



**HAL**  
open science

## Quand les PME envisagent la délocalisation : aspects théoriques

Martine Boutary, Marie-Christine Longe Monnoyer

► **To cite this version:**

Martine Boutary, Marie-Christine Longe Monnoyer. Quand les PME envisagent la délocalisation : aspects théoriques. Economies et Sociétés. Série EGS, Economie et gestion des services , 2014. hal-02558840

**HAL Id: hal-02558840**

**<https://hal.science/hal-02558840>**

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.

:

# Quand les PME envisagent la délocalisation : aspects théoriques<sup>1</sup>

*Martine Boutary*<sup>1</sup>,  
<sup>1</sup>Toulouse Business School,  
*m.boutary@esc-toulouse.fr*

*Marie-Christine Monnoyer*<sup>2</sup>  
Université de Toulouse 1 Capitole, IAE  
CRM UT1C-UMR 5303 CNRS  
*Marie-christine.monnoyer@univ-tlse1.fr*

## Résumé,

*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. Nous avons donc croisé plusieurs ancres théoriques : théorie de l'internationalisation, théorie des coûts de transaction, théorie néo institutionnelle avec des analyses de la stratégie en PME pour mieux déceler les risques et les potentialités de ce mode de développement. Notre communication met en évidence les liens entre ces différents supports théoriques dans le cadre de la prise de décision de délocalisation des PME.*

## Mots clefs

Internationalisation, PME, délocalisation

---

<sup>1</sup> Ce texte a fait l'objet d'une communication au congrès RESER 2012

# Quand les PME envisagent la délocalisation : aspects théoriques

Résumé,

*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. Nous avons donc croisé plusieurs ancrages théoriques : théorie de l'internationalisation, théorie des coûts de transaction, théorie néo institutionnelle avec des analyses de la stratégie en PME pour mieux déceler les risques et les potentialités de ce mode de développement. Notre communication met en évidence les liens entre ces différents supports théoriques dans le cadre de la prise de décision de délocalisation des PME.*

Mots clefs

Internationalisation, PME, délocalisation

## **Introduction**

L'ouverture des marchés, l'apparition de nouveaux marchés dits émergents et la concurrence croissante qui en découle bouleversent l'organisation des entreprises, en interne comme en externe, déconnectant les activités économiques des cadres de référence nationaux (Colletis et Dieuaide, 2012). Ces circonstances créent des opportunités de marché, mais nécessitent aussi d'améliorer la compétitivité, occasionnant une recherche forte de modalités de production dans les meilleures conditions financières possibles. La mondialisation, même si plusieurs auteurs opposent à ce terme de mondialisation celui d'une mondialisation régionale, déplace les activités, de vente comme de production ou de recherche et développement, et la part des zones émergentes dans l'ensemble de cette chaîne est de plus en plus forte (Unctad 2005).

Du côté des opportunités, il est pertinent de se préoccuper des marchés en croissance qui représentent des potentiels de vente importants. Plusieurs méthodes pourront être mobilisées pour l'exploitation de ces nouvelles zones, allant de la simple adaptation des produits à des usages existants mais différents, à l'identification de nouveaux usages ou de nouveaux besoins jusqu'alors inexistantes ou non identifiés. Il y a donc une problématique très liée au marketing et à la connaissance des marchés, et une autre problématique liée plutôt à la capacité d'innovation des firmes. Dans les deux cas, il s'agit pour les entreprises de bien comprendre le terrain pour mieux s'y adapter ou anticiper son évolution. Leur expérience d'implantation internationale peut être questionnée, voire remise en cause.

Dans les deux cas, la question de la localisation des activités se pose. Les changements actuels portent des entreprises jusqu'à présent très ancrées sur leur territoire d'origine 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.

C'est cette question qui peut conduire à la décision d'une délocalisation : changer de territoire pour produire ailleurs, parce que la localisation des activités constitue un facteur de compétitivité important (Dunning et Lundan, 2008 ; Mayrhofer et Urban, 2011). Il y a là une décision stratégique forte, que nombre de dirigeants d'entreprises regardent avec une forte appréhension, et souvent sous la contrainte :

-celle des donneurs d'ordre qui exigent des prix toujours plus serrés, ou celle des clients qui veulent que leurs fournisseurs soient plus près d'eux, eux-mêmes ayant fait le choix de partir s'implanter sur des marchés nouveaux ;

-mais aussi celle des institutions locales, régionales ou nationales dont les discours sont puissants pour éviter la délocalisation industrielle le plus souvent associée à la notion de pertes d'emplois locaux. La recherche d'un maintien ou d'une amélioration de la compétitivité s'est en effet accompagnée d'un mouvement de délocalisation internationale qui tend à réduire, de façon plus ou moins importante, les effectifs industriels du pays investisseur (OCDE, 2007).

De nombreuses recherches ont été menées sur les raisons de la délocalisation et les modalités de celle-ci (Erramili et al., 2007 ; Banque de France, 2004 ; Chevallier, 2004 ; Aubert et Sillard, 2005 ; Duval, 2006 ; El Mouhoub Mouhoud, 2006 ; Mayer et al., 2007 ; Berger, 2007). Mais 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).

Certes, « *les PME délocalisent peu, par rapport aux grandes entreprises, et subissent les mouvements de délocalisation plus qu'elles ne les provoquent* » (Heres et al, 1997). Certes, elles ont moins l'expérience de la mondialisation, ce que Rugman (2005) rappelle en soulignant le fait que peu d'entreprises sont de fait globales. Pourtant, même si longtemps plus soumises qu'initiatrices de tels changements (Heres), elles en deviennent actrices (Oseo) Si, jusqu'à une date récente, l'intégration des PME dans leur environnement économique immédiat et leurs liens avec leurs marchés locaux ralentissaient la prise de décision de délocalisation par rapport au comportement des grandes entreprises, des études montrent la fréquence, à ce jour, des intentions de délocalisation de ces entreprises (Oseo 2009). Il n'y a guère que l'industrie agro alimentaire qui désormais ne soit pas affectée par des transferts de lieux de production (cahiers de la DGTPE, 2010).

Sur le plan académique, la littérature insiste sur la multiplicité des variables qui expliquent la décision de délocalisation des dirigeants (taille, qualité de l'insertion dans un tissu local, volonté de maîtrise des coûts de production, recherche de proximité de matières premières et de marché, accès au marché du travail, influence des entreprises leaders et de courants d'opinion ...), mais en même temps sur la faible qualité des indicateurs objectifs tels que la mesure des gains de productivité et les coûts logistiques (Houseman, 2007) qui rendent difficile la construction d'un choix rationnel. Il n'est dans ce cas pas étonnant que les objectifs de performance ne soient pas toujours atteints. Une notoriété certaine est accordée par la presse, aux relocalisations vécues de PME affectées par les difficultés organisationnelles de leur implantation à l'étranger et l'insuffisance des résultats obtenus. Ces cas restent marginaux dans la plupart des pays (Le Monde 14/12/2010, Global services 13/7/2010), même depuis l'institution en 2009 en France d'une prime à la relocalisation. Ils témoignent d'une faiblesse de l'analyse du processus de délocalisation dans de nombreuses structures et d'une restriction de la réflexion à la question –certes capitale mais pas unique- de l'emploi, au détriment d'une analyse sur ce que représente par exemple la délocalisation comme mise en place d'une base de travail sur le marché international ( Coris, 2012) .

Sur le plan institutionnel, les dernières années ont été marquées par une attention croissante portée aux opérations internationales. Les chiffres alarmants du commerce extérieur français ont incité les pouvoirs publics à se pencher sur le déficit et à encourager les

entreprises à s'internationaliser, en particulier les PME encore trop peu présentes sur les marchés internationaux. Parallèlement, un ministère du redressement productif a été créé en 2012, pour favoriser la production locale française. Tout cela est-il compatible ? Peut-on à la fois pousser à l'internationalisation et freiner la localisation sur des marchés étrangers ? Comment cela s'organise-t-il ?

Les questions sont nombreuses et ces problématiques sont encore très peu étudiées. Or, changer de lieu, produire et gérer à distance n'est pas anodin pour des entreprises plutôt habituées à une gestion de proximité. Le contexte actuel conduit à une dispersion des activités et à une fragmentation des chaînes de valeur (Colovic et Mayrhofer 2008) qui sont autant de sources d'interrogation pour un grand nombre de dirigeants de PME.

Il semble donc pertinent d'analyser ce phénomène dans le contexte de ces entreprises, en considérant que la localisation des activités est une problématique non polémique mais stratégique, ce qui justifie de la documenter, à partir de cadres d'analyse multiples dont une mobilisation permettra d'éclairer la complexité de la prise de décision et de la mise en œuvre de ces phénomènes.

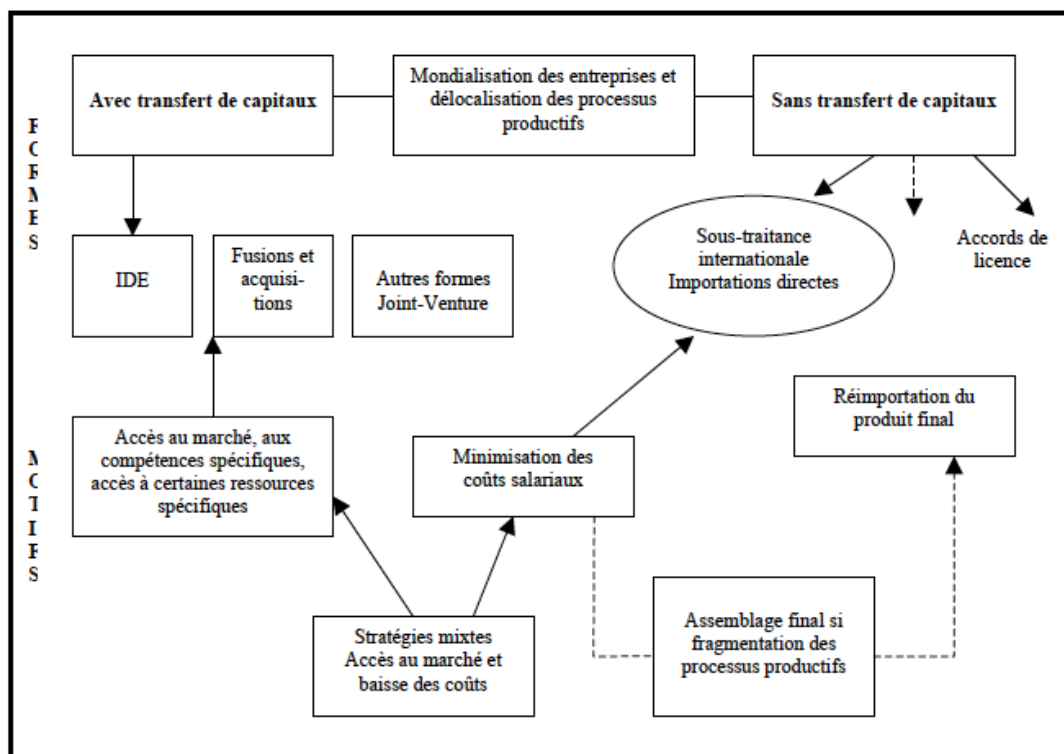
Cette réflexion plus globale nous paraît d'autant plus nécessaire que certaines PME délocalisatrices ont profité de leur nouvelle implantation géographique pour d'une part, développer leur intégration dans leur nouveau marché local et d'autre part, s'insérer dans un processus de développement international qu'elles n'avaient pas envisagé de prime abord par méconnaissance d'un positionnement concurrentiel accessible à leur niveau de compétences et d'expérience. La localisation sur un nouveau territoire, initialement prévue dans une optique de gestion des coûts, sert aussi à développer l'activité internationale, permettant de surmonter certaines barrières à l'internationalisation lourdes pour les PME (Acs et al, 1997 ; Veilleux et Ferro, 2010). Le fait d'être implanté peut favoriser la découverte d'opportunités (Oviatt et McDougall, 2005), par des managers dynamiques qui développent une capacité d'innovation et de contrôle du risque (Etemad, 2004, Yang et al, 1992).

En ouvrant l'analyse de la délocalisation sur la problématique du développement international de la PME, nous abordons une question de recherche qui répond à un besoin d'analyse des acteurs managériaux et politiques. Il nous a paru nécessaire de commencer par préciser ce que l'on entend par délocalisation avant de rapprocher plusieurs ancrages théoriques que nous présenterons dans ce texte.

## **1. La délocalisation, un concept flou**

La définition même des délocalisations est polymorphe et rend flou leur décompte. Le terme désigne une forme de substitution de la force productive sur un pays au profit d'une force productive sur un autre pays, sous forme d'investissement direct ou de sous-traitance susceptible d'améliorer la performance et la compétitivité de l'entreprise (Grignon F., 2004). Dans une acception plus large, la délocalisation peut aussi concerner « *le déplacement de certains segments de production (suite à une division verticale du travail), ainsi que l'externalisation d'un segment d'une activité donnée, via un contrat de sous-traitance au profit d'une entreprise étrangère* » (Banque de France, 2004). D'autres auteurs définissent la délocalisation en précisant la destination des produits qui sont concernés : c'est alors une « *décision micro-économique conduisant une entreprise à transférer une activité productive à l'étranger et à réimporter dans le pays de départ tout ou partie du produit de cette activité* » (Chanteau, 2001).

Les formes et les motivations d'une opération de délocalisation sont synthétisées dans le schéma ci-après (Mouhoud, 2006). Dans cette communication, nous nous appuyons sur une définition des délocalisations intégrant un choix de production à l'étranger, avec un retour total ou partiel des produits de l'activité étrangère- sous forme de filiale ou de joint venture - (Mayrhofer 2011). Cette définition exclut l'approche d'un phénomène de multi-localisations, par lesquels les entreprises peuvent localiser une production à l'étranger pour se rapprocher de la demande de pays étrangers, sans rien faire revenir sur le sol domestique. Elle exclut aussi la délocalisation via la seule sous-traitance sans mobilité de capitaux vers l'étranger. Cette définition nous paraît 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.



Source : Mouhoud (2006)

Figure 1 Mondialisation et délocalisation des entreprises, éditions La découverte

Au-delà de la définition, le concept de délocalisation pose la question de sa mesure. Suivant les auteurs, les chiffres produits sont différents et difficilement comparables (Kierkegaard, 2008 ; Fontagné et Toubal, 2010 ). Dans le cas d'implantations de structures de production à l'étranger, ce sont les investissements directs à l'étranger (IDE) qui sont pris en compte ; dans le cas de sous-traitance internationale, ou de production effectuée ailleurs qu'en France mais y revenant, ce sont les mises sous régime douanier de perfectionnement passif qui vont constituer les indicateurs les plus fréquemment utilisés pour mesurer les délocalisations (Chedor, 2000).

Dans ces conditions, le phénomène apparaît marginal (Mayer et al. 2007). Mais, lorsqu'une entreprise « transfère une activité productive à l'étranger et réimporte tout ou partie des

produits de cette activité », l'observation et le recueil de données sont délicats, les dirigeants des entreprises étant très prudents vis-à-vis d'un sujet, sensible pour l'ensemble des acteurs, et générant de nombreuses craintes. Il semble alors pertinent de dépasser l'appréciation purement financière et chiffrée pour se pencher sur l'étude du processus de délocalisation (Carincazeaux 2010) et en comprendre les enjeux et modalités.

## **2. Délocalisation : entre contrôle de gestion et développement international**

L'histoire de la localisation des entreprises n'est pas une préoccupation récente. Economistes, historiens, géographes se sont penchés sur un phénomène ancien : les premières firmes multinationales sont apparues à la fin du 19<sup>e</sup> (Mouhoub, 2006) et à la fin des années 50, les flux d'IDE<sup>2</sup> ont afflué des Etats-Unis vers l'Europe. L'histoire des « délocalisations » s'est mêlée à celle des nouvelles localisations, et a été une histoire de conquête en même temps qu'une histoire de réduction de coûts de production. A la fin des années 60, 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. Vernon (1966) développe, dans le cadre de recherches en management international, le concept de cycle international de vie d'un produit : les entreprises produisent d'abord sur leur territoire et marché d'origine, puis développent ces marchés ; l'exigence de conservation de marges les obligent par la suite à de nouvelles localisations, tant pour se rapprocher des marchés (et être ainsi mieux adaptées à la demande locale) que pour bénéficier d'avantages comparatifs de pays différents. Dans ce type d'approche théorique, la délocalisation est une modalité normale dans le cycle de développement de l'entreprise et bénéfique pour la croissance.

Ainsi décrite, la logique progressive de localisation peut apparaître d'une part très déterministe et d'autre part, dépendante d'écarts technologiques forts ou de différences économiques importantes entre les pays d'origine et les nouvelles zones de production. Certains auteurs remarquent, pour nuancer ces approches, que le choix de la localisation n'est pas seulement fondé sur la minimisation des coûts factoriels. L'espace n'est, en effet, pas une variable neutre qui le transformerait en un simple réceptacle des volontés de mouvements des entreprises. La nature des zones d'accueil importe, déterminant un niveau d'attractivité qui peut devenir une des conditions de choix du lieu de localisation (Carincazeaux et Coris 2010).

### **2.1 La délocalisation pour la baisse des coûts**

L'ouverture des marchés, le développement des technologies de l'information vont rendre, sur la fin du 20<sup>ème</sup> 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 et envisager leurs marchés d'une façon plus ouverte, sont obligées de répondre à l'injonction du contrôle des coûts d'une part, et au développement de marchés d'autre part. La question de la localisation se pose donc à deux niveaux.

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

---

<sup>2</sup> IDE : Investissement Direct à l'Etranger

façon macro-économique, l'intérêt d'autres contrées, comparées à des pays dits développés et à coût horaire élevé. Travailler ailleurs, dans des pays ayant des avantages comparatifs différents et notamment ces coûts salariaux horaires faibles devient alors une forme de rationalité des décisions de localisation des activités (OCDE, 2007).

La théorie des coûts de transaction va permettre de relativiser ces indicateurs, et, tout en respectant leur importance, de 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, 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, la recherche du lieu idéal est à la source de coûts importants, tant dans la phase amont d'identification que dans la phase de sélection puis d'implantation. Inversement, le choix du maintien de l'internalisation de la production – présente aussi des coûts.

Williamson (1975) développe, à partir du concept de coûts de transaction, la théorie du même nom, 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 complexe et incertain. 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 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, et les coûts d'information ou de négociation de contrats séparés peuvent amoindrir ou renforcer l'intérêt d'une organisation « délocalisée ».

La rationalité économique est toujours présente dans cet objectif d'optimisation des choix, mais on comprend que des paramètres non financiers puissent entrer en ligne de compte dans une prise de décision complexe et une analyse de performance.

## **2.2 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 FMN (Mayrhofer *et al* 2011). Le paradigme OLI, en proposant une vision dynamique des déterminants des IDE, va constituer le socle conceptuel dominant en management international des deux dernières décennies (Rugman 2005). Ce paradigme, développé par Dunning (1988) 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, la firme 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 la firme la capacité de surmonter les coûts d'installation et de se comporter en leader. En 3<sup>ème</sup> lieu, la firme 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).

Si ce modèle peut servir d'ancrage pour comprendre le choix de localisation de toute entreprise, il n'a pas été conçu de façon spécifique pour décoder les décisions des PME 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,

Certains auteurs vont étudier plus particulièrement le cas de l'internationalisation de ces entreprises. L'un des modèles les plus connus en matière de développement international est celui des étapes (Johanson et Valhne 1977). Il 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. 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 : selon une enquête de l'observatoire des PME européennes (2003, *in* Pacitto, 2006) portant sur la fréquence des différents types d'internationalisation, seules 3 % des PME ont des collaborations (principalement avec des PME étrangères) alors que 18% exportent et 30% importent.

Mais, les apports plus récents des auteurs du modèle d'Uppsala (Johanson et Valhne, 2009). annoncent des évolutions de comportement. En effet, les dirigeants de PME semblent avoir une appréciation différente des marchés et 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.

Enfin, au-delà des raisons du choix de délocaliser ou pas, et du contexte de réduction de coûts ou de développement international, se pose la question de la performance. 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 Morris 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.

Il nous paraît donc nécessaire de revenir sur les spécificités du management des PME pour aborder la problématique de leur internationalisation.

### **3. Les spécificités des PME : freins ou moteurs de la délocalisation ?**

Les chiffres montrent que les PME envisagent les délocalisations et les pratiquent désormais (Oseo 2009), et ce même dès leur création lorsqu'elles sont en forte croissance (Brouwer et alii, 2002). Toutefois les modalités de leur internationalisation remettent en question la théorie des étapes d'internationalisation, mais peu de recherches ont encore porté sur les spécificités de ces entreprises, leurs relations à l'environnement et les conséquences qui en découlent en matière de localisation et de délocalisation. On recensera ici les points d'appui théoriques qui nous permettent d'élargir le débat.

#### **3.1 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 Coris 2010), mais il se traduit de multiples autres 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 (1987) 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 rejaillissent directement sur la capacité informationnelle de la firme (Léo, 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.

- Il y a encore proximité fonctionnelle dans le mode de coordination qui 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 Raymond, 1994). De même, 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.

La proximité que nous venons de décrire est le support fréquent d'un mode de gestion très réactif, à l'écoute directe des clients, ce qui permet la co-construction d'offres voire d'innovations issues de la demande. Après avoir été un frein à leur internationalisation, ce savoir-faire peut-il devenir un atout pour la réussite d'une délocalisation ?

Comme nous l'avons relevé précédemment, le concept de délocalisation est associé à celui de distance, d'éloignement. Il se traduit également par des écarts culturels, des différences administratives (Ghemawat 2001). Mais il peut aussi être associé à la mise en évidence d'une demande insatisfaite, de ressources sous exploitées tant sur le plan physique qu'humain.

Dunning et Lundan (2008) remarquent que pour les FMN, le besoin de proximité ne cesse de croître. L'avantage concurrentiel étant de plus en plus dépendant de ressources intangibles et plus particulièrement de connaissances tacites, les firmes ont paradoxalement besoin de se rapprocher des acteurs des marchés qu'elles exploitent. Cette capacité à créer de la proximité en local peut arriver à conditionner la réalisation de l'investissement étranger (Boshma 2005). D'autres auteurs soulignent que les mécanismes de contrôle informel nécessitent plus de proximité (Talbot et Levy, 2012), même si les effets importants de cette proximité évoluent dans le temps et en fonction des étapes stratégiques (Granata, 2012).

Si on prend l'hypothèse selon laquelle la délocalisation est une question de gestion «à distance», on ne peut que conclure à la difficulté des délocalisations des PME, ce qui peut expliquer 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.

Si on considère que la délocalisation revient, comme le souligne les recherches que nous avons évoquées ci-dessus sur les FMN, à la recherche et re-création d'une gestion de proximité «en local», alors les PME pourraient être considérées comme ayant des avantages et des capacités particulières vis-à-vis de la mise en œuvre des délocalisations.

Une telle conclusion reste à nuancer. Car l'espace n'est pas, pour les PME, un seul «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, mais aussi à l'exploitation forte des ressources existant localement. Comme le suggère Pecqueur (2012) « l'espace territoire » peut être analysé d'une façon plus institutionnelle, plus culturelle, et plus historique qu'il est nécessaire de prendre en compte, parce que ces dimensions interfèrent dans la qualité de la production. C'est ce que nombre de PME font, à partir de leur ancrage sur un territoire d'origine. La délocalisation est pour elles un choix stratégique, parce que les dirigeants des PME intègrent leur attachement territorial dans leur réflexion et leur processus de prise de décision. La délocalisation leur apparaît comme un saut dans l'inconnu, un véritable changement de paradigme (et notamment vis-à-vis de la situation d'attachement territorial). Les travaux menés par Sleuwaergen et Pennings (2006) sur les délocalisations au départ de la Belgique confirment l'existence des difficultés rencontrées. Ils montrent en effet 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 que nous pourrions qualifier 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 compréhension du mode de gestion peut nous permettre de mieux cerner la réalité d'un processus que les dirigeants de PME sont souvent obligés de mettre en place sous des pressions diverses.

### **3.2 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 s'appuient sur la création d'avantages concurrentiels appuyés sur des produits innovants, du service ... 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 répondre avec beaucoup de flexibilité à une demande exigeante en matière de services. De nombreux exemples de relocalisation insistent sur ces problèmes logistiques de production ou de transport pour montrer la nécessité de revenir à la base de départ, 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. Même si les progrès en matière de systèmes d'information et de technologies d'information facilitent le travail à distance et la collecte de données sur de nombreux éléments, ils ne remplacent pas, dans tous les cas, l'aisance donnée par la proximité.

Ces stratégies de niche s'accompagnent souvent d'investissements très spécifiques et de savoir-faire à protéger. Les décalages technologiques ainsi créés ne sont pas très durables, et pourraient justifier, si l'on se réfère au modèle de Vernon, 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 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 de la production, comme le montrent les travaux sur l'industrie du luxe (Koromyslov, 2007) et plus anciennement les travaux de Marshall (1920).

L'analyse de la délocalisation comporte encore donc des zones d'ombre sur le plan de la rationalité économique globale (Dyer et Singh, 1998).

### **3.3 Un accès limité aux ressources**

Parce que le nombre de personnes susceptibles d'analyser les éléments de la décision de localisation ou de disposer d'une information sur les lieux possibles ou intéressants est moins important que dans une entreprise de taille moyenne ou grande, la PME se sent plus fragile dans sa décision. La faiblesse de la taille des PME génère ainsi un effet de grossissement des décisions ou des événements ayant un effet négatif sur le développement de l'entreprise (Mahé de Boislandelle, 1996).

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.

Cet accès limité aux ressources peut conduire le dirigeant de PME à s'appuyer fortement sur ses relations de proximité, ses avantages et spécificités techniques personnelles et restreindre la dimension géographique de sa stratégie de niche à une aire nationale. Il est probable que ce type d'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.

De ce point de vue, il est pertinent de se retourner vers la théorie des ressources et compétences (Penrose (1959) : l'entreprise gagne son avantage compétitif de l'organisation de ressources et compétences rares et difficiles à imiter ou à substituer, (Grant, 1991). 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 la voie de l'innovation produit, procédé (rationalisation des procédés de production, standardisation, économie de matières premières ou de main d'œuvre) mais aussi de l'innovation organisationnelle (Valenduc et Vendramin, 2006) : 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. Elle peut aussi choisir la voie de la délocalisation, les diverses solutions n'étant pas exclusives l'une de l'autre.

La spécificité de l'entreprise réside alors dans sa capacité à intégrer et à recombinaison 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 (Majocchi et Zuchella, 2003 in Laghzaoui 2006).

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.

Cette approche par les ressources, tout à fait pertinente dans le contexte particulier des PME, privilégie l'analyse en interne, mais elle a aussi l'intérêt de prendre en compte le rôle de l'environnement, en intégrant le poids de la dimension relationnelle (Dyer et Singh 1998) et la nature du contexte institutionnel (Oliver 1997). On évite ainsi la vision monolithique (Brikinshaw 2001) due à la seule considération de l'environnement, et on ouvre la porte à la possibilité d'études du processus en intégrant les filiales étrangères, posant l'hypothèse que celles-ci permettent l'activation des ressources de l'entreprise en local, axe stratégique majeur.

### **3.4 L'intégration du contexte institutionnel dans la prise de décision**

L'analyse du mode de gestion des PME ne serait pas complète, si nous n'intégrions pas le contexte institutionnel -

Le cadre d'analyse de la théorie néo institutionnelle (TNI) rappelle en effet 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 le cas de la 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 cautions. 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. Les opérations industrielles sont subordonnées aux exigences de l'entité impersonnelle et générale que sont « les marchés ». Les opérations d'implantation industrielle sont ainsi présentées systématiquement de manière subordonnée aux préoccupations et performances commerciales grâce à l'utilisation de relations causales (Sergot et Claret, 2011)

Comme nous le rappelions précédemment, l'analyse complète des coûts liés à la délocalisation est complexe. Tant que la structure de production délocalisée reste virtuelle, il est difficile d'évaluer, toutes choses égales par ailleurs, l'intégralité des coûts réels de production. L'inconnu 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. 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 Delios, 2001, Mouricou, 2010) et la difficulté d'obtenir des réponses précises à leur cas spécifique. Les décideurs ont conscience du caractère hétérogène des informations qu'ils détiennent, l'expérience d'autrui apporte des balises mais aussi de multiples appuis dans la décision à prendre, ce qui apporte un caractère de forte rationalité à l'imitation instrumentale.

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

- 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. Deux situations peuvent alors se présenter

- Si l'entreprise est en position de dépendance vis-à-vis d'un donneur d'ordres, l'imitation apparaît comme un argument d'autorité par rapport à l'ancrage local.

- Si l'entreprise a pu garder une situation d'indépendance par rapport à ses principaux clients, elle se sent souvent confrontée à un conflit de devoirs. Les avancées des théories sur la responsabilité sociale de l'entreprise

(RSE) mettent en effet, en avant l'existence de deux postures de recherche, l'une centrée sur le lien entre RSE et performance financière, l'autre sur l'intérêt social et le potentiel d'autorégulation des entreprises (Acquier et Aggeri, 2008). Mais la dimension éthique reste centrale dans les deux postures. Comme le précise Carroll (1991), le management moral est caractérisé par le fait que les managers ne veulent faire des profits que dans les limites de la loi et des principes éthiques telles que l'équité, la justice ..., mais leur premier devoir est d'assurer la pérennité de l'entreprise en réalisant des profits. Si ce positionnement rend difficile la justification et la dissémination de la RSE dans les pays industrialisés ou en voie de l'être, il explique la contradiction dans laquelle se trouvent de nombreux dirigeants de PME. L'imitation apparaît comme le moyen de résoudre ce conflit et de se rassurer dans une situation difficile.

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

A travers cette lecture croisée de la littérature, il apparaît intéressant de positionner la décision de délocalisation par rapport aux différentes influences qu'elle intègre :

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

Figure 2 La prise de décision de délocalisation dans le contexte des PME





## Conclusion

L'analyse de la littérature à laquelle nous nous sommes livrées montre que la délocalisation des PME ne peut être réduite à une recherche de productivité sur un marché très concurrentiel. Elle doit être analysée sous son angle stratégique puisque 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.

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. 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, dans des entreprises souvent obligées de se soumettre à leur environnement et possédant des ressources limitées. La prise en compte des éléments structurant l'avantage concurrentiel souvent « qualitatifs » (flexibilité, réactivité) n'est pas toujours compatible avec les caractéristiques d'éloignement de la délocalisation des activités et le mode de gestion « de proximité » des PME, mais celui-ci les prépare à une gestion sensible de la distance culturelle ou administrative. Nous sommes donc loin du nomadisme des FMN.

Le processus de délocalisation n'est pas linéaire, les stratégies peuvent être définies au regard des contraintes plus qu'au regard des opportunités. Face au manque d'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 peut ainsi constituer une découverte importante. La découverte de matières premières, de demi-produits, voire de savoir faire peut renouveler l'offre de l'entreprise. La délocalisation peut aussi 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.

## Bibliographie

- Acquier A et Aggeri F, 2008, « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE » *RFG*, n°180, pp131-157
- Acs Z.J, R.Morcock, M.Shaver@B.Yeung, 1997, « The internationalization of Small and medium sized enterprises : a policy perspective, *Small business economics*, 9 (1), pp7-20
- Ambos TC., Andersson U., Birkinshaw J. , 2010, "What are the consequences of initiative taking in multinational subsidiaries ? ", *Journal of International business studies*, Vol 41, N. 7, p.1099-1118
- Atamer T. et Calori R., 1998, *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod.
- Aubert P. et Sillard P., 2005, *Délocalisations et réductions d'effectifs dans l'industrie française*, Rapport pour l'Insee, Paris.
- Berger S., 2007, *Made in Monde, Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, Le Seuil Ed., Collection Points
- Baudonnière P., 1997, *Le mimétisme*, Ed. Flammarion
- Birkinshaw J., 2001, Strategy and management in MNE subsidiaries, in Rugman AM. & Brewer T., *Oxford Handbook of international business*, p. 380-401, Oxford University Press.
- Blili S. et Raymond L., 1994, "Technologies de l'information: menaces et opportunités pour la PME", in *Pour des PME de classe mondiale - Recours à de nouvelles technologies*, P.-A. Julien (dir.), Montréal: Les Editions Transcontinentales, chap. 6, pp 115-141.

- Bourcieu, Stéphan (2006) "L'entrepreneur institutionnel face à la transition : l'action des PME française en Europe de l'Est", 8<sup>ème</sup> CIFEPM, 24-27 octobre 2006, Fribourg, Suisse
- Boutary M., 2004, "French Small and Medium-sized Enterprises and International Markets: Proximity and Relocation", *Rent XVIII Conference*, 25-26 novembre, Copenhague, Danemark.
- Boutary, M. 1998, Information et PME: plaidoyer pour la richesse des structures, *Actes du 3<sup>ème</sup> Colloque international en Management et Réseaux d'entreprises*, Montréal, pp. 188-207.
- Brouwer A.E, Mariotti I, van Ommeren J.N, 2002, "The firm relocation decision : a logit model" *European Regional Science Association, ERSA conference papers*
- Carroll A.B, 1991, « The pyramid of corporate social responsibility : toward the moral management of organizational stakeholders, *Business horizons*, July-August, pp 39-48
- Carrincazeaux C., Coris M. et Piveteau A., 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<sup>ème</sup> semestre.
- Chedor S., 2000, Investissements directs à l'étranger des multinationales françaises et relations commerciales avec leurs filiales : une analyse sur données individuelles d'entreprises. *Revue économique* 2000/3 (n° 51)
- Coase, 1937, *The Nature of the Firm*, Economica
- Colletis G. et Dieuaide P., 2012, *Territoire, nomadisme, et nouvelle centralité du rapport salarial*, 7<sup>èmes</sup> journées de la Proximité, Montreal.
- Colovic A. et Mayrhofer U., 2011, La reconfiguration de l'espace mondial et les stratégies de localisation des firmes multinationales, *Management International*, Vol 16, No 1, p. 11 à 19
- Colovic A. et Mayrhofer U., 2011, « Optimizing the location and R&D and Production activities : trends in the automotive industry », *European Planning studies*, Vol. 19, N 8, p 1481-1498
- Coris M, 2012, "Délocaliser n'est pas une fatalité", *Le Monde* 28/2.
- 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*, Numéro 2010/01 Juin
- DiMaggio P.J., Powell W.W., 1983, The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational field. *American Sociological Review*. 48(2): 147-160.
- Drancourt M., 2006, « La mondialisation de l'économie n'impose pas une stratégie unique », *Problèmes Economiques*, No 2909.
- Driss S., 2009, *Régions et Développement*, Ed. 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, No. 2, pp. 173± 190
- Dunning J.H. et Lundan S., 2008, "Multinational enterprises and the global economy", Edward Edgar Publishing, Cheltenham
- Dunning JH., Location and the multinational enterprise, *Journal of International Business Studies*, Vol 40, N 1, p. 20-34
- Duval G., 2004, « Que faire, face aux délocalisations ? », *Alternatives économiques*, n° 229, Octobre, pp 59-61.
- Dyer J.H. et H. Singh, 1998, « The relational view: cooperative strategy and sources of Inter organizational competitive advantage », *Academy of Management Review*, 23, 4, pp 660-678.
- El Mouhoub Mouhoud, 2010, *Economie des services et développement des territoires*. Paris: La Documentation Française.
- Etemad, H, 2004, « Internationalization of Small and medium sized entreprises : a grounded theoretical Framework and overview. *Revue canadienne des sciences de l'administration*, 21(1), p1-21
- Gankema H.G., H.R. Snuij et P.S. Zwart , 2000, "The internationalization process of small and medium-sized enterprises: an evaluation of stage theory", *Journal of Small Business Management*, Vol. 38 bunding , n° 4, pp 15-27
- Ghemawat P., 2001, "Distance still Matters. The Hard Reality of Global Expansion", *Harvard Business Review*, vol. 79, n° 8, p. 137-147.
- Glaser, B.G., 1992, *Basics of grounded theory analysis*. Mill Valley, CA Sociology Press.
- Glaser, B.G., & Strauss, A.L. , 1967, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago, IL : Aldine.
- 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'oeuvre*, 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*, 46(3): 443-75.
- Hennart JF., 2009, Down with MNE centric theories ! Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets”, *Journal of International business studies*, Vol. 40, N 9, p. 1432-1454
- Heres O. et Schwarz D., 1997, « Fabriquer en France, enjeux et fantasmes », *Annales des Mines*, Septembre.
- Houseman S., 2007, Outsourcing, offshoring and productivity measurement in United States manufacturing, *International Labour Review*, Volume 146, Issue 1-2, pages 61–80
- Hymer S., 1968, ‘The Large Multinational Corporation’ in Casson M (1990) (ed), *Multinational Corporations* pp 6-31, Hants: Edward Elgar.
- Johanson J et J E Vahlne, 1990, « The mechanism of internationalization », *International marketing review*, Vol 7 n°4, p11-24
- Johanson J., Vahlne JE., 1977, The internationalization process of the firm : a model of knowledge development and foreign market commitment, *Journal of International Business Studies*, 8(1), p. 23-32
- Johanson J., Vahlne JE., 2009, The Uppsala internationalization process model revisited : from liability of foreignness to liability of outsidership, *Journal of International Business Studies*, 40 (9)
- Johnson J.E, 2004 , « Factors influencing the early internationalization of High technology starts ups, US and UK évidence, *Journal of international entrepreneurship*, 2, p139-54
- Julien PA. (sous la direction de), 1994, *Les PME, Bilan et Perspectives*, Ed Economica, Paris.
- Kirkegaard JF, 2008, « Offshoring, outsourcing and production relocation, labour market effects », *Singapour economic review*, vol 53, n° 3, p371-418
- Koromyslov M, 2007, « Logiques des délocalisations dans le luxe, motivations, accélérateurs et freins », Actes du congrès de l’AIMS, CDRom
- Kostova T. et Zaheer S., 1999, Organizational legitimacy under conditions of complexity : the case of the multinational enterprise”, *Academy of Management review*, Vol.24, N 1, p. 64-81
- Krugman P., 1989, *Development, Geography and Economic Theory*, MIT Press, Cambridge, MA, Business School Press, Cambridge, MA.,
- Krugman P., Venables A., 1995 “Globalization and the Inequality of Nations”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 110, , p. 857-880.
- Le Gall S., 2011, Les stratégies de localisation des firmes multinationales et leurs rapports au territoire local étranger : une approche par les ressources, *Management International*, Vol 16, No 1, p. 59-73
- Léo P-Y., Philippe J., Monnoyer MC, (1992), *Stratégies Internationales*, Economica
- Mahé de Boislandelle H., 1996 "L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH", *3ème Congrès International Francophone PME (CIFPME)*, Trois Rivières, Québec, p. 101-115,
- [Marshall, Alfred](#) (1920), *Principles of Economics* (Revised Edition ed.). London: Macmillan; reprinted by Prometheus Books
- Mayrhofer U. et Urban S., 2011, *Management international, des pratiques en mutation*, Paris
- Mayer T. Méjean I. et Nefussi B., 2007, « S’implanter en France ou à l’étranger : le choix des firmes françaises », *Problèmes Economiques*, No 2924, pp 29-32.
- Mercier-Suissa Catherine (dir.), 2011, *Entre délocalisations et relocalisations Mobilité des entreprises et attractivité des territoires*, Karthala, collection les terrains du siècle, Paris.
- Meyer J.W., Rowan B., 1977, “Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony”, *American Journal of Sociology*. 83 (2):340-363.
- Moles et E. Rohmer, *Psychologie de l'espace*, 2ème édition, Editions Casterman, 1978.
- Mouhoub Mouhoud (El), 2006, *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, Coll. Repères, éd. La Découverte, 122 p.
- Mouricou P, 2010, « Stratégie et imitation concurrentielle : Proposition d’une typologie des pratiques d’imitation concurrentielle, » *19°AIMS Conference*
- OECD, 2007, Trends and récent developments in Foreign Direct Investments, in *International Investment Perspectives*, .
- OCDE, 2007, Mondialisation, emplois et salaires
- Oliver, C. (1991), Strategic responses to institutional processes, *Academy of Management Review*, 16 : 1, 145-179.
- Oseo, 2009, *Rapport annuel sur l’évolution des PME 2009*, OSEO
- Oviatt PM et P.P McDougall, 2005, « Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5) ; p 537-553
- Pacitto JC. (2006), L’internationalisation des PME : une tentative d’état des lieux, *CIFEPME*, Fribourg, Suisse, 25-27 octobre
- Peteraf M. And Shanley M., 1997, Getting to know you: a theory of strategic group identity, *Strategic Management Journal*, 18: 165–186.

- Piotti G, 2009, « Cost reduction through relocation, or the construction of myths in discourse, *Competition & change*, vol13 n°3, sept, pp305-326
- Planque B. (1991), "Note sur les réseaux d'innovation : réseaux contractuels et réseaux conventionnels", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3/4, p.276-303.
- Porter M., 1993, *L'Avantage concurrentiel des nations*, Dunod
- Procher V., 2011, Agglomeration effects and the location of FDI : evidence from French first time movers, *Annals of regional science*, Vol 46, N 2, p. 295-312
- Quelin B., 1997, « L'outsourcing : une approche par la théorie des coûts de transaction », *Réseaux*, No 84, pp 67-92
- Rugman A.M., 2005, *The Regional Multinationals*, Cambridge University Press, Cambridge
- Saives et al., 2002, *Territoire et compétitivité de l'entreprise*, Paris, L'Harmattan.
- Schindehutte et Morris (2001), Understanding strategic adoption in small firms, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and research*, 7, 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 3eme édition, à paraître
- Sleuwaergen et Pennings, 2006, « International relocation of production : where do firms go ? », *Scottish journal of political economy*, Vol 54, n°4, september, p 430-446
- Sturgeon T., Van Biesebroek J., Gerrefi G., 2008, Value Chain, networks and clusters : reframing the global automotive industry", *Journal of economic geography*, Vol. 8, N 3, p. 297-321
- Talbot D. et Levy R., 2012, *Le contrôle par la proximité*, 7 èmes journées de la proximité, Montréal,
- Tallman S. et Fladmoe Lindquist K., 2002, « Internationalization, globalization, and capability-based strategy », *California Management review*, Vol 45, N. 1, p. 116-135
- Torres O., 2003, "Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité", *Revue Française de Gestion*, n°144, mai-juin 2003, 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 pp 77-122
- UNCTAD, 2005, *World Investment Report*, United Nations ED, New York and Geneva, 2005
- Valenduc G. et Vendramin P. (2006), « A la recherche de l'innovation organisationnelle », *La Lettre Emerit* 47, Ed. Fondation Travail-Université, Namur, Belgique
- Veilleux et Ferro, 2010, *Entrepreneuriat international- Réflexion sur la structuration d'un champ d'étude en émergence*, HEC Montreal
- Vernon, R, 1966, "International Investment and International Trade in the Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, 2, 190-207 .
- Yang Y.S, R.P Leone and D.L Alden, 1992, « A market expansion ability approach to identify potential exporters, *Journal of marketing*, 56 (1), p 84-96
- Yee Kwan Tang, 2011 "Influence of networking on the internationalization of SMEs: Evidence from internationalized Chinese firms", *International Small Business Journal* 77/0266242610369748 <http://isb.sagepub.com/cgi/content/abstract/0266242610369748v1>
- Williams C., Galesloot L., Martinez C., Vande Kerke D., Gastelaars E., 2011, Dutch MNE Foreign Expansion into developed and developing economies, *Management International*, Vol 16 N 1, p. 31-44
- Williamson O., 1979, Transaction cost economics. In : Schmalensee, R., Willig, R. (Eds.), *Handbook of Industrial Organization*. Elsevier Science Publishing, Amsterdam, pp. 135-182.