



HAL
open science

PME et délocalisation : regards sur les deux rives. Aspects théoriques

Martine Boutary, Marie-Christine Longe Monnoyer

► **To cite this version:**

Martine Boutary, Marie-Christine Longe Monnoyer. PME et délocalisation : regards sur les deux rives. Aspects théoriques. Services et distribution dans les pays émergents, LAREEM et le CEPN-CNRS, Jun 2014, Oran, Algérie. hal-02548765

HAL Id: hal-02548765

<https://hal.science/hal-02548765>

Submitted on 29 Apr 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

PME et délocalisation : regards sur les deux rives **Aspects théoriques**

Martine Boutary*

Université de Toulouse, Toulouse Business School,

Marie-Christine Monnoyer**

Université de Toulouse 1 Capitole

De nombreuses recherches ont été menées sur les raisons d'une délocalisation d'entreprises et les modalités de celle-ci, mais elles n'ont guère intégré les contraintes et les modalités de la prise de décision dans le cas des PME et leur intégration dans le monde numérique. Nous avons donc croisé plusieurs ancrages théoriques : théorie de la proximité, théorie des coûts de transaction, théorie de l'innovation de services, théorie néo institutionnelle et théorie de l'internationalisation, avec des analyses de la stratégie en PME pour mieux déceler les risques et les potentialités de ce mode de développement à une époque où la multiplication de telles opérations fait évoluer les modalités d'intégration de ces investissements dans les pays d'accueil. Notre réflexion met en évidence la pertinence des liens entre ces différents supports théoriques en évolution dans le cadre de la prise de décision de délocalisation des PME et leur développement international.

There is a wealth of delocalization studies which focus on the reasons of offshoring, but they do not take into account the SMEs specificities and their digital development. To explore risks and opportunities of such a way of development for this kind of firms, we have mobilized some theories as proximity, transaction costs, service innovation, internationalization and new institutionalization theory. Each one brings quite interesting elements to understand their delocalization decision making and international development in a period where FDI are more and more common in emerging countries.

INTRODUCTION

L'apparition de nouveaux marchés dits émergents et la concurrence croissante qui en découle bouleversent l'organisation des entreprises, en

* Université de Toulouse, m.boutary@tbs-education.fr ;

** IAE, CRM UT1C-UMR 5303 CNRS ; Université de Toulouse 1 Capitole, marie-christine.monnoyer@univ-tlse1.fr

interne comme en externe, déconnectant les activités économiques des cadres de référence nationaux [Colletis et Dieuaide (2012)]. Parallèlement, le développement et la généralisation de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) conduit à reconsidérer le concept de distance, et à réinterroger la nature de la relation entre les acteurs, en particulier lorsqu'ils décident, ou sont contraints, de travailler dans des pays différents, avec de nouvelles conditions de négociation et de co-construction de leurs offres.

Ces circonstances économiques politiques et technologiques, nécessitent d'améliorer la compétitivité [Lemaire (2013)]. L'un des points de vigilance porte sur les coûts, et les conditions de production. Le coût des salaires semble alors être au cœur de la réflexion, notamment chez les donneurs d'ordres qui exigent des prix toujours plus serrés.

Les chercheurs plus spécialisés sur les activités de service (métiers ou entreprises) ajoutent, aux réflexions précédentes, les effets de l'intégration des fonctionnalités « web » dans la structuration des entreprises de service ou la production des métiers de services. « La dichotomie back/front office devient difficile à identifier car l'entreprise n'est plus matérialisée par un lieu : le contact avec le client ne nécessite plus de rencontre puisque tout passe par le réseau internet. » [Djondang, Léo et Philippe (2005)] Si tous les services ne connaissent pas une telle transformation, le modèle « internet » autorise l'éclatement de l'entreprise de service ou de la production des services nécessaires aux industriels et offre une plasticité organisationnelle et spatiale très intéressante à l'international.

Ce processus d'éclatement spatial des entreprises touche tous les pays industrialisés et se traduit par l'implantation dans les pays en développement de filiales dont les fonctions varient selon les secteurs d'activités et les pays d'accueil. Si nous prenons l'exemple de la France, entre 2009 et 2011, 4,2 % des sociétés marchandes non financières de 50 salariés et plus ont délocalisé des activités et 3,1 % l'ont envisagé sans le faire [Fontagné *et al.* (2013), DGTPE, (2010)]. Si ce ratio tombe à 2,7 % pour les moins de 100 salariés, il augmente très rapidement avec la taille des entreprises, et se répand dans le champ des PME [Oseo (2009) ; Tassone (2014)]. L'industrie manufacturière et les services de l'information et de la communication sont les secteurs les plus concernés. Dans ces deux cas, la décision peut porter sur l'activité de cœur de métier ou une activité support, souvent des activités de service (logistique, services techniques, analyse financière, centres d'essais, gestion des achats...). Certaines prévisions [Mouhoud El Mouhoub (2012)] évaluent à plus de 5 % la part des emplois tertiaires délocalisables, soit un chiffre un peu plus faible que ce qu'envisageait la direction du trésor en 2004

~~[Direction du trésor (2004)]~~. Sont concernés autant des emplois de faible qualification que des emplois de haut niveau.

Depuis 2008, et la crise des subprimes, l'implantation de ces filiales étrangères dans les pays moins développés semble s'être accélérée (Fernandez Stark et al, 2014 ; Pipame 2013). Elles transforment, parfois profondément, les tissus d'activités locaux, mais aussi les marchés du travail et l'organisation socio économique (Flores Saens, 2014 ; Kshetri et al, 2014, Saliba in le Monde 11/4/2014), intensifiant l'attractivité de ces territoires aux yeux des entreprises issues des pays les plus développés.

De nombreuses recherches ont été menées sur les raisons de délocaliser et les modalités de mise en œuvre de ces processus [Erramili *et al.* (1997) ; Banque de France (2004) ; Chevallier (2004) ; Aubert et Sillard, (2005) ; Duval (2006) ; Mouhoub El Mouhoud (2006), (2010) ; Mayer *et al.* (2007) ; Berger (2007)]. La plupart d'entre elles ont porté sur le terrain des grandes entreprises, ce qui semble logique au vu de l'antériorité des démarches de délocalisation de ces firmes et de l'importance du phénomène dans cette population [Heres *et al.* (1997) ; Coucke *et al.* (2007)]. Pourtant, les PME sont confrontées aux mêmes impératifs (meilleure compétitivité et développement de la géographie de leurs ventes), parfois de façon simultanée, parfois de façon progressive. Souvent très ancrées sur leur territoire d'origine, elles sont conduites à se poser la question de la pertinence de leur localisation et à remettre en cause ce qui leur paraissait incontestable : produire là où elles étaient nées, changer de territoire pour produire ailleurs, parce que la localisation des activités constitue un facteur de compétitivité important [Dunning et Lundan (2008) ; Boutary *et al.* (2009) ; Mayrhofer et Urban (2011)]. Il y a là une décision stratégique, que nombre de dirigeants d'entreprises regardent avec une forte appréhension, car leurs avantages concurrentiels peuvent être ébranlés. ~~La proximité de la relation qu'ils ont avec leurs interlocuteurs est mise à mal par la délocalisation sur des zones plus ou moins lointaines. Il en va de même pour leur capacité d'innovation, souvent co-construite avec des interlocuteurs locaux, nourrie de services appuyés sur des échanges informels et la compréhension fine des questionnements et des usages nationaux. Il faut donc conjuguer ces inquiétudes avec des discours de clients qui par ailleurs veulent recréer de la proximité avec leurs propres localisations étrangères (et exigent donc de leurs fournisseurs qu'ils se rapprochent)~~ [Talbot et Levy (2012)] ;

Parallèlement, on observe des cas d'échec de ces processus de délocalisation, tant pour les multinationales que les PME. Ils se traduisent soit par des relocalisations sur le territoire d'origine, soit par des transferts vers des zones de développement moins avancé (Pipame, 2013 ; Coris in le monde XXX). Ces situations confortent le discours institutionnel local, régional ou national qui cherche à bannir les démarches de délocalisation

le plus souvent associées à la notion de pertes d'emplois locaux et de diffusion incontrôlée des connaissances.

Il devient donc pertinent de construire une connaissance appropriée à ces problématiques de gestion simultanée de la préférence donnée par les PME à la proximité, et de la mise à distance de tout ou partie des opérations de production, industrielle ou de services, en cœur de métier ou en activités supports, ~~très largement touchées~~ [Katalyse (2005), Besson *et al.* (2006)], ~~même si nous devons constater la faible qualité des indicateurs objectifs tels que la mesure des gains de productivité ou celle des coûts logistiques~~ [Houseman (2007)]. Dans les pays d'origine, les échecs affectent en effet plus sérieusement les PME que les grandes entreprises. Au delà des impacts financiers non négligeables, c'est la reconstitution des savoirs faire qui est en jeu et l'équilibre des processus productifs. Pour les pays d'accueil, les échecs remettent en cause la fragile stratégie d'assimilation des relations commerciales avec les fournisseurs locaux (Kshetri *et al.*, 2014) et la qualité des relations diplomatiques entre les pays concernés tant du fait des espoirs suscités par les implantations, que les investissements publics réalisés pour les accueillir .

~~Les délocalisations représentent pour les dirigeants de PME un sujet souvent tabou sur le plan managérial et institutionnel, ce qui renforce l'intérêt d'un regard de chercheurs.~~ Notre objectif est de revenir sur les questions parfois contradictoires que nous venons d'évoquer, et de comprendre en quoi l'intégration de différents modèles théoriques peut dépasser la focalisation de l'attention sur la réduction des coûts et faciliter, voire enrichir, la réflexion managériale pour aboutir à des choix mieux documentés [Besson *et al.* (2006)]. L'objectif est de mieux cerner l'utilité potentielle des délocalisations de PME, tant pour leur développement personnel que celui de leur espace de fonctionnement présent et futur, sur leur territoire d'origine et celui du pays d'accueil. Les délocalisations ne nous paraissent plus pouvoir être réduites à un comportement de gestion négatif et dangereux, mais les modalités de décision, comme de mise en œuvre, peuvent altérer les résultats de ce choix stratégique. Pour ce faire, nous avons opté, dans cette communication, pour une relecture de la littérature en management, en privilégiant deux axes principaux : les spécificités de gestion des PME (1) et la problématique de leur développement international (2).

Nous commencerons, toutefois, par revenir de façon précise sur le concept de délocalisation car les définitions en sont nombreuses. Nous retiendrons celle de Mayrhofer *et al.* [(2011)] : « organisation intégrant un choix de production à l'étranger – sous forme de filiale ou de joint venture – avec un retour total ou partiel des produits de l'activité étrangère ». Cette définition exclut l'approche du phénomène de multi-locali-

sations, par lequel 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. Elle exclut aussi la délocalisation *via* la seule sous-traitance, sans mobilité de capitaux vers l'étranger. Elle renvoie sans doute à un nombre restreint de délocalisations, mais nous semble refléter tant sur le plan qualitatif que quantitatif, l'importance et la nature du phénomène dans les PME. Cette définition nous paraît aussi correspondre aux formes les plus courantes de réflexion des dirigeants de PME, soucieux de la durabilité de leur outil de production et de la pérennité du patrimoine économique, et pas seulement financier qu'il constitue.

I.1. Les spécificités des PME : freins ou moteurs de la délocalisation ?

Si peu de recherches ont porté sur les relations des PME à leur environnement et les conséquences qui en découlent en matière de délocalisation d'éléments de leur production, les chiffres montrent que ces entreprises les envisagent et les pratiquent désormais [Oseo (2009)], et ce même dès leur création, lorsqu'elles sont en forte croissance [Brouwer *et al.* (2002)]. On recensera ici les points d'appui théoriques qui nous permettent d'élargir le débat.

a) Un attachement à des relations de proximité

Les analyses sur le mode de gestion des PME mettent en exergue une heuristique de la proximité [Torrès (2003)]. ~~Reprenant les travaux de Moles et Rohmer (1978),~~ Torrès attire l'attention sur le fait que les dirigeants de PME ont tendance à compartimenter leur espace environnant et à accentuer principalement leurs relations professionnelles et partenariales sur une zone de « proximité ».

Ce terme de proximité a bien sûr une expression kilométrique (donc géographique) largement pondérée par les temps et coûts de transport [Carincazeaux *et al.* (2010)], mais il se traduit de multiples façons dans les modalités de gestion de la PME :

– La faible taille des entreprises, ainsi que la concentration des effectifs sur un seul lieu, favorise des contacts directs et personnels, porteurs d'une information informelle et pourtant riche [Boutary (1998)], dans un cadre de très grande proximité hiérarchique. Planque (1991) montre que « le vecteur d'obtention de l'information est un ensemble de relations interpersonnelles informelles, non institutionnalisées et non structurées ». ~~D'une manière générale, les configurations spatiales rejouent directement sur la capacité informationnelle de la firme [Léo *et al.* (1992)].~~ La dimension relationnelle est plus importante que la dimension organisationnelle. On peut considérer la PME comme « un tout, où toutes les fonctions sont intégrées ou du moins très fortement reliées. Le propriétaire-dirigeant contrôle tous les aspects, en dirigeant plusieurs

fonctions et, pour quelques-unes, en y participant directement » [Julien (1994)]. Il y a polyvalence non seulement du dirigeant mais des salariés qui peuvent observer et agir sur différentes fonctions. Il y a proximité fonctionnelle. Le mode de coordination se fait par ajustement mutuel et supervision directe de façon prioritaire par rapport à une standardisation des procédés, des résultats et des qualifications qui, en revanche, facilitent la gestion et la coordination à distance.

– L’horizon temporel de la PME est le plus souvent à court terme et son cycle de décision stratégique, axé sur la réaction plutôt que l’anticipation. Le processus décisionnel des gestionnaires de PME est d’ailleurs vu comme étant plus intuitif, « au juger », moins dépendant d’informations et de modèles formels de prise de décision [Blili *et al.* (1994)]. Les notions de réactivité, de flexibilité, d’interactivité, d’adaptabilité, de souplesse, qualités généralement associées à la PME, peuvent aussi être interprétées comme relevant d’une grande proximité temporelle.

– Mais, l’espace n’est pas seulement, pour les PME, le réceptacle de leur activité. De nombreux dirigeants soulignent l’imbrication dans le tissu local, due par exemple à la connaissance personnelle des salariés de l’entreprise, des institutions locales, des autres entreprises installées sur un périmètre voisin. **L’accessibilité de ressources complexes comme des lieux de formation ou de recherche réduit, de même, le sentiment d’éloignement voire d’isolement. Certaines régions d’accueil l’ont bien compris qui multiplient les établissements de formation spécialisée et les structures de recherche (Saliba pour le Monde 12.4.2014, Ramirez, 2014) aussi à l’exploitation forte des ressources existant localement.** Comme le suggère Pecqueur (2012), « l’espace territoire » doit être analysé d’une façon plus institutionnelle, plus culturelle, et plus historique ~~qu’il est nécessaire de prendre en compte~~, parce que ses dimensions interfèrent dans la qualité de la production. Les travaux menés par Sleuwaegen et Pennings (2006) sur les délocalisations au départ de la Belgique soulignent que près de la moitié des délocalisations ont été réalisées dans des pays adjacents, c’est-à-dire en plein cœur de l’Europe et non dans des pays à bas salaires. Derrière ce choix, se profile l’attachement des dirigeants à un niveau de qualité d’équipements, de services qui ne varient pas profondément au sein des pays fondateurs de l’Union Européenne et **de moins en moins dans les pays émergents**. Nous pourrions qualifier cet attachement de proximité institutionnelle, définie par Carincazeaux *et al.* (2010) comme « l’adhésion d’agents à un même espace commun de représentations, de règles d’action et de modèles de pensée ».

La proximité, telle que nous venons de la décrire, est le support fréquent d’un mode de gestion très réactif, à l’écoute directe des clients, des salariés, des institutions ce qui permet la co-construction d’offres voire, d’innovations issues de la demande, mais aussi un contrôle très immédiat

du processus productif. C'est ce mode de gestion, bien maîtrisé par les PME qui fait leur force dans un contexte hautement concurrentiel.

~~Comme nous l'avons relevé précédemment,~~ Parce que le concept de délocalisation est associé à celui de distance, ~~d'éloignement~~ qui il se traduit tant par une rigidification de l'organisation des contrôles que par des écarts culturels, des différences administratives [Ghemawat (2001)] auxquels sont peu habituées les PME, ce qui peut expliquer ~~à la fois~~ leur inquiétude et la temporisation de leurs décisions de délocalisation, ainsi que la relocalisation d'un certain nombre d'entre elles [Mercier-Souissa (2011)], suite à l'échec de la mise en œuvre de l'opération de délocalisation.

Mais ces caractéristiques ne sont pas immuables. ~~Tout comme Torres (2003) a pu parler de PME dénaturées parce qu'elles inscrivaient leurs activités dans un espace mondialisé, il semble à ce jour possible de parler de PME délocalisées-~~ l'évolution du contexte technique et concurrentiel, voire les stratégies concurrentielles choisies par ces entreprises, peuvent remettre en cause une première timidité face à l'éloignement. La diffusion de l'appropriation des technologies web réduit, en effet, la perception des différences entre une relation à distance et une relation de proximité lorsque les interlocuteurs ont l'habitude de travailler ensemble. Par ailleurs, ~~Comme le suggèrent les travaux sur la délocalisation des activités de service~~ plus les éléments de produit ou de service délocalisés sont tangibles et standardisés, moins la gestion de la distance se révèle complexe [Djondang *et al.* (2005)]. Enfin, ~~comme le met en évidence l'analyse des effets de l'introduction des TIC~~ la généralisation de la numérisation de certaines dimensions de l'offre de biens ou de services se généralisant (services associés aux produits), ~~facilitant ainsi à la fois~~ le contrôle et l'adaptation régulière de l'offre sont facilités et conduisent les PME à retrouver une forme de gestion qu'elles connaissent bien [Shostack (1977), Madrid *et al.* (2005), Lévy (2000)]. Les PME pourraient être considérées comme ayant des avantages et des capacités particulières vis-à-vis de la mise en œuvre des délocalisations, lorsque les conditions d'accueil se révèlent favorables à l'instauration de relations personnelles équilibrées

La pertinence des délocalisations apparaît désormais. Mais en revanche, elle s'accompagne d'une réflexion plus problématique sur les conditions de choix et de mise en œuvre, difficiles quel que soit le secteur d'activités. ~~Si on considère que la réussite d'une délocalisation implique, comme le soulignent les recherches que nous avons évoquées ci-dessus, la recherche et la re-création d'une gestion de proximité dans un nouvel espace, alors-~~

b) La préférence donnée aux stratégies de niche

Pour éviter le face-à-face frontal avec des entreprises qui peuvent éventuellement gagner sur des effets de volume, les PME choisissent l'évitement. ~~En adoptant des stratégies de niche, elles visent à éviter l'affrontement avec des entreprises mieux dotées en ressources (notamment humaines et financières).~~ Ces stratégies, **qualifiées de « niche »** s'appuient sur la création d'avantages concurrentiels apportés par des produits innovants, des services ... mais aussi des modes d'organisation flexibles et très réactifs qui vont être des supports de différenciation et permettre de ne pas adopter un choix uniquement effectué à partir d'un critère « coût ».

Ces stratégies supposent ~~une souplesse de fabrication ou un acheminement rapide de petites séries pour~~ de répondre, avec beaucoup de flexibilité, à une demande exigeante en matière de services. **Ces exigences sont souvent oubliées** ~~De nombreux exemples de relocalisation industrielle ou tertiaire insistent sur ces problèmes logistiques de production ou de service (transport logistique) pour retrouver les avantages concurrentiels perdus dans le mirage d'une production lointaine et peu coûteuse mais non respectueuse de la structure des avantages concurrentiels des entreprises construits dans une relation de proximité.~~

Les opérations de délocalisation tertiaire ne semblent ainsi pas profitables, ~~quant à elles,~~ lorsque les volumes d'information traités sont trop limités ou lorsque la part des travaux de saisie est trop faible. Les surcoûts liés à la nécessité de scanner de nombreux dossiers, les différences existant entre les réglementations administratives impactent les résultats. ~~même si les progrès en matière de systèmes et de technologies d'information facilitent le travail à distance et la collecte de données sur de nombreux éléments, ils~~ Les TIC ne remplacent pas, ~~dans tous les cas,~~ l'aisance donnée par la proximité lorsqu'il faut saisir rapidement les inflexions de la demande de l'utilisateur du service [Lorot (2007)].

Parce que les stratégies de niche s'accompagnent souvent d'investissements très spécifiques et de savoir-faire à protéger, elles ~~Les décalages technologiques ainsi créés ne sont pas très durables, et pourraient justifier, si l'on se réfère au modèle de Vernon [1966], une délocalisation dès qu'ils sont mis sur le marché international. On se trouve là dans une forme d'injonction paradoxale pour les dirigeants de PME : la nécessité de gestion des coûts impose la localisation de la production dans des pays à moindre coût salarial, alors que le choix d'une stratégie de niche et ses conséquences orientent vers une politique d'internalisation.~~

Les stratégies de niche ne semblent donc pas porteuses d'un comportement systématique de délocalisation. Mais parce qu'elles peuvent exiger des ressources particulières ou des fournisseurs spécialisés, elles peuvent

conduire à une délocalisation totale ou partielle de la production, comme le montrent les travaux sur l'industrie du luxe [Koromyslov (2007)], ou sur les services comptables [Lorot (2007)] ~~et plus anciennement les travaux de Marshall (1920)~~. De même, pour rester compétitives et malgré un choix qui n'est pas exclusivement attaché à la gestion des coûts, les PME peuvent se pencher sur leur chaîne de valeur, pour identifier les éléments du processus productif susceptibles d'être délocalisés [Gereffi (1995), Fontagné (2013)]. Elles intègrent alors dans leur réflexion le rôle positif que peuvent jouer les structures ~~de~~ délocalisées sur l'ensemble du processus, notamment le contrôle de la qualité, l'innovation de services adaptés à des clients spécifiques, l'efficacité logistique

Les stratégies de niche ne sont donc pas des remparts définitifs contre les délocalisations. Elles supposent une attention forte des acteurs concernés à la nature des avantages concurrentiels développés et aux conditions de mise en œuvre qui peuvent s'avérer complexes.

c) Un accès limité aux ressources

Un troisième point caractéristique des PME concerne la gestion des ressources, qu'il s'agisse de trouver les moyens financiers, des partenaires intéressés par un accompagnement, ou encore de disposer d'une personne capable de diriger un nouvel établissement. Ces ressources limitées que Julien (1994) décrit comme une caractéristique des PME ne sont pas favorables à des opérations de délocalisation.

Parce que le nombre de personnes susceptibles de disposer d'informations et d'analyser les éléments de la décision de localisation est moins important que dans une entreprise de taille moyenne ou grande, la PME se sent plus fragile dans sa prise de décision. ~~Cette fragilité génère ainsi un effet de grossissement des décisions ou des événements qui se révèle négatif sur le développement de l'entreprise [Mahé de Boislandelle (1996)]. Il est aussi important de noter que la place de chaque individu dans le groupe est proportionnellement plus importante que dans une grande entreprise, et tous les individus sont identifiés. Ceci peut rendre la décision de délocalisation plus difficile, car il est nécessaire de se confronter aux avis de chacun sur l'opportunité ou le danger d'une telle décision. Par ailleurs, cet accès limité aux ressources peut conduire~~ Le dirigeant de PME est en effet conduit à s'appuyer fortement sur ses relations de proximité, ses avantages et spécificités techniques personnelles et à restreindre ainsi la dimension géographique de sa stratégie de niche à une aire nationale [Gallego (2011)]. ~~Il est probable que cet argument soit une des explications à la faible internationalisation régulière des TPE et PME, en termes de ventes comme d'implantation physique sur les marchés étrangers.~~

~~La question de la limitation des ressources n'est cependant pas seulement une question de ressources humaines.~~

~~Qu'il s'agisse de trouver les moyens financiers, des partenaires intéressés par un accompagnement, ou encore de disposer d'une personne capable de diriger le nouvel établissement, la PME semble contrainte dans sa décision de délocalisation. Ces ressources limitées que Julien (1994) décrit comme une caractéristique des PME ne sont pas favorables à des opérations de délocalisation.~~

Mais la théorie des ressources et compétences nous indique que l'entreprise gagne son avantage compétitif dans l'organisation de ressources et compétences rares et difficiles à imiter ou à substituer [Penrose (1959)]. La spécificité de l'entreprise réside alors dans sa capacité à intégrer et à recombinaer des savoirs distincts [Grant (1991)], à partir de modes d'organisation qui lui sont propres et qui peuvent conduire à des avantages concurrentiels différents, significatifs et durables [Durand (2006), Tallman *et al.* (2002)]. ~~Ceux-ci peuvent être construits à partir de ressources internes ou de partenariats, tenant compte de l'histoire de l'entreprise, de son identité et de ses modes d'apprentissage [Berger, (2007)] et interdisant l'entrée d'autres concurrents sur le marché [Laghzaoui (2006)].~~

Face aux pressions, et pour trouver de nouvelles sources de productivité, de créativité, d'amélioration de performance et demeurer compétitive face à une augmentation des pressions diverses, l'entreprise peut choisir d'innover sur ses produits-services, sur ses procédés, dans son organisation (Valenduc *et al.* 2006) ou en délocalisant.

— la voie de l'innovation produit ou service ;

— la voie de l'innovation de procédé (rationalisation des procédés de production, standardisation, économie de matières premières ou de main-d'œuvre) ;

— la voie de l'innovation organisationnelle : nouvelles formes d'organisation du travail, systèmes de gestion de connaissances et de développement de la créativité des employés et nouvelles formes de relations entre les entreprises et leur environnement économique ;

— mais aussi la voie de la délocalisation.

Les diverses solutions ne sont pas exclusives l'une de l'autre. L'idée de la mobilisation des ressources et de leur activation pour les transformer en actifs stratégiques valorisables, rares, difficiles à imiter et non substituables peut donc passer par un processus immédiat d'acquisition des ressources nécessaires ou par la construction de ces actifs dans la durée [Saives (2002)], *via* une opération de délocalisation. Si les PME s'orientent plus massivement vers des stratégies d'innovation, elles peuvent aussi, encore timidement, adopter le choix de délocalisation dans un souci d'optimisation des ressources.

Pour conclure cette première partie, si les spécificités des PME semblent de prime abord peu adaptées à la délocalisation, tant les évolutions technologiques que la dynamique managériale des dirigeants de PME, dans un univers hautement concurrentiel, peuvent les conduire à se dégarer de certains freins traditionnels.

Après avoir pris en compte les spécificités des modes de gestion des PME, nous allons dans un second temps analyser les modalités qui leur sont propres quant à la prise de décision de délocalisation et ses orientations.

II. Le choix de la délocalisation : entre contrôle de gestion et développement international

La problématique de la localisation des entreprises sur un plan international n'est pas une préoccupation récente : les premières firmes multinationales sont apparues à la fin du XIX^e [Mouhoub (2006)] et à la fin des années 1950, les IDE¹ ont afflué des États-Unis vers l'Europe dont le marché était très (trop) protégé par des barrières douanières. À la fin des années 1960, Hymer (1968) explique la multinationalisation de la firme par la présence « d'avantages spécifiques transférables permettant à l'entreprise d'obtenir des gains supérieurs aux coûts d'implantation et de demeurer compétitive sur les territoires étrangers ». Ces avantages peuvent être une avance technologique, un avantage marketing ou un accès privilégié à certains facteurs de production. **S'installer à l'étranger présente donc de multiples avantages pour une entreprise qu'elle soit petite ou grande : réduire ses charges pour améliorer sa compétitivité sur son marché national, bénéficier d'un accès à des ressources naturelles non disponibles sur le marché national et s'ouvrir sur des marchés nouveaux, dans le pays d'accueil ou des pays désormais plus aisément accessibles.**

Toutefois, de nombreuses grandes entreprises se sont longtemps limitées à créer des filiales ateliers, **dans les pays en développement**, pour réduire leurs coûts, poursuivre la production et la commercialisation de produits considérés comme matures dans leur pays d'origine (Vernon, 1966), sans s'intéresser aux marchés locaux [Michalet (2007)]. ~~D'autres n'ont vu dans les pays de moindre développement que l'opportunité de poursuivre la production et la commercialisation de produits considérés comme matures dans leur pays d'origine (théorie du cycle international de vie du produit de Vernon, 1966).~~

Le développement économique des pays émergents et asiatiques de ces vingt dernières années rend profondément obsolète cette vision. La multiplication des investissements des multinationales génère deux effets

¹ IDE : Investissement direct à l'étranger.

complémentaires pour les PME. D'une part, ces investissements dynamisent lentement, mais sûrement, le tissu local d'activités et élargissent les besoins tant en consommation intermédiaire que finale (Kshetri et al, 2014). D'autre part, ces investissements augmentent les achats effectués par les MNE auprès de leurs sous-traitants traditionnels qui sont invités à les suivre, souvent de façon pressante. ~~même pour les PME qui n'ont pas la même logique financière que les grandes entreprises.~~

~~L'espace n'est pas, en effet, une variable neutre qui le transformerait en un simple réceptacle des volontés de mouvements des entreprises, l'accessibilité logistique et numérique d'un pays ou d'une région, les caractères socioéconomiques évoluent au fil des années et de façon sensible même pour les étrangers qui y vivent [Carineazeaux *et al.* (2010)]. Enfin les PME sont incitées à répondre positivement aux pressions, financières et géographiques que nous avons évoquées plus haut, exercées par leurs donneurs d'ordres. Nous nous intéresserons donc aux relations entre la délocalisation et la question des coûts, à la liberté de décision et au développement international des PME.~~

a) La délocalisation pour la baisse des coûts

L'ouverture des marchés, le développement des technologies de l'information ont rendu, sur la fin du XX^e siècle, les mouvements internationaux plus faciles et plus rapides. Dans un tel contexte, les décalages technologiques sont de moins en moins durables, ~~et ne permettent pas aux entreprises de prendre un long temps avant de déployer les différentes étapes de réflexion.~~ Moins protégées sur leurs territoires nationaux, ces dernières, pour rester compétitives, sont obligées de répondre à l'injonction du contrôle des coûts.

C'est cette injonction de contrôle des coûts qui a été centrale dès le début des mouvements de délocalisation. Des chiffres sont cités par de nombreux organismes, qui démontrent, de façon macroéconomique, l'intérêt d'autres contrées, comparées à des pays dits développés et à coût horaire élevé.

Si les grandes entreprises industrielles ont dans les années 1980 utilisé les opportunités offertes par les zones franches des pays en développement pour disposer d'une main-d'œuvre peu qualifiée à bas coûts, la situation a évolué du fait de la montée en qualification dans de nombreux pays. Désormais, une unité industrielle ou tertiaire trouvera aussi des personnes qualifiées pour effectuer des tâches diversifiées, à des coûts moindres qu'en Europe occidentale [Saenz (2014)].

Parallèlement les équipements en internet à haut débit se sont largement développés [Banque mondiale (2014)] permettant ainsi des connections immédiates, sans surcoût, avec les maisons mère et autorisant une utilisation du temps décalé (fuseaux horaires différents), ce qui peut

constituer un réel avantage compétitif pour des prestations de service. Les décisions de délocalisation dans des pays disposant de tels avantages comparatifs apparaissent alors très rationnelles. [OCDE (2007)].

La théorie des coûts de transaction va pourtant relativiser les indicateurs de coût, et, tout en respectant leur importance, souligner la nécessité de leur en adjoindre d'autres. Coase (1937) remet en cause le fondement des décisions sur l'hypothèse de la concurrence pure et parfaite. ~~Profiter des avantages d'un marché n'est pas un acte isolé.~~ Le recours au marché n'est pas gratuit, il existe des coûts de transaction, que l'on peut identifier selon trois critères principaux : des coûts liés à la recherche d'informations (l'identification du lieu idéal est à la source de coûts importants), des coûts liés au contrat (négociation, recherche de partenaires et résolution des conflits) et enfin des coûts liés à l'incertitude (notamment dans le cas des transactions internationales avec des acteurs et des cultures méconnus). Ces coûts sont autant de facteurs affaiblissant les économies liées au moindre coût de la main-d'œuvre [Quélin (1997) ; Drancourt (2006) ; Berger (2007)]. ~~Dans le cas d'une nouvelle localisation d'activités.~~ Inversement, le choix du maintien de l'internalisation de la production présente aussi des coûts.

Williamson (1979) développe, ~~à partir du concept de~~, la théorie des coûts de transaction, en introduisant l'environnement de la transaction, le comportement des agents, marqué par le phénomène de rationalité limitée et des comportements opportunistes. ~~L'environnement est . Il entraîne une prise de risques du fait de la fréquence des transactions et de l'existence d'actifs spécifiques les concernant.~~ Du fait de la complexité et de l'incertitude de l'environnement, ~~de la hausse des coûts qui en résulte~~, il peut être préférable pour la firme de choisir d'internaliser sa production pour économiser les coûts de recours au marché, mais aussi pour mieux contrôler et maîtriser les conditions de production ou la protection des savoir-faire. ~~Qu'il y ait recours au marché ou internalisation d'une production pourtant délocalisée.~~ Le choix d'une implantation extérieure peut être appréhendé comme le moyen d'obtenir des coûts plus intéressants, issus d'un arbitrage entre le marché et les ressources propres de l'entreprise. L'avantage salarial d'un pays n'est qu'un des critères de décision, **la législation de la propriété intellectuelle** et les coûts d'information ou de négociation de contrats séparés peuvent amoindrir ou renforcer l'intérêt d'une organisation « délocalisée ». **Les pays d'accueil l'ont bien compris lorsqu'ils acceptent pour entrer dans l'OMC, les exigences du contrôle de la propriété intellectuelle.**

La rationalité économique est toujours présente dans cet objectif d'optimisation des choix, mais on comprend que les paramètres financiers les plus simples ne doivent pas entrer seuls en ligne de compte dans une prise de décision complexe et u ne analyse de performance.

b) À la recherche d'une légitimité et de repères

~~Les caractéristiques développées dans la première partie de cette communication permettent de mieux comprendre que les PME vont construire un processus de décision en intégrant les contraintes de gestion qu'elles ont. Nous venons de voir combien la contrainte des coûts est importante aux regards d'une rationalité que l'on voudrait optimale. Cet objectif est à nuancer, en s'appuyant sur le concept de rationalité limitée : les dirigeants de PME aimeraient avoir une information exhaustive, avec une analyse rationnelle de plusieurs scénarii, notamment sur les plans comptable et financier. Au lieu de cela, c'est finalement un résultat seulement satisfaisant qui sera accepté. Le temps et les ressources étant limitées, la méconnaissance des données de départ (données marchés, données de coûts, ...) étant forte, il est difficile pour les dirigeants d'imaginer et d'évaluer les solutions de délocalisation, et notamment sur quel pays celle-ci sera la plus pertinente et la plus économiquement intéressante. Les mêmes réflexions peuvent porter sur l'amont de cette réflexion, c'est à dire sur la prise de décision même de la délocalisation, en tant que choix stratégique. En amont ou en aval de la délocalisation, l'incertitude est importante, la mise en œuvre se fait avec les conditions les plus satisfaisantes possibles, en fonction des contraintes posées et avec les ressources disponibles.~~

Les acteurs de l'accompagnement institutionnel s'étonnent parfois de choix qui paraissent étonnamment rapides, ou qui semblent peu rationnels chez les dirigeants de PME. Ils constatent que la délocalisation n'est pas toujours la mise en œuvre d'une solution pour pallier une performance insuffisante, mais qu'elle est prioritairement la réponse à la pression de donneurs d'ordres ou de clients qui conditionnent le maintien de la relation commerciale à une installation en zone « low cost ». La prise de décision n'est pas le fruit d'un choix, quelle que soit la rationalité du choix, cela devient une forme de réponse à l'exigence d'acteurs extérieurs.

Les apports de la TNI (théorie néo-institutionnelle) permettent de mieux comprendre le fait que la décision est parfois dépendante ~~du comportement d'autres acteurs~~ (donc de l'environnement externe) autant que des objectifs de l'entreprise et de son analyse interne. Ce cadre d'analyse rappelle que la recherche d'efficacité 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, même dans sa dimension la plus précise, serait donc

insuffisante pour expliquer certaines décisions stratégiques. 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 la voie énoncée, on parlera 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. C'est un 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, puisque la liberté de la PME est limitée par l'autorité de ses donneurs d'ordres (isomorphisme coercitif), par celle de ses consultants (isomorphisme normatif). Enfin l'incertitude dans laquelle se trouve une PME en situation concurrentielle défavorable peut la conduire à pratiquer un isomorphisme mimétique.

Dans une décision de délocalisation, ces trois isomorphismes se nourrissent les uns des autres. Les consultants ont pour clients des donneurs d'ordre qui de ce fait transmettent les normes des premiers sur les sous-traitants. Grandes entreprises et consultants sont impliqués dans les structures économiques et financières, qu'il s'agisse des grandes banques, des comités de gestion des investissements étrangers... L'indépendance intellectuelle des donneurs d'ordres et des consultants est donc sujette à caution. 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.

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. Qu'elles soient industrielles ou tertiaires, les opérations sont subordonnées aux exigences de l'entité impersonnelle et générale que sont « les marchés ». Ces opérations d'implantation sont ainsi souvent présentées ~~systematiquement~~ de manière subordonnée aux préoccupations et performances commerciales grâce à l'utilisation de relations causales [Sergot *et al.* (2011), Sergot (2011)]. **Toutefois, on peut penser que les accidents graves (effondrement en 2013 du Rana Plaza au Bangladesh par exemple) modifient le regard des dirigeants de PME quant à la réalité et le bien fondé des retours sur investissement.**

~~Comme nous le rappelions précédemment, l'analyse complète des coûts liés à la délocalisation est complexe.~~ Tant que la structure de production délocalisée reste en projet, il est difficile d'évaluer, toutes choses égales par ailleurs, l'intégralité des coûts réels de production. L'inconnue que constitue la réalité concrète de la délocalisation ajoute au flou des calculs. L'incertitude, élément du contexte étudié, conduit les décideurs à rechercher des points d'appuis externes pour conforter ou justifier leur choix. Ils s'engagent dans des stratégies d'imitation. Dès lors, plusieurs éléments concurrent à la pratique de l'imitation reconnue alors comme méthode stratégique [Baudonnière (1997)] :

– un motif rationnel : l'intérêt de profiter d'une analyse faite par un pair qui, peut s'être révélée fructueuse [Henisz *et al.* (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.

– 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)]. Comme le montrent les différents rapports² rédigés à la demande des syndicats patronaux, des organisations gouvernementales [Grignon F (2004), (Sénat, Assemblée nationale), cette analyse comparative peut être présentée comme révélatrice de tendances sectorielles, voire macroéconomiques qui rendent légitime aux yeux de l'entreprise ou du secteur d'activité, la décision de délocalisation. L'imitation est alors le résultat d'une évaluation.

² Par exemple, Étude du Cabinet Katalyse en réponse à la demande du sénateur J.Artuis (2005) ; Rapport Lorient présenté au congrès des experts comptables en 2007...

– un besoin de justification : pour beaucoup de PME dont on a rappelé l’ancrage dans un terroir qui est souvent celui de la naissance de l’entreprise, la délocalisation qui se 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.

Comme nous le rappelions précédemment, le propriétaire dirigeant, légèrement entouré, supporte largement la responsabilité et le poids de la décision de délocalisation. En mettant l’accent sur la dimension humaine de la décision, la théorie néo-institutionnelle permet d’expliquer les attermoissements, les retours en arrière de certains dirigeants, mais aussi à l’inverse, la variété des choix stratégiques dans un même secteur d’activité. Les tabous intellectuel et politique qui planent sur la question des délocalisations de PME ne peuvent que renforcer le poids des isomorphismes et leurs conséquences sur le management de ces entreprises lorsqu’elles s’orientent vers des délocalisations.

c) La délocalisation comme mode d’implantation internationale

L’analyse de la performance des exportations montrant l’intérêt d’une présence sur les marchés convoités [Porter (1993) ; Léo *et al.* (1992) ; Boutary (2004)], la question de la localisation est devenue centrale dans la problématique de développement international des firmes multinationales [Mayrhofer *et al.* (2011)]. **L’implantation peut en effet ouvrir les portes du marché du pays d’accueil mais aussi celui de la zone économique d’influence (Alena, Asean...)**. On peut désormais considérer la délocalisation comme un mode d’entrée sur un marché étranger, et à ce titre faisant partie du processus d’internationalisation de l’entreprise. Plus spécifiquement, les récentes enquêtes sur l’évolution des exportations des PME font apparaître le rôle positif qu’exerceraient les investissements qu’elles réalisent à l’étranger [BPI France (2014)] ce qui conduit à s’interroger, pour cette population, sur le potentiel d’exportation que peut constituer la pratique de la délocalisation.

Nous avons retenu ici deux des cadres d’analyse qui supportent un grand nombre de travaux sur l’internationalisation des PME : le paradigme OLI qui en proposant une vision dynamique des déterminants des IDE, constitue le socle conceptuel dominant en management international des deux dernières décennies [Rugman (2005)] ; et le modèle d’Uppsala, spécifique aux PME, qui sous-entend qu’une entreprise aborde les marchés étrangers de façon progressive, en respectant des étapes qui la protègent d’un engagement trop rapide et donc trop risqué sur des marchés mal connus.

Le paradigme OLI (Ownership, Location, Internalisation), développé par Dunning (1998) intègre les spécificités de l'entreprise, en posant, comme hypothèse, le fait que les seules caractéristiques des pays ne peuvent expliquer la totalité des décisions de localisation des activités.

L'avantage comparatif d'un pays (dotation en ressources naturelles ou facteurs sociaux, politiques ou économiques favorables), représente un avantage pour la localisation dans le pays concerné (Location advantages). Mais, l'entreprise possède aussi des spécificités (actifs tangibles et intangibles, nouvelles technologies, informations, expériences managériales), qui constituent une base et un avantage sur le marché. Ces avantages (Ownership advantages) donnent à l'entreprise la capacité de surmonter les coûts d'installation et de se comporter en leader. Mais l'entreprise multinationale peut avoir un avantage d'*internalisation* : révéler à une autre structure la totalité d'un processus de production crée par exemple un risque fort de copie et de concurrence future qui peut conduire la firme à préférer garder le contrôle de toute son activité, en particulier à l'étranger [Driss (2009)].

Pour s'internationaliser, une entreprise doit donc détenir un avantage compétitif sur ses concurrents (concrétisés dans la possession de certains actifs – *ownership*), tirer profit du contrôle des activités (*internalization*) et pouvoir bénéficier des avantages liés aux différentes destinations (*localization*). Dunning et Lundan (2008) soulignent l'interdépendance de ces variables et l'aspect non linéaire du processus : par exemple, l'entreprise peut avoir un avantage propre (O), partir s'implanter en s'appuyant sur cet avantage, puis profiter de sa nouvelle localisation (L) pour développer d'autres avantages spécifiques (O).

Ce modèle peut servir d'ancrage pour comprendre le choix de localisation de toute entreprise. Il permet notamment de mesurer l'impact des besoins de protection des avantages détenus, et la frilosité d'investissement des PME sur des territoires étrangers sur lesquels elles ont peur de perdre le contrôle ou de ne pas pouvoir défendre leur propriété. Mais il n'a pas été conçu de façon spécifique pour décoder les décisions des PME et intègre peu les contraintes spécifiques de ces entreprises auxquelles d'une part, de nombreux donneurs d'ordre intiment de les suivre sur les marchés internationaux et auxquelles, d'autre part, les Pouvoirs publics recommandent d'améliorer leurs performances internationales tout en leur demandant de ne pas délocaliser pour ne pas désindustrialiser leurs zones de première implantation.

Le modèle d'Uppsala – modèle des étapes – [Johanson et Vahlne (1977)] est plus centré sur le cas de l'internationalisation des PME. La notion de distance psychique entre différents pays est une hypothèse forte du modèle, le passage d'une étape à l'autre étant déterminé par l'affaiblissement de la perception de cette distance par les dirigeants des PME concernées. Ce modèle a été complété par les apports du IModel (modèle

de l'internationalisation par l'innovation), considérant chaque étape comme une innovation de l'entreprise [Gankema *et al.* (2000)].

Dans ces derniers modèles, la question de la localisation des activités est peu abordée. C'est plutôt la capacité d'exportation de l'entreprise et le choix des marchés qui sont au centre de la réflexion ; l'activité de production est supposée rester prioritairement sur le pays d'origine (conformément au modèle de Vernon). La délocalisation est une des étapes ultimes du phénomène d'internationalisation que peu de PME atteignent. Si 30 % des PME européennes importent et 25 % exportent, seules 2 % investissent à l'étranger (BPI, 2014).

Mais, les apports plus récents des auteurs du modèle d'Uppsala [Johanson *et al.* (2009)] annoncent des évolutions de comportement que les récentes enquêtes confirmeraient. En effet, les dirigeants de PME semblent avoir une perception du risque moins forte grâce à une information plus complète, plus riche, issue de leurs pairs plus largement ouverts sur l'international, et donc validée en tant que telle. L'enrichissement du modèle va dans le sens d'une implantation facilitée sur le marché par l'abaissement de certaines barrières. La notion de distance psychique préalablement invoquée pour expliquer le passage d'une étape à l'étape suivante est amoindrie par un niveau de connaissances supérieur dû à des échanges riches, tacites ou explicites. Toutefois, lorsque les délocalisations se mettent en place, elles ne sont pas toujours performantes et parfois accompagnées de déceptions : la baisse des coûts est moins importante que celle attendue, les difficultés de fonctionnement peuvent entraver la marche de l'entreprise.

Si on identifie le processus d'internationalisation à un processus non pas d'innovation mais d'adaptation aux conditions du marché, nécessaire à la survie de l'entreprise [Schindehutte *et al.* (2001)], on rejoint l'opposition (relevée par Atamer *et al.* (1998)), pour les organisations dans leur ensemble, et reprise par Bourcieu (2006) pour les PME), entre un déterminisme imposé par l'environnement et le volontarisme managérial. La délocalisation s'inscrit dans le processus de « tiraillement » fruit d'une internationalisation qui résulte autant des choix stratégiques que de pressions environnementales.

Cette relecture théorique montre que le processus de délocalisation n'est sans doute pas linéaire, les stratégies peuvent être définies au regard des contraintes plus qu'au regard des opportunités. Face au manque d'informations sur les modalités réelles du projet et ses caractéristiques (seul l'objectif est perçu), l'expérience constitue une forme d'apprentissage et les découvertes sont nombreuses. Le développement des ventes, notamment sur le marché international, constitue souvent une surprise importante, parce qu'il ne constituait pas un élément retenu lors de la réflexion initiale centrée sur la réduction des coûts. La découverte de matières premières, de produits semi-finis, voire de savoir-faire peut aussi renouveler

l'offre de l'entreprise. La délocalisation peut enfin être le support d'une connaissance des zones de production choisies, ainsi que d'un mode de gestion intégrant mieux la distance. Elle peut alors participer à l'amélioration de la performance de l'entreprise, et la rendre ainsi plus attractive pour ses marchés existants. Les résultats des enquêtes les plus récentes, relatives aux PME, font apparaître que ce sont celles qui ont réalisé des investissements directs à l'étranger ou des coopérations techniques internationales qui ont obtenu le plus fort développement de leurs chiffres d'affaires [Tassone, BPI France (2014)].

Ce cercle « vertueux » révèle les évolutions connues par les principaux pays d'accueil des délocalisations. Si la progression des niveaux de vie peut expliquer le développement de certains marchés nationaux, ce sont surtout les efforts d'investissement et de formation adaptés aux besoins des entreprises étrangères qui favorisent les premiers éléments d'intégration de ces entreprises dans le territoire qu'elles ont choisi (Saliba, 2014 ; Lopez et al, 2014). Les plus anciens pays d'accueil, tels l'Irlande et l'Inde ont aussi développé leurs infrastructures de recherche pour dynamiser les transferts de connaissances et favoriser l'apparition de spin off via les cadres locaux recrutés par les firmes étrangères (Ramirez, 2014). Toutefois, les études montrent une très grande disparité des situations (Saenz, 2014).

Dans ce contexte, la délocalisation, au lieu d'être la dernière étape du processus d'internationalisation, peut devenir l'étape de démarrage qui, en renforçant la compétitivité et en rapprochant l'entreprise d'un territoire nouveau, ouvre la voie à une internationalisation des ventes.

Il nous paraît donc nécessaire de faire évoluer et de complexifier le regard que portent les différents acteurs, dirigeants et institutionnels, acteurs de l'accompagnement en particulier, sur ces problématiques d'internationalisation.

CONCLUSION

Alors que de nombreux discours placent les délocalisations au rang d'une recherche volontaire et déterminée de coûts de production plus faibles, nous venons de montrer que les réalités sont plus complexes, en particulier sur le terrain des PME sur lequel nous avons concentré nos recherches. L'analyse de la littérature montre que la délocalisation des PME industrielles ou tertiaires ne peut être réduite à une recherche de productivité sur un marché très concurrentiel, les spécificités de gestion intervenant de différentes façons pour modifier la prise de décision comme les modalités de mise en œuvre de ces choix. Certaines des caractéristiques propres aux PME peuvent se révéler comme des facteurs de

succès dans une procédure de délocalisation et d'autres comme des freins à une internationalisation réussie. Les questions de proximité qui s'opposent à la mise à distance que représente la délocalisation, ou l'existence de fortes pressions parfois contradictoires, sont à prendre en compte dans la réflexion.

La délocalisation est, en effet, une décision effectuée dans un contexte de très grande incertitude. 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. Pour des raisons liées aux modalités de gestion de proximité, à la rationalité limitée des dirigeants de PME et aux ressources contraintes de leurs entreprises, la mise en œuvre 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. De même, la prise en compte des éléments structurant l'avantage concurrentiel souvent « qualitatifs » (flexibilité, réactivité, co-construction) n'est pas toujours compatible avec les caractéristiques d'éloignement de la délocalisation des activités. Gérer la distance géographique, culturelle et administrative est l'enjeu pour les PME, de ces décisions à la fois stratégiques et opérationnelles. Certains pays d'accueil sont désormais sensibles et informés de ces difficultés, ayant acquis, via les investissements des multinationales, une expérience en termes d'accompagnement. Ils se sont parfois dotés de structures spécialisées pour répondre aux questions des entreprises concernées.

Dès lors, les choix de délocalisation effectués par certains dirigeants de PME 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. Cette évolution interpelle aussi les dirigeants des pays d'accueil et leurs structures opérationnelles. L'apport des délocalisations ne se limite plus à amélioration du marché du travail local, mais à une restructuration des tissus d'activités avec toutes ses incidences en particulier sur le plan de la montée en gamme des produits et services offerts.

Les récents résultats enregistrés par les PME qui ouvrent leurs processus productifs sur l'international montrent l'intérêt de notre lecture croisée de la littérature et de la nécessité d'un approfondissement des outils d'analyse des avantages concurrentiels des PME. Nous proposons donc une relecture du modèle d'Uppsala, portant notamment sur l'ordre des étapes tel qu'établi par les auteurs, et sur la place dans ce modèle de la délocalisation.

~~Notre travail n'a pas intégré la question pourtant importante de la responsabilité sociale. C'est une limite sur laquelle il sera pertinent de~~

travailler, pour compléter l'analyse et sortir de jugements qui condamnent parfois rapidement les dirigeants qui acceptent ou choisissent la délocalisation en se sentant pourtant pris dans un conflit de devoirs. Les avancées des théories sur la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), mettent 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 al.* (2008)]. Mais la dimension éthique reste centrale dans les deux postures. Les dirigeants de PME, proches de leurs salariés et encastrés dans leurs environnements, sont impactés par cette dimension éthique. Ceci constitue une voie de recherche. Plus généralement, il sera nécessaire de multiplier les travaux de terrain pour valider ces premières conclusions.

BIBLIOGRAPHIE

- AUBERT P., SILLARD P. [2005], *Délocalisations et réductions d'effectifs dans l'industrie française*, Rapport pour l'Insee, Paris.
- BANQUE DE FRANCE [2004], « La délocalisation », *Bulletin de la banque de France*, n° 132, décembre.
- BANQUE MONDIALE. [2014], *Broadband Networks in the Middle East and North Africa: Accelerating High Speed Internet Access*, <https://openknowledge.worldbank.org>.
- BAUDONNIERE P. [1997], *Le mimétisme*, Paris, Éd. Flammarion.
- BERGER S. [2007], *Made in Monde, Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, Paris, Le Seuil, coll. « Points ».
- BESSON F., DURAND C. [2006], « Les délocalisations de services : quels enjeux pour les politiques publiques », *Document de travail du CEPN*, n° 2006-11, 27 p.
- BLILI S., RAYMOND L. [1994], *Technologies de l'information: menaces et opportunités pour la PME*, in JULIEN P.-A. (dir.), *Pour des PME de classe mondiale - Recours à de nouvelles technologies*, Montréal, Les Éditions Transcontinentales, chap. 6, p. 115-141.
- BOURCIEU S. [2006], « L'entrepreneur institutionnel face à la transition : l'action des PME françaises en Europe de l'Est », *8^e CIFEPME*, 24-27 octobre, Suisse, Fribourg.
- BOUTARY M., HAVETTE D. [2009], « PME : peut-on choisir de ne pas délocaliser ? », *Gérer et comprendre*, n° 95, p. 56-66.
- BOUTARY M. [2004], « French Small and Medium-sized Enterprises and International Markets: Proximity and Relocation », *Rent XVIII Conference*, 25-26 novembre, Danemark, Copenhague.
- BOUTARY M. [1998], « Information et PME : plaidoyer pour la richesse des structures », *Actes du 3^e Colloque international en Management et Réseaux d'entreprises*, Montréal, p. 188-207.
- BPI France [2014], *Rapport sur l'évolution des PME*, Documentation française

- BROUWER A.E, MARIOTTI I, VAN OMMEREN J.N. [2002], « The firm relocation decision: a logit model », *European Regional Science Association, ERSA conference papers*.
- CARRINCAZEAX C., CORIS M., PIVETEAU [2010], « Délocalisations : de quoi parle-t-on ? De la quantification des opérations à la qualification des processus », *Revue de la régulation, Capitalisme, Institutions, Pouvoir*, vol. 8, 2^e semestre, <http://regulation.revues.org/9002>.
- CHEVALLIER M., [2004], « LES DELOCALISATIONS EN QUESTION », *ALTERNATIVES ECONOMIQUES*, n° 229, OCTOBRE, pp 56-58.
- COASE R. [1937], *The Nature of the Firm*, Paris, Economica.
- COLLETIS G., DIEUAIDE P. [2012], *Territoire, nomadisme, et nouvelle centralité du rapport salarial*, Actes 7^e journées de la proximité, Montréal.
- 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.
- DGTPE [2010], « La désindustrialisation en France », *Cahiers de l'Industrie*, n° 01, juin.
- DI MAGGIO P.J, POWELL W.W. [1983], « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational field », *American Sociological Review*, n° 48(2), 147-160.
- DJONDANG P, LEO P.Y, PHILIPPE J. [2005], « Délocalisation internationale des activités de services », *Actes du congrès Reser*, Grenade, p. 259-284.
- DRANCOURT M. [2006], « La mondialisation de l'économie n'impose pas une stratégie unique », *Problèmes économiques*, n° 2909, p. 10-15.
- DRISS S. [2009], *Régions et Développement*, Paris, L'Harmattan, 293 p.
- DUNNING J. H. [2001], « The Eclectic Paradigm of International Production: A Personal Perspective », *Int. J. of the Economics of Business*, vol. 8, n° 2, p. 173- 190.
- DUNNING J.H., LUNDAN S. [2008], « Multinational enterprises and the global economy », Cheltenham, Edward Edgar Publishing.
- DUNNING JH, [1998], « Location and the multinational enterprise », *Journal of International Business Studies*, vol. 40, n° 1, p. 20-34.
- DURAND T. [2006], « L'alchimie de la compétence », *Revue française de gestion*, n° 160, p. 261-292.
- DUVAL G., 2004, « Que faire, face aux délocalisations ? », *Alternatives économiques*, n° 229, Octobre, p 59-61.
- ERRAMILI M.K, S. AGARWAL, S. KIM. [1997], « Are firm-specific advantages location-specific too? », *Journal of International Business Studies*, vol. 28, n° 4, Palgrave Macmillan.
- FLORES SAENS, J.J, [2014], Service multinationals in Costa Rica's free trade zones and their linkages to their local suppliers», in *Latin America's emergence in global services*, Hernandez et Mulder ed, Ecclac books, Santiago , Chili
- FONTAGNE L. [2013], « Chaînes d'activité mondiales : des délocalisations d'abord vers l'Union Européenne », *Insee première*, n° 1451, juin.
- GALLEGO V. [2011], « L'influence des réseaux de PME dans les choix de délocalisation », *Cahiers de recherche du CERAG*, n° 2011-05 E1.

- GANKEMA H.G, H.R. Snuif, 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 bunding, n° 4, p 15-27.
- GEREFFI G. [1995], « Global production systems and third world development », in STALLINGS B, *Glogal change, regional response: the new international context of development*, New York Cambridge University Press.
- GHEMAWAT P. [2001], « Distance still Matters. The Hard Reality of Global Expansion », *Harvard Business Review*, vol. 79, n° 8, p. 137-147.
- GRANT R.M. [1991], « The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation », *California Management Review*, Spring, p.114-135.
- GRIGNON F. [2004], *La délocalisation des industries de main d'œuvre*, Rapport d'information au Sénat, Annexe au PV de la séance du 23 juin.
- HENISZ, W J., DELIOS A. [2001], « Uncertainty, Imitation, And Plant Location: Japanese Multinational Corporations, 1990-1996 », *Administrative Science Quarterly*, n° 46(3), p. 443-475.
- HERES O., SCHWARZ D. [1997], « Fabriquer en France, enjeux et fantasmes », *Annales des Mines*, septembre, p. 43-53.
- HYMER S. [1968], « The Large Multinational Corporation », in CASSON M. [1990] (ed), *Multinational Corporations*, p. 6-31, Hants, Edward Elgar.
- 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).
- JOHANSON J, VALHNE JE. [1977], « The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and foreign market commitment », *Journal of International Business Studies*, n° 8(1), p. 23-32.
- JULIEN P-A. (dr), [1994], *Les PME, Bilan et Perspectives*, Paris, Economica.
- KATALYSE. [2005], *Délocalisations des métiers de services*, Étude réalisée à la demande de la Commission des Finances du Sénat, <http://www.senat.fr/rap/r04-416-2/r04-416-212.html>
- KSHETRI N, CARDONNA M, DIAZ H, CASTIBLANCO S, [2014], « The Colombian outsourcing and offshoring industries, The efectsof institutions and agglomération economies», in *Latin America's émergence in global services*, Hernandez et Mulder ed, Ecclac books, Santiago , Chili
- KOROMYSLOV M. [2007], « Logiques des délocalisations dans le luxe, motivations, accélérateurs et freins », *Actes du congrès de l'AIMS*, CD Rom.
- LAGHZAoui S. [2006], « L'internationalisation des PME : pour une relecture en termes de ressources et compétences », Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Fribourg, octobre.
- LEMAIRE J-P. [2013], *Stratégies d'internationalisation : Nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires*, Management sup, Paris, Éd. Dunod (3^e éd.), 523 p.
- LEO P-Y., PHILIPPE J., MONNOYER MC. [1992], *Stratégies internationales*, Paris, Economica.
- LEVY J. [2000], « Impacts et enjeux de la révolution numérique sur la politique d'offre des entreprises », *Revue française de marketing*, n°177-178, p. 13-28.
- LOPEZ A, NIEMBROA, RAMOS D, « Promotion policies for services offshoring : global analysis and lessons for Latin America » in *Latin America's*

- émergence in global services*, Hernandez et Mulder ed, Ecclac books, Santiago, Chili
- LOROT T. [2007]. « Regards croisés sur la délocalisation des activités comptables », *Actes du 62^e Congrès de l'ordre des experts comptables*.
- LOUNSBURY M. [2008], « Institutional rationality and practice variation: New directions in the institutional analysis of practice », *Accounting, Organizations & Society*, vol. 33, n° 4/5, p. 349-361.
- MADRID C, MONNOYER MC. [2005], *Les enjeux de la dimension numérique dans la stratégie commerciale Brique.com*, Paris, L'harmattan.
- MAYRHOFER U., URBAN S. [2011], *Management international, des pratiques en mutation*, Paris, Pearson.
- MAYER T, MEJEAN I., NEFUSSI B. [2007], « S'implanter en France ou à l'étranger : le choix des firmes françaises », *Problèmes économiques*, n° 2924, p. 29-32.
- MERCIER-SUISSA C. (dir.) [2011], *Entre délocalisations et relocalisations, mobilité des entreprises et attractivité des territoires*, Paris, Karthala, coll. « Les terrains du siècle ».
- MEYER J.W., ROWAN B. [1977], « Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, n° 83 (2), p. 340-363.
- MICHALET C-A. [2007], « Dynamique des formes de délocalisation et gouvernance des firmes et des états », *Revue française de gestion*, n° 117, p. 142-148.
- MOUHOU EL MOUHOUD [2006], *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 122 p.
- MOUHOU EL MOUHOUD. [2010], *Économie des services et développement des territoires*, Paris, La Documentation française.
- MOURICOU P. [2010], « Stratégie et imitation concurrentielle : proposition d'une typologie des pratiques d'imitation concurrentielle », 19^eAIMS, *Actes de la conférence*.
- OECD [2007], « Trends and recent developments in Foreign Direct Investments », in *International Investment Perspectives*.
- OSEO [2009], *Rapport annuel sur l'évolution des PME 2009*.
- PENROSE E.T. [1959], *The Theory of the Growth of the Firm*, New York, Wiley.
- PEQUEUR B., [2012], *La ressources territoriale : construit social et gouvernance spécifique*, <http://www.uqar.ca/files/grideq/bernard-pecqueur-2012.pdf>.
- PETERAF M., SHANLEY M. [1997], "Getting to know you: a theory of strategic group identity", *Strategic Management Journal*, n° 18, p. 165-186.
- PIOTTI G. [2009], « Cost reduction through relocation, or the construction of myths in discourse », *Competition & change*, vol. 13, n° 3, September, p. 305-326.
- PIPAME [2013], *Relocalisations d'activités industrielles en France, revue de littérature*, DGCIS prospective
- PLANQUE B. [1991], « Note sur les réseaux d'innovation : réseaux contractuels et réseaux conventionnels », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n°3/4, p. 276-303.
- PORTER M. [1993], *L'Avantage concurrentiel des nations*, Paris, Dunod.
- QUELIN B. [1997], « L'outsourcing : une approche par la théorie des coûts de transaction », *Réseaux*, n° 84, p. 67-92.

- RAMIREZ P. [2014], « National innovation systems and Learning, upgrading in innovation and services GVCs : Lessons from India, Ireland and Ester Europe », in *Latin America's emergence in global services*, Hernandez et Mulder ed, Ecclac books, Santiago, Chili
- RUGMAN A.M. [2005], *The Regional Multinationals*, Cambridge, UK, Cambridge University Press.
- SAIVES A.L. [2002], *Territoire et compétitivité de l'entreprise*, Paris, L'Harmattan.
- SCHINDEHUTTE M., MORRIS MH. [2001], « Understanding strategic adoption in small firms », *International Journal of Entrepreneurial Behavior and research*, 7, n° 3, p. 84-107.
- SERGOT B et CLARET N. [2011], « La légitimation discursive des stratégies de localisation à l'international : une étude de cas comparée de deux groupes agro alimentaires français », *Management international*, vol. 16, n° 1, p. 45-57.
- SERGOT B. [2011], « Les délocalisations, réalités et perceptions », in Allouche J., *Encyclopédie des Ressources humaines*, Paris, Vuibert 3^e éd.
- SHOSTACK GL. [1977], « Breaking free from product marketing », *Journal of marketing*, vol. 44, avril 7380.
- SLEUWAEGEN L & PENNINGE E. [2006], « International relocation of production: where do firms go? », *Scottish journal of political economy*, vol. 54, n° 4, September, p. 430-446.
- TALLMAN S., FLADMÖE LINDQUIST K. [2002], « Internationalization, globalization, and capability-based strategy », *California Management review*, vol. 45, n° 1, p. 116-135.
- TASSONE L. [2014], *Internationalisation des PME européennes*, BPI France.
- TORRES O. [2003], « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue française de gestion*, n° 144, mai-juin, p. 119-138.
- TURNER G. [1985], « Social categorization and the self concept: a social cognitive theory of group behaviour », *Advances in group processes*, vol. 2, p. 77-122.
- VALENDUC G., VENDRAMIN P. [2006], « À la recherche de l'innovation organisationnelle », *La Lettre Emerit* 47, Namur, Belgique, Éd. Fondation Travail-Université.
- VERNON R. [1966], « International Investment and International Trade in the Product Cycle », *Quarterly Journal of Economics*, n° 2, p. 190-207.
- WILLIAMSON O. [1979], « Transaction cost economics », in SCHMALENSEE R., WILLIG R. (Eds.), *Handbook of Industrial Organization*, Amsterdam, Elsevier Science Publishing, p. 135-182.