nouer des relations (...) cela prend du temps et ne s'effectue pas par simple présence dans les lieux »* (Grossetti, 2004). Ces effets de proximité interviennent, de surcroît, dans les logiques d'implantation car une entreprise peut décider de s'implanter quelque part pour en bénéficier. C'est en ce sens que la question de la localisation se pose.

1.2. Quand l'appartenance à un réseau influence les délocalisations...

Délocaliser permet généralement de répondre à une menace de concurrents baissant les prix ou, d'améliorer la compétitivité de l'entreprise (Boutary et Havette, 2009). En délocalisant, les entreprises sont donc à la recherche de coûts de production et notamment de coûts salariaux plus bas (Benaroya, 2005). Cette diminution des coûts peut aussi être générée par des mesures étatiques incitatives, concernant le plus souvent des tarifs douaniers et des dispositions juridiques plus souples (Auer, Besse et Meda, 2005). Cependant, les motivations de délocalisation ne se limitent pas uniquement à des aspects économiques (Michalet, 2007), il existe également des raisons d'ordre stratégique (Bouba-Olga, 2006, 2007 ; Gallego, 2009). Parmi celles-ci, relevons :

- l'accès aux marchés permettant d'écouler la production dans plusieurs pays en développant des relations à l'échelle mondiale ;
- la recherche de savoir-faire visant à acquérir des techniques et des savoir-faire spécifiques et à pallier la pénurie de main d'œuvre sur le territoire ;
- le phénomène d'imitation consistant, pour certaines entreprises et plus particulièrement pour les PME, à imiter des concurrents ayant déjà délocalisé ;

Ces motifs stratégiques soulignent le fait que la délocalisation va au-delà de l'unique recherche de coûts de production plus bas.

S'agissant d'une stratégie d'internationalisation, les logiques sont en effet parfois complexes et déstabilisantes pour les entreprises. C'est pour cela qu'il importe de s'interroger, au-delà des apparences, sur sa faisabilité. Car délocaliser des activités dans un pays étranger signifie se soumettre à ces spécificités qu'elles soient institutionnelles, politiques ou sociétales⁷ :

- sur le plan institutionnel, l'entreprise devra se familiariser avec des institutions plus ou moins différentes et plus ou moins complexes ;
- sur le plan politique, il existe un risque d'instabilité plus ou moins grand ;
- sur le plan sociétal et culturel, la maîtrise de la langue est incontournable ;
- sur le plan économique, le marché de l'emploi, la stabilité monétaire et l'inflation, l'état des fournisseurs et sous-traitants locaux ainsi que la croissance économique peuvent être fragiles et entraîner des surcoûts.

⁶ projetdeterritoire.com (Sylvain Baudet, 01/02/2011)

⁷ Issu de Gallego et Mahé de Boislandelle (2011) inspiré du rapport du sénat sur les délocalisations (2004).

Le contexte du pays induira des adaptations stratégiques et managériales, tant dans le site délocalisé que dans le site d'origine. Dans le site délocalisé, l'ouverture ou la prise de participation dans une entreprise étrangère nécessite, généralement, l'expatriation d'un salarié de confiance (par exemple un cadre de l'entreprise, qui maîtrise l'activité de production) pour mener à bien les opérations dans le pays d'accueil. La difficulté réside dans le fait de trouver la personne de confiance (l'Homme « clé » au sens de Michel, 2001) et surtout, de la convaincre de s'installer dans un autre pays. En effet, certains pays sont parfois moins attractifs que le territoire d'origine. Dans le site d'origine, la délocalisation est susceptible de soulever plusieurs difficultés : la faible réactivité à l'égard du client, les difficultés de coordination des activités, les lourdeurs logistiques, la détérioration de l'image de l'entreprise et la détérioration du réseau social (Gallego, 2009). En outre, les restructurations entraîneront inévitablement des résistances se traduisant par des grèves, de l'absentéisme et des démotivations (Gallego, 2009).

Ces limites d'ordre économique, politique, stratégique et humain, sont susceptibles d'entraîner des coûts supplémentaires non évalués au départ⁸ tels que les défauts de qualité, générant des temps de reprise et de réparation des produits défectueux et, un fort absentéisme lié à des démotivations ou à des résistances. Ces dysfonctionnements pourront entraîner, de surcroît, une baisse de la productivité, s'accompagnant notamment de coûts de coordination liés à la distance. Au regard de ces dysfonctionnements, démultipliés en PME en raison d'un effet de grossissement (Mahé de Boislandelle, 1998), l'entreprise aura parfois intérêt à trouver des alternatives (Gallego, 2009 ; Gallego, Gangloff et Saoudi, 2010). Nous entendons par alternatives, des stratégies permettant à l'entreprise d'être compétitive sans avoir à délocaliser, autrement dit, des stratégies lui donnant l'opportunité de s'ancrer durablement sur son territoire d'origine. Parmi celles-ci, l'appartenance à un réseau semble constituer une piste intéressante pour plusieurs raisons :

- le réseau est un moyen permettant de mutualiser les moyens et de créer des synergies, ce qui peut constituer un levier de compétitivité ;
- le réseau est un lieu d'échanges et de partages d'informations ayant une influence sur ses membres (mimétisme), ce qui pourrait les inciter à s'ancrer durablement sur le territoire ;
- le réseau est fondé sur la proximité, à l'inverse de la délocalisation.

A ce sujet les travaux de Belso-Martinez (2010) montrent qu'il existe différents facteurs influençant la stratégie de localisation tels que les coopérations sur le territoire. Plus encore, une étude a souligné, dans un secteur fortement touché par les délocalisations (la chaussure), l'existence de résistances en raison de l'appartenance à un réseau (Verdu, Gomez-Gras, Martinez-Mateo, 2011).

Au regard de ces différents éléments, il semble que l'appartenance à un réseau encouragerait l'ancrage territorial. Il pourrait donc constituer un outil de « lutte » contre cette stratégie en permettant *« renforcer l'attractivité des pays à hauts coûts, concurrentiels en termes de maîtrise du processus de production, offrant ainsi des marges de manœuvre supplémentaires face à la concurrence des pays à bas coûts (basée sur les prix)... »*⁹

Nous partons de l'hypothèse que l'appartenance à un réseau, favorisant les synergies, permet d'éviter la délocalisation car cela favorise l'ancrage territorial. C'est ce que nous tenterons de démontrer au travers d'une étude empirique.

⁸ Les coûts cachés sont entendus au sens de Savall.

⁹ Propos de la CFDT issus de Le Boulair, Dégruel, Défélix et Retour (2010)

2. Choix de localisation et rôle du réseau de PME

Cette partie présente la méthodologie et les résultats d'une étude longitudinale menée entre 2008 et 2011.

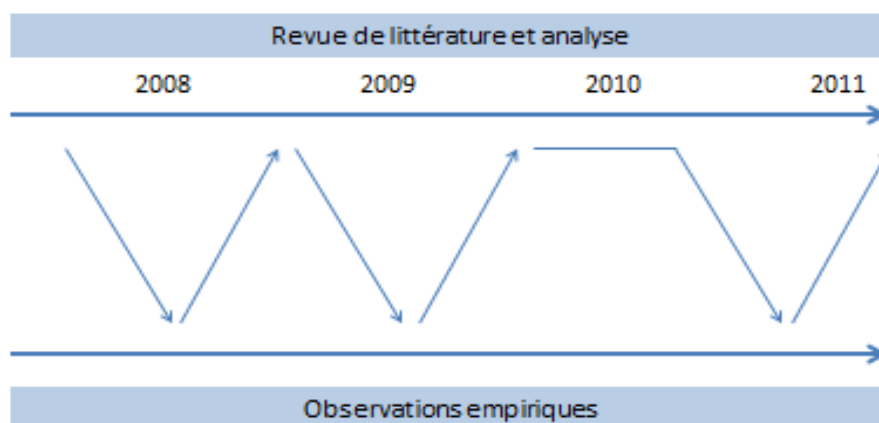
2.1. Une recherche qualitative

Cette étude part d'une recherche qui avait pour ambition d'identifier les logiques de délocalisation des PME en s'intéressant à des entreprises n'ayant pas encore délocalisé (étude menée en 2008). En 2009, à la suite de cette première recherche, une PME, appartenant à un SPL, a fait le choix de délocaliser une partie de ces activités en Tunisie. En 2011, un SPL franco-tunisien est sur le point de se créer.

La méthode de l'étude de cas a été privilégiée car elle permet d'appréhender des processus complexes et de comprendre des phénomènes difficiles à expliquer (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1994 ; Huberman et Miles, 1991). Deux modes de collectes ont donc été mobilisés : l'entretien semi-directif et l'observation non-participante. Une analyse thématique manuelle a ensuite été réalisée¹⁰.

Le contexte a été favorable à une observation longitudinale des logiques de délocalisation et de leurs évolutions au fil du temps du fait de pouvoir réaliser des allers / retours réguliers sur le terrain, comme l'atteste la figure suivante.

Figure 2 : Observation longitudinale sur trois années



Une PME appartenant à un réseau d'entreprise a été étudiée. Le SPL, composé de 30 entreprises de la filière «Travail des métaux» localisées sur le Biterrois, représente 85 Millions d'Euros de chiffre d'affaires et 850 salariés. Ce réseau est né en 1996 d'une double volonté : celle des pouvoirs publics (Europe, Etat, Région Languedoc-Roussillon et Département de l'Hérault) et celle des acteurs institutionnels locaux (CCI et MEDEF)¹¹. Ce réseau n'avait pas à l'origine une vocation internationale mais visait à développer l'emploi sur le territoire. Le tableau suivant présente le cas étudié.

¹⁰ Un code a été établi pour identifier les locuteurs : ED (encadrement de direction), E (encadrement) et P (personnel).

¹¹ Il est à noter que les PME de l'échantillon avaient des relations avec les autres PME du SPL, avant sa création.

Tableau 2. Présentation du cas

Secteur d'activité	Effectifs	Profil des dirigeants	2008	2009	2011
Métallerie	180	Entrepreneur Goût du risque et du changement	15 entretiens semi-directifs (Encadrement de direction : 3 ; encadrement 4 ; personnel : 8)	5 entretiens semi-directifs en France (Encadrement de direction : 3 ; encadrement : 2) 14 entretiens en Tunisie (Encadrement de direction 1 ; encadrement 4 ; personnel : 9)	18 entretiens semi-directifs (Encadrement de direction 2 ; encadrement 4 ; personnel : 12)

La confrontation des perceptions des différents acteurs nous a permis d'analyser le phénomène et d'en tirer des enseignements.

2.2. De l'éventualité d'une délocalisation à la prise de décision : le rôle du réseau

Cette PME de génie civil a été créée en 1924 et atteint aujourd'hui un effectif de 180 salariés. La particularité de ce cas réside dans l'importance consacrée à « l'Homme » qui se reflète dans son slogan « L'Homme au cœur de l'entreprise, l'entreprise au cœur de la Région » et se traduit également par un investissement considérable dans la formation (1 million d'euros pour 40 mois). L'entreprise a deux sites en Languedoc Roussillon et souhaite en créer trois nouveaux. Étant donné la diversité de ses activités¹², nous avons focalisé notre recherche sur trois d'entre elles : la fabrication et la conception en serrurerie (activités par nature « délocalisables ») ainsi que la découpe laser (activité qui se substitue aux salariés, mais qui permet d'augmenter la productivité et de se recentrer sur les activités à haute valeur ajoutée).

En 2008, cette entreprise s'interroge sur l'éventualité d'une délocalisation et plus précisément sur ses motifs, ses risques et ses alternatives.

La recherche de faibles coûts de production et la conquête de nouveaux marchés constituent les principales motivations de délocalisation, comme le montre les verbatims suivants.

« Le coût de la main-d'œuvre en Tunisie pourrait motiver l'entreprise à délocaliser une partie de ses activités dans ce pays. » (A3/P)

« On pourrait être amené à délocaliser pour conquérir de nouveaux clients. Il est plus facile d'avoir des clients en Tunisie en s'installant dans le pays. » (A14/P)

Enfin, elle souhaite, au regard de l'expérience des autres PME du SPL, mettre en place un partenariat avec une entreprise tunisienne pour étendre son réseau et « élargir » son savoir-faire, tout en bénéficiant d'une législation sociale plus souple.

« Les Tunisiens ont l'habitude de traiter les projets. En France, cette culture n'existe pas donc on profiterait de ce savoir-faire pour l'intégrer chez nous. » (A12/ED)

¹² BTP, Génie civil...

« Le temps de travail est plus avantageux dans certains pays. Cela peut être une motivation de délocalisation pour l'entreprise. » (A7/E)

Malgré ces motifs, la délocalisation pourrait entraîner des risques tels que la détérioration du climat social du site restant sur le territoire et la dégradation de l'image de l'entreprise ainsi que l'augmentation des délais de livraison.

« Notre principal avantage par rapport à nos concurrents c'est le délai très court que l'on propose au client. Si on délocalisait, cela serait impossible. » (A6/P)

« On est connu et reconnu dans la région, en délocalisant on pourrait nuire à notre image auprès de nos clients. » (A11/E)

« La délocalisation pourrait remettre en cause le climat social de l'entreprise. » (A1/ED).

Enfin, des difficultés à coordonner les différentes activités pourraient survenir.

« Cela coûterait moins cher de mettre un site en Tunisie, mais le manque de coordination entre les activités représente un danger. Nos activités sont complémentaires. » (A2/ED).

Parmi les alternatives à la délocalisation, les acteurs ont souligné l'investissement en formation et l'automatisation.

« La politique de formation a pour objectif de favoriser l'implication des salariés dans l'entreprise et d'éviter la délocalisation. » (A1/ED)

« La machine laser a été achetée pour pallier les besoins de l'atelier. Grâce à cet achat, on a pu éviter une délocalisation. » (A3/P)

Enfin, son ambition est de continuer à se développer dans sa région, en élargissant son portefeuille de clients et en créant plusieurs sites.

« On développe notre activité de béton décoratif hors de l'Hérault. Notre stratégie consiste à se développer autour de la Méditerranée afin de maintenir notre niveau de compétitivité. » (A7/E)

Cette idée a été impulsée par les divers contacts du dirigeant dans la région : président du conseil régional, clients, etc.

Nous proposons de synthétiser les principaux motifs, risques et alternatives ci-dessous (Tableau 3).

Tableau 3. Motifs, risques et alternatives de la délocalisation

Motifs	Risques	Alternatives	Réseau
Réduction des coûts Conquête de nouveaux marchés Recherche de savoir-faire	Détérioration du climat social Problèmes logistiques Dégradation de l'image de l'entreprise sur le territoire	Formation Automatisation	Implicite (Partenariat avec la Tunisie et image de l'entreprise sur le territoire) →Rôle du dirigeant important

Les résultats montrent la diversité des enjeux et des risques de délocalisation en mettant néanmoins l'accent sur la convergence des réponses données. En outre, il est à noter qu'elle n'a évoqué explicitement la place du réseau dans le maintien des activités sur le territoire. Nous pouvons toutefois souligner sa volonté de développer un partenariat avec une entreprise tunisienne grâce au SPL, et la place du « territoire » dans le choix stratégique de ces entreprises puisque « l'image véhiculée sur le territoire » a été envisagée comme un frein à la

délocalisation. En 2008, le réseau, qu'il s'agisse du SPL ou du réseau social des dirigeants, ne semble donc pas jouer un rôle déterminant dans le choix stratégique des PME.

Si en 2008, cette PME avait décidé de s'ancrer sur leur territoire d'origine, en 2009, elle a décidé de délocaliser une partie de ses activités.

L'appartenance au SPL a permis à cette PME de tisser des liens privilégiés avec les autres membres du réseau, eux-mêmes soumis à la concurrence étrangère, dont certains ont choisi de délocaliser une partie de leurs activités en Tunisie.

« Je suis, depuis le début, sur la base du projet puisqu'on a des liens avec l'entreprise « FE » et grâce à cela on a eu des liens avec la Tunisie » (A1/ED)

L'entreprise a donc décidé de bénéficier de ce réseau pour tenter, elle aussi, une « aventure » en Tunisie. Le projet a démarré fin 2008. L'entreprise a d'abord développé un partenariat avec une PME tunisienne du même secteur afin de la tester, sous forme de contrat de sous-traitance. Un premier ouvrage a été réalisé : un escalier.

« Depuis 2009, on a commencé à travailler en sous-traitant un ouvrage en Tunisie » (A2/ED)

Mais les résultats sont mitigés car bien que l'escalier soit correct, il a été livré avec retard et défauts de qualité (problème de mesures). Pourtant, la force du réseau la pousse à créer une co-entreprise en Tunisie (février 2009).

Les autres PME ayant délocalisé en Tunisie l'ont informé des avantages d'une délocalisation en Tunisie. Outre la proximité géographique, la Tunisie fait partie des pays qui mettent en place des actions pour attirer les entreprises étrangères et plus précisément les PME.

Il existe plusieurs mesures en faveur de leur implantation : elles portent notamment sur le renforcement des institutions d'appui et sur l'accès au financement¹³.

Ces mesures peuvent être encouragées par les centres d'affaires d'intérêt public économique, (loi n° 2005-57 du 18 juillet 2005), qui ont pour but de faciliter la réalisation des projets et d'offrir les services nécessaires aux promoteurs et investisseurs pour le lancement ou le développement de leurs projets.

Il existe en outre des avantages pour les entreprises qui s'engagent à être « total export » c'est-à-dire à exporter au minimum 80% de leur production à l'étranger : exonération de l'impôt sur les sociétés pendant 10 ans, réduction de 50% de l'assiette imposable à partir de la 11ème année pour une durée illimitée, exonération des droits d'enregistrement...

Ces avantages ont été mis en avant par l'entreprise pionnière de la délocalisation en Tunisie : « FE ». Le discours du dirigeant s'est révélé être rassurant pour certaines PME du SPL. Au-delà du discours, l'équipe de direction de « FE » a accompagné la PME étudiée ainsi que deux autres PME du SPL dans leur démarche de délocalisation. Nous avons d'ailleurs assisté à une réunion de dirigeants français à Tunis lors de laquelle les difficultés rencontrées et les avantages du pays ont été abordés. Au-delà de cette séance informelle, la délocalisation de ces PME a fait émerger progressivement l'idée de la création locale d'un SPL franco-tunisien (cluster) sur le modèle français. Ce dernier aura pour mission de renforcer le partenariat entre les entreprises françaises et tunisiennes. Il a d'ailleurs été soutenu financièrement par le Conseil Régional du Languedoc Roussillon.

Au-delà de la délocalisation de cette PME, il s'agit ici de l'implantation d'une partie du SPL français en Tunisie. La délocalisation prendrait donc une autre dimension. Dès lors, pourrait-on parler d'une délocalisation de SPL, autrement dit d'une délocalisation « inter-organisationnelle » ?

¹³ Il existe plusieurs structures d'appui : Agence de Promotion de l'Industrie (API), Programme de Modernisation Industrielle (PMI), Centres techniques sectoriels, Institut National de Normalisation et de la Propriété Industrielle (INNORPI), Agence de Promotion de l'Investissement Extérieur (APIE)...

Le SPL étudié semble en constituer un exemple. Nous proposons une synthèse de la relation entre la décision et le réseau ci-dessous (Tableau 4).

Tableau 4. Rôle du réseau dans la décision de localisation

Décision	Motifs	Rôle du réseau
Délocalisation partielle (une partie de la fabrication et de la conception)	Réduction des coûts Acquisition d'un savoir-faire Développement de nouvelles relations	Imitation de la PME « FE » Accès à des informations pratiques et légales

En définitive, le réseau d'entreprise semble avoir joué un rôle pour cette PME : les membres ont d'abord tendance à s'imiter entre eux, ils partagent des informations, mutualisent leurs efforts et participent à la création de compétences communes.

Afin d'approfondir notre étude, nous avons souhaité rencontrer les acteurs du site délocalisé, en juin 2011, après la révolution de jasmin qu'a connu le pays en début d'année.

Le gérant a tout d'abord souligné le fait que « *grâce à ce partenariat, nous avons ouvert de nouveaux locaux, plus grands et plus spacieux, et aujourd'hui nos salariés sont formés car ils bénéficient des compétences des formateurs français* » (A1/ED).

Depuis 2009, la co-entreprise franco-tunisienne a évolué en termes de conditions de travail et de formation pour les salariés mais aussi en termes de partenariats. En effet, il nous a été précisé que de nombreuses relations s'étaient nouées avec d'autres entreprises franco-tunisiennes. « *Nous travaillons en partenariat avec d'autres français venus d'installer en Tunisie, ils ont besoin d'informations « pratiques » et nous, on a besoin de leur connaissance métier et de leur réseau français* » (A2/E).

Le responsable de la qualité nous a fait part de deux initiatives : la première a été d'organiser des réunions régulières (une fois par mois environ) entre dirigeants français et tunisiens d'entreprises franco-tunisiennes. La seconde a été de créer un « cluster » franco-tunisien avec le partenariat du SPL français. « *Nous attendons les élections d'octobre avant de lancer la création du cluster, pour l'instant, c'est informel mais en fin d'année, on va formaliser les choses avec des acteurs publics* ». (A3/E)

En outre, il est important de souligner qu'en septembre 2011, le dirigeant de la PME française est devenu président du SPL français étudié. Ce qui aura, d'après lui, plusieurs conséquences :
-les PME françaises seront soutenues dans leur projet d'internationalisation et plus particulièrement de délocalisation en Tunisie ; il s'agit d'un soutien, pour l'instant, « pratique » mais il deviendra financier car le SPL bénéficie de subventions de la région pour se développer au-delà des frontières ;

-un SPL franco-tunisien sera prochainement créé en Tunisie ce qui permettra de rassurer les PME françaises désireuses d'ouvrir une antenne dans ce pays ;

-Le SPL franco-tunisien sera géré par le cabinet de conseil qui pilote le SPL français.

2.3 Le réseau : vers une proximité délocalisée ?

Ce SPL « international », dépassant les frontières de son territoire mais aussi de son pays, a permis à la PME étudiée de retrouver une certaine proximité géographique et organisationnelle auprès d'autres structures.

Tout d'abord, la proximité géographique, se caractérisant par la localisation des entreprises sur un territoire, s'illustre parfaitement puisque les PME ayant délocalisé se trouvent sur le même espace : à Tunis. Cette forme de proximité y est ainsi représentée.

Ensuite, la proximité organisationnelle, quant à elle, se traduit par les relations développées au sein de l'espace. Dans ce cas, les relations sont régulières (une fois par mois) et reposent sur des informations précieuses pour les PME (exemple de la réunion à laquelle nous avons assisté). Elles permettent également de nouer des contacts avec les partenaires du territoire en question (inspecteur du travail, expert-comptable, juriste, etc.).

En définitive, au-delà de la décision de délocalisation, l'appartenance à un réseau permet de créer et de consolider la présence de l'entreprise dans le pays d'accueil.

Tableau 5. Relation entre le réseau et le choix de localisation

Rôle du réseau	Délocalisation
Imitation des membres du réseau	Certaines PME du réseau ont « réussi » leur délocalisation en Tunisie donc l'entreprise qui hésite pourra être tentée de les suivre.
Accès aux informations	Les PME du réseau échangent des informations sur les spécificités du pays d'accueil : législation...
Accès aux partenaires	Les contacts de partenaires du pays d'accueil sont échangés entre PME du réseau : banquiers, comptables...
Réduction de l'incertitude	Partager la même destination de délocalisation permet de réduire les incertitudes
Aides financières des acteurs locaux	La création d'un cluster en Tunisie est encouragée par les collectivités territoriales (Conseil Régional)

Ce tableau montre que le réseau peut être un levier de délocalisation. A titre d'exemple, l'accès aux informations de la PME « FE » conduit l'entreprise étudiée à délocaliser en Tunisie. Cette dernière a pu lui faire bénéficier de son expérience et de ses connaissances dans le domaine. Nous retrouvons bien dans ce cas la proximité socio-économique de coordination. Les dirigeants échangent autour de problématiques communes et l'une des deux entreprises fait profiter l'autre de son expérience et de son vécu. De par les liens créés entre ces deux entités, le partage d'informations a été facilité.

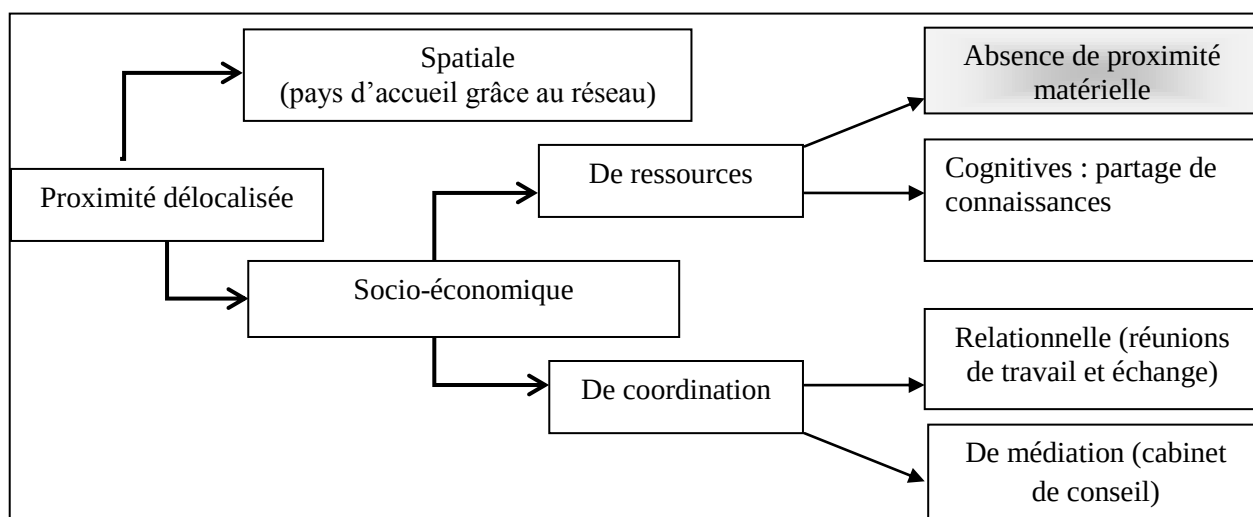
Toutefois, le rôle du réseau est à nuancer puisqu'il y a d'autres éléments explicatifs : la crise économique en 2008 a pu freiner ou au contraire, encourager les délocalisations. Notons également que le profil du dirigeant a certainement du avoir une influence sur la stratégie de l'entreprise.

Bien que le réseau « formel » semble important pour une entreprise, il n'est pas le seul. En effet, le réseau social du dirigeant, fondé sur les relations développées par ce dernier avec les acteurs de son territoire (organisations professionnelles, banquiers, clients, confrères...), est souvent déterminant pour une PME. Celui-ci peut être illustré par les travaux de Granovetter (1973) introduisant les notions de liens faibles et de liens forts. Selon l'auteur, les liens faibles, reposant sur des relations occasionnelles, avec un faible niveau d'intimité tissés avec les acteurs du territoire et ne s'appuyant pas sur une longue histoire, apporteraient des informations plus utiles que les liens forts (membres de la famille...). Dans la continuité de cette théorie, les travaux de Macdonald (1995) suggèrent en outre que les informations provenant de l'extérieur, et notamment des réseaux de communication, contribuent à un changement interne à l'organisation. Pour le décideur, elles permettent en effet un

développement de ses connaissances (base de l'apprentissage), qui, à leur tour, feront évoluer l'entreprise (Baillette, 2007). Les PME favorisent généralement le développement de relations à l'extérieur de l'entreprise. Cette orientation s'exprime à travers l'implication dans des réseaux formels ou informels. L'appartenance à un réseau, plus ou moins formalisé, permet d'avoir accès à des informations et des connaissances sur un secteur et à des occasions d'affaires. Ainsi, un acteur possédant un riche réseau social pourra régler de manière informelle plutôt que formelle bon nombre d'opérations et, réduira d'autant les coûts de transaction (Fourcade et al, 2010). Le réseau informel du dirigeant semble donc essentiel à la PME. Nous retrouvons ici la proximité socio-économique de ressources, le dirigeant a un réseau social développé, de par sa fonction, son statut, sa présence sur le territoire auprès d'acteurs locaux, etc. Le dirigeant doit cependant être associé à des réseaux plus structurés tels que les clubs d'entreprises, apportant un complément non négligeable. *« Un réseau a une efficacité étroitement corrélée avec le dynamisme de son capital relationnel, qui lui-même tire sa pertinence de la continuité, de son inscription socio-historique. Ceci renvoie à l'importance de la cohérence entre les parties prenantes, qui détermine le degré de solidarité c'est-à-dire la coopération dans la réalisation de projets novateurs et la fixation de nouveaux objectifs communs (surplus d'organisation) »* (Carlier, 2006).

Au-delà du réseau, la proximité, qu'elle soit géographique ou organisationnelle, semble jouer un rôle important dans les décisions de délocalisation de ces PME. En effet, la PME étudiée a fait le choix de délocaliser du fait de ses relations de proximité avec d'autres PME du réseau qui l'ont précédé dans cette décision. Plus encore, pour maintenir cette proximité, elles ont décidé de délocaliser une partie du réseau en Tunisie, autrement dit de créer une « proximité délocalisée ».

Figure 3. Typologie de la proximité adaptée à la délocalisation



Ce schéma montre la délocalisation d'une proximité liée au réseau français en Tunisie. Celle-ci permettant aux PME françaises d'être plus fortes à l'étranger en bénéficiant des atouts du réseau pré-existant. Ce schéma révèle la présence de diverses proximités. Nous retrouvons ici la proximité socio-économique de ressources cognitives, liées aux compétences et connaissances détenues par les salariés fraîchement embauchés dans la nouvelle entreprise située en Tunisie. Ces salariés ont été formés par leurs homologues français afin qu'ils aient les mêmes ressources et connaissances. Concernant la proximité socio-économique de

coordination, nous retrouvons celle dite « relationnelle », de par les échanges réalisés entre les acteurs de cette délocalisation (chefs d'entreprise et salariés), et celle dite « de médiation », parce que les acteurs s'appuient sur des structures existantes en vue de mener à bien leur projet. Il est à noter que malgré l'absence de proximité socio-économique de ressources matérielles, le projet de délocalisation a vu le jour. En effet, ce type de proximité - diplômes, patrimoines, revenus, ou encore acquis socio-économiques identiques - n'a pas joué en faveur ou défaveur de la création de la co-entreprise.

Conclusion

La délocalisation a été analysée dans une optique de gestion des entreprises. Plus précisément, il s'agissait de l'étudier en contexte de PME où les logiques sont différentes de celles des grandes entreprises. En outre, l'étude a été centrée sur les réseaux, apparus, pour cette PME, comme un levier de compétitivité. Compétitivité sur le territoire d'origine, mais aussi à l'étranger, dans les sites délocalisés. Pour autant, en 2008, avant la prise de décision, le SPL n'a pas été explicitement évoqué comme étant un levier ou un frein à la délocalisation. En revanche, cela fut différent en 2009, car la décision de cette PME a été largement influencée par son appartenance au SPL. En outre, cette décision de délocalisation s'est accompagnée d'une délocalisation du réseau et de la proximité qui le caractérisait. La proximité délocalisée a donc été proposée au regard des résultats obtenus. Ce qui signifie que la proximité présente au sein du réseau français a encouragé la délocalisation d'une part, et a favorisé la création d'un réseau en Tunisie d'autre part. En d'autres termes, la proximité a, en quelque sorte, été délocalisée dans ce pays. En effet, un SPL franco-tunisien a été créé après les élections présidentielles en Tunisie.

Au-delà des apports managériaux et liés à la démarche analytique de la proximité, ce travail comporte des limites. Tout d'abord, cette recherche porte uniquement sur un cas unique, certes explicatif, mais néanmoins souffrant d'une interrogation quant à la représentativité. Par ailleurs, cette étude s'intéresse essentiellement à la perception que les acteurs ont de la délocalisation, ce qui peut constituer un biais cognitif. En outre, la question des savoir-faire générés par le réseau, qui peut être centrale dans une prise de décision, a été occultée.

Nous proposons donc d'étendre cette recherche à d'autres PME du SPL et de mener une étude comparative avec d'autres réseaux, dans d'autres régions, notamment en Rhône Alpes par exemple. Enfin, nos voies de recherche s'orientent vers l'identification et la clarification des compétences territoriales. Plus précisément, nous tenterons d'établir une relation entre le degré d'intégration des PME à un réseau, les compétences territoriales développées et le choix d'une (dé)localisation. En effet, une recherche précédente a montré que la compétence d'une entreprise associée à celles des salariés a une influence sur la stratégie de localisation (Gallego, 2009). Il s'agira donc, au regard de ces résultats, de s'interroger sur les compétences présentes sur un territoire : sont-elles source d'ancrage territorial, influencent-elles la délocalisation ou encore, sont-elles délocalisables ?

Bibliographie

- Allali, B. (2007). « Pour des réseaux de PME clarifiants : une approche visionnaire », *Gestion, revue internationale de gestion*, Vol. 32, n°2, pp. 81-91.
- Auer, P., Besse, G. et Meda, D. (2005). *Vers une mondialisation plus juste? Délocalisation, normes du travail et politique d'emploi*, La découverte, Paris.
- Becattini, G. (2004). *Industrial Districts. A New Approach to Industrial Change*, Cheltenham: Edward Elgar.

- Belso-Martinez, J. (2010). « International outsourcing and partner location in the Spanish Footwear Sector: analysis based in industrial district SMEs, *European Urban and regional studies*, 17 (1), p 65-82.
- Benaroya, F. (2005). « Le point sur...les délocalisations », in Fontagné, L. et J-H. Lorenzi, *Désindustrialisation, délocalisations*, La Documentation Française, Paris.
- Bonneveux, E. et Saulquin J.-Y. (2009). « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial », *Revue Management et Avenir*, Vol. 23, pp. 170-186.
- Bouba-Olga, O. (2007). « Contexte et mise en perspective des problématiques de délocalisations », *Colloque « les délocalisations pour les PME sous-traitantes : obligation ou opportunité »*, 2 Octobre, Poitiers.
- Bouba-Olga, O. (2006). *Les nouvelles géographies du capitalisme : comprendre et maîtriser les délocalisations*, Editions du Seuil, collection Economie Humaine.
- Bouba-Olga, O. et Grossetti, M. (2008), « Socio-économie de proximité », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n°3, pp.311-328.
- Boutary, M. et Havette, D. (2009). « PME: peut-on choisir de ne pas délocaliser? », *Gérer et comprendre*, No. 95, mars: 56-66.
- Calamel, L. (2010), « Emergence de pratiques de Gestion des Ressources Humaines au sein des pôles de compétitivité de la région Rhône Alpes. », Congrès de l'AGRH, St Malo, nov.
- Calamel, L. (2012), « Gestion des Ressources Humaines et collaboration en pôle de compétitivité : une relation dialogique. Le cas des pôles de compétitivité de la région Rhône-Alpes. », thèse de doctorat, Université de Grenoble
- Carluer, F. 2006, « Réseaux d'entreprises et dynamiques territoriales : une analyse stratégique ». In : Géographie, Economie, Société, 2006, vol. 8, n° 2, pp. 193-214
- Courlet, C., Pecqueur, B., Soulage, B. (1993). « Industrie et dynamiques de territoires », *Revue d'économie industrielle*, Vol. 64. 2e trimestre, pp. 7-21.
- Crevoisier, O. (1996) "Proximity and territory versus space in regional science." *Environment & Planning A*, Vol. 28 Issue 9, p1683, 15p
- Defélix, C., Dégruel, M., Le Boulaire, M., et D. Retour. (2010). « Territorialisation de la GRH: de nouvelles démarches d'entreprise et une nouvelle GRH ? », Congrès AGRH, Saint-Malo.
- Defélix, C, Culié, J-D., et D. Retour, A, Valette. (2006). « Les pôles de compétitivité, laboratoires d'innovation en ressources humaines ? », en collaboration avec, *Revue française de gestion industrielle*, vol. 25, n°3, pp. 69-86
- Eisenhardt, C. (1989), « Building theories from cases studies reasearch », *The Academy of Management Review*; Oct, 14, p. 532
- Fourcade, C., Gallego, V., Polge, M. et Saoudi, L. (2010). « De la gestion des ressources humaines à l'animation des relations humaines. Le cas de l'entreprise artisanale. », *Revue Management et Avenir*, Décembre, n°40.
- Galgóczi, B., Keune, M. et Watt. A. (2006). « Relocation: concepts, facts and policy challenges» *European Review of Labour and Research*, winter; vol. 12, 4: pp. 499-520.
- Gallego, V. et Mahé de Boislandelle, H. (2011), *Délocalisation et relocalisation en PME, opportunités et risques*, Editions Economica.
- Gallego, V., Gangloff, F. et Saoudi, L. (2010), « Quelle alternative humaine à la délocalisation des PME ? », *Revue Française de Gestion*, n°204, p. 69-80.
- 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.
- Grossetti, M. (2004). « Concentration d'entreprises et innovation : esquisse une typologie des systèmes productifs locaux », *Géographie, Économie, Société* 6, 163–177

- Henriot, A, et Lahille, E. (1995). « S'internationaliser ou délocaliser : quelle problématique ? » in Lahille E. (eds.) *Au-delà des délocalisations. Globalisation et internationalisation des firmes*, Economica, Paris, p.4-32.
- Julien, P.-A. (2002). *les PME bilan et perspectives*, Les Presses Inter Universitaires, Québec.
- Kirat, T. andt Lung, Y. (1999) "Innovation and Proximity: Territories as Loci of Collective Learning Processes." *European Urban & Regional Studies*, Jan1999, Vol. 6 Issue 1, p27, 12p
- Le Boulaire, M., Dégruel, M., Défélix, C. et Retour, D. (2010). « Nouveaux territoires, nouvelle GRH ? Quand la GRH se « territorialise », *Entreprise et Personnel*, avril, n°288.
- Mollard, A., Torre, A. (2004), "Proximity, territory and sustainable management at the local level: an introduction International" *Journal of Sustainable Development*, Vol. 7 Issue 3, p221-236.
- Mahé de Boislandelle, H. (1998). *Gestion de Ressources Humaines dans les PME*, Economica.
- Maillat, D., Quévit, M. et Senn, L. (1993). *Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional*, Editions de la division économique et sociale.
- Marchesnay, M. (1991). « La PME: Une gestion spécifique », *Economie Rurale*, n°206.
- Michalet, A. (2007). « Dynamique des formes de délocalisation et gouvernance des firmes et des états », *Revue Française de Gestion*, n°177, p.141-148.
- Michel, N. (2001), « La gestion des hommes clé », *Revue de gestion des ressources humaines*, janvier-mars, n° 39, p.29-41.
- Miles, M., et Huberman, M. (1984). *Qualitative data analysis: A source book for new methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mouhoud, E.M. (2008). *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, Repères, La Découverte.
- Puthod D et Thévenard-Puthod C, (2006). « Coopération, tensions et conflit dans un réseau d'innovation construit autour d'une PME », *Revue française de gestion*, no 164, p. 181-204
- Rallet, A. (2000), « De la globalisation à la proximité géographique », in GILLY J.-P., Torre, A. (eds.), *Dynamiques de proximité*, L'Harmattan, Paris.
- Rallet, A. et Torre, A. (2004), « Proximité et localisation. », dans *Economie Rurale*, 2004, 280, Mars-Avril, 25-41.
- Retour, D. (2009). « Pôles de compétitivité : propos d'étapes », *Revue Française de Gestion*, vol 35. n°190, janvier.
- Sergot, B. (2004). *Les déterminants des décisions de localisation*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris 1, Panthéon, Sorbonne.
- Shearmur, R. (2011), "Innovation, Regions and Proximity: From Neo-Regionalism to Spatial Analysis." *Regional Studies*, Vol. 45 Issue 9, p1225-1243, 19p
- Torre, A. (2010), « Jalons pour une analyse dynamique Des Proximités », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3, pages 409 à 437.
- Torres, O. (2004). *Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proxémie*, Habilitation à diriger des recherches, Université de Caen Basse-Normandie.
- Verdu, A., Gómez-Gras, J.-M. et Martinez-Mateo, J. (2011). « Value creation through production offshore–inshore strategies in a footwear industry cluster: A coevolutionary perspective », *International Business Review*, April.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
- Zimmerman, J.-B. (2005). « Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial » *revue de l'IRES*, n° 47.