

Entrepreneuriat &
PME



Martine Boutary, Marie-Christine Monnoyer
et Josée St-Pierre
Préface de Jean-Paul Lemaire

LES PME À L'ÈRE DE LA MONDIALISATION

Démystifier la délocalisation
et la multilocalisation



Presses de l'Université du Québec

LES PME À L'ÈRE DE LA MONDIALISATION

Les études sur l'entrepreneuriat et sur les petites et moyennes entreprises se sont multipliées au cours des vingt dernières années, favorisant ainsi l'émergence de nouveaux concepts et de théories sur les PME. Chercheurs et praticiens peuvent dès lors s'appuyer sur des savoirs qui leur sont propres. Par son contenu à la fine pointe, son langage accessible et ses approches multiples, *Entrepreneuriat et PME* présente des découvertes récentes pouvant être utiles pour faire progresser les PME et l'entrepreneuriat et contribuer ainsi au dynamisme économique de leur territoire. Pour assurer la diffusion de ces connaissances, *Entrepreneuriat et PME* fournit aux universitaires, aux intervenants dans les PME, aux spécialistes du développement régional et local et aux chefs d'entreprise eux-mêmes les résultats des plus récentes recherches permettant de mieux comprendre les défis de l'entrepreneur, la réalité complexe des PME et les enjeux de leur création, de leur développement et de leur pérennité.

Presses de l'Université du Québec

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450, Québec (Québec) G1V 2M2

Téléphone : 418 657-4399

Télécopieur : 418 657-2096

Courriel : puq@puq.ca

Internet : www.puq.ca

Diffusion/Distribution :

CANADA Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand, Boisbriand (Québec) J7H 1N7
Tél. : 450 434-0306 / 1 800 363-2864

FRANCE AFPU-D – Association française des Presses d'université
Sodis, 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 77403 Lagny, France – Tél. : 01 60 07 82 99

BELGIQUE Patrimoine SPRL, avenue Milcamps 119, 1030 Bruxelles, Belgique – Tél. : 02 7366847

SUISSE Servidis SA, Chemin des Chalets 7, 1279 Chavannes-de-Bogis, Suisse – Tél. : 022 960.95.32



La Loi sur le droit d'auteur interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

LES PME À L'ÈRE DE LA MONDIALISATION

Démystifier la délocalisation
et la multilocalisation

Martine Boutary, Marie-Christine Monnoyer
et Josée St-Pierre

Préface de Jean-Paul Lemaire
Avec la collaboration de Bertrand Sergot



Presses de l'Université du Québec

**Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales
du Québec et Bibliothèque et Archives Canada**

Boutary, Martine

Les PME à l'ère de la mondialisation : démystifier la délocalisation
et la multilocalisation

(Entrepreneuriat et PME)

Comprend des références bibliographiques.

ISBN 978-2-7605-4574-8

1. Délocalisation (Économie). 2. Petites et moyennes entreprises – Gestion.

I. Monnoyer, Marie-Christine. II. St-Pierre, Josée, 1959- . III. Titre.

IV. Collection : Entrepreneuriat & PME.

HD58.P53 2016

338.6'042

C2016-941085-4

Financé par le
gouvernement
du Canada

Funded by the
Government
of Canada

Canada



Conseil des arts
du Canada

Canada Council
for the Arts

SODEC

Québec

Révision

Julie Pelletier

Correction d'épreuves

Sandra Guimont

Conception graphique

Vincent Hanrion et Richard Hodgson

Mise en pages

Info 1000 mots

Image de couverture

iStock

Dépôt légal : 3^e trimestre 2016

› Bibliothèque et Archives nationales du Québec

› Bibliothèque et Archives Canada

© 2016 – Presses de l'Université du Québec

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Imprimé au Canada

D4574-1 [01]

Préface

.....

Le processus d'ouverture internationale, de « mondialisation », entamé, stimulé et encadré, à la fin de la Seconde Guerre mondiale par les accords du GATT, s'est trouvé renouvelé et intensifié, cinquante ans plus tard, par la création de l'OMC¹, alors que les flux d'échanges et d'investissements s'étaient, entre-temps, multipliés, et que l'intégration continentale, initiée par les Unions régionales, comme la CEE, devenue l'Union européenne, ne cessait – souvent tant bien que mal² – de progresser.

L'élargissement de leur cadre géographique, en termes de menaces comme d'opportunités, concerne donc désormais un éventail très large d'entités ne se limitant pas aux grandes organisations, mais comprenant tout autant les PME, comme les territoires et les ONG, devenus aussi sujets à part entière de ce processus. Les uns et les autres ont pris progressivement conscience des pressions externes – notamment politico-réglementaires, mais aussi économiques et sociales, comme

.....

1. À l'impact variable selon les secteurs, comme en donnent l'exemple les Accords Multifibres, initialement mis en place en 1974 pour limiter les effets négatifs de l'ouverture internationale pour nombre d'entreprises, notamment PME et TPE, originaires des économies matures. Celles-ci ont dû faire face, à partir de 2004, à une nouvelle concurrence qui a, dans de nombreux pays, littéralement balayé de larges pans de l'industrie textile qui avaient, jusque-là, survécu.
2. Comme l'ALENA, le Mercosur, l'ASEAN, pour n'évoquer que les plus anciennes de ces initiatives d'intégration à l'échelle continentale et subcontinentale; elles correspondent ou à des accords de libre échange ou à des unions douanières, pouvant aller jusqu'à intégrer, comme dans le cadre de l'Union européenne, la monnaie (voir au sein de l'Eurogroup), comme la libre circulation des hommes (convention de Schengen), n'intéressant que certains des pays membres, avec des niveaux de consensus évoluant au fil des circonstances.

technologiques³ –, s'exerçant sur leurs activités du fait de l'ouverture accrue des frontières de leur pays d'origine, les confrontant progressivement à de nouveaux défis à relever: l'adaptation de leur offre, leur redéploiement géographique et sectoriel, comme l'intensification de leur concurrence⁴. Ceux-ci les conduisent à reconsidérer leurs situations acquises, leurs objectifs de développement, les modalités de mobilisation de leurs moyens, leur organisation et, particulièrement, leur déploiement géographique dans les espaces économiques proches et distants.

Mais les défis de l'ouverture internationale n'ont pas la même portée pour toutes ces entités, compte tenu de la diversité des variables qui les caractérisent: leur nature juridique (publique ou privée), leurs objectifs économiques ou sociaux (leur orientation ou non vers la recherche du profit), leur secteur d'activité (« globalisé » ou plus « géo-centré »⁵), leur gouvernance (contrôle individuel/familial ou plus large, dépendant des marchés financiers et, pour les entités territoriales, du suffrage populaire), la structuration de leur chaîne de valeur (intégrée ou éclatée), leur culture d'entreprise et leur leadership (réactifs ou proactifs) ainsi que, tout particulièrement, leur taille (grandes organisations ou structures de taille plus modeste), leur origine nationale (que différencient, notamment, le climat d'affaires et le rôle de l'État – interventionniste/protectionniste ou, au contraire, libéral/ouvert à la concurrence). Ces

.....

3. Voir les pressions externes du Modèle PREST, niveau 1, présenté, *infra*, par les auteures dans l'introduction (voir J.-P. Lemaire *Stratégies d'Internationalisation: nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires*, 3^e édition entièrement refondue, Paris, Dunod (2013).
4. Voir *ibid.* Modèle PREST niveau 2.
5. Un degré élevé de « géo-centrage » – par opposition à un niveau élevé de « globalisation » ou de « mondialisation » – résulte surtout de l'importance prise par les facteurs culturels et réglementaires, comme par le niveau de vie des clients concernés qui restreignent *de facto* ou *de jure* l'accès de certains territoires (importations et/ou investissements) à des entreprises étrangères appartenant à certains secteurs, tout comme ils contrarient l'exportation des produits et services d'entreprises de certains secteurs hors de leur espace d'origine (comme certains produits ou services très « culturels » – voir condiments alimentaires –, ou certaines professions réglementées – voir officiers ministériels).

variables ont toutes un impact sur les orientations et les décisions qui structurent le « modèle d'affaires » de chacune de ces entités, au fur et à mesure qu'il se déploie au-delà des frontières de son pays d'origine.

C'est dans un tel contexte que se pose – pour chacune d'entre elles, particulièrement – la question de la délocalisation ou de la multilocalisation de ses activités, lorsqu'elle est soulevée, impliquant non seulement ses décideurs et ses collaborateurs mais aussi ses clients et ses fournisseurs, les autorités nationales et régionales de son pays d'origine, comme de ses pays d'accueil, tant pour ses ventes que pour sa production.

À ce titre, les PME méritent une attention particulière, dans la mesure où la réflexion stratégique et les travaux académiques se sont davantage attachés aux grandes entreprises et à leur multinationalisation, sans toujours prendre en considération la diversité des déterminants spécifiques de la délocalisation ou de la multilocalisation de ces petites organisations et la manière dont elles l'ont prise en compte, comme le révèle la réalité du terrain.

1. Les TPE/PME négligées par les théoriciens de développement international de l'entreprise ?

Assez tôt, avant même l'instauration de ces cadres multilatéraux, gouvernements nationaux et grandes entreprises ont pris la mesure du phénomène d'ouverture internationale dans ses différentes dimensions pour les activités clés qu'ils souhaitaient conserver, renforcer et étendre. Cette démarche les a conduits à rationaliser leurs conditions de développement à partir de leur pays d'origine comme leurs stratégies de développement hors frontières, à proximité et, progressivement, bien au-delà⁶.

.....

6. Voir notamment, parmi les plus anciens, F.T. Knickerbocker, *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*, Harvard University Press, 1973, ou, parmi les plus récents, J. Dunning et S.M. Ludan, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2008.

En revanche, les plus petites entités privées dont il s'agit ici (comme d'ailleurs, les petites entités publiques – autorités locales, à un niveau, surtout, infrarégional, comme celui des municipalités –, ou encore, les ONG) n'ont pris que plus tardivement et surtout, de manière plus empirique – parfois même, incidente –, conscience de ces nouveaux défis et de l'effet – négatif, mais aussi, positif – qu'ils pouvaient présenter sur leurs propres activités, comme le montrent un certain nombre de travaux académiques s'appuyant surtout sur des cas⁷.

Les théories de l'échange international⁸ et celles, plus récentes, du management international⁹, n'ont pas d'emblée – comme, *a contrario*, le montre l'intérêt que celles-ci ont plutôt apporté aux firmes multinationales¹⁰ – accordé une attention prioritaire aux plus petites entités, notamment aux PME. Certes, leur enracinement local – national ou, même, régional – les conduisait à limiter naturellement à un périmètre géographique de proximité leur processus de distribution et, plus rarement, de production de leurs produits et de leurs services. Une exception notable les en faisaient parfois sortir : l'effet d'entraînement de l'internationalisation des grandes entreprises, qui engageaient leurs

.....

7. Voir M. Boutary, « Des PME face à la délocalisation : accepter, refuser, calculer, innover », dans C. Mercier-Suissa (dir.), *Entre délocalisation et relocalisations, mobilité des entreprises et attractivité des territoires*, HEM-Karthala-IAE Lyon, 2011.
8. De Ricardo à Heckscher, Ohlin et Samuelson.
9. Notamment l'école d'Uppsala (Uppsala 1), et ses principaux représentants comme Johanson et Vahlne (« The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign commitments », *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n° 1, 1977) et un certain nombre d'autres auteurs, comme le Britannique John Dunning; lequel propose des grilles d'analyse incluant l'ensemble du processus d'internationalisation, comme son fameux modèle OLI, au fil des étapes successives du développement des organisations hors de leurs frontières d'origine, jusqu'au stade de la multinationalisation.
10. Comme le montre l'abondante littérature consacrée aux firmes multinationales dès la fin des années 1960, comme H. Perlmutter, « The tortuous evolution of the multinational corporation », *Columbia Journal of World Business*, janvier-février, 1969.

sous-traitants nationaux, le plus souvent de plus petite taille, à les suivre, pourvu qu'ils étaient en mesure de mieux les servir que tout équivalent dans les pays étrangers où ils se développaient¹¹.

C'est le mérite d'auteurs scandinaves, relayés par certains auteurs nord-américains¹², observant des acteurs économiques issus de leur sol, limités dans leur expansion par l'étroitesse de leur marché national ou régional, d'avoir analysé parmi les premiers, dès les années 1970, le processus de déploiement progressif de leurs activités hors frontières, pour y trouver le plus souvent des relais de croissance auprès de nouvelles clientèles, aux caractéristiques proches de leur clientèle d'origine, mais aussi des fournisseurs de matières premières ou de composants susceptibles de leur procurer dans des conditions économiques (coûts et quantités) ou techniques (qualité) satisfaisantes, ce qu'ils n'étaient pas ou plus en mesure de trouver dans leur espace économique d'origine.

Il est d'ailleurs à noter que, dès cette époque, nombre d'organisations de petite taille comme celles étudiées par ces auteurs, ont entamé leur processus de développement international en cherchant hors frontières, – ponctuellement d'abord et plus systématiquement ensuite –, des fournisseurs de remplacement à leurs fournisseurs traditionnels

-
11. Cette incitation à « suivre le client » (*follow the customer*) de la part, souvent, d'un donneur d'ordres industriel, explique le développement international de nombre d'entreprises jusque-là essentiellement cantonnées dans leur espace national. Ce que l'on peut observer dans le secteur automobile dont les principaux équipementiers (OEM de niveau 1, *Original Equipment Manufacturer*) sont devenus eux-mêmes des multinationales de grande taille, en entraînant à leur tour, directement (hors frontières) ou indirectement (à partir de leur pays d'origine), dans leur processus d'internationalisation, leurs propres fournisseurs quelle que soit leur taille (OEM de niveau 2 ou 3, selon la nomenclature en usage).
 12. Voir notamment J. Johanson et F. Wiedersheim-Paul, « The internationalization of the firm: Four swedish case studies », *Journal of Management Studies*, vol. 12, n° 3, 1975; W.J. Bilkey et G. Tesar, « The export behavior of smaller-sizes Wisconsin manufacturing firm », *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n° 93-98, 1977.

« domestiques » qui n'étaient plus en mesure de les livrer (à la suite, par exemple, d'une interruption d'activité) ou de respecter des rapports qualité/prix compatibles, en aval de la filière de production, avec les contraintes du cahier des charges de leurs propres clients ou distributeurs. Cette première étape les ayant petit à petit familiarisés avec les risques, les contraintes logistiques et réglementaires, les disparités de langues ou de cultures d'affaires, etc., tout en leur faisant découvrir de nouvelles opportunités de marché, les incitait à s'enhardir hors de leur espace d'origine et à stimuler ainsi leur croissance.

Ces analyses et ces « cheminements » sont toujours d'actualité, comme en témoigne l'analyse longitudinale de l'internationalisation de nombre de PME qui combinent, au fil d'une expansion progressive hors frontières, audace et prudence, tenant compte de leurs succès comme de leurs échecs, tout en restant attachés à une « taille humaine » qui ne veut pas sacrifier à une « croissance à tout prix »¹³.

Mais l'approche de l'internationalisation des PME peut désormais être plus rapide, du fait des évolutions de l'environnement comme de la nature de leur activité, les unes et les autres stimulées, notamment, par les avancées technologiques des dernières décennies :

- Tout d'abord, par la prise de conscience de l'importance et la montée en puissance des réseaux¹⁴, supports privilégiés de la circulation de l'information, ouvrant à de nouveaux types de relations entre acteurs économiques. Leur valeur explicative et opératoire dans les processus d'internationalisation est apparue au grand jour, au cours des vingt-cinq dernières années, facilitée par le développement des moyens de communication virtuels – particulièrement

.....

13. C'est davantage à travers les cas, comme ceux que présentent les auteurs du présent ouvrage, que l'on peut le mieux cerner les facteurs explicatifs, les bonnes pratiques, comme les écueils rencontrés par les PME.

14. Comme l'ont intégré le nouveau modèle de l'école d'Uppsala (Uppsala 2), J. Johanson et J.-E. Vahlne, «The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership», *Journal of International Business Studies*, vol. 40, n° 1, 2009.

internet –, accroissant par-delà les frontières la transparence, la lisibilité et la fluidité de l'offre et de la demande, comme par l'abaissement des coûts de transport et la révolution des conditions d'acheminement, qui s'appliquent aussi bien aux hommes qu'aux marchandises¹⁵.

- Ensuite, par le développement remarquable des *start ups*, des « gazelles » ou des « licornes », souvent « nées globales » (*born global* ou *international new ventures*¹⁶), aux activités à fort contenu technologique et/ou au modèle économique reposant sur internet, qui s'inscrivent d'emblée sur un marché géographique susceptible de s'élargir très vite, compte tenu du caractère naturellement et rapidement « global » que leur procure l'innovation technique ou commerciale qu'elles introduisent et/ou de leur capacité à s'adapter à une demande large et diversifiée de particuliers ou d'entreprises dans une très grande diversité d'espaces économiques.

La caractéristique commune de ces nouveaux phénomènes est de remettre en cause la progressivité du développement international qui s'attache aux modèles plus traditionnels précédemment évoqués ; lesquels n'ont pas perdu, pour autant, de leur actualité. Ce qui fait

.....

15. Les transports ont connu une double révolution, faut-il le rappeler :
 - celle de la libéralisation du secteur des transports aériens, initiée par l'administration américaine dès la fin des années 1970, qui a abouti à la diminution considérable des tarifs et la multiplication des offres et des ouvertures de lignes, à l'initiative, notamment, de nouvelles compagnies issues des économies à croissance rapide (voir les compagnies du Golfe, qui en ont tiré le meilleur parti) comme les compagnies *low cost* qui ont contribué à bouleverser, les unes et les autres, le paysage du secteur ;
 - celle de la « conteneurisation » raccourcissant considérablement le temps des escales en diminuant de manière spectaculaire les temps de manutention, comme le développement des technologies permettant d'accroître la traçabilité des marchandises tout au long du processus d'acheminement, et, au-delà des gains de temps, limitant ainsi les risques et abaissant les coûts.
16. O. Meier et P.X. Meschi, « Approche intégrée ou partielle de l'internationalisation des firmes : les modèles d'Uppsala (1979 et 2009) face à l'approche *International New Ventures* et aux théories de la firme », *Management international*, vol. 15, n° 1, 2010.

ressortir qu'en matière d'internationalisation, de délocalisation ou de multilocalisation des PME, force est de distinguer leurs particularités – sectorielles, en particulier –, comme les autres caractéristiques de leur modèle économique (notamment social et sociétal, juridico-financier, technologique¹⁷) avant de prendre en considération les caractéristiques de leur gouvernance et de leur leadership.

2. Quelles variables prendre en compte pour mieux cerner les besoins et les processus de délocalisation/multilocalisation ?

De fait, pour les PME, comme pour l'ensemble des entreprises, ou même certaines ONG, un premier facteur s'impose comme propre à justifier ou non les délocalisations ou les multilocalisations : le degré de globalisation (ou de mondialisation) de leur secteur d'activité¹⁸. Dès lors que les facteurs de globalisation tendent à dominer sous la pression des évolutions de l'environnement international, la question de leur délocalisation ou de leur multilocalisation, au service de la commercialisation de leurs produits et services, comme à celui de leur production, va se poser de manière de plus en plus insistante ; tout à la fois,

- du côté de la demande et de la distribution, dans le but d'élargir leurs zones de chalandise à une échelle géographique aussi large que possible, pour amortir les investissements de R&D, souvent considérables, consentis pour tirer parti, aussi rapidement et largement que possible, de leurs innovations en prévision de leur obsolescence éventuelle, pour adapter leurs produits et services aux particularités locales, etc. ;

17. Voir J.P. Lemaire, *op. cit.* Chapitre 5, « Structurer la démarche d'audit d'internationalisation ».

18. Voir J.P. Lemaire, *op. cit.* Chapitre 3, « Dynamique internationale des activités ».

- du côté de l’offre et de la production, en envisageant de compléter les localisations d’origine de l’entreprise – voire de les remplacer – par d’autres, aussi bien pour l’assemblage, pour la fourniture de composants ou de sous-ensembles, que pour tirer parti de compétences locales (voir à proximité de centres de recherche privés ou universitaires), abaisser ses coûts de production à qualité égale ou supérieure, pour se rapprocher de la clientèle locale (sensible au « *made in* » ou rendue inaccessible, sauf à produire sur place, par des mesures de protection difficilement franchissables de la production locale).

Les incitations à la délocalisation et/ou à la multilocalisation sont donc nombreuses et évolutives, dans la mesure où l’innovation comme les restructurations ne cessent de modifier la configuration de la concurrence. La principale évolution notable porte, depuis que l’ouverture internationale s’est accélérée et la globalisation/mondialisation de nombreux secteurs, accentuée, sur les incitations à la délocalisation :

- à la recherche de clientèle dans le cadre d’une « horizontalisation¹⁹ », visant à développer les ventes en multipliant les cibles géographiques, qui demeure d’actualité, dans le cadre d’une démarche traditionnelle « d’export » ;
- s’ajoute – ou se combine – désormais une « verticalisation », envisagée de façon tout aussi systématique – du moins dans les grandes entreprises – et, plus ponctuellement, dans les plus petites, dans le but d’optimiser, en en délocalisant tout ou partie, leur processus de production, ou leur chaîne de valeur.

D’autres incitations tiennent davantage à des paramètres – plus subjectifs ou plus immatériels – propres à chaque entité, qui prennent particulièrement de relief dans les PME :

.....

19. J. Markusen, « Multinationals, multi-plant economies, and the gains from trade », *Journal of International Economics*, vol. 16, 1984.

- l'ouverture internationale naturelle de leurs dirigeants et des membres de leurs équipes, reposant – surtout si le caractère technologique du produit ou du service l'y encourage –, sur la formation des uns et des autres, sur l'expérience que tout ou partie d'entre eux auront acquise hors frontières, sur les réseaux qu'ils y auront constitués, qu'ils y entretiennent et y développent ;
- la culture d'entreprise, souvent très étroitement associée à son leadership, si important pour la détermination de la « vision » du développement de l'organisation considérée, comme pour la définition des objectifs qui vont la décliner ; elle sera d'autant plus porteuse d'expansion si elle est partagée par les collaborateurs, en facilitant le consensus qui se dégagera autour des évolutions géographiques de la chaîne de valeur qui seront décidées et mises en œuvre dans le cadre de la stratégie d'internationalisation retenue.

Celles-ci pourront, en définitive, expliquer aussi l'esprit « défensif » ou « offensif » qui caractérisera la détermination de cette stratégie d'internationalisation, la volonté de conquête qu'elle traduira ou, au contraire, le souci prédominant de protection des acquis locaux ou internationaux déjà obtenus, la capacité à saisir ou non les opportunités qui se présenteront, l'attitude consécutive par rapport à la prise de risque.

Un troisième ordre d'incitations tient au pays – voire à la région – d'origine de l'entreprise, particulièrement pour les PME : son ancrage national, régional ou local, qui peut se caractériser par :

- tout d'abord, l'attitude des autorités – nationales, régionales ou locales – et les politiques ou les orientations économiques – plus particulièrement industrielles – qu'elles vont privilégier pour le territoire qui dépend de chacune d'elles ; lesquelles pourront se traduire par la détermination de secteurs prioritaires, à développer ou à préserver, comme par les mesures consécutives de protection (qui peuvent prendre de multiples formes au-delà des discriminations tarifaires longtemps pratiquées) ou, plus

volontiers désormais, par des mesures d'encouragement financier ou structurel (voir aides à la recherche; informations sur les territoires cibles potentiels et accompagnement)²⁰;

- ensuite, les liens qui peuvent exister, au niveau local, entre entreprises et notamment, PME opérant dans les mêmes domaines d'activité sur le même territoire, dans les mêmes bassins d'emploi, encouragés et structurés par les autorités (pôles de développement ou d'excellence, autour d'une université ou d'un centre de recherche)²¹, ou fruits d'une tradition plus ancienne, établie sur le long terme, parfois depuis des siècles (les *clusters* dont l'existence et les effets positifs sur les parties prenantes locales et leur développement international a été soulignée par Michael Porter²²);
- enfin les pratiques communes, résultant souvent de cette proximité suscitée ou développée dans la durée entre acteurs, mais aussi stimulée par les échanges que permettent le développement rapide des réseaux au-delà de cet ancrage local; celles-ci sont propres à faciliter l'établissement et le développement d'un climat de confiance entre partenaires, voire entre concurrents (dans le cadre d'une «coopétition» bien comprise²³); laquelle permettra

-
20. O. Boubou-Olga, *Les nouvelles géographies du capitalisme. Comprendre et maîtriser les délocalisations*, Paris, Le Seuil, 2006.
 21. C. Bouveret-Rivat, «Dispositif d'appui au commerce extérieur et internationalisation des PME françaises, le cas des pôles de compétitivité et des *clusters*», dans C. Mercier-Suissa (dir.), *op. cit.*; O. Boubou-Olga et M. Ferru, «Pôles de compétitivité: les limites d'une gouvernance locale de l'innovation», *Économies et Sociétés*, Hors-Série, vol. 8, n° 42, 2008.
 22. M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, New York, The Free Press, 1990.
 23. D.R. Gnyawali et B.-J. Park, «Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation», *Research Policy*, vol. 40, n° 5, 2011; D.R. Gnyawali et B.-J. Park, «Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model», *Journal of Small Business Management*, vol. 47, n° 3, 2009.

de surmonter les incertitudes et de faire jouer si nécessaire les solidarités, à travers la communauté économique internationale ainsi constituée autour de ce noyau local.

3. Le sens d'une démarche : privilégier l'approche inductive ?

Se pose, en conséquence, la question de la méthode à adopter pour répondre de la meilleure façon aux questions soulevées par les auteures de cet ouvrage :

- *En quoi la mondialisation peut-elle impacter le mode d'organisation des PME marquées par leur appartenance à un territoire ?*
- *Comment les dirigeants de ces entreprises prennent-ils leurs décisions à ce sujet et les mettent-ils en œuvre ?*
- *Comment se traduisent-elles en termes de délocalisation et de multilocalisation ?*

Est-ce en reprenant les modèles déjà proposés par la littérature académique, en vérifiant qu'ils peuvent s'appliquer aux PME des territoires considérés – la France et le Québec, en l'occurrence –, en suivant une démarche hypothético-déductive ? Ou encore, en observant les réalités telles qu'elles se manifestent au niveau du terrain, dans la complexité des facteurs dont ce qui précède ne donne qu'un faible aperçu ?

C'est précisément, sans pour autant négliger la première démarche, que la seconde est ici privilégiée, en s'appuyant sur des cas de PME de différents secteurs et de différentes origines nationales, permettant ainsi, à travers une analyse longitudinale, de faire ressortir des itinéraires possibles et de dégager des éléments de rationalisation de

la réflexion stratégique, propres à être appliqués à d'autres entités de taille comparable, et dans d'autres environnements d'origine que ceux qu'elles ont sélectionné ici.

À travers cette contribution, très concrète, partant des réalités, sur un sujet si sensible et engageant tant de parties prenantes, dans une très large diversité de situations, ce qui est à retenir au premier chef, c'est la méthode originale qui est développée ici, par l'application au cas des PME étudiées, de critères spécifiques, faisant aussi référence à l'ancrage national de chacune d'elles. En faisant ressortir ces paramètres et en s'interrogeant sur les déterminants de la décision entrepreneuriale, la dimension affective du débat autour des délocalisations/multilocalisations peut être – au moins en partie – évacuée, sans négliger pour autant la dimension subjective, inhérente aux PME moins bien « équipées » que les grandes structures (dans la mesure où elles souffrent de plus d'asymétries d'informations à leur détriment).

Reste aux PME issues d'environnements géographiques comparables à ceux qui sont pris en considération ici, à assimiler le changement de paradigme que représente la progression de l'ouverture internationale/de la mondialisation, et ses différentes dimensions et conséquences, à mesurer, bien sûr, à l'aune de l'activité dans laquelle elles opèrent.

JEAN-PAUL LEMAIRE,
professeur émérite à ESCP Europe²⁴

.....

24. Enseignant chercheur en affaires internationales, Jean-Paul Lemaire privilégie dans ses recherches et ses enseignements une approche multidisciplinaire du développement international des entreprises et des organisations. Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, licencié en sociologie (Sorbonne) et diplômé d'études supérieures de droit et d'économie internationale (Paris I Panthéon Sorbonne), après le programme Doctoral d'HEC, il a obtenu son doctorat de sciences économiques à Paris I Panthéon Sorbonne et est titulaire d'une habilitation à diriger des recherches (IAE de Caen). Il est l'auteur d'un ouvrage de référence : *Stratégies d'internationalisation: nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires*, Dunod, Paris (2013).

Remerciements

.....

Nous tenons à remercier en tout premier lieu les entreprises françaises et québécoises ainsi que leurs filiales à l'étranger qui se reconnaissent dans notre présentation, pour le temps qu'elles nous ont accordé. Nos échanges sur leurs processus productifs et organisationnels ont grandement nourri cet ouvrage.

Nous remercions tous nos collègues enseignants chercheurs et autres professionnels qui ont éclairé nos analyses de leurs connaissances, expériences et méthodologies. Un remerciement particulier aux équipes des bibliothèques de nos établissements pour leur appui à toutes nos recherches.

Nous tenons enfin à remercier pour leur soutien à la recherche nos établissements respectifs, le Conseil régional de Midi Pyrénées ainsi que le programme des chaires de recherche du Canada pour leur contribution financière à cet ouvrage.

Il va de soi que les auteurs demeurent les seuls responsables des idées exprimées dans cet ouvrage.

Table des matières

PRÉFACE	VII
1. Les TPE/PME négligées par les théoriciens de développement international de l'entreprise?.....	IX
2. Quelles variables prendre en compte pour mieux cerner les besoins et les processus de délocalisation/multilocalisation?.....	XIV
3. Le sens d'une démarche: privilégier l'approche inductive?.....	XVIII
REMERCIEMENTS	XXI
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX	XXVII
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 Les délocalisations et leurs enjeux: que nous apprennent les travaux de recherche en sciences de gestion?.....	19
1.1. Prémisses et difficultés d'une réflexion scientifique sur les délocalisations.....	21
1.1.1. <i>Un terme polémique et émotionnellement chargé</i>	21
1.1.2. <i>Ce que nous disent les rapports publics français</i>	22
1.1.3. <i>Les spécificités québécoises et les convergences des cas français et québécois</i>	25
1.2. L'émergence d'un consensus scientifique autour de la définition des délocalisations.....	27
1.2.1. <i>L'Offshoring Research Network (ORN) et son rôle dans la structuration des recherches en gestion sur les délocalisations</i>	27
1.2.2. <i>La définition de la délocalisation par les chercheurs de l'ORN</i>	28
1.2.3. <i>Des opérations diversifiées en termes d'activités et de modes de gouvernance</i>	30

1.3.	La centralité des dimensions géographiques des délocalisations : quelles implications pour l'analyse ?	33
1.3.1.	<i>Le caractère international des délocalisations</i>	33
1.3.2.	<i>Le monde appréhendé comme une communauté de nations</i>	37
1.3.3.	<i>Les délocalisations : des transferts d'activités ?</i>	39
1.4.	Les implications d'une lecture plus politique de la notion de délocalisation	41
1.4.1.	<i>Délocalisations et jeux de pouvoir : des approches différenciées</i>	41
1.4.2.	<i>Le recours à la notion de légitimité organisationnelle, source de recommandations managériales élargies</i>	42
	Conclusion	44

CHAPITRE 2

	Les PME, sujets de délocalisation ?	47
2.1.	Spécificités de gestion	49
2.1.1.	<i>PME et proximité</i>	49
2.1.2.	<i>Forces et vulnérabilités des PME : une réalité contrastée</i>	53
2.2.	Méthodologie	61
2.3.	Présentation des cas	68
2.3.1.	<i>Médisis</i>	68
2.3.2.	<i>Unibec</i>	77
2.3.3.	<i>Maillot</i>	86
2.3.4.	<i>Mécanix</i>	91
2.3.5.	<i>Floralys</i>	102

CHAPITRE 3

	La question des coûts et la puissance des pressions	113
3.1.	Objectif : réduction des coûts ?	116
3.2.	Combien coûte une délocalisation ?	122
3.2.1.	<i>La difficulté de l'évaluation</i>	122
3.2.2.	<i>L'existence de coûts cachés</i>	124
3.2.3.	<i>Quels sont les coûts cachés ?</i>	128
3.3.	Comprendre la démarche d'analyse des coûts des dirigeants de PME	138
3.3.1.	<i>Une décision « en rationalité limitée »</i>	139
3.3.2.	<i>Les aspects contrôlables de la décision</i>	140
3.3.3.	<i>Une décision prise sous influence</i>	140
	Conclusion	147

CHAPITRE 4

Délocalisation et entrepreneuriat, un paradoxe	151
4.1. Entrepreneuriat et délocalisation	154
4.1.1. <i>Une orientation entrepreneuriale.....</i>	155
4.1.2. <i>Manager et entrepreneur.....</i>	158
4.2. De l'entrepreneuriat à la stratégie	162
4.2.1. <i>Décider en fonction de son positionnement stratégique.....</i>	163
4.2.2. <i>Mettre en œuvre une innovation organisationnelle.....</i>	164
4.2.3. <i>Penser le futur de l'entreprise</i>	166
4.2.4. <i>Construire une équipe, définir les responsabilités de chacun</i>	168
4.2.5. <i>Un processus stratégique émergent à l'international.....</i>	170
Conclusion	174

CHAPITRE 5**Incertitude et risque**

Éléments incontournables de la stratégie de délocalisation.....	177
5.1. Entre succès et échec: la place des risques et de l'incertitude	179
5.2. Définitions de l'incertitude et du risque	182
5.2.1. <i>Qu'entend-on par «incertitude»?.....</i>	183
5.2.2. <i>Qu'est-ce que le risque?.....</i>	188
5.3. Relations entre incertitude, risque et délocalisation	193
5.4. Délocalisation et gestion des risques	196
5.4.1. <i>Le processus de gestion des risques: étapes et difficultés chez les PME.....</i>	197
5.4.2. <i>Les risques spécifiques aux décisions de délocalisation.....</i>	201
Conclusion	211

CHAPITRE 6**La délocalisation des activités des PME**

Les nouvelles voies de l'internationalisation	213
6.1. Délocaliser: la fin du processus d'internationalisation?.....	215
6.1.1. <i>La délocalisation et le modèle d'Uppsala.....</i>	220
6.1.2. <i>La délocalisation et le modèle OLI.....</i>	232
6.2. La délocalisation comme ressource du développement international.....	237
6.2.1. <i>La délocalisation comme outil opérationnel.....</i>	238
6.2.2. <i>La délocalisation comme réponse aux contingences environnementales</i>	240

CONCLUSION GÉNÉRALE 245

POSTFACE..... 253

BIBLIOGRAPHIE 259

Liste des figures et tableaux

FIGURE 1.1	Modèle PREST.....	12
FIGURE 2.1	Les mondes de production des entreprises	58
FIGURE 4.1	Modèle conceptuel du comportement entrepreneurial de l'entreprise.....	161
FIGURE 5.1	Continuum entre certitude et incertitude.....	191
FIGURE 5.2	Processus conventionnel de gestion des risques.....	198
FIGURE 5.3	Prise de décision de sous-traitance ou de délocalisation	203
FIGURE 6.1	Modèle d'Uppsala 1977 : l'engagement séquentiel des ressources.....	221
FIGURE 6.2	Figure de développement observé	223
FIGURE 6.3	Modèle d'internationalisation de PME à partir d'une délocalisation.....	231
TABLEAU 4.1	Synthèse des innovations rencontrées sur les cas étudiés	166
TABLEAU 4.2	Les cinq dimensions du continuum entrepreneuriat – stratégie	171
TABLEAU 4.3	Application au cas Unibec.....	172
TABLEAU 5.1	Risques et réactions des dirigeants face aux facteurs exogènes.....	205
TABLEAU 5.2	Risques et réactions des dirigeants face aux facteurs endogènes.....	208
TABLEAU 6.1	Étapes d'internationalisation des cas étudiés.....	216
TABLEAU 6.2	Avantages OLI appliqués aux cas étudiés.....	233

Introduction

.....

Indiscutable réalité économique, tremplin de développement pour les innovateurs depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, les PME sont, aujourd'hui, source d'espoir et d'interrogations. Le Small Business Act promulgué aux États-Unis en 1953 faisait redécouvrir le potentiel des PME au monde occidental et en 1973, le livre de Schumacher *Small Is Beautiful* insistait sur la dynamique des PME dans des économies qui contestaient leur modernité à l'époque de la « grande industrie ». Depuis, recherches et rapports se sont succédé pour faire passer les PME d'un statut de modèles réduits de grandes entreprises à une existence propre, dotée d'un potentiel de développement et d'une influence sur les économies nationales.

Face aux crises économiques qui se succèdent, ces entreprises sont regardées depuis quelques années comme une solution possible et sous-exploitée, capables d'apporter une nouvelle dynamique aux régions frappées par la désindustrialisation. On les souhaite porteuses d'emplois, innovantes et exportatrices, engagées dans la course internationale à l'innovation et, par là, contributrices à l'équilibre des échanges

commerciaux. Mais l'ouverture des marchés et leur nouvelle diversité, l'intensification de la concurrence, l'essor technologique et les changements démographiques constituent autant de facteurs qui contribuent à modifier de façon plus ou moins profonde les conditions de réussite de ces entreprises et leur mode d'organisation. La taille¹ ou le volume de leur chiffre d'affaires, souvent invoqués pour expliquer les limites de ces entreprises, n'apparaissent pas handicapantes à nos yeux. Ces caractéristiques n'exonèrent toutefois pas d'une réflexion permanente, voire d'une révision des modèles d'affaires : les PME ne peuvent pas être plus figées que les autres acteurs économiques dans un univers très turbulent et évolutif. Pour celles confrontées à des logiques concurrentielles fortes et mondiales, l'intégration profonde dans la marche à l'innovation et l'ouverture sur les marchés internationaux (BCG, 2014; Contractor, Kumar, Kundu et Pedersen, 2010) nécessitent cette réflexivité.

Ce sont les grandes entreprises des pays développés qui ont le plus rapidement réagi aux changements d'environnement. Le premier choc pétrolier – 1974 –, conjugué au développement des infrastructures de transport et au développement du numérique à partir de 1985 les a incitées à restructurer leur chaîne de valeur en pratiquant des délocalisations dans les pays à faibles coûts de main-d'œuvre. Les PME manufacturières, sur lesquelles nous nous pencherons dans cet ouvrage, se perçurent, un temps, protégées de cette révision stratégique. Elles se sentaient moins frontalement attaquées par la concurrence internationale et profitaient, dans de nombreux cas, d'une implantation dans des zones géographiques de leur propre pays dans lesquelles les salaires étaient souvent inférieurs aux moyennes nationales (Messaoudi, 2014). Reconnues par ailleurs pour préférer de petits marchés, une gestion de proximité, elles sont, de façon majoritaire, faiblement engagées sur les marchés internationaux, pour la vente comme pour la production.

.....

1. Nous utiliserons tout au long de cet ouvrage, sauf lorsque spécifiquement mentionné, la définition de la PME adoptée par l'Union européenne, à savoir une entreprise de moins de 250 salariés, et qui fait de plus en plus consensus auprès des chercheurs de différents pays.

Leurs dirigeants recherchent avant tout l'indépendance et la pérennité plutôt que la croissance; on sait que plus de 60% des PME ne souhaitent pas croître. Elles sont donc peu introduites dans les réseaux économiques internationaux.

Pour autant, de jeunes entreprises se créent aujourd'hui et partent à la conquête immédiate et rapide de différents pays, justifiant ainsi le qualificatif de « nées globales ». D'autres PME s'internationalisent² fortement, parfois en commençant par diversifier leurs intrants, parfois directement en élargissant leur périmètre de vente à l'étranger dans une logique d'expansion, parfois aussi en investissant sur place pour dépasser certains obstacles qui tiennent aux barrières à l'entrée comme à des questions de productivité. Le développement des échanges avec des pays émergents, hors de la zone européenne pour les PME françaises ou hors de l'espace de l'ALÉNA³ pour les PME canadiennes, crée de nouvelles possibilités et de nouveaux obstacles qu'il faut franchir sans référence au passé. Les résultats ne se font pas attendre, puisque les PME obtiennent des résultats intéressants sur les marchés d'Amérique du Sud ou d'Asie, pourtant réputés difficiles du fait de leur éloignement et des distances culturelles et administratives (Ghemawat, 2001).

Les schémas d'internationalisation évoluent et bousculent la question de la proximité, voire de l'ancrage territorial, considéré comme des traits distinctifs propres à la majorité des PME. Comment décider vers où et avec qui les affaires internationales vont se construire dans ces entreprises de taille petite et moyenne? Les dirigeants en place, leurs successeurs peuvent-ils, souhaitent-ils s'adapter à des formes de management

.....

2. L'internationalisation comprend tous les modes de relation qu'une entreprise peut développer avec des pays étrangers. Si l'exportation est la forme la plus étudiée, l'internationalisation comprend aussi l'importation, la sous-traitance internationale, les investissements à l'étranger, les délocalisations, ainsi que toute forme de collaboration internationale.
3. ALÉNA désigne le nom de l'accord de libre-échange nord-américain entre le Canada, les États-Unis et le Mexique conclu en 1994 et qui a permis de créer la plus vaste zone d'échange économique au monde.

intégrant la distance ? Les nouvelles générations sont mieux armées par leur plus grande maîtrise des technologies de l'information et disposent, grâce à des formations et à des stages à l'étranger (y compris hors Europe et Amérique du Nord), d'un potentiel linguistique plus diversifié et d'un capital social plus large que celui des générations précédentes, grâce à leur maîtrise des réseaux sociaux. Sont-elles capables de connecter ainsi le local et le mondial pour améliorer leurs positions concurrentielles mises en cause par l'émergence des pays à bas coûts de main-d'œuvre ?

Ces questions, déjà anciennes, sont plus que jamais d'actualité dans ce premier quart de XXI^e siècle. Les pouvoirs publics renforcent le discours et les aides à l'exportation en liant celles-ci, principalement aux appuis à l'innovation (DGTPE, 2010). Sur le plan scientifique, les travaux se multiplient, avec une large préférence portée aux capacités et modalités d'exportation. Mais un nouveau thème, jusqu'alors sans écho dans les travaux concernant les PME, apparaît : la localisation des entreprises et leur système de production doivent-ils évoluer avec les transformations du paysage mondial ? Va-t-on parler de mouvements en la matière et dès lors, aborder le sujet des délocalisations ou des multilocalisations⁴ des sites de production ? Alors que ces décisions sont devenues quasi systématiques dans les grandes entreprises, elles ne touchent que peu les PME : 2,7% des entreprises françaises de moins de 100 salariés sont concernées et 0,3% des entreprises canadiennes de taille équivalente. Mais ce ratio augmente très rapidement avec la taille des PME (BPI France, 2009; Tassone, 2014)⁵, passant à 9% pour les

.....

4. Nous préciserons ces termes dans le chapitre suivant.
5. 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 sur une activité de soutien, souvent des activités de service (logistique, services techniques, analyse financière, centres d'essais, gestion des achats, etc.). Certaines prévisions (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 France en 2004. Sont concernés autant des emplois de faible qualification que des emplois de haut niveau.

moyennes entreprises canadiennes (de 100 à 250 salariés) (Industrie Canada, 2011). Pour des raisons d'offre comme de demande, les délocalisations sont en progression dans les activités industrielles et désormais aussi dans le secteur des services. Les PME qui quittent complètement le territoire national sont encore rares, mais le maintien de l'activité et le développement de certaines d'entre elles (Contractor *et al.*, 2010; Kuo et Li, 2003; Zeng, Xie, Tam et Wan, 2009) semblent passer par des installations lointaines qui apparaissent alors comme une perte de substance pour les villes et les régions dans lesquelles elles étaient installées parfois depuis plusieurs générations. Cela peut entraîner de fortes transformations paysagères et la disparition de nombreuses solidarités sociales (Messaoudi, 2014).

Cette situation interpelle fortement institutionnels, consultants, politiques et scientifiques qui analysent des causes, des contraintes, des alternatives, des effets sur l'emploi, etc., mais paradoxalement, peu d'études portent sur le processus de décision des dirigeants à propos de ces sujets ni des conséquences de ces nouveaux choix de localisation sur l'activité internationale des PME. Dans un environnement souvent qualifié de mouvant, voire turbulent, incertain, rapide, le souhait de nombreux institutionnels serait que les PME produisent de manière locale, adaptées à la mondialisation, mais immobiles dans leur ancrage et protectrices de l'emploi local. On oublie que, dans le système décloisonné qui est le nôtre (Milliot et Tournois, 2009), les PME ne sont pas « hors système », même si on peut lire qu'elles subissent la délocalisation plus qu'elles ne la provoquent (Heres et Schwarz, 1997). Nombreuses sont celles qui sont soumises aux pressions de leurs donneurs d'ordres, de leurs principaux clients nationaux ou internationaux, elles ne sont plus, dès lors, indéfiniment raccrochées à un environnement local, rassurantes dans leur capacité à créer de l'emploi, autour ou à la place de grandes entreprises dont les critères de localisation ne sont pas les mêmes et dont la mobilité est quasiment acceptée. Souvent très intégrés dans leur territoire d'origine, un certain nombre de dirigeants de PME peuvent cependant être conduits à remettre en cause ce qui leur paraissait incontestable : produire là où l'entreprise était née. Cela revient à

poser la question de la pertinence de leur localisation (faut-il changer de territoire pour produire ailleurs?) et à intégrer la localisation de leurs activités dans les facteurs de compétitivité importants à maîtriser (Dunning et Lundan, 2008; Boutary et Havette, 2009; Mayrhofer et Urban, 2011). Cette remise en cause est souvent provoquée – ou accélérée – par une rentabilité insuffisante ou que l'on pourrait espérer meilleure et s'appuie sur l'idée selon laquelle fabriquer ailleurs est économiquement plus intéressant. Ces mouvements s'inscrivent dans une forte inquiétude politique et sociale.

Les territoires sont marqués depuis 20 ans par la profonde transformation de l'emploi⁶. Comme le montrent des travaux statistiques récents, la part des emplois dans les activités productives⁷ est passée en France de 44 % de l'emploi total à 34 %, entre 1982 et 2011. Pour les fonctions de production concrète (qui correspondent aux emplois de fabrication industrielle et à la production agricole notamment, peu qualifiés en général), les effectifs ont été divisés par deux, pendant la période concernée, et se sont concentrés, laissant apparaître des territoires très affaiblis tant sur le plan des compétences disponibles que des installations productives (Reynard et Vialette, 2015⁸). Désormais, la réduction

-
6. Cette transformation de l'emploi ne doit toutefois pas être attribuée exclusivement au phénomène de délocalisation, puisqu'il s'agit d'un « mouvement » qui touche tous les pays industrialisés depuis plus d'une centaine d'années. Voir le texte de Le Goff (2005) pour une mise en contexte.
 7. La sphère productive regroupe les activités potentiellement exportatrices de biens et services : agriculture, industrie, commerce de gros et services aux entreprises, ces deux dernières activités constituant le tertiaire productif.
 8. Au milieu des années 2000, en pleine crise des délocalisations, la ville de Huntingdon au Québec a perdu plus de 70 % de ses emplois à la suite de la fermeture de cinq entreprises du secteur du textile, provoquant une crise économique et sociale importante dans cette région, qui déferlera sur les autres régions à forte concentration d'entreprises du textile. Les quelques entreprises continuant d'exercer leurs activités dans les domaines du textile et des vêtements se retrouvent à faire face à des déficits de main-d'œuvre locale croissants. Situation paradoxale où les pertes massives d'emplois dues au départ des grandes industries augmentent la vulnérabilité des plus petites entreprises qui ont des occasions de croissance. C'est le cas de l'entreprise Louis Garneau

du nombre des emplois industriels n'est plus totalement compensée par la croissance des emplois dans les entreprises tertiaires (Guillou, 2014; Demmou, 2010). Pire, leur chute semble annoncer un « décrochage industriel » (Buigues et Cohen, 2014), source d'une perte de savoir-faire et de compétences, citée désormais comme une des causes des délocalisations, comme nous le verrons plus loin. Toutes ces évolutions font craindre à certains un affaiblissement durable de l'activité économique et du positionnement international de plusieurs pays classés jusqu'alors dans les pays avancés. Parallèlement, l'emploi manufacturier passait de 18,6 % de l'emploi total au Québec en 2000 à 12,9 % en 2010, soit une perte relative de 31 % (Tousignant, 2012). Même si la réduction de l'emploi industriel direct résultant des délocalisations (11 500 postes, soit 0,6 % des effectifs du secteur manufacturier français) reste moins lourde que celle liée à l'automatisation et à l'innovation technologique qui se diffusent dans la grande majorité des entreprises⁹, ce sont les délocalisations ou les multilocalisations qui effraient¹⁰. L'innovation est en revanche regardée positivement et très encouragée. Cette crainte des délocalisations a conduit des responsables politiques de pays de départ des activités délocalisées à prôner le patriotisme économique comme fil directeur des politiques économiques nationales¹¹.

(vêtements de sports) qui doit sous-traiter au Mexique une partie de sa production qui exige des compétences devenues rares au Québec, à la suite des vagues de délocalisation dans l'industrie du textile.

9. L'industrie automobile a ainsi perdu en France 150 000 emplois entre 1976 et 2006 (INSEE compte nationaux, chiffres en base 2000).
10. Nous entendons par ce terme le fait qu'une délocalisation ne se traduit pas toujours par la fermeture de la maison mère initiale et conduit alors la PME à être multilocalisée. Par ailleurs, une délocalisation peut être suivie par d'autres, ultérieurement, de la part de la même PME qui devient alors multilocalisée; nous en présenterons des exemples dans cet ouvrage. Nous reviendrons en détail sur ce choix sémantique dans le chapitre 2.
11. Voir notamment en France, la réaction en 2005 de Dominique de Villepin aux rumeurs d'OPA hostile par un groupe étranger sur Danone ou encore, aux États-Unis, l'utilisation qui a été faite ces dernières années du Buy American Act mis en place en 1933 afin de privilégier les produits américains dans les appels d'offre publics.

De leur côté, les pays qui accueillent les structures délocalisées sont intéressés par les investissements qui viennent des pays industrialisés. Ils publient désormais des informations précises sur les investissements étrangers qu'ils accueillent (Hernandez, Mulder, Fernandez-Stark, Sauvé, López Giral et Munoz Navia, 2014). Les données relatives à l'origine nationale, le secteur d'activités, le montant des investissements et des emplois permettent, pour peu qu'on les analyse, de prendre la mesure des flux financiers concernés et de leurs effets locaux. Ces flux sont en croissance et permettent de comprendre dès lors pourquoi certaines positions d'experts en macroéconomie suscitent des réactions parfois virulentes d'inquiétude et d'incompréhension de la part des personnes dont le poste de travail disparaît ou de représentants politiques et syndicaux opposés à ces nouvelles organisations productives. En effectuant une recherche sur l'apparition du sujet de la délocalisation dans la presse professionnelle européenne sur l'année 2012, nous avons ainsi constaté que la problématique de l'emploi (en Europe) liée à la délocalisation était le thème le plus cité, suivi par la préoccupation de la réduction de coûts.

Face à une telle situation, alors que des rapports antérieurs pessimistes avaient été publiés (Arthuis, 1993), les réflexions intellectuelles et politiques demeurent principalement macroéconomiques, considérant avec distance les préoccupations managériales des décideurs. La désindustrialisation, suivie et analysée sur le plan statistique, fut un temps minimisée et longtemps considérée comme une restructuration nécessaire des structures productives via l'externalisation des fonctions tertiaires des établissements industriels. Cette tertiarisation apparaissait alors comme l'ouverture nécessaire vers une économie des services et du savoir.

En France, le lien entre désindustrialisation et délocalisation a parfois été contesté. La poursuite de la croissance de certaines régions industrielles (Reynard et Vialette, 2015), le petit nombre d'entreprises réalisant des délocalisations pouvait laisser penser qu'il s'agissait de

cas de mauvaise gestion ou du vieillissement de certains secteurs¹². Par ailleurs, ces délocalisations ont été mises en œuvre essentiellement par des entreprises appartenant à des groupes (94% en France sur la période 2009-2011) qui s'appuient sur leurs filiales déjà existantes pour mettre en œuvre ces opérations. Les effets collatéraux et les réductions d'emplois indirectes des délocalisations sur les sous-traitants industriels sont donc difficiles à mesurer. Enfin, les opérations de délocalisation menées par des entreprises françaises de plus de 50 salariés ont majoritairement (55% d'entre elles) été réalisées au sein de l'Union européenne (Fontagné et d'Isanto, 2013).

Nombreux sont donc les auteurs qui considèrent la question des délocalisations comme une étape normale dans un processus de construction du marché européen pour les entreprises françaises. Le cas du Canada est différent, puisqu'une part appréciable des délocalisations est réalisée hors continent. D'après les données d'une enquête réalisée en 2009, 39,3% des entreprises manufacturières canadiennes opérant à l'étranger ont indiqué sous-traiter une partie de leur production aux États-Unis, 31,4% vers la Chine et 12,2% vers l'Inde (CSN, 2012). La dispersion géographique des activités manufacturières canadiennes hors frontières est donc plus vaste que celle des entreprises européennes et s'ancre plus nettement dans un processus de mondialisation des échanges.

Les délocalisations/multilocalisations sont enfin rarement identifiées comme des vecteurs d'internationalisation ou de développement. C'est un sujet qui nous a préoccupés. Les grandes entreprises occidentales tirent aujourd'hui l'essentiel de leur dynamique de leurs filiales à l'international, qu'elles constituent des lieux de production à bas coûts pour leurs marchés sur les pays de la triade ou des têtes de pont sur

.....

12. De fait, entre 2009 et 2011, seules 4,2% des sociétés marchandes non financières de 50 salariés et plus, en France, ont délocalisé des activités et 3,1% l'ont envisagé sans le faire (Fontagné et d'Isanto, 2013).

les marchés émergents¹³. Le nombre des pays qualifiés « émergents »¹⁴ augmente, grâce au développement de leurs activités industrielles et commerciales. Si les taux de croissance ne sont pas identiques en Asie, en Amérique du Sud et même dans certains pays africains, il apparaît que des cercles vertueux : épargne, investissement, accueil de firmes étrangères et développement des infrastructures et de la formation ont permis de longues périodes de croissance économique. Les compétences de leur main-d'œuvre augmentent leur attractivité, aussi bien pour la production de biens industriels que de services. Les efforts de formation accroissent leur potentiel en matière de recherche et développement. Ces évolutions ont réduit de façon très nette la pauvreté qui accablait ces pays et permettent à une plus large part de leur population d'accéder à des standards de consommation occidentaux. Les études du PNUD

.....

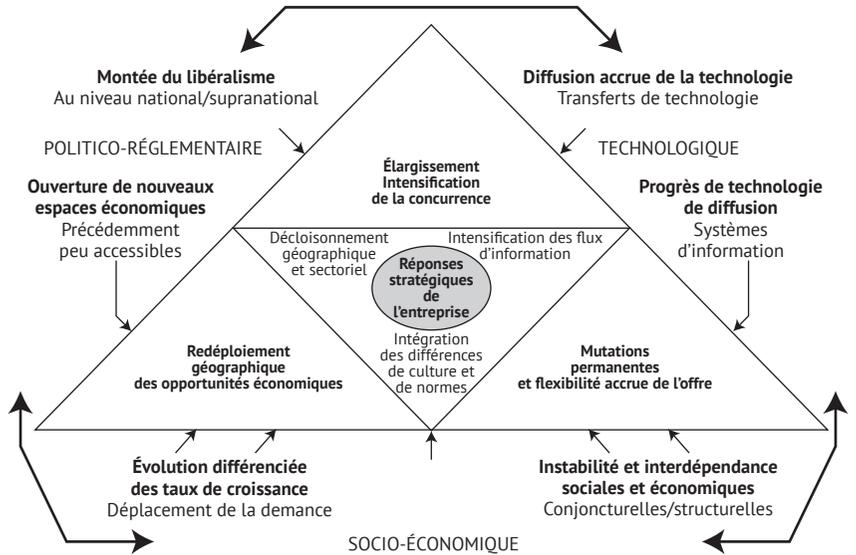
13. En 2012, les groupes français multinationaux (hors secteur bancaire) contrôlent 37 900 filiales à l'étranger. Ces filiales représentent 54 % de leur chiffre d'affaires consolidé et 56 % de leurs effectifs, soit 5,3 millions de salariés. Les grands groupes concentrent plus de 80 % de cet effectif. Dans les filiales situées hors de l'Union européenne (UE), les effectifs s'accroissent de près de 10 % par rapport à l'année précédente tandis que ceux des pays de l'UE restent stables (Héricher et Topiol, 2015).
14. Le concept de pays émergents s'appuie désormais sur des critères objectifs tels que présentés dans Wikipedia :
 - « – revenus intermédiaires : les pays émergents ont un revenu par habitant en parité de pouvoir d'achat (PPA) compris entre 10 % et 75 % du revenu moyen de l'Union Européenne. Cela exclut donc les pays les moins avancés et les pays riches ;
 - croissance et rattrapage économique : durant la période récente (au moins une décennie), les pays émergents ont connu une croissance supérieure à la moyenne mondiale. Ils connaissent donc une période de rattrapage économique et pèsent de ce fait de plus en plus lourd dans la création de richesse mondiale ;
 - transformations institutionnelles et ouverture économique : durant la période récente, ces économies ont connu une série de transformations institutionnelles profondes qui les ont davantage intégrées aux échanges mondiaux. L'émergence économique est donc en grande partie issue de la mondialisation ;
 au début des années 2010, une soixantaine de pays répondent à ces critères. Ensemble, ils représentent près de 50 % de la richesse créée dans le monde et les deux tiers de sa population. »

relatives au développement humain mettent ainsi en évidence que les pays qui ont connu une plus grande intégration dans le commerce mondial enregistrent de façon très sensible une amélioration des indicateurs correspondants (PNUD, 2013). Le Fonds monétaire international relève, par ailleurs, que le produit intérieur brut du groupe des BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine) est ainsi passé de 5% du PIB mondial en 1992 à 20% en 2013 (Lemoine et Unal, 2013). On peut bien sûr nuancer ces données si l'on tient compte du fait que la forte croissance de ces pays au cours des dernières décennies a trouvé sa source dans l'exploitation de ressources naturelles comme le pétrole et le gaz pour les deux premiers pays, ou encore des salaires très faibles pour la Chine, salaires qui augmentent rapidement ces dernières années.

Cette transformation de la géographie de la production et des échanges n'est pas véritablement surprenante. Elle fut annoncée et expliquée, dès la fin des années 1990, par les recherches qui mettaient en évidence les conséquences de l'effet conjugué des évolutions technologiques, socioéconomiques et politico-réglementaires. Jean-Paul Lemaire traduisait, par un schéma resté célèbre, les effets sur les stratégies d'entreprises des mutations de l'offre et de l'intensification de la concurrence, de la diffusion des technologies de l'information et des progrès des systèmes d'information (voir figure 1.1). Ces effets étaient intensifiés par l'ouverture de nouveaux espaces économiques, liée à la montée du libéralisme et se structuraient du fait de l'évolution différenciée des taux de croissance selon les pays.

Les évolutions de la géographie de la production industrielle et tertiaire vont sans doute se poursuivre sous l'effet d'une généralisation de la réflexion managériale quant à l'intérêt des délocalisations qui affectent désormais, à différents niveaux, tant les multinationales chinoises que les PME occidentales. La presse internationale et celle des pays émergents mettent en exergue des taux de croissance de l'emploi industriel, l'augmentation du nombre des jeunes diplômés qui peuvent répondre aux besoins des filiales étrangères qui s'implantent sur leur sol, mais aussi des firmes locales qui se positionnent sur les marchés

FIGURE I.1
Modèle PREST



Source : Lemaire (1997, p. 14).

internationaux. Depuis 2008, et la crise des *subprimes*, l'implantation de ces filiales étrangères dans les pays moins développés s'est accélérée (Hernandez *et al.*, 2014; PIPAME, 2013). Elles transforment profondément les tissus d'activités locaux, mais aussi les marchés du travail et l'organisation socioéconomique (Flores Saens, 2014; Kshetri, Cardonna, Diaz et Castiblanco, 2014; Saliba, 2014), via les efforts d'investissement et de formation qui favorisent les premiers éléments d'intégration de ces entreprises dans le territoire qu'elles ont choisi (Lopez, Niembro et Ramos, 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). Ces transformations ne peuvent être sans incidence sur la dynamique des marchés internationaux et les choix d'implantation des entreprises.

L'ouverture de nouveaux espaces économiques précédemment peu accessibles et le développement de technologies facilitant la diffusion de l'information créent de nouvelles possibilités pour l'ensemble des acteurs économiques. Toutes les instances d'appui aux PME, qu'elles soient européennes ou nord-américaines, insistent auprès des dirigeants de ces entreprises sur l'intérêt d'une ouverture de leurs marchés à l'international et du dépassement de certaines frilosités traditionnelles.

L'ouvrage qui suit a pour ambition de rentrer dans la logique microéconomique de PME confrontées à la nécessité de trouver les facteurs de production plus efficaces, même s'ils sont situés en dehors de leur localité d'implantation actuelle. Notre objectif est de comprendre, en profondeur et sans parti pris ni jugement d'aucune sorte, l'état des possibilités et contraintes que gère aujourd'hui un dirigeant de PME et le processus de construction de ses choix de localisation. Dans un univers mondialisé commun à tous les producteurs, les entreprises n'ont pas toutes les mêmes caractéristiques ni les mêmes objectifs. Les attentes de leurs parties prenantes diffèrent considérablement. Une étude indifférenciée « des entreprises qui délocalisent » fait fi des énormes écarts d'objectifs et d'organisation entre une grande entreprise présente dans de nombreux pays et une PME ancrée sur un territoire. La mondialisation, pour les grandes entreprises, se caractérise par une distance maîtrisée, apprivoisée. Ce n'est pas le cas pour les PME, que certains gestionnaires considèrent comme étant des organisations vivant dans et de la proximité, maîtrisant très efficacement cette situation (Julien et Torrès, 2005). Elles peuvent, par là même, considérer la distance comme un risque nouveau.

Cet ouvrage porte donc sur une question principale et son corollaire : en quoi la mondialisation peut-elle *impacter* le mode d'organisation des PME marquées par leur appartenance à un territoire ? Comment les dirigeants de ces entreprises prennent-ils leurs décisions à ce sujet et comment les mettent-ils en œuvre ? Quelles en sont les conséquences à court et à moyen terme pour leur entreprise ?

Une meilleure connaissance issue du terrain et confrontée aux cadres théoriques connus en sciences sociales devrait permettre d'ouvrir la discussion, de mieux évaluer les choix possibles des dirigeants et d'orienter avec plus de pragmatisme les politiques d'accompagnement de PME internationalisées.

Nous avons choisi, pour étudier ce sujet, de présenter cinq études de cas de PME¹⁵ qui ont été confrontées à la question de la délocalisation : pourquoi l'ont-elles fait ? À quel moment l'ont-elles fait ? Dans quelles conditions ? Comment les choses ont-elles été réfléchies puis décidées ? Ouvrir la boîte noire des motivations et des modalités de la délocalisation a été notre objectif premier. Multiplier les angles d'approche, tant sur le plan des cas étudiés que sur le plan des concepts mobilisés nous a semblé un support d'objectivité correspondant à notre volonté scientifique. L'analyse de la littérature internationale entreprise dans le chapitre 1 devrait permettre à nos lecteurs de mieux cerner ce que sont les délocalisations, d'accepter de ne plus poser seulement un regard macroéconomique sur la question des délocalisations et d'ouvrir les voies de la réflexion, en abandonnant la vision ethnocentrée qui fut longtemps l'angle de vue des responsables des pays industrialisés. Nous constatons que de nombreuses recherches francophones ont été menées sur les raisons de délocaliser et sur les modalités de mise en œuvre de ces processus (Erramilli, Agarwal et Kim, 1997 ; Banque de France, 2004 ; Chevallier, 2004 ; Aubert et Sillard, 2005 ; Duval, 2004 ; El Mouhoub, 2006 ; Mayer, Méjean et Nefussi, 2007 ; Berger, 2007 ; Mohiuddin et Su, 2013). Mais à leurs côtés, nous trouvons un courant de recherches très structuré, à partir de 2004, par l'Offshoring Research Network (ORN) aux États-Unis. D'un côté comme de l'autre, la plupart de ces recherches ont porté sur le terrain des grandes entreprises, ce qui semble logique

.....

15. Nous avons pris, dans cet ouvrage, des situations au Québec et en France. Nos implantations nous donnaient la possibilité de les étudier en profondeur pour bien saisir l'étendue des enjeux auxquels elles font face.

au vu de l'antériorité des démarches de délocalisation de ces firmes et de l'importance du phénomène dans cette population (Heres et Schwarz, 1997; Coucke et Sleuwaegen, 2007).

Alors que les délocalisations représentent souvent un sujet tabou pour les dirigeants de PME et les systèmes locaux d'appui aux entreprises, les chercheurs n'ont guère construit de véritable méthodologie de la prise de décision relative aux délocalisations. C'est en portant un regard sur les caractéristiques propres aux PME et aux spécificités de leur management qu'il nous paraît possible de comprendre les enjeux de leur approche de la délocalisation. La préférence donnée par les PME à la proximité est en effet affectée par la mise à distance de tout ou d'une partie des opérations de production, industrielle ou de services, en cœur de métier ou en activités de soutien (Lécole, Bisot, Beaucourt, Hechaichi, Declety et Tixier, 2005; Besson et Durand, 2006). Si l'effet de la restructuration internationale d'une PME, mesuré en termes d'emplois, est moins important que dans le cas d'une multinationale, voire négligeable à l'échelle d'un pays, il n'en reste pas moins lourd, comme nous le rappelions précédemment, sur le plan de l'organisation de l'entreprise concernée et des lieux sur lesquels parfois des emplois disparaissent, menaçant la viabilité à moyen et même à court terme des entreprises et par là, l'équilibre économique de l'espace géographique dans lequel elles se situent.

L'incidence de la proximité ne peut être négligée dans l'analyse, car pour la grande majorité des PME, la délocalisation ne se traduira pas par une fermeture de l'établissement installé dans le pays d'origine mais par une réallocation des tâches et des responsabilités entre les deux sites. Elle doit donc être pensée et construite sur les deux pays concernés, comme l'évoqueront la dernière partie du chapitre 1 et le chapitre 2. Nos choix méthodologiques (posture constructiviste et démarche qualitative) et les cinq trajectoires de délocalisation que nous avons étudiées seront bien sûr explicités. Ils ont été intégrés au chapitre 2 comme les prolégomènes de notre démarche. Notre analyse se poursuivra, dans le chapitre 3, par une réflexion approfondie sur la problématique des coûts,

nœud des processus productifs dans une relation de sous-traitance ou de cotraitance, mais aussi partie émergée de l'iceberg que constitue la prise de décision de délocalisation. Notre objectif global est 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 Durand, 2006). En élargissant la notion de coûts et en la rendant plus complexe, on peut mieux comprendre le processus qui conduit une PME à décider de délocaliser. En effet, si les discours officiels et médiatiques sont puissamment orientés vers l'avantage que constitue « l'aplanissement » du monde, le dirigeant de PME reste préoccupé par de nombreuses contraintes. Le coût horaire du travail est une donnée, mais pas la seule : comment garder les avantages concurrentiels des structures existantes ? Comment profiter d'approvisionnements intéressants, de savoirs et compétences localisés, comment gérer le niveau des risques ? En faisant apparaître les risques sous-jacents qui peuvent conduire à l'échec de la stratégie adoptée, mais aussi les conséquences positives pour l'entreprise ainsi développée, il est possible de cerner l'utilité potentielle des délocalisations de PME, mais aussi ses dangers.

Le chapitre 4 approfondit la nature stratégique – ou pas – de la décision de dé/multilocalisation, que nombre de dirigeants d'entreprises regardent avec une forte appréhension, car leurs avantages concurrentiels actuels peuvent être ébranlés par une délocalisation et l'éloignement géographique entre siège et filiale qui en résulte. Confronté à un choix stratégique déterminant pour le futur de son entreprise, le dirigeant doit construire sa décision et la légitimer auprès des équipes et des hommes avec lesquels il travaille souvent depuis longtemps et partage un système de valeurs, ou au moins, des référentiels communs. La qualité de la relation de proximité qu'ils ont créée au fil des années avec leurs interlocuteurs peut être mise à mal par un transfert d'activités, même partiel, sur des zones plus lointaines. Il en va de même pour leur capacité d'innovation, souvent coconstruite 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). Comme le suggèrent les analyses relevant de la légitimité organisationnelle (Suchman, 1995; Sergot et Claret, 2011), cette réflexion stratégique doit être confortée par l'accord de l'ensemble des parties prenantes. Elle doit intégrer les éléments de rationalité économique disponibles, 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). Enfin, elle doit prendre en compte des facteurs émotionnels, voire politiques. Au regard des conclusions du chapitre 3 sur l'analyse des coûts et des observations effectuées sur le terrain (chapitre 2), nous montrerons toute la complexité et la richesse de cette réflexion stratégique dans le chapitre 4.

Étant donné les multiples risques qui guettent les gestionnaires, la délocalisation est un phénomène dont le succès n'est pas garanti. Il est donc nécessaire d'aborder de façon explicite les notions de gestion des risques. Ces notions seront appliquées à l'analyse des PME de façon à faire ressortir les raisons du succès ou les difficultés rencontrées dans le déploiement de leur stratégie. Elles seront présentées dans le chapitre 5.

Enfin, dans le chapitre 6, nous aborderons le lien éventuel entre internationalisation et délocalisation/multilocalisation. Dans la mesure où on la définit par un passage de frontières (comme nous le verrons dans le chapitre 1), la délocalisation est un fait international. Il nous est, dès lors, apparu nécessaire de relier la question de l'internationalisation des PME avec celle des délocalisations... Nous avons de fait constaté que dans les entreprises rencontrées, ce lien n'a rien de systématique. Il est souvent question de contracter les coûts de production, de renforcer les marges et de produire ailleurs pour profiter d'avantages locaux plus importants et pour se rapprocher de façon plus ou moins volontaire de ses clients. Nous rejoignons alors la recommandation de Glass (2008)

d'étudier la dimension d'internationalisation en allant au-delà de la volonté d'exportation et de la recherche de nouvelles parts de marché pour orienter les recherches vers le développement de l'internationalisation qui s'appuie sur l'optimisation des coûts, un meilleur accès aux facteurs de production ou le rapprochement des clients. Les marchés de proximité sont devenus insuffisants en termes de volume, ou trop difficiles à conquérir à cause d'une concurrence internationale trop forte. Nous pourrions alors nous interroger sur les liens qui existent entre ce que l'École d'Uppsala appelait des étapes de la fonction internationale (exportation et délocalisation) à une époque où il existe, même dans le monde des PME, des entreprises « nées mondiales » qui vont à la conquête de marchés étrangers rapidement après leur naissance et des PME qui délocalisent mais n'exportent guère.

Nous terminerons par un regard critique sur notre processus de recherche, et sur les apports académiques, mais aussi managériaux, voire institutionnels, que notre réflexion génère, en espérant qu'au cours de cette lecture, les acteurs, depuis leurs positions respectives, auront trouvé, pour étayer leurs choix, des données qui complètent leurs connaissances et leur permettent d'ouvrir un débat argumenté en défendant des positions autonomes sur ce sujet délicat.

Les délocalisations et leurs enjeux

Que nous apprennent les travaux de recherche en sciences de gestion ?

Ce chapitre¹ est un préalable : il est destiné à clarifier, autant que faire se peut, ce que l'on entend derrière le terme *délocalisation*. Cet objectif supposait d'effectuer une étude de la littérature scientifique en sciences de gestion, à la fois en langue française et en langue anglaise. Nous avons choisi de concentrer cette revue de la littérature sur les articles dédiés à la thématique des délocalisations et publiés dans les revues de recherche, reconnues dans le champ, articles en nombre croissant depuis une dizaine d'années. Nous ne pouvions toutefois ignorer, dans le cadre de cette recension, les rapports sur ce thème produits à la demande des administrations françaises et canadiennes confrontées à des mouvements de délocalisation significatifs.

Il n'est pas aisé d'aborder la thématique des délocalisations de manière distancée et nuancée. Ce terme appartient en effet, depuis de nombreuses années, aux débats publics et aux discours politiques

1. Nous remercions Bertrand Sergot d'avoir apporté sa contribution à notre ouvrage et rédigé le chapitre 1.

et médiatiques qui l'ont progressivement chargé émotionnellement et qui l'ont doté de valorisations particulières. Les significations véhiculées par le terme de délocalisation (et ses équivalents dans d'autres langues que le français, tel le mot *offshoring* en anglais) diffèrent en outre sensiblement d'un pays à l'autre.

Notre revue de littérature nous a toutefois permis de constater l'émergence, ces dernières années, d'un consensus autour d'une définition commune et stabilisée de ce que sont les délocalisations, notamment dans la littérature internationale de langue anglaise. Cette définition a servi de base au développement d'une réflexion approfondie sur les implications managériales des délocalisations et aux interrogations spécifiques que les opérations ainsi définies suscitent pour les dirigeants des entreprises mettant en œuvre, ou souhaitant mettre en œuvre, une délocalisation. De nombreux chercheurs se sont attachés à traiter ces interrogations et à édicter, à partir de l'étude de terrains variés, des recommandations de nature à guider les choix de ces dirigeants.

Parallèlement à cette vision neutre et dépassionnée, une autre lecture plus critique des délocalisations s'est développée, mettant l'accent sur la manière dont les décisions de délocalisation sont susceptibles d'affecter les relations de pouvoir entre acteurs ou groupes d'acteurs dans et autour des entreprises délocalisatrices. Cette deuxième appréhension des délocalisations ouvre la porte à des recommandations managériales de natures bien différentes.

Dans un premier temps, nous exposerons la manière dont les débats publics, tant en France qu'au Québec, contribuent à orienter le traitement des questions relatives aux délocalisations. Dans un deuxième temps, nous présenterons et discuterons les éléments principaux de la définition scientifique des délocalisations. Nous insisterons particulièrement sur les dimensions géographiques des délocalisations qui sont centrales pour comprendre ce qui fait la spécificité des décisions et opérations ainsi désignées. Enfin, dans un dernier temps, nous

traiterons de la lecture critique des délocalisations telle que développée dans cette littérature et nous esquisserons ses principales implications, notamment pour les dirigeants des entreprises concernées.

1.1. Prémisses et difficultés d'une réflexion scientifique sur les délocalisations

Parce que nous nous appuyons sur une littérature internationale et des terrains ancrés dans des continents différents, nous ne pouvons négliger les différences de sémantique et leurs conséquences dans les documents officiels et les débats publics. Nous clarifierons donc dans les deux sections suivantes les significations dont est investi le terme de *délocalisation* en France, d'une part, et au Québec, d'autre part.

1.1.1. Un terme polémique et émotionnellement chargé

Le terme de *délocalisation* n'est pas un concept issu du monde universitaire ni de réflexions de cadres dirigeants ou de cabinets de conseils. En effet, ce terme a été diffusé, en particulier en France (Bouba-Olga, 2011; Chanteau, 2003; Sergot, 2007, 2012), mais également en Amérique du Nord (Aspray, 2010; Blinder, 2006; Mankiw et Swagel, 2006) d'abord et avant tout par les médias de masse, les hommes et femmes politiques et leurs conseils parmi lesquels figurent nombre d'économistes renommés (voir notamment Mankiw et Swagel, 2006). Il a donc été très tôt, et de manière répétée, associé à des thématiques et des événements suscitant la polémique. Il est en conséquence devenu, au fil du temps, un terme fortement chargé émotionnellement, voire moralement. Son emploi tend ainsi à provoquer des prises de position tranchées et souvent antagonistes de la part des différents acteurs sociaux impliqués.

Un tel contexte ne constitue guère un terrain propice aux analyses distanciées et nuancées. De fait, d'importants flottements ont longtemps entouré la définition même de ce que sont les délocalisations pour les

entreprises (Sergot, 2012). Ils ont été entretenus à dessein par un certain nombre d'acteurs des débats publics s'efforçant de favoriser leur point de vue particulier. Ainsi, les dirigeants de grandes entreprises françaises doivent-ils fréquemment se défendre de pratiquer la délocalisation. Tel fut le cas de Carlos Ghosn, qui a été contraint de préciser publiquement, à l'occasion de l'inauguration en 2012 de l'usine de Tanger au Maroc, dédiée à la production des modèles à bas coûts vendus en France sous la marque Dacia, que « Tanger permet le développement de la gamme *low cost*, mais ne se substitue à rien d'existant. Tanger vient au contraire ajouter de la charge de travail en France » (Fainsilber, 2012).

De telles prises de position visent à maintenir l'entreprise concernée – et sa réputation – à distance de la vision négative des délocalisations, appréhendées comme des décisions prises au détriment de l'emploi et de l'économie nationale considérée dans son ensemble, qui s'est progressivement développée dans les sphères publiques française et québécoise.

1.1.2. Ce que nous disent les rapports publics français

L'examen du corpus de rapports commandités en France durant ces 25 dernières années par les pouvoirs publics sur le sujet est porteur d'informations particulièrement intéressantes.

Les dates de publication de ces rapports montrent une concentration temporelle remarquable (Bouba-Olga, 2011)² en deux vagues distinctes et clairement délimitées.

- La première vague, centrée sur la période 1993-1994, fait suite à la décision, par le groupe américain Hoover, de transférer la production de ses aspirateurs depuis son usine de la banlieue dijonnaise

.....

2. Voir le site de la Documentation française, qui recense de manière exhaustive les rapports produits par ou pour la puissance publique: <<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/liste/tout>>, consulté le 21 janvier 2015.

vers une autre de ses unités de production située en Écosse. Cette décision a donné lieu à d'intenses débats publics quant à l'avenir des activités industrielles en France et quant à l'attractivité du pays pour ce type d'activités (voir Chanteau, 2003, pour un éclairage plus complet). De fait, le cas Hoover constitue une sorte d'événement fondateur qui a largement contribué à installer durablement les délocalisations au cœur du paysage politique et médiatique français.

- La deuxième vague est survenue dans la période 2004-2006 et correspond à des évolutions marquantes que les pays membres de l'Union européenne (UE) ont souhaité apporter au projet européen (élargissement de l'UE vers l'Europe de l'Est en 2004, référendums sur l'instauration d'une constitution européenne – notamment en France en 2005). La thématique des délocalisations est alors utilisée pour questionner, souvent à partir de quelques cas d'entreprises occupant la une des journaux, la place de l'économie française dans un monde de plus en plus intégré et au sein d'une Europe de plus en plus ouverte aux flux de capitaux, de marchandises et de personnes.

Le constat de ces fluctuations temporelles dans l'intérêt pour la thématique des délocalisations laisse entrevoir l'existence d'enjeux sous-jacents macroéconomiques et politiques³. Macroéconomiques, car ils concernent, au premier chef, l'évolution de l'économie et de l'emploi en France et les inquiétudes que les tendances récentes (notamment l'évolution des chiffres du chômage) ont suscitées tant dans l'opinion que chez les décideurs publics. Politiques, car ils traduisent également une instrumentalisation de ces inquiétudes et le caractère fortement anxio-gène dont le terme de *délocalisation* a été doté au fil du temps dans la sphère publique française par des hommes et femmes politiques de tous bords qui cherchent à faire prévaloir les solutions qu'ils/elles prônent

.....

3. Pour des discussions plus détaillées de ces enjeux, voir Sergot (2007, 2012).

pour faire face à ces défis. Certains responsables politiques, adoptant des définitions particulièrement larges des délocalisations, ont ainsi avancé des évaluations quantitatives très alarmistes du phénomène. Ainsi en est-il du rapport du sénateur Jean Arthuis (2005), qui définit les délocalisations comme « tous les arbitrages réalisés par les entreprises dans un sens défavorable à la localisation des activités et des emplois sur le territoire français » et y inclut, en désaccord avec le consensus universitaire qui s'est progressivement dégagé sur la même période et que nous présentons en détail dans les sections suivantes, toute « localisation d'activités à l'étranger, alors qu'elles auraient pu l'être en France » (p. 8-9). Sur cette base, il évalue à 202 000 les pertes d'emplois directs en France dues aux délocalisations d'activités de services sur la période 2006-2010.

Ces chiffres catastrophistes vont à l'encontre des résultats des études statistiques réalisées sur le sujet qui s'accordent pour relativiser l'ampleur des délocalisations et leurs effets négatifs sur l'économie française. Ainsi, Aubert et Sillard (2005) estiment, à partir de l'étude des données statistiques disponibles sur l'emploi et les échanges internationaux de marchandises à l'échelle des établissements, des entreprises et des groupes, à 13 500 le nombre d'emplois industriels français délocalisés chaque année entre 1995 et 2001, soit 0,35 % du total des emplois industriels en France. Les calculs effectués par Fontagné et d'Isanto (2013) à partir des résultats de l'enquête « Chaînes d'activité mondiales » réalisée par l'INSEE auprès des entreprises aboutissent à des chiffres encore plus modestes⁴ pour la période 2009-2011. Ils indiquent que seules 4,2 % des sociétés de 50 salariés ou plus, appartenant aux secteurs industriels et des services non financiers, et implantées en France ont délocalisé des activités durant cette période, entraînant la suppression de 20 000 emplois directs, soit 6 600 emplois par an.

.....

4. Il convient toutefois de préciser que, à la différence de l'étude d'Aubert et Sillard (2005), ces chiffres ne prennent pas en compte les pertes d'emplois induits chez les sous-traitants.

1.1.3. Les spécificités québécoises et les convergences des cas français et québécois

Les réactions, régulièrement rendues publiques, des salariés de la compagnie téléphonique Bell Canada et de leurs représentants syndicaux face au transfert progressif d'emplois de téléopérateurs, mais aussi de techniciens qualifiés depuis le Québec vers des pays à bas coûts de main-d'œuvre tels que l'Inde ou la Tunisie montrent clairement que le terme de *délocalisation* est investi de significations anxiogènes très proches dans la sphère publique française et dans la sphère publique québécoise (Mercure, 2007). La référence à ce terme renvoie ainsi, au Québec mais aussi, plus largement, au Canada comme en France, à des inquiétudes quant aux effets supposés, actuels ou futurs, de l'accumulation des décisions de délocalisation sur l'emploi local. À cela s'ajoute des préoccupations propres au contexte québécois, notamment une croissance économique plus faible, dans la période récente, que celle du Canada dans son ensemble et un déclin du secteur manufacturier qui rend l'économie du Québec particulièrement dépendante de l'exploitation de ses ressources naturelles (gisements miniers, hydro-électricité). Ces inquiétudes ont conduit à la production de toute une série de rapports publics et d'études universitaires (Baldwin et Gu, 2008; Hurteau, 2009; Morissette et Johnson, 2007; Trudeau et Martin, 2006) s'efforçant de quantifier les effets macroéconomiques des délocalisations pour le Québec mais aussi pour le Canada dans son ensemble, de la manière la plus rigoureuse possible. Ces différentes tentatives de chiffrage n'ont pas permis de dégager des résultats suffisamment concluants pour clore les polémiques sur le sujet⁵.

Au vu de la répartition dans le temps des analyses chiffrées publiées sur le sujet, un pic d'intérêt pour la thématique des délocalisations apparaît clairement dans la deuxième partie des années 2000.

.....

5. En témoigne la réaction du Réseau des ingénieurs du Québec aux estimations chiffrées, pourtant modestes, des pertes d'emplois d'ingénieurs québécois dues aux délocalisations réalisées par Trudeau et Martin (2006). Voir Desrosiers (2007).

Ce pic découle des inquiétudes particulières générées par le développement des délocalisations d'activités de services vers des économies émergentes telles que l'Inde et ses possibles effets à l'échelle du Canada et du Québec (voir notamment Trudeau et Martin, 2006). Ces inquiétudes particulières se conjuguent aux retombées des vifs débats publics que cette catégorie de délocalisations a suscités aux États-Unis avant et après les élections présidentielles de 2004, débats dont les médias canadiens, et notamment québécois, se sont largement faits l'écho. Toutefois, en dehors de cette période spécifique, le terme de *délocalisation* occupe une place moins centrale dans la sphère publique et dans le jeu politique québécois au regard du cas français. Il semble en outre susciter des controverses publiques moins fréquentes et moins vives. Cela est en partie dû à la rareté des prises de position interventionnistes de la part des représentants des principaux partis politiques québécois, alors que l'intervention directe de la puissance publique, visant notamment à limiter les possibilités de délocalisation par la réglementation, est régulièrement demandée par des personnalités politiques françaises. Les responsables politiques et les médias⁶ québécois se concentrent plutôt sur la création d'un environnement local favorable à la rétention des investissements internationalement mobiles et, lorsque des délocalisations surviennent, sur l'amortissement de leurs effets néfastes pour les salariés et les communautés locales concernées. La possibilité de réaliser des délocalisations et les difficultés associées à ce type de décision constituent toutefois, depuis plusieurs années, des sujets de questionnement récurrents et d'importance, pour les dirigeants d'entreprises québécois (Bergeron, 2008; Desrosiers, 2013), mais aussi, comme le montre le cas de Bell Canada cité plus haut, pour les syndicats de salariés⁷ de la province.

.....

6. L'article de Desrosiers (2011) est particulièrement révélateur de ce point de vue.
7. Voir également Centre international de solidarité ouvrière – CiSO (2015).

1.2. L'émergence d'un consensus scientifique autour de la définition des délocalisations

1.2.1. L'Offshoring Research Network (ORN) et son rôle dans la structuration des recherches en gestion sur les délocalisations

La revue de la littérature en sciences de gestion s'avère très révélatrice. Elle montre en effet l'émergence récente, au sein de ce champ, d'une définition des délocalisations qui fait l'objet d'un consensus de plus en plus large, particulièrement dans la littérature de langue anglaise. L'Offshoring Research Network (ORN) a joué, durant la dernière décennie, un rôle central dans la clarification et la stabilisation de la notion de délocalisation. L'ORN est une communauté internationale de chercheurs, mais aussi d'entreprises et de praticiens intéressés par les délocalisations qui s'est constituée progressivement à partir de 2004 à l'initiative du professeur Arie Y. Lewin autour du Center for International Business Education and Research (CIBER) de la Duke University, située en Caroline du Nord aux États-Unis. Ce réseau a intégré au fil du temps de nombreux chercheurs provenant des continents nord-américain, européen et asiatique. Il a réalisé périodiquement de vastes enquêtes par questionnaire auprès d'un grand nombre d'entreprises américaines, européennes, puis australiennes et asiatiques afin de connaître leurs comportements et attitudes en matière de délocalisation. Ces enquêtes ont permis à l'ORN de disposer de bases de données considérables sur le sujet et d'informations d'autant plus précieuses qu'elles sont rares.

À cela s'est ajouté un réel effort de structuration et d'animation d'une communauté épistémique dédiée à la thématique des délocalisations en sciences de gestion. Cet effort soutenu s'est traduit notamment par l'organisation de sessions thématiques dédiées à l'*offshoring* dans les grandes conférences internationales de ce champ disciplinaire, telles que l'Academy of Management aux États-Unis, ou l'European Group for Organizational Studies (EGOS) en Europe. Il s'est également traduit par la publication, par des chercheurs rattachés à l'ORN, de nombreux

articles⁸, mais également des numéros spéciaux dans des revues scientifiques reconnues en sciences de gestion telles que le *Journal of Management Studies* (Contractor *et al.*, 2010). En accord avec le positionnement traditionnel des sciences de gestion, les chercheurs qui se rattachent à l'ORN adoptent, de manière quasi exclusive, le point de vue des dirigeants des entreprises qui délocalisent et, dans une moindre mesure, des dirigeants des entreprises prestataires ou sous-traitantes auprès desquelles les premières nommées délèguent les activités délocalisées lorsque la délocalisation s'accompagne d'une externalisation (en anglais, *offshore outsourcing*, voir section 1.3.). Leur objectif premier est dès lors de produire des connaissances actionnables, c'est-à-dire d'améliorer la compréhension des choix de délocalisation, de leur mise en œuvre et de leurs conséquences organisationnelles afin de produire des recommandations de nature à permettre à ces dirigeants de faire, en la matière, des choix plus éclairés.

1.2.2. La définition de la délocalisation par les chercheurs de l'ORN

Les travaux de l'ORN reposent sur une définition stabilisée et partagée de ce qu'est la délocalisation. Nous avons choisi, parmi les différentes publications des chercheurs de l'ORN, deux définitions particulièrement significatives permettant d'illustrer cette stabilisation de la définition des délocalisations et de mettre à jour les principaux éléments autour desquels cette stabilisation s'est faite. La première définition est proposée par Lewin et Peeters (2006) dans un article présentant les principaux résultats de la première enquête réalisée par l'ORN sur les décisions et intentions en matière de délocalisation auprès des

.....

8. Voir notamment les travaux de Bunyaratavej, Doh, Hahn, Lewin et Massini (2011), Jensen et Pedersen (2011), Kenney, Massini et Murtha (2009), Larsen, Manning et Pedersen (2013), Lewin et Peeters (2006), Lewin, Massini et Peeters (2009), Lewin et Volberda (2011), Manning, Massini et Lewin (2008), Maskell, Pedersen, Petersen et Dick-Nielsen (2007), Massini et Miozzo (2012), Roza, Van den Bosch et Volberda (2011).

décideurs en entreprises. Les auteurs y définissent l'*offshoring* comme le fait de « transférer une activité à une filiale détenue à 100% ou à un prestataire de services indépendant localisé dans un autre pays (habituellement un pays à bas coûts) » (p. 221). La deuxième définition est fournie par Contractor *et al.* (2010). Cette définition constitue un point de repère particulièrement important pour la communauté des chercheurs en sciences de gestion puisqu'elle figure dans l'article introductif du numéro spécial consacré à la thématique de l'*offshoring* dans le *Journal of Management Studies*, une des revues les plus respectées en ce domaine. Contractor *et al.* (2010) considèrent que le terme de *délocalisation* désigne « le transfert (*relocation* en anglais) [par une entreprise] d'activités depuis son pays d'origine vers un lieu d'implantation situé à l'étranger où elles seront réalisées 1) par une filiale détenue en propre par la firme multinationale concernée ou 2) pour son compte par un prestataire étranger » (p. 1418).

Il convient dès maintenant de préciser que les membres de l'ORN ont concentré leur attention de manière quasi exclusive sur une catégorie particulière de délocalisations (parmi les différentes catégories qui seront distinguées dans la section suivante), à savoir les délocalisations d'activités de services avec externalisation (une modalité de délocalisation qualifiée, en anglais, d'*offshore outsourcing*, voir plus loin). Toutefois, leurs efforts de conceptualisation de la notion de délocalisation ont une portée bien plus large. Ils s'appliquent donc tout à fait aux activités de production industrielle et aux autres modes de gouvernance envisageables pour réaliser les délocalisations, notamment, pour un groupe donné, en conservant les activités délocalisées en interne. Les zones d'ombre et les interrogations qui persistent, malgré les efforts des chercheurs de l'ORN, dans la définition de ce que sont les délocalisations concernent donc elles aussi les délocalisations d'activités de production industrielle et les délocalisations sans externalisation.

Dans la suite de ce chapitre, nous allons préciser et développer le sens donné à chacun des principaux termes des deux définitions présentées ci-dessus. Notre objectif est de mettre clairement à jour les points

autour desquels un consensus s'est construit dans la littérature académique notamment, mais pas uniquement, sous l'impulsion des chercheurs rattachés à l'ORN, concernant ce que sont les délocalisations. Il s'agit aussi pour nous d'exposer certains des principaux fondements sur lesquels repose cette définition commune. Cet exercice nous permettra de comprendre comment ces fondements ont pu aider à développer une réflexion plus distanciée sur les opérations de délocalisation, leurs facteurs explicatifs et leurs conséquences, notamment pour les entreprises qui les mettent en œuvre mais aussi les éventuels tropismes, voire les biais qu'ils ont introduits dans la manière dont les chercheurs en sciences de gestion appréhendent ces phénomènes.

1.2.3. Des opérations diversifiées en termes d'activités et de modes de gouvernance

Au vu des deux définitions présentées dans la section précédente, une première précision s'impose quant à la nature des activités concernées par les délocalisations. Longtemps limité aux seules activités de production industrielle, le champ d'application de la notion de délocalisation a progressivement été étendu, ces 20 dernières années, à un éventail de plus en plus large d'activités de services (Kenney, Massini et Murtha, 2009). Ce sont d'abord les activités de services relativement simples et ne nécessitant pas de qualifications très pointues qui ont été délocalisées, telles que certaines fonctions de soutien au sein de grandes entreprises des pays développés (gestion de la paie, traitement des contentieux, comptabilité, exploitation et maintenance des systèmes d'information, etc.), des activités de contact avec la clientèle (centres d'appels, assistance technique) ou encore des activités techniques comme la programmation informatique. Plus récemment, les chercheurs de l'ORN ont relevé, à partir des résultats de leurs enquêtes périodiques, une tendance des grands groupes américains et européens à délocaliser des activités plus complexes et stratégiques telles que des activités de conception et de recherche et développement (Lewin, Massini et Peeters, 2009; Massini et Miozzo, 2012), ou encore des activités de soutien à la

direction générale des grands groupes fortement internationalisés (ce que l'on qualifie parfois de directions ou de services *corporate* (Lewin, Massini et Peeters, 2009)). La délocalisation de ces différentes activités se traduit par leur transfert vers un pays autre que le pays d'origine de l'entreprise concernée, la destination première de ces activités n'étant pas la desserte du marché local.

Ce dernier point est d'importance car il constitue l'un des éléments de définition de ce que sont les délocalisations autour duquel une certaine forme de consensus s'est construite ces dernières années (voir notamment Massini et Miozzo, 2012). Les chercheurs s'accordent *mutatis mutandis* pour reconnaître que seules les décisions de transfert à l'international d'activités dont les produits (biens physiques ou services) sont destinés, dans leur majorité, à des clients (externes ou internes au groupe qui met en œuvre la délocalisation) implantés hors du pays d'accueil choisi, constituent des délocalisations. Toutefois, la possibilité qu'une partie des biens ou des services réalisés par les activités ainsi délocalisées soit destinée, dès le départ, à des clients locaux est reconnue et acceptée. En outre, même si le marché local ne constitue pas une cible explicitement visée au moment où la décision initiale est prise, l'implantation locale peut amener l'entreprise à décider de le desservir par les activités délocalisées grâce, notamment, aux contacts que sa présence permet d'y tisser et à la connaissance expérimentielle de la demande locale et de ses spécificités qu'elle permet de constituer (Jahns, Hartmann et Bals, 2006).

Une zone d'ombre significative demeure toutefois. Elle porte sur ce que recouvre exactement le terme d'*activités* employé dans les deux définitions données ci-dessus. Ce terme demeure en effet particulièrement vague et soulève une question d'importance: qu'est-ce qui est transféré par-delà les frontières nationales lors d'une délocalisation ?

Cette question n'a, à notre connaissance, pas fait l'objet d'un traitement spécifique à ce jour. Il est toutefois possible d'inférer de la lecture des travaux de recherche sur le sujet une réponse assez précise. Ce qui

fait l'objet de ce transfert international que l'on qualifie de délocalisation, c'est avant tout un volume de travail exprimable, par exemple, en nombre d'heures travaillées par période ainsi que les ressources physiques (notamment les machines-outils pour les activités de production industrielle) ou les ressources financières (dédiées, par exemple, à l'investissement dans de nouveaux équipements de production ou à l'amélioration des équipements de production existants dans le cas des activités industrielles) nécessaires à la réalisation de ce travail. En revanche, et ce point est consubstantiel de la notion de « délocalisation » telle qu'elle est habituellement appréhendée, tant chez les universitaires que dans les médias ou les débats politiques, les salariés qui réalisaient ce travail initialement ne le suivent pas dans cette opération de transfert à l'international. Autrement dit, en reprenant les termes employés dans un article – non scientifique celui-là – qui a fait date aux États-Unis, les délocalisations impliquent « la migration des emplois, mais pas des personnes qui les occupent, depuis les pays riches vers des pays pauvres » (Blinder, 2006, p. 115).

En deuxième lieu, les deux définitions présentées plus haut, tout comme l'ensemble des définitions académiques des délocalisations (Bunyaratavej *et al.*, 2011; Jahns, Hartmann et Bals, 2006; Kenney, Massini et Murtha, 2009), soulignent la variété des modes de gouvernance adoptés pour les activités délocalisées. Celles-ci peuvent en effet être réalisées en propre, les activités délocalisées étant alors prises en charge, dans le pays finalement choisi pour les implanter, par une filiale à 100% du groupe délocalisateur (les auteurs anglo-saxons parlent, dans ce cas, de *captive offshoring*); mais aussi au travers de la création de filiales détenues conjointement (ou *joint-ventures*) par l'entreprise délocalisatrice et par une ou plusieurs autres entreprises; ou encore par l'externalisation des activités délocalisées à une société sous-traitante ou à un prestataire de services implanté dans le pays choisi qui les réalisera ensuite, à partir de cette base, pour le compte de l'entreprise délocalisatrice. Comme cela a déjà été signalé, les auteurs anglo-saxons désignent cette dernière modalité de délocalisation par l'expression *d'offshore outsourcing*.

Ajoutée à la grande diversité des activités concernées par les délocalisations, cette variété dans les formes de gouvernance des activités délocalisées interroge : qu'est-ce qui conduit à regrouper des opérations *a priori* aussi dissemblables sous une même appellation ?

1.3. La centralité des dimensions géographiques des délocalisations : quelles implications pour l'analyse ?

Les chercheurs en sciences de gestion s'accordent à reconnaître que le terme de *délocalisation* recouvre l'ensemble des transferts d'activités réalisés par des entreprises à l'échelle internationale. La dimension géographique occupe donc une place centrale dans leur définition. Contractor *et al.* (2010) considèrent ainsi que ce qui fait la singularité des délocalisations, c'est qu'elles constituent toutes, au-delà de la diversité des activités concernées et de leurs modalités de mise en œuvre, des opérations de restructuration géographique des entreprises. Cette dimension géographique constitutive des délocalisations peut être subdivisée en deux sous-dimensions que nous discuterons successivement dans les sections suivantes : le caractère international des délocalisations et le fait qu'il s'agisse de transferts.

1.3.1. Le caractère international des délocalisations

Les délocalisations, appréhendées au travers de leur dimension géographique, nous fournissent une occasion rare de penser les modalités renouvelées d'insertion des entreprises dans l'espace géographique contemporain, alors même que la période actuelle est caractérisée par nombre d'assertions, souvent péremptives, parfois contradictoires – au moins en apparence – concernant :

- la mobilité, voire la volatilité croissante des entreprises à l'international à la suite des affirmations diffusées par la littérature managériale et proclamant la mort de la distance et de ses

effets (Cairncross, 1997), ou encore l'avènement d'un monde « plat » (Friedman, 2005) (références auxquelles on peut adjoindre l'ouvrage fondateur de Kenichi Ohmae, 1990);

- l'importance de l'ancrage de ces mêmes entreprises dans des territoires d'échelle infranationale, qu'il s'agisse de *clusters*, c'est-à-dire d'agglomérations spatiales d'activités et d'entreprises liées entre elles (Dunning, 1998; Porter, 1998), ou bien de villes globales (Sassen, 2007);
- l'intégration croissante de l'économie mondiale et, en parallèle, une lecture de la réalité économique qui continue d'être dominée par la figure de l'État-nation, ne serait-ce que dans les statistiques économiques qui servent de base à l'évaluation des évolutions conjoncturelles et tendancielle (il suffit de penser au PIB – produit intérieur brut – dont le cadre de calcul reste strictement cantonné aux frontières nationales, ce que traduit le qualificatif « intérieur », ou encore à l'invasion fiscale vers des filiales plus ou moins fictives dans des pays à très faibles taux de taxation).

La littérature scientifique sur les délocalisations et en particulier les travaux des chercheurs de l'ORN, est toutefois porteuse d'une vision particulière de l'espace géographique mondial qui met l'accent sur l'international. Toute opération de délocalisation, telle qu'appréhendue dans cette littérature, implique ainsi le franchissement d'au moins une frontière internationale.

C'est dans ce franchissement qu'est supposé résider l'intérêt même des délocalisations pour les dirigeants des entreprises concernées. C'est en effet lui qui permet à l'entreprise de profiter des différentiels internationaux dans les coûts de main-d'œuvre et de bénéficier ainsi de coûts d'exploitation plus faibles sinon d'un taux de taxation réduit. Cette diminution est obtenue grâce au niveau plus faible des salaires, à qualification équivalente, dans le pays de destination de la délocalisation comparé à celui en vigueur dans le pays de départ. Elle découle

également, bien souvent, de la faiblesse relative des charges pesant sur le travail dans le pays de destination et d'une législation locale du travail moins contraignante. Même si les travaux les plus récents remettent en cause la prédominance d'une logique d'optimisation financière stricte dans l'explication de l'adoption de pratiques de délocalisation – par un nombre croissant d'entreprises des pays développés (les chercheurs de l'ORN ont notamment souligné l'importance grandissante d'une autre motivation : la recherche de personnel qualifié, Contractor *et al.*, 2010; Lewin, Massini et Peeters, 2009; Manning, Massini et Lewin, 2008; Maskell *et al.*, 2007) –, les autres motivations mises en évidence par les chercheurs ne se substituent pas totalement à la recherche de coûts de main-d'œuvre plus bas, y compris lors de délocalisations d'activités complexes et stratégiques. Elle tendrait plutôt à la compléter, débouchant ainsi sur des logiques de délocalisation complexes et variables selon les caractéristiques des entreprises et des activités concernées (Jensen et Pedersen, 2011; Kenney, Massini et Murtha, 2009; Lewin et Peeters, 2006; Roza, Van den Bosch et Volberda, 2011). En outre, la disponibilité du personnel disposant des qualifications recherchées étant elle-même considérée comme variant d'un pays à un autre, la prise en compte de cette motivation préserve la vision des délocalisations comme un arbitrage international.

Ce franchissement est également, pour les chercheurs en sciences de gestion, source de difficultés particulières. Toute opération de délocalisation revient en effet, pour l'entreprise qui la met en œuvre, à introduire de manière délibérée une distance nouvelle et significative entre les différentes activités dont elle a besoin pour son fonctionnement. Au sein des recherches sur les délocalisations, cette distance est appréhendée, dans le prolongement des réflexions sur le management international, d'une manière extrêmement polysémique. En reprenant les dimensions initialement proposées par Ghemawat (2001) et largement reprises par la suite tant par les chercheurs que par les praticiens, la distance à l'échelle internationale y est entendue à la fois au sens culturel, administratif, géographique et économique (une grille de

lecture qualifiée de CAGE par son auteur). Ainsi, l'entreprise américaine, canadienne ou française qui souhaite délocaliser des activités de son pays d'origine vers l'Inde (par exemple) introduit délibérément, entre ces nouvelles activités et celles qui demeurent implantées dans le pays de départ, une disjonction spatiale forte dans laquelle se combinent l'ensemble des dimensions de la distance internationale distinguées par Ghemawat (2001) auxquelles il convient d'ajouter la distance temporelle génératrice de décalage horaire (Contractor *et al.*, 2010; Dibbern, Winkler et Heinzl, 2008; Larsen, Manning et Pedersen, 2013; Tate, Ellram et Brown, 2009, ainsi que Peeters, Point, Garcia-Prieto et Davila, 2014, pour une revue plus large). Cette manière spécifique d'appréhender la distance à l'international explique l'intérêt particulièrement marqué des chercheurs traitant des délocalisations en sciences de gestion pour les questions de coordination à distance entre les activités délocalisées et celles qui sont demeurées dans le pays d'origine de l'entreprise délocalisatrice (Dibbern, Winkler et Heinzl, 2008; Kotlarsky, Scarbrough et Oshri, 2014; Ramasubbu, Mithas, Krishnan et Kemerer, 2008; Vlaar, Van Fenema et Tiwari, 2008).

La reproduction, par certains chercheurs, d'une distinction qui s'est progressivement institutionnalisée dans le secteur des technologies de l'information⁹, entre les pratiques d'*offshoring* proprement dites et les pratiques de *nearshoring* (voir, par exemple, Bunyaratavej *et al.*, 2011 ou Geyer, 2007) est significative de la prégnance persistante de cette appréhension particulière de la distance à l'international. Le *nearshoring* désigne usuellement, dans ce champ organisationnel, les transferts internationaux d'activités réalisés entre pays limitrophes ou, au minimum, entre pays disposant d'une proximité géographique et culturelle forte. Dans ce cadre, le terme d'*offshoring* est réservé aux transferts d'activités effectués entre pays très éloignés, littéralement,

.....

9. Voir, par exemple, la position du Syntec Informatique, chambre professionnelle des SSII et éditeurs de logiciels français, sur le sujet à l'adresse suivante: <<http://fr.scribd.com/doc/61966841/Syntec-Position-Offshore>>, consulté le 22 janvier 2015.

vers des pays situés au-delà des mers (Aspray, 2010) à la fois géographiquement et culturellement. Ainsi, une entreprise (par exemple, une société de services et d'ingénierie en informatique (SSII)) transférant une partie de ses activités depuis la France ou un autre pays d'Europe de l'Ouest vers un pays d'Europe de l'Est (par exemple, la Roumanie) est considérée comme pratiquant le *nearshoring*. Elle ne recourt à l'*offshoring* au sens étroit que si ces activités sont transférées vers un pays plus lointain, tel que l'Inde.

1.3.2. Le monde appréhendé comme une communauté de nations

Ce que les chercheurs s'intéressant aux délocalisations appréhendent au travers de la notion de distance, c'est donc ce que Beugelsdijk et Mudambi (2013) qualifient d'« effet frontière » qu'il convient de bien distinguer de l'« effet distance ». L'« effet frontière » conduit à centrer l'analyse sur les discontinuités que les frontières internationales sont censées introduire physiquement, en servant de ligne de démarcation matérielle dans l'espace physique, mais aussi métaphoriquement, en séparant nettement, pour reprendre la typologie de Ghemawat (2001), des cultures distinctes, des économies distinctes et des systèmes administratifs distincts. À l'inverse, l'« effet distance », même s'il n'est pas exempt d'effets de seuil, est beaucoup plus proche de la distance métrique séparant deux points dans l'espace.

Cette concentration sur l'« effet frontière » indique que la littérature sur les délocalisations en général, et les articles publiés par les chercheurs de l'ORN en particulier, demeure marquée par une forte tendance au nationalisme méthodologique. Cette expression, développée par les sociologues (Beck, 2007; Chernilo, 2010), désigne le présupposé « d'une humanité naturellement divisée en un nombre limité de nations qui, en interne, s'organisent comme des États-nations et, en externe, définissent des frontières pour se distinguer des autres États-nations » (Beck, 2007, p. 287). Alors même que certains d'entre eux présentent les délocalisations comme une manifestation de l'affaiblissement des

États-nations et de l'intégration croissante du monde économique contemporain (Bunyaratavej *et al.*, 2011 ; Kenney, Massini et Murtha, 2009), les travaux sur les délocalisations continuent d'utiliser la nation souveraine comme brique élémentaire exclusive de leur analyse de l'espace géographique, perpétuant ainsi l'image du monde comme une communauté de nations (Billig, 1995) intégralement et nettement divisé en aires nationales censées disposer d'une homogénéité (économique, administrative, culturelle) interne forte et être clairement distinctes les unes des autres sur ces différentes dimensions (pour une illustration, voir Contractor *et al.*, 2010).

Ce nationalisme méthodologique semble toutefois surtout s'appliquer aux individus, mis à part une petite « élite cinétique » (Cresswell, 2006) de managers globaux capables de « se détacher de [leur] nationalité d'origine et de la culture du pays dans lequel [ils] travaillent » (Halsall, 2009, p. 140). Les nations sont vues comme des réservoirs étanches d'une main-d'œuvre qui semble destinée à y rester ancrée *ad vitam aeternam*. Le choix de localisation dont traitent les recherches sur l'*offshoring* constitue donc un choix entre différents pays représentant chacun un réservoir de main-d'œuvre disposant de caractéristiques nettement différenciées en termes de niveaux de rémunération et de couverture sociale, de niveaux de formation, de culture, de langue, etc., mais dont l'hétérogénéité interne, notamment les différences régionales, n'est, en règle générale, guère prise en considération. L'intérêt des délocalisations pour les entreprises proviendrait précisément du différentiel considérable de mobilité à l'international mis en exergue par cette représentation entre les capitaux et les services/biens physiques d'un côté, et les êtres humains de l'autre. L'ampleur de ce différentiel est toutefois relativisée, dans la période récente, à la fois par l'identification de stratégies individuelles couplant mobilités géographiques transnationales et mobilités professionnelles de la part de travailleurs migrants peu qualifiés (Alberti, 2014) et par le développement de mouvements transnationaux de main-d'œuvre au sein de l'Union européenne, notamment grâce au statut de travailleur détaché (Lillie, 2010, 2012).

1.3.3. Les délocalisations: des transferts d'activités ?

Les définitions reproduites dans la section 1.2. caractérisent toutes les deux les délocalisations comme des transferts d'activités. Le recours à ce terme de transfert a d'importantes implications pour l'analyse qui, à notre connaissance, n'ont pas pleinement été explorées jusqu'à présent par les chercheurs en sciences de gestion.

Dans le cadre de sa base de données SIRENE (Système informatique pour le répertoire des entreprises et de leurs établissements), l'INSEE (2011) définit, pour la France, le transfert d'un établissement comme « une opération par laquelle une entreprise déplace tout ou partie de ses éléments et moyens de production d'un lieu (lieu de départ) vers un autre lieu (lieu d'arrivée) » (p. 22).

L'intérêt de cette définition, outre le fait qu'elle revêt un caractère structurant pour les statistiques publiques sur les entreprises implantées en France, est de souligner que tout transfert d'activités par une entreprise concerne directement deux lieux distincts exprimables par leurs coordonnées dans l'espace géographique : un lieu de départ, celui dans lequel les activités transférées (ou délocalisées) étaient implantées préalablement au transfert, et qu'elles quittent à la suite de ce dernier ; et un lieu d'arrivée dans lequel les activités transférées sont implantées après que le transfert ait été réalisé. En théorie, donc, tout transfert d'activités (et donc toute délocalisation) comprend deux choix de localisation distincts mais liés entre eux : d'une part, un choix que l'on pourrait qualifier de « choix négatif » qui consiste en la remise en question du lieu d'implantation choisi antérieurement (parfois des décennies avant le transfert) pour les activités concernées par le transfert – ce que l'INSEE qualifie de lieu de départ – et, d'autre part, un choix « positif », le choix de ce qui va devenir le lieu d'arrivée des activités transférées.

Au regard de cette définition du terme de *transfert appliqué aux activités économiques*, il est quelque peu surprenant de constater que les chercheurs associés à l'ORN et, plus largement, presque tous les

chercheurs en sciences de gestion traitant de l'*offshoring* parlent, à ce sujet, de décision de localisation au singulier (Jensen et Pedersen, 2011 ; Massini et Miozzo, 2012). De fait, leurs analyses se concentrent exclusivement sur le choix du lieu d'arrivée des activités délocalisées et sur les conséquences de ce choix pour le fonctionnement des activités en question, notamment, pour leur coordination avec les activités de l'entreprise restées dans le pays de départ. Un enrichissement considérable de la réflexion pourrait ainsi découler d'une prise en compte plus complète des choix de localisation qu'induit toute opération de délocalisation. Les recherches consacrées aux transferts d'entreprises et d'établissements à l'échelle infranationale et à leurs déterminants (Stam, 2007 ; Van Dijk et Pellenbarg, 2000) pourraient s'avérer particulièrement utiles dans cette perspective. Ces recherches incluent dans l'analyse, outre les caractéristiques d'entreprises et établissements concernés par les transferts étudiés, des facteurs propres à l'environnement local du lieu de départ et des facteurs caractéristiques de l'environnement local des différents lieux d'arrivée potentiels pris en considération au cours du processus de décision (y compris, bien sûr, le lieu d'arrivée finalement choisi). Van Dijk et Pellenbarg (2000) qualifient ces derniers de facteurs *pull* ou de facteurs d'attraction. Concernant les caractéristiques locales du lieu de départ, Van Dijk et Pellenbarg considèrent que certaines d'entre elles vont jouer un rôle de rétention (ils parlent alors de facteurs *keep*) alors que d'autres vont jouer un rôle de répulsion ou d'expulsion (facteurs *push*). Ce sont les interactions entre ces différents facteurs qui vont déclencher la décision de transfert et déterminer ses modalités finales de mise en œuvre par la direction de l'entreprise concernée, en particulier le choix du lieu d'arrivée du transfert. L'importance potentielle des facteurs propres à l'environnement local de départ dans les décisions de localisation est d'ailleurs soulignée par les résultats obtenus par Piotti (2009) à partir de l'analyse du contenu des articles parus dans la presse généraliste et économique allemande entre 1990 et 2005 et dédiés aux délocalisations industrielles. Ces résultats montrent en effet que les motivations mises en avant pour justifier les opérations

de délocalisation tiennent plus aux handicaps associés à une localisation en Allemagne qu'aux avantages que les entreprises délocalisatrices retireraient d'un transfert d'activités vers d'autres pays.

1.4. Les implications d'une lecture plus politique de la notion de délocalisation

1.4.1. Délocalisations et jeux de pouvoir : des approches différenciées

La majorité des publications des chercheurs en gestion consacrées aux délocalisations, et notamment celles émanant de ceux qui sont rattachés à l'ORN, se tiennent soigneusement à l'écart des polémiques et des réactions négatives que soulève le simple emploi du terme de *délocalisation* dans la sphère publique française, québécoise (voir 1.2. et 1.3.), mais aussi étatsunienne (voir Aspray, 2010; Durvasula et Lysonski, 2009; Samuelson, 2004; Thelen, Thelen, Magnini et Honeycutt, 2009) ou allemande (Hoffman et Müller, 2009; Schröder, 2013). Bunyaratavej *et al.* (2011) considèrent ainsi que « la délocalisation est devenue une pratique managériale largement acceptée » (p. 73). La vision des pratiques de délocalisations qui en découle reproduit un biais que Shenkar, Luo et Yeheskel (2008), évoquant le succès persistant dans ce champ de l'expression de distance culturelle, reprochent à la littérature scientifique en management international dans son ensemble : les délocalisations y apparaissent comme des opérations neutres et symétriques (voir Farrell [2005], pour une illustration particulièrement claire), totalement dénuées d'implications en termes de jeux de pouvoir. Il s'agit d'une vision apolitique sinon purement néolibérale au sens où elle conduit à déconnecter les décisions de délocalisation, représentées comme relevant de la stricte responsabilité des décideurs en entreprises à l'égard de leurs actionnaires et clients (Tate, Ellram et Brown, 2009), de l'environnement social (ou plutôt des environnements sociaux, du fait de la multiplicité des lieux et des pays affectés par ce type de décision, Kostova et Zaheer, 1999) au sein duquel elles sont prises et mises en œuvre.

En contrepoint de cette vision apolitique, Levy (2005, 2008) soutient que les délocalisations ne doivent pas être appréhendées comme des phénomènes purement économiques mais plutôt comme participant de processus politiques plus larges, potentiellement porteurs de changements profonds dans les relations de pouvoir entre les différents acteurs concernés, et notamment entre les travailleurs de par le monde (donc, pour lui, à la fois dans les pays de départ et dans les pays d'arrivée des opérations de délocalisation) d'un côté, et les dirigeants et actionnaires des grandes firmes multinationales de l'autre. Des recherches empiriques ont ainsi montré qu'il n'était même pas besoin de délocaliser pour qu'une direction d'entreprise obtienne de ses salariés d'importantes concessions sur la rémunération, les horaires de travail ou leur flexibilité. Dans les secteurs d'activité déjà très exposés aux délocalisations et à la concurrence internationale en provenance de pays à coûts de main-d'œuvre relativement faibles, les menaces de délocalisation (Raess et Burgoon, 2006, évoquent à ce sujet des « tactiques d'aboiement ») peuvent s'avérer suffisantes (Meardi, Marginson, Ficheter, Frybes, Stanojevic et Toth, 2009; Raess et Burgoon, 2006; Schröder, 2013).

1.4.2. Le recours à la notion de légitimité organisationnelle, source de recommandations managériales élargies

Le recours à la notion de « légitimité organisationnelle » constitue une piste particulièrement intéressante pour reconstruire le lien entre l'entreprise et les environnements sociaux dans lesquels cette dernière évolue. Selon la définition maintenant classique de Suchman (1995), la légitimité organisationnelle est « une perception... généralisée selon laquelle les actions d'une organisation sont souhaitables, convenables ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions » (p. 574).

Le recours à cette notion vise notamment à éloigner la tentation d'isoler ce qui relèverait d'un raisonnement marqué au coin de la rationalité économique et financière et qui se voudrait, à ce titre, objectif et

irréfutable, des autres registres relevant du moral, de l'émotionnel ou du politique. Conférer de la légitimité à une décision de délocalisation et préserver la légitimité de l'entreprise qui la met en œuvre auprès d'audiences larges et variées requiert en effet la construction d'argumentaires au sein desquels ces différents registres s'entremêlent étroitement (Erkama et Vaara, 2010; Schröder, 2013; Vaara, Tienari et Laurila, 2006). La rationalité économique peut elle-même être considérée, dans ce cadre, comme un construit social, donc contingente aux systèmes de valeurs auxquels les audiences visées se réfèrent (Schröder, 2013).

Appréhender la thématique des délocalisations sous l'angle de la légitimité organisationnelle, de sa construction, de sa protection ou de sa contestation permet potentiellement de formuler de nouvelles recommandations à l'attention des décideurs en entreprises concernant la communication (Suchman, 1995) ou les stratégies discursives (Vaara, Tienari et Laurila, 2006) les plus à même de légitimer une décision de localisation aux yeux de leurs principaux apporteurs de ressources (actionnaires, prêteurs, clients, fournisseurs, salariés, collectivités locales ou pouvoirs publics nationaux), à la fois dans le pays de départ des activités délocalisées et dans le pays d'arrivée, afin que ces derniers continuent de les soutenir.

Dans cette perspective, la prédominance, dans la sphère publique d'un pays développé, d'une vision négative des délocalisations, appréhendées comme contraires aux intérêts économiques nationaux et suscitant de ce fait la crainte et le rejet d'une bonne partie de l'opinion publique, est de nature à engendrer pour une entreprise délocalisatrice des coûts substantiels qu'il est difficile d'anticiper et, par là même, à contraindre les choix de ses dirigeants en la matière (Hoffman et Müller, 2009; Schröder, 2013). Cependant, un tel contexte ne doit pas nécessairement être considéré comme une malédiction pour les dirigeants des entreprises implantées dans le pays concerné. Des recherches empiriques montrent ainsi comment ces dirigeants peuvent utiliser les perceptions négatives à l'égard des délocalisations à leur profit, de manière parfois assez cynique, au travers de menaces (souvent vagues

et implicites) de délocalisations portées par certaines associations patronales en vue d'infléchir les politiques publiques dans un sens qui soit favorable aux intérêts de leurs adhérents (Piotti, 2009; Sergot et Claret, 2011). Les associations patronales en question servent alors de paravent afin d'éviter que ces menaces, même si elles restent voilées, ne soient associées au nom d'une entreprise en particulier, ce qui risquerait de porter gravement atteinte à la légitimité organisationnelle de cette dernière (Sergot et Claret, 2011).

Conclusion

En nous appuyant sur la littérature académique en sciences de gestion, nous nous sommes efforcées, dans ce chapitre, de mettre à jour et de discuter les principaux éléments d'une définition stabilisée de ce que sont les délocalisations. Nous avons aussi mis en exergue les prémisses et les tropismes qui accompagnent cette définition et les zones d'ombre qui demeurent à ce jour, tant dans la définition des délocalisations que dans l'analyse des opérations ainsi désignées, de leurs facteurs explicatifs et de leurs conséquences pour les différents acteurs impliqués. Au moment de clôturer ce chapitre, il nous paraît tout d'abord nécessaire de proposer une présentation synthétique des principaux éléments de définition autour desquels un consensus s'est progressivement construit et sur lesquels s'appuiera la suite de notre propos. Sera qualifiée de délocalisation, une opération affichant les caractéristiques suivantes :

- transfert à l'échelle internationale (c'est-à-dire d'un pays à un autre) d'activités économiques de production industrielle ou de services, c'est-à-dire du volume de travail rémunéré que celles-ci représentent, éventuellement accompagné des équipements productifs nécessaires à leur réalisation, mais avec un renouvellement complet du personnel effectuant lesdites activités;

- décision prise par la direction d'une entreprise en vue, notamment, de diminuer le niveau de ses coûts d'exploitation en profitant des différentiels internationaux en matière de coûts du travail;
- les activités en question continuent, après leur transfert, à desservir en majorité des clients (internes ou externes au groupe délocalisateur) implantés hors de leur nouveau pays d'accueil;
- ce transfert peut s'effectuer vers une filiale détenue en propre par l'entreprise délocalisatrice, vers une filiale détenue conjointement par cette entreprise et une ou plusieurs entreprises partenaires, ou encore vers un sous-traitant industriel ou un prestataire de services implanté dans le pays choisi.

Ainsi définie, la délocalisation constitue un événement ponctuel dans la vie de l'entreprise. Certains chercheurs en sciences de gestion militent toutefois pour un élargissement de l'analyse. Il s'agit alors de mieux comprendre comment une décision de délocalisation peut déboucher sur une nouvelle configuration spatiale relativement durable des activités nécessaires au fonctionnement d'une entreprise et comment cette nouvelle configuration spatiale peut avoir des effets financiers favorables sur la durée. Cet élargissement de l'horizon temporel ouvre la porte à des analyses plus dynamiques mettant en exergue le caractère évolutif des politiques d'entreprises en matière de délocalisation (Lewin et Peeters, 2006; Maskell *et al.*, 2007). Il permet également d'envisager l'insertion des décisions de délocalisation individuelles au sein d'assemblages plus larges de choix organisationnels coordonnés, voire au sein de réelles stratégies d'ensemble (Contractor *et al.*, 2010; Manning, Massini et Lewin, 2008; Massini, Perm-Ajchariyawong et Lewin, 2010). Chaque opération de délocalisation est en elle-même porteuse d'un « potentiel transformationnel » (Larsen, Manning et Pedersen, 2013, p. 548) conséquent pour l'ensemble de l'entreprise qui la réalise, dans la mesure où elle requiert une remise à plat et une reconfiguration souvent conséquente de son organisation et de ses modalités de fonctionnement. C'est dans cet esprit que nous positionnerons notre réflexion dans les

chapitres suivants à la lumière, notamment, des cas de délocalisations réalisées par des PME qui y seront analysées de manière approfondie et contextualisée.

CHAPITRE 2

Les PME, sujets de délocalisation ?

Les travaux sur les PME ont une quarantaine d'années. Ils ont permis de comprendre que l'hétérogénéité des PME est forte (p. ex. taille, secteur, appartenance de leurs capitaux), que ces entreprises vivent et se transforment (il est donc pertinent de ne pas figer les observations portées sur elles à un instant donné) et qu'elles sont différentes d'un modèle de « petite grande entreprise » (Julien et St-Pierre, 2015). D'abord étudiées par des économistes, elles sont aujourd'hui observées et analysées par d'autres disciplines qui les définissent comme des organisations insérées dans un milieu, à la fois actives et dépendantes de celui-ci.

Il n'existe pas de définition stabilisée de la PME (Walter, 2014, p. 29); nous nous appuyons donc, comme nous l'avons précisé en introduction, sur la définition quantitative stipulant que les petites et moyennes entreprises ont moins de 250 salariés. Nous avons par ailleurs choisi d'étudier le cas des PME indépendantes, les PME filiales de grands groupes ayant des performances et des comportements différents car elles disposent de moins de latitude dans leurs prises de décision, mais les conséquences peuvent être absorbées par la maison mère.

Notre objectif est donc plutôt de questionner la spécificité des PME, telle qu'elle a été définie par Julien (2002) et Torrès (2003), si elle existe, pour comprendre en quoi elle peut influencer la décision de délocalisation et la mise en œuvre de ce processus dans des entreprises manufacturières.

Si le chapitre précédent a conduit le lecteur à cheminer dans l'histoire et la définition des délocalisations, à comprendre leurs enjeux, à aborder leurs conséquences, voire leurs conditions, nous revenons ici aux entreprises elles-mêmes. Comme nous l'avons remarqué en introduisant cet ouvrage, on parle plus souvent de la délocalisation des grandes entreprises que de celle des PME. Cela semble logique, au vu du nombre d'entreprises concernées et de l'antériorité de mouvement des plus grandes. Cela l'est moins, si on prend en compte l'augmentation du nombre de projets de délocalisation, ou plus généralement d'implantations internationales, de ces mêmes entreprises.

Parler des PME suppose la prise en compte de leurs spécificités de gestion, confrontées à la nature même des délocalisations. La délocalisation invite à la mise à distance. Or, l'ancrage local est une particularité fréquente des PME, impliquant une forte connexion entre celles-ci et leur environnement (Levratto, 2009). Elles appartiennent à un lieu choisi, sont encastrées dans un écosystème, et les changements de cet état peuvent être source de turbulence. Les dirigeants ne peuvent réfléchir à un tel changement sans prendre en compte les parties prenantes de leurs entreprises, très impliquées sur des registres économiques, mais aussi émotionnels et politiques (Levratto, 2009). L'encastrement dans un territoire ou dans un lieu implique en effet des relations avec une multitude d'acteurs dont dépend l'entreprise, mais qui sont aussi dépendants d'elle. Les organismes institutionnels valorisent la relation au territoire, les dirigeants et leurs parties prenantes argumentent souvent sur la raison économique mais aussi sur les valeurs humaines et tous ensemble tentent de trouver des synergies entre les ressources disponibles sur place et les choix à faire en matière de priorité sur les infrastructures, les formations, etc. Tout cela peut contribuer

à expliquer la difficulté de certains dirigeants à aborder la question d'une mise à distance dont ils sentent bien les conséquences multiples à tous points de vue, et parfois contradictoires les unes avec les autres.

La multiplicité des travaux menés dans nos deux espaces économiques, le Québec et la France, nous ont en particulier rendues sensibles au fait que les dirigeants de PME semblent accorder une préférence à la proximité sous diverses formes. Quelle est alors la place ou l'incidence de cette gestion de proximité sur la décision et la mise en œuvre de la délocalisation, symbole de mise à distance ? Est-ce un frein ou un accélérateur de délocalisation ? Ce sont donc sur ces originalités, relevées par la littérature en gestion, que nous reviendrons dans ce chapitre pour pouvoir en analyser ultérieurement les effets potentiels sur les décisions de délocalisation. Cette relecture de la littérature sera enrichie par la présentation et la justification de notre méthode de recherche, résolument qualitative, et par la présentation des cinq cas annoncés dans l'introduction, objets des regards croisés entre analyses théoriques et matériau empirique qui suivront au fil de cet ouvrage.

2.1. Spécificités de gestion

2.1.1. PME et proximité

Nous sommes conscientes, comme le souligne Levratto (2006), que la mise en lumière de cette caractéristique de gestion provient d'une hypothèse selon laquelle les PME seraient à opposer aux grandes entreprises : les PME gèreraient dans la proximité contrairement aux grandes entreprises. Nous nuancerons cette position dans les paragraphes et chapitres qui suivent, mais nous jugeons pertinent de s'arrêter sur ce concept pour le confronter à la délocalisation, elle-même inscrite dans la gestion à distance.

Nos propos sont donc centrés sur des entreprises concernées par ces questions de forte compétition et soucieuses de survie ou de développement. Elles peuvent être, selon la typologie de St-Pierre, Raymond, Laurin et Uwizeyemungu (2011), PME expertes ou PME intermédiaires, plus rarement débutantes. Elles gèrent des situations complexes en termes de localisation et de choix de développement et diffèrent de toutes les entreprises qui restent locales pour diverses raisons et qui ne délocaliseront jamais leurs activités, tout en étant tout à fait rentables et en excellente santé financière. Comment parler de proximité dans l'univers mondialisé ?

La référence à l'espace mondial confère à la proximité une première connotation kilométrique (donc géographique) : les acteurs, collaborateurs, fournisseurs sont loin ou proches ; il en va de même pour les zones de travail. Les PME vivant dans la proximité sont centrées sur un seul lieu, celles visant ou pratiquant la délocalisation intègrent la distance. On parle alors de *nearshoring* pour qualifier des délocalisations vers des pays moins éloignés que ceux traditionnellement visés pour l'optimisation des coûts de production. Cette proximité/distance kilométrique n'est pas absolue : elle est largement pondérée par les temps réels et les coûts de transport entre deux lieux. Les liaisons aériennes fréquentes raccourcissent les distances kilométriques, l'absence d'infrastructures les rallonge (Boutary, Minialai, El Mabrouki et Monnoyer, 2015 ; Carrincazeaux, Coris et Piveteau, 2010). Sur certains territoires peu équipés, l'obligation de rejoindre des capitales ou de passer par des *hubs* internationaux font perdre du temps et alourdissent le simple repérage kilométrique.

Cette proximité kilométrique n'est qu'une des dimensions de ce concept. D'autres proximités existent (coexistent) : la proximité hiérarchique, fonctionnelle, temporelle (Torrès, 2003). La PME est alors considérée comme une entreprise ramassée dans l'espace, dans le temps et dans son organisation. D'autres auteurs (Julien, 2005) vont souligner l'existence d'une **proximité cognitive**, c'est-à-dire le partage de mêmes connaissances de base, d'expertise et de références ; d'une **proximité**

organisationnelle favorisant les relations internes dans les organisations ou externes dans des réseaux; d'une **proximité socioculturelle** ou **d'encastrement** dans un tissu structuré de relations personnelles et d'une **proximité institutionnelle** à base de lois ou de règles de jeu nationales ou internationales.

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 voisins, c'est-à-dire de façon proche, en plein cœur de l'Europe¹ et non dans des pays à très bas salaires et faibles avantages sociaux. Derrière ce choix, on peut tout autant identifier une préférence donnée à la proximité géographique que cognitive, institutionnelle, organisationnelle ou socioculturelle décrites ci-dessus. 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 plus globalement à un milieu rassurant par son homogénéité sur les plans institutionnels notamment. Les différents concepts de proximité se complètent donc.

Cette prégnance de la proximité se traduit de diverses façons :

- La proximité hiérarchique voire fonctionnelle induit la concentration des effectifs sur un seul lieu et, couplée à la faible taille des entreprises, favorise des contacts directs et personnels, porteurs d'une information informelle et pourtant riche (Boutary, 1998). Planque (1986, p. 48) montre que « le vecteur d'obtention de l'information est un ensemble de relations interpersonnelles informelles, non institutionnalisées et non structurées », ce qui semble correspondre au système des dirigeants de PME, petites et grandes (Sarasvathy, 2001) dont le processus décisionnel est vu comme étant plus intuitif, « au juger », moins dépendant d'informations et de modèles formels de prise de décision. Nous verrons dans les

.....

1. Le cœur de l'Europe n'exclut pas les bas salaires, ainsi en est-il pour certains pays de l'Europe de l'Est.

chapitres suivants les conséquences de ce type de fonctionnement. Les questions classiques de management (coordination, contrôle) se résolvent alors grâce à la polyvalence des acteurs et à l'existence de rapports informels mais fréquents entre les acteurs. Les dirigeants ont une forte activité de contrôle et d'organisation des différentes activités, mais les salariés sont aussi impliqués dans de nombreuses tâches et peuvent participer à la prise de décision, leur expertise fonctionnelle étant un outil important de légitimation. 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 (Léo, Philippe et Monnoyer, 1992). La dimension relationnelle est plus importante que la dimension organisationnelle. Là encore, nous verrons, dans les chapitres suivants, l'incidence sur le choix et la mise en œuvre des délocalisations.

- Tout cela se joue sur un horizon temporel, le plus souvent à court terme (proximité temporelle), ce qui conduit l'entreprise à travailler dans des conditions de réactivité qui modère l'anticipation due à une planification stratégique. La flexibilité, l'interactivité, l'adaptabilité, la souplesse, qualités généralement associées à la PME, peuvent aussi être interprétées comme relevant d'une grande proximité temporelle et d'une aisance à agir dans un univers sur lequel on peut se mouvoir rapidement.

La proximité, telle que nous venons de la décrire, est le soutien fréquent et facilitateur d'un mode de gestion très réactif, à l'écoute directe des clients, des salariés et des institutions, ce qui permet la coconstruction 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 peut faire leur force dans un contexte hautement concurrentiel.

On comprend l'importance des questions qui se posent lorsqu'on décide de toucher à la structure même de l'entreprise et de remettre en cause cette organisation construite autour de la proximité. Quelles sont les implications de ce mode de fonctionnement sur la prise de décision de délocalisation et sur sa mise en œuvre ? Comment évolue ce fonctionnement lorsque l'entreprise quitte l'unicité de lieu et que les acteurs ne se connaissent plus aussi directement ? L'espace n'est pas seulement, pour les PME, le « réceptacle » de leur activité. Dans un espace de plus en plus soumis à des repères internationaux, 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 et constituant un écosystème entrepreneurial (Julien et St-Pierre, 2015). Comme le suggère Pecqueur (2012), « l'espace territoire » qu'il est nécessaire de prendre en compte peut être analysé d'une façon plus institutionnelle, plus culturelle et plus historique parce que ces dimensions interfèrent dans la qualité de la production. La délocalisation vers d'autres espaces, différents sur tous ces plans, implique l'insertion dans un écosystème nouveau dont il sera pertinent de connaître les caractéristiques. Comment s'adaptent les systèmes d'information pour connaître l'environnement du lieu de délocalisation et, auparavant, les caractéristiques de cet environnement qui favorisent ou non cette opération ?

Autant de questions qui montrent que les délocalisations ne sont pas de simples outils indépendants de la nature des entreprises qui les mettent en jeu et qui justifient la démarche d'approfondissement de connaissances que nous avons entreprise dans cet ouvrage.

2.1.2. Forces et vulnérabilités des PME: une réalité contrastée

Le regard sur les PME insiste souvent sur le caractère vulnérable de ces entreprises. Le sont-elles vraiment ? Un extrait de discours de la 9^e Conférence de l'OMC du 14 octobre 2013 mentionne que :

les obstacles non tarifaires touchent tous les opérateurs commerciaux mais surtout les petites et moyennes entreprises (PME) exportatrices qui sont particulièrement vulnérables dans le contexte actuel de mondialisation du commerce. Les PME ont en effet des ressources et des marges bénéficiaires limitées qui ne leur permettent pas de gérer efficacement les obstacles non tarifaires. Il est clair, par exemple, qu'il est extrêmement coûteux pour une PME d'ajuster régulièrement ses processus de production en fonction de la variation des exigences techniques établies dans les pays importateurs. En outre, les PME ont du mal à influencer sur la politique commerciale et à se faire entendre au niveau du gouvernement, à moins qu'elles ne soient organisées en puissants réseaux de PME (p. 3).

Ce discours est important dans la mesure où il participe à l'élaboration du discours institutionnel environnant les dirigeants de PME et à la création de programmes d'appui et d'accompagnement pour les PME. Mais il est souvent nuancé par les chercheurs spécialistes des PME qui insistent sur la diversité de ces entreprises et le fait que ce qui est considéré par les uns comme une carence peut être vu par les autres comme un outil de performance (p. ex., le manque de structure organisationnelle formalisée peut être la source d'une excellente réactivité). Le fait de signaler les points de vulnérabilité permet aussi de définir, par opposition et pour les renforcer, les points forts de l'entreprise. C'est dans ce cadre que sont définies les préférences pour des stratégies de niche. Nombreux sont les dirigeants qui, face aux contraintes environnementales d'une part, et à la nature de leurs ressources (humaines, techniques, financières) d'autre part, optent pour ces stratégies qui s'appuient sur la création d'avantages concurrentiels apportés notamment par des produits innovants, des services à la clientèle sur mesure, mais aussi sur 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 choix supposent une souplesse de fabrication ou un acheminement rapide de petites séries pour répondre avec beaucoup de flexibilité et de réactivité à une demande souvent exigeante sur le plan de la qualité, de son contrôle, des services associés directement au produit fabriqué

ou indirectement, et centrés alors sur la logistique ou autre fonction de soutien. De nombreux exemples de relocalisation industrielle ou tertiaire insistent sur ces problèmes liés à la production réalisée au loin ou au service (transport, logistique, etc.) qui anéantissent les promesses d'un coût horaire de production attractif, mais détruisent les avantages concurrentiels attachés à la qualité de la production, mais aussi de la relation instaurée.

Ces stratégies de niche s'accompagnent souvent par ailleurs d'investissements très spécifiques et de savoir-faire à protéger. Les décalages technologiques ainsi créés ne sont pas toujours très durables et pourraient justifier, si l'on se réfère au modèle de Vernon, une délocalisation lorsque les produits sont vendus sur le marché international et que l'entreprise fait face à de nouvelles concurrence et qu'elle doit restaurer ses marges. On se trouve là dans une forme d'injonction paradoxale pour les dirigeants de PME: la nécessité de réduction 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 destinée à protéger les ressources.

Être vulnérable, se protéger, peut engager l'entreprise vers des stratégies de non-délocalisation. Mais parce que ces stratégies de niche peuvent exiger des ressources particulières ou des fournisseurs spécialisés, elles peuvent aussi conduire à une délocalisation partielle de la production, comme le montrent les travaux sur l'industrie du luxe (Koromyslov, 2007) et sur les services comptables (Lorot, 2007), l'analyse est complexe. De même, pour rester compétitives et malgré un choix qui n'est pas exclusivement attaché à la gestion des coûts, certaines PME se penchent sur l'intégralité de leur chaîne de valeur pour identifier les éléments du processus productif susceptibles d'être délocalisés – y compris dans les phases amont ou les phases aval – (Gereffi, 1995; Fontagné et d'Isanto, 2013). Elles intègrent alors, dans leur réflexion, le fait que les structures délocalisées peuvent jouer un rôle en matière de contrôle de la qualité, innovation de services adaptés à des clients spécifiques, efficacité logistique, etc.

Nous ne contesterons pas cette réalité qui fait des entreprises les moins dotées en main-d'œuvre, chiffres d'affaires ou éléments d'actifs, des entreprises plus soumises à leur environnement que d'autres. Ces caractéristiques peuvent être remises en cause par des facteurs internes comme externes. Le regard issu du terrain et celui plus scientifique d'auteurs qui approchent les PME sous un angle constructiviste permet ainsi une autre expression de la réalité de certaines entreprises. Différentes recherches nous ont permis d'observer des hommes et femmes qui, « malgré » leur appartenance à de petites organisations qu'ils ont créées ou qui les emploient, ont de nombreux projets, sont impliqués avec beaucoup de dynamisme dans leur réalisation, peuvent mobiliser de nombreuses ressources en s'appuyant sur leurs spécificités de gestion – dont la proximité – et n'évoquent pas la vulnérabilité de façon systématique. Leur position est parfois gestionnaire, parfois entrepreneuriale, dans le sens où ils captent des occasions d'une façon très réactive, tout en évaluant la prise de risques qu'ils ne veulent pas dangereuse pour la pérennité de leurs activités (Julien et St-Pierre, 2015). Nous nous rapprocherons alors d'une perspective constructiviste qui se penche autant « sur la dynamique animant les phénomènes sociaux que sur l'importance des éléments constituant ces phénomènes dans cette dynamique [pour concevoir des processus comme] étant le fruit de l'interaction entre l'organisation et son contexte, interaction médiatisée par les actions et les conversations entre les acteurs organisationnels et ceux de l'extérieur » (Brandão-Bernardes et Sergi, 2006, p. 1).

Par ailleurs, le développement et la diffusion des technologies de l'information bousculent la réalité d'une PME vulnérable et vivant dans la proximité structurelle et globale. En effet, ces évolutions technologiques réduisent la perception des différences entre une relation à distance et une relation de proximité et relativisent la distance géographique par la substitution de moyens de communication faciles et peu onéreux. Là où la délocalisation était impensable, elle devient un des scénarios possibles de ce type d'entreprise.

Cela nous incite à orienter les recherches vers des entreprises qui ne sont pas irrémédiablement soumises et menacées par leur environnement, mais qui peuvent prendre des décisions les conduisant à un rapport de force équilibré et à une non-reproduction systématique des situations antérieures. Dans cette perspective, les délocalisations peuvent être envisagées comme un choix stratégique émergent ou formalisé concernant le projet global de l'entreprise et plus particulièrement son projet productif et non comme résultant d'un échec à se situer dans et seulement dans un territoire local.

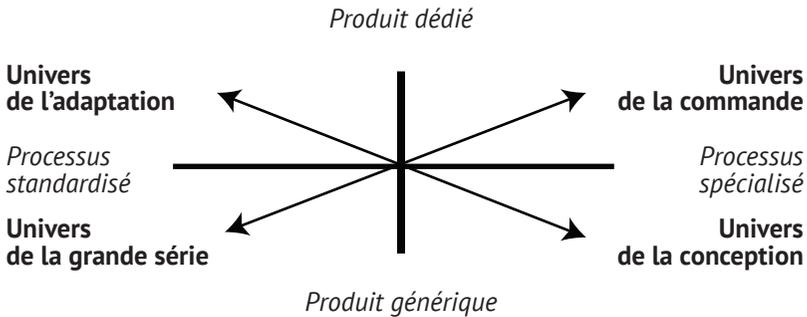
Comme nous l'avons souligné en introduction de ce chapitre, la population des PME n'est pas homogène. Levratto (2006) décrit des mondes de production qui conduisent à différencier ces entreprises, à partir de cinq groupes d'indicateurs : les caractéristiques du processus de production, la dynamique technologique, les formes de relations inter-entreprises, les formes des relations entre l'entreprise et la demande, et les types de relations de financement. Cette auteure abandonne ainsi l'idée d'une opposition de principe entre grande et petite entreprise et préfère comprendre leurs décisions à partir de données factuelles plus générales. Ici, c'est le projet productif qui constitue l'unité d'analyse, au-delà de la taille et du secteur d'activité dont il peut être indépendant.

La typologie issue de cette classification s'organise autour des deux axes principaux que constituent la nature des produits d'une part, et le processus de production, d'autre part.

L'axe des produits distingue les biens génériques définis comme des produits anonymes quant à leur destination et définis indépendamment des personnes, contrairement aux produits dédiés qui correspondent à un segment particulier de la demande et/ou à des demandes individualisées. Le second axe oppose deux types de modes de production. La production est dite standard si elle n'exige aucune compétence spécifique de la part des employés; [...] elle est au contraire considérée comme spécialisée lorsque chaque personne apporte son propre savoir-faire et ses compétences (Levratto, 2006, p. 10).

La figure suivante offre une représentation de ces mondes de production.

FIGURE 2.1
Les mondes de production des entreprises



Source: Levratto, 2006, p. 11.

Quatre univers, indépendants des questions de taille, cohabitent : l'univers de l'adaptation, l'univers de la commande, l'univers de la grande série et l'univers de la conception. Chacun de ces univers ne gère pas la proximité de la même façon et n'est pas vulnérable de la même façon.

Dans l'univers de la commande,

les entreprises sont caractérisées par une grande flexibilité de leur production par rapport aux exigences spécifiques de leurs clients, une spécialisation élevée sur des productions particulières ou dans le cadre de « niches » technologiques restreintes, une très forte concurrence hors prix sur la flexibilité, la fiabilité et la qualité des produits, les capacités d'adaptation et d'assistance (Levratto, 2006, p. 11).

L'une des entreprises que nous avons étudiées vit cette situation. Nous pouvons donc ajouter à cette description la contrainte que fait peser le donneur d'ordres sur l'abaissement continu des coûts de

production, en exigeant de la part de la PME sous-traitante une localisation en zone de production à bas coût pour pouvoir continuer à obtenir le cahier des charges et les commandes correspondantes. L'entreprise est donc contrainte de sortir de la proximité de gestion, mais en restant dans l'univers de la commande, elle continue de la même façon à être soumise à l'évaluation de la qualité par le donneur d'ordres, à devoir se différencier de la concurrence en respectant l'exigence de qualité, d'originalité des produits et de savoir-faire spécifique et à garder fortes ses compétences techniques. Rien ne doit être perdu de l'offre d'origine, mais de nouvelles compétences doivent être développées. Lesquelles ? Comment ? Autant de questions à approfondir.

Dans l'univers de l'adaptation,

l'environnement concurrentiel est non seulement déterminé par les facteurs prix mais aussi par des facteurs hors prix tels que le design, la qualité, la fiabilité, la variété de gamme, la compétence des services marketing et des réseaux de distribution commerciale. [...] Les innovations de procédés observées dans ce groupe s'inscrivent dans le cadre d'une stratégie de réduction des coûts, la réponse aux variations de la demande des clients requise par la performance dans ce monde oblige les entreprises à atteindre une forte flexibilité » (Levratto, 2006, p. 11).

La délocalisation peut servir les stratégies de réduction de coûts, il faut cependant conserver beaucoup de réactivité. C'est ce que nous avons constaté dans l'une des entreprises observées. Elle a, dans un premier temps, délocalisé ses activités de fabrication *stricto sensu* à la fois pour des questions de coûts et pour chercher de nouvelles compétences en portant une extrême vigilance à l'ensemble des questions logistiques ; dans un deuxième temps, elle a choisi de continuer à développer l'entreprise au Canada pour diverses raisons que nous présenterons dans les chapitres suivants.

L'univers de la conception est caractérisé

par une forte activité de recherche de base, que ce soit au niveau de l'entreprise elle-même ou encore de structures plus larges telles que les technopoles, une lente « gestation » des projets innovants, [...] une très forte dépendance par rapport aux structures de recherche publiques et/ou privées ainsi qu'une faible sensibilité par rapport aux facteurs de compétitivité prix » (Levratto, 2006, p. 12).

Les PME de cet univers peuvent être moins orientées vers des objectifs de délocalisation profitant, d'une part, d'un cadre institutionnel attractif dans les pays développés et peu sensibles par ailleurs à la question des coûts, tout au moins dans la phase de conception.

À l'exception de certains domaines d'activités comme dans l'industrie du plastique ou des pièces métalliques, les PME ne sont pas massivement concernées par l'univers des grandes séries, très centré sur l'obtention d'économies d'échelle par la fabrication de produits standardisés en quantités importantes. Ces entreprises sont en revanche souvent délocalisées pour obtenir les conditions économiques optimales de fabrication.

Cette approche nous rend sensibles à l'importance du processus productif des entreprises observées. Au vu de ces approches, nous pensons pertinent de reposer la question au sujet des délocalisations : PME et délocalisations sont-ils des concepts antinomiques ?

La proximité peut donc être réinterrogée, tout comme la vulnérabilité et le processus de classification des PME ; 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. Torrès (2003) a parlé de PME dénaturées parce qu'elles agissaient sur un échiquier mondial et qu'elles se rapprochaient de modes de gestion de grande entreprise. Levratto (2006) souligne à juste titre que ce postulat d'une proximité agissant de façon positive sur la réactivité et la flexibilité (par exemple) n'est que le résultat d'une

opposition générique entre grande et petite entreprise ; si cette opposition n'est pas retenue, la question de la dénaturation n'a plus lieu d'être, mais il reste à approfondir les travaux.

C'est l'ouverture de ces questions qui autorise une nouvelle réflexion sur le processus de délocalisation de PME et la prise en compte des problématiques de choix et de mise en œuvre. 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 recréation d'une gestion de proximité dans un nouvel espace, alors les PME doivent trouver la façon de remettre en place à distance les éléments qu'elles maîtrisent plus facilement dans la proximité.

Comment fonctionnent les PME qui acceptent ou désirent cette mise à distance ? Quelles sont celles qui pensent de nouveaux schémas d'organisation en intégrant une multilocalisation ? Quelles sont les conditions de succès de ces changements ? Quel est l'incidence sur les modes de transmission de l'information, de contrôle de l'activité et de ses résultats, de coordination entre des hommes et des femmes qui ne sont plus situés sur un même lieu et qui, pour autant, doivent travailler en complémentarité pour et dans une entreprise qui est toujours la même malgré la localisation multiple ? Autant de questions que nos analyses de terrain vont permettre d'éclairer.

2.2. Méthodologie

Notre choix méthodologique est résolument qualitatif, porté par le besoin de « comprendre la vie en crise » (Bournois et Bourion, 2009). Les questions de localisation que se posent les dirigeants de PME existantes et déjà installées « quelque part » sont des questions extrêmement problématiques, comme nous le verrons dans les cas qui suivent. Le poids de chiffres assésés pour condamner les changements de localisation donne une idée quantitative du phénomène, tout en n'étant

que très partielle, puisqu'elle ne présente pas cette décision dans un espace temporel (avant, pendant et après) et puisqu'elle fait fi de ce qui se serait passé si la firme n'avait pas délocalisé supposant, notamment, que les emplois locaux auraient été maintenus. Cela pose une norme sur laquelle nous reviendrons et qui rend la réflexion difficile, car dominée par le tabou de la délocalisation. Partant de là, nous avons souhaité creuser le cheminement d'une démarche, en comprendre les tenants et les aboutissants, sans jugement, factuellement, en contextualisant fortement les situations qui nous ont été décrites. Dans notre analyse, nous nous inscrivons dans une approche scientifique, dans une volonté de comprendre un phénomène nouveau à partir de faits réels que nous interprétons le plus objectivement possible en nous appuyant sur des éléments théoriques qui, s'ils peuvent être contestés, ont déjà été confrontés à la réalité de nombreux terrains d'études.

Notre expérience de chercheuses sur le plan de l'internationalisation des PME s'est en effet enrichie de cadres théoriques divers. Ces connaissances ont été un cadre, à certains moments en arrière-plan, et à d'autres moments, très mobilisées pour la compréhension : « L'observateur doit disposer de concepts théoriques qui, au lieu de fermer et d'isoler les entités, lui permettent de circuler productivement » (Morin, 1977, p. 179). Très sensibles aux spécificités de gestion des PME et notamment à la préférence qu'elles accordent souvent à la gestion de proximité, nous avons voulu élargir le champ des connaissances actionnables dans le domaine du management de ces entreprises. Nous avons voulu apporter notre contribution à la connaissance des pratiques managériales, visant ainsi l'université et l'entreprise, dans un souci de rapprochement qui nous paraît important (Avenier, 2009).

Nous avons pour cela choisi de travailler à partir d'études de cas, méthode de recherche qui consiste à analyser « en profondeur et de manière intensive une ou plusieurs situations dans une ou plusieurs organisations » (Evrard, Pras et Roux, 2003, p. 70). Elle se définit, selon Yin (1994, p. 13), comme « une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel lorsque les frontières

entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement et dans lesquelles des sources d'information multiples sont utilisées». En autorisant des analyses fines et limpides, la méthode des cas est particulièrement appropriée lorsque l'exploration concerne des objets de recherche relativement novateurs et complexes, « où les développements théoriques sont faibles et où la prise en compte du contexte est déterminante par l'élaboration du processus de compréhension » (Evrard, Pras et Roux, 2003, p. 71).

Cette méthodologie nous a offert la possibilité d'explorer, de comprendre ou d'expliquer une réalité organisationnelle composite et complexe (Yin, 1994; Wacheux, 1996; Louart, 2002) que peu d'études ont observée jusqu'à présent. Nos « allers et retours » entre théorie et terrain ont permis de construire une forme de fluidité entre des concepts et des pratiques, d'analyser les uns grâce aux autres, de déconstruire certaines évidences, d'analyser les normes ou les contradictions, pour pouvoir proposer un regard apaisé sur les situations observées.

Dans ce contexte, ou plutôt à partir de cette posture épistémologique, nous n'avons pas visé la validation d'hypothèses. Nous étions préoccupées par la légitimité de certaines parties de la littérature dans le contexte du XXI^e siècle, marquées par la mondialisation des échanges et l'accès des PME des pays industrialisés aux TIC. Nous étions aussi soucieuses de l'effet de certains discours politiques sur les dirigeants de PME en France et au Québec. C'est pour cela que nous avons largement précisé les cadres théoriques à partir desquels nous avons travaillé et les raisons de nos choix en la matière. Pour la même raison, nous avons écrit les « histoires d'entreprise » qui ont été notre matériau et qui nous ont servi de support de réflexion. Notre objectif était de produire une représentation « richement informée » (Avenier, 1997), pour une analyse plus systémique qu'analytique, essentiellement destinée à identifier tous les éléments qui composent le phénomène (et souvent menée à partir de méthodes qualitatives).

Le choix des cas s'est fait d'une façon complexe car nous avons rencontré plusieurs barrières : barrières institutionnelles, car il était peu admis que les institutionnels en charge de politiques publiques commentent sans les condamner les délocalisations ; barrières internes dans les entreprises, où parler des délocalisations crée rapidement des rumeurs, des inquiétudes qui peuvent aller vers des mouvements sociaux. Marquées par le caractère ethnocentré de la majorité de la littérature, nous avons tenté de nous en extraire en choisissant d'observer des PME françaises et québécoises et donc caractérisées par des facteurs culturels différents.

Nous avons trouvé, petit à petit, des cas accessibles, ouverts, d'entreprises dont les dirigeants acceptaient de parler d'une expérience passée, plus ou moins positive, mais qu'ils appréciaient de reconsidérer avec nous. Cinq cas d'entreprises localisées au Québec et en France dont nous tairons la localisation d'origine précise, certains détails sur les activités et des éléments spécifiques pour préserver l'anonymat et éviter toute condamnation *a posteriori* des décisions et gestes posés par les propriétaires dirigeants pour « sauver » leur entreprise². Cet anonymat nous permettra de commenter aussi librement ce qui s'est passé au regard de la littérature. La variété des pays d'accueil qu'elles ont choisis (le Maroc, la Tunisie, la Turquie, la Chine et le Cambodge, accessoirement le Vietnam, la Tchèque, Madagascar) reflètent des choix couramment effectués dans les années récentes.

Ce fut donc l'opportunisme méthodique décrit par Girin (1989, p. 1) qui fut notre cadre de recherche de cas : « À la racine du mot opportunisme, se trouve le mot portus, le port. Ce mot désigne donc une manière d'arriver au port, pas toujours par le chemin que l'on prévoyait de

.....

2. Puisque nous nous intéressons au processus, aux décisions et à leurs implications, le maquillage des données réelles sur le pays d'origine, les pays visés et les produits fabriqués pour préserver l'anonymat des entreprises ne nuira aucunement à notre compréhension des phénomènes et aux apprentissages qu'ils permettent. Ce choix de présentation est tout à fait approprié lorsque les données analysées présentent une certaine sensibilité.

suivre, pas toujours dans le temps prévu, et même, quelquefois, pas dans le port où l'on pensait se rendre... ». Nous avons encadré cet opportunisme par de nombreuses rencontres, discussions autour de l'intérêt des cas trouvés et des situations de gestion rencontrées.

La question du nombre de cas étudiés reste ouverte. Un nombre plus élevé de cas aurait sans aucun doute contribué à nous faire mieux connaître encore le phénomène de multilocalisation des PME. Nos résultats restent de ce point de vue à enrichir, compléter, nuancer.

Nous avons, sur le plan opérationnel, effectué depuis 2009 plusieurs entretiens en face-à-face et téléphoniques avec les dirigeants de chaque entreprise, à raison de deux heures par dirigeant renouvelées à quelques mois de distance, aboutissant, au fil de leurs prises de parole, à la présentation du processus suivi par l'entreprise (Hlady Rispal, 2002). Les échanges ont continué par la suite au rythme d'une à deux fois par année, avec les dirigeants, en face à face et par courriel, sur le sujet de l'évolution de l'activité délocalisée des entreprises. Ce regard longitudinal nous permet d'avoir une très forte contextualisation des différentes décisions prises par les dirigeants. Nous avons par ailleurs complété notre compréhension de l'environnement des entreprises par une observation de leurs sites Internet, par la lecture de documents sectoriels et d'études dont nous ont fait part les dirigeants et par la documentation publiées dans les presses d'affaires et régionales. Ce processus de triangulation des données tend à garantir la cohérence de nos analyses.

Des entretiens informels avec des acteurs divers sur le sujet des multilocalisations ont fait ressortir le caractère délicat de notre sujet. Nous nous sommes rendu compte du risque de réponses séductrices ou instrumentalisées qui pouvaient nous être faites sur ce sujet sensible et avons suivi les recommandations de certains auteurs (Barredy, 2009) pour contrer ce risque : nous avons effectué les rencontres avec certains

dirigeants à deux chercheurs, pris des notes parallèlement à nos enregistrements, pour favoriser la réflexion du dirigeant interrogé (par le ralentissement du rythme imposé par la prise de notes).

Nous avons ensuite, dans le cadre d'une démarche plus abductive que strictement inductive (Strauss et Corbin, 1990), relié les cadres d'analyse théorique et les données recueillies, allant vers des recouplements que le chercheur peut faire grâce à sa double connaissance et à son expérience de la littérature comme de l'approche qualitative en entreprise. Nous avons eu besoin de ces allers et retours entre théorie et mises en œuvre pratiques et d'un temps long d'écriture et de réflexion, pour éviter le danger d'une trop rapide théorisation issue des entretiens effectués (Salvetat, Geraudel et d'Armagnac, 2013).

Cette démarche permet à la fois de dépasser la seule et insuffisante théorie et aussi la seule expérience concrète des dirigeants de PME qui, quoique non généralisable, est pourtant riche d'enseignements pour le milieu entrepreneurial. Au vu de la focalisation de la littérature sur l'analyse de la délocalisation des grandes entreprises, nous avons résolument tourné ces travaux vers les PME.

Nous avons enfin fait face à un problème d'ordre sémantique. Lors de notre recherche de dirigeants acceptant de parler de leurs opérations de délocalisation, nous avons essuyé plusieurs refus dus à la présentation de notre sujet : nous souhaitions parler avec eux de leur processus de délocalisation. Or, le terme de *délocalisation*, comme cela a été noté dans le chapitre 1, est émotionnellement très chargé et suscite des réactions de crainte fortes qui ont plusieurs fois abouti à des refus de coopération, par peur que le sujet ne crée, chez les employés des entreprises comme chez d'autres parties prenantes, un mouvement d'inquiétude impossible à prévoir, ni en termes de force, ni en termes de conséquences.

Nous avons alors décidé de parler de *multilocalisation*, terme qui, dans les pages du dictionnaire, n'existe pas. Le terme de localisation est l'action de localiser, de situer, ou le fait d'être localisé, d'être situé

dans l'espace ou dans le temps. L'idée de multilocalisation oriente donc vers une localisation multiple, mais *stricto sensu*, on ne parle ni de transfert d'activités, ni de passage de frontières. Nous avons de ce fait utilisé ce terme de façon floue dans nos entretiens, en précisant que nous parlions de multilocalisation d'activités de production, et ce, sur des pays différents, avec transfert d'activités. Nous n'avons *a priori* évoqué ni la forme internalisée ou pas des localisations abordées, ni la question de la destination des produits fabriqués dans la structure délocalisée. En revanche, nous avons par la suite continué nos entretiens en posant les questions qui soutenaient notre recherche et nous permettant d'identifier les causes et les modalités de mise en œuvre des décisions de délocalisation dans le cadre spécifique de PME.

Lors de nos analyses, nous avons le plus souvent utilisé le terme de *délocalisation* puisque c'est celui que nous avons retrouvé dans la littérature. Le terme de *multilocalisation* a été utilisé lorsqu'il n'y avait aucun autre objectif pour l'entreprise délocalisatrice que l'implantation commerciale sur le marché du pays choisi, à partir d'une production locale. Le terme de *multilocalisation* est de ce fait associé plus à la démarche d'internationalisation qu'à la démarche de réduction des coûts. Il reflète ce que la littérature en stratégie présente comme des délocalisations horizontales, tout en évitant le terme même de *délocalisation* auprès de nos interlocuteurs.

La présentation relativement détaillée que nous en proposons dans les pages qui suivent permet au lecteur de suivre notre interrogation des supports théoriques existants qui seront présentés dans les chapitres suivants. Pour faciliter cette réflexion, nous avons choisi un même plan pour chacun des cas présentés et nous reviendrons via des *verbatim* sur leur apport dans les chapitres théoriques.

2.3. Présentation des cas

2.3.1. Médisis

Contextualisation

Médisis est une PME créée en France en 1990, par Alain Magny, un jeune créateur qui vient de finir ses études de biologie. Après un début de carrière d'enseignant, changement de cap : le jeune homme est recruté par une société européenne qui commercialise des appareils d'hémodialyse. Dix ans plus tard, alors qu'il est technico-commercial dans une multinationale britannique, sa formation initiale et son expérience commerciale, tant en France qu'à l'export, le rendent tout à fait réceptif à l'interpellation de son frère qui lui suggère de réfléchir à la fabrication d'instruments médicaux spécifiques utilisés lors des hémodialyses.

Le futur dirigeant est en effet convaincu que les besoins des hôpitaux en matière de dialyse vont augmenter. Il pense même que les différentes équipes médicales vont s'orienter vers des dispositifs médicaux moins standardisés et plus spécifiques aux différents protocoles de dialyse dont l'élaboration est en cours. Ce sera le véritable point de départ de l'aventure industrielle de Médisis dans le secteur des dispositifs médicaux³.

Au début des années 1990, on compte 310 dialysés par million d'habitants en France. Ce ratio, quoique inférieur à celui des États-Unis, est à peu près le même dans l'ensemble des pays de l'Union européenne. En

-
3. Les dispositifs médicaux recouvrent une grande hétérogénéité de technologies, allant du simple pansement à l'appareil d'IRM en passant par les prothèses et les implants. Le secteur français du dispositif médical est caractérisé par une proportion importante d'entreprises de moins de 250 salariés plus forte que dans les pays leaders du secteur en Europe. Cela est considéré comme une faiblesse, tant sur le plan commercial (accès aux marchés étrangers) que sur celui de la recherche (coût de la recherche et des procédures de brevetabilité). Parmi les 10 plus grands acteurs du marché implantés en France, six sont américains et un suisse.

l'absence de greffe de rein, le besoin de dialyse est rémanent pour tous les patients atteints d'insuffisance rénale et sous-tend un marché durable. La dialyse consiste en une épuration du sang via un rein artificiel. Le sang du patient est orienté via une tubulure vers le rein artificiel et une fois assaini, celui-ci revient via une autre tubulure. Les tubulures utilisées en hémodialyse sont constituées de tubes en plastique sur lesquels sont sertis les éléments qui permettent d'entrer dans la veine ou l'artère du patient et de contrôler le flux sanguin. Cela peut représenter jusqu'à une trentaine de composants distincts dont la fiabilité doit être totale. La traçabilité de chaque élément doit en permettre le contrôle exigé par les organismes de certification des dispositifs médicaux (LNE-GMED).

Pour assurer et sécuriser l'ensemble des approvisionnements nécessaires à la fabrication des produits fabriqués et commercialisés par Médisis, la société TUB est créée en 1992 sur le même site. Elle sera spécialisée dans la conception et la fabrication de tubulures et de composants plastiques et deviendra, au fil des années, le département plasturgie constitué en pôle verticalement intégré, certifié ISO 9001 et ISO 13485 chargé de :

- l'injection de composants (19 presses);
- l'extrusion de tubes (3 extrudeuses);
- l'assemblage composants + tubes en un dispositif médical (effectué en salle ISO8);
- la mise sous *blisters* souples ou rigides des dispositifs médicaux assemblés;
- la stérilisation à l'oxyde d'éthylène en interne (activité certifiée ISO 11135) ou en sous-traitance.

La jeune société a choisi d'internaliser les savoir-faire stratégiques nécessaires à son développement. Ce choix traduit une volonté d'indépendance, mais il va aussi lui permettre de s'orienter vers des prestations à la demande et de faciliter sa diversification sur une large palette de dispositifs médicaux innovants.

Moins de 10 ans après sa création, Médisis occupe un quart du marché français du traitement de l'insuffisance rénale (17 000 dialysés qui ont besoin d'un traitement trois fois par semaine). Ce marché représente près de 90% de son chiffre d'affaires. L'accès aux marchés non européens, pourtant plus dynamiques, paraît difficile pour une PME de 70 salariés. Par exemple, aux États-Unis, qui comptent 659 dialysés par million d'habitants, à ce moment-là, soit un ratio deux fois plus important que le ratio français, le marché auquel correspondent les prestations de Médisis se limite aux hôpitaux et cliniques accueillant des patients disposant d'une bonne couverture sociale ou de revenus élevés. L'entrée sur ce marché suppose en outre, pour l'entreprise exportatrice, de disposer d'une excellente couverture du risque juridique.

Développant son intuition initiale, le PDG de l'entreprise se rapproche des milieux médicaux pour recenser leurs besoins et des milieux de la recherche pour évaluer les possibilités de réponse aux besoins des médecins et des chirurgiens. Ceux-ci souhaitaient, en effet, personnaliser le processus de dialyse et faire varier, en fonction des données de l'analyse sanguine du patient traité, les taux de sodium et de certains autres produits injectés au cours de la dialyse. Pour éviter de multiplier les prises de sang sur des malades déjà anémiés, l'idée naît de permettre une analyse du sang sans qu'il y ait prélèvement sanguin. « C'est comme cela que nous avons décidé de mettre au point, en partenariat avec le laboratoire de génie chimique de l'université "l'échantillonneur Medisystem" et non un mini rein artificiel secondaire comme cela avait été imaginé dans un premier temps. » Trois années de travail seront nécessaires. L'échantillonneur est finalement inclus dans la ligne artérielle du système de dialyse, en amont du rein artificiel. Dans un

premier temps, seul le niveau de sodium sera concerné. Le procédé peut être élargi au dosage du magnésium, du potassium, de l'urée ou de la créatine, sans aucune difficulté.

Cette innovation majeure sera brevetée. Comme le laisse entendre la présentation du procédé, cette innovation sera déclinée au fil des années sous plusieurs noms en fonction des types de dosage réalisés. Certaines déclinaisons seront gelées du fait des difficultés financières que génère l'industrialisation des procédés. D'autres constituent, près de 20 ans plus tard, la source de développements internationaux (Chine en particulier), puisqu'elles permettent à des partenaires étrangers d'avoir accès à une technologie déposée, ayant fait l'objet des autorisations nécessaires d'utilisation sur des patients (études précliniques et cliniques) dans des délais très rapides.

Le site géographique initial est devenu trop étroit et une nouvelle usine est créée dans les années 2000 pour permettre l'industrialisation du nouveau procédé. Elle est construite sur une commune disposant d'un parc d'activités de 300 ha et d'équipements et de services importants. Entreprises et universités y sont désormais largement installées.

Délocalisation

Dans un environnement très concurrentiel, le positionnement de l'entreprise sur le marché des dispositifs médicaux sur mesure s'accompagne d'une compression des marges. La décision de la réduction des horaires de travail hebdomadaires, prise par le gouvernement français, affecte la compétitivité d'une structure dont les coûts de main-d'œuvre représentent 35 % des coûts d'exploitation. La réduction des coûts devient une contrainte pour le développement de l'entreprise.

La délocalisation d'une partie des activités apparaît inéluctable au dirigeant. *«À l'annonce de la décision de Martine Aubry (ministre des affaires sociales de l'époque), j'ai pris ma calculette, la masse salariale augmenterait de 10%, cela correspondait à 3,5% de mes résultats, exactement ma marge...»*. Le dirigeant effectue plusieurs missions avec le centre français du commerce extérieur, en

Tchéquie, « *les problèmes linguistiques sont trop complexes* » en Roumanie, au Maroc. C'est en fait avec l'appui de l'équipe d'accueil du ministère de l'Industrie tunisien, basé à Paris, que sera prise la décision d'une installation dans la banlieue de Tunis, en zone franche et disposant d'une population très largement francophone. « *Nous avons beaucoup réfléchi, les salaires étaient deux fois plus élevés que ce qu'on nous disait et le transport via le port de Marseille m'inquiétait, mais il y avait un plan B par Gènes ou Barcelone.* »

Cette implantation sur le territoire tunisien suppose que l'activité soit limitée à une transformation de produits importés en franchise de douane. Cette contrainte, liée à la volonté du gouvernement local de favoriser la création d'emplois sans occasionner de problèmes de concurrence aux fabricants locaux, ne pose aucun problème à Médisis dont l'objectif est de retrouver sa compétitivité sur des produits qui supposent de nombreuses manipulations. « *Il ne faut pas faire de négoce en Tunisie, donc que de la transformation.* »

Toutefois, c'est à une profonde restructuration de l'entreprise que conduit la décision de délocalisation car le chef d'entreprise a pour projet de ne licencier personne en France. Question de valeurs, d'éthique, impossible de se séparer de ceux qui ont accompagné jusque-là la réussite de l'entreprise. L'usine française sera largement automatisée et centrée sur la fabrication des trousse de soin standardisés et des tubulures. Le conditionnement des trousse de soin non automatisables sera réalisé en Tunisie; au retour elles seront stérilisées et préparées pour l'expédition.

Cette répartition du travail n'entraîne pas des suppressions d'emplois en France, mais suppose une requalification des salariés français qui sera obtenue avec l'accord du personnel. Alain Magny, qui est désormais très intégré localement, est très sensible à la qualité des relations entre les différents niveaux de responsabilité dans l'entreprise. Des informations régulières sur la vie de l'entreprise et ses principaux choix stratégiques sont diffusées directement par la direction, comme le prévoit la charte éthique dont s'est dotée l'entreprise.

Le développement du marché conduit Médisis à poursuivre la croissance de la production en Tunisie en créant une seconde unité à 60 km de la première. Cette nouvelle unité prendra en charge la réalisation des trousse de soins non automatisables. La première usine est désormais chargée de la réalisation des tubulures nécessaires à la chirurgie arthroscopique⁴. Les deux implantations tunisiennes constituent une entité commune.

Cette première implantation à l'étranger sera suivie d'une tentative infructueuse de présence sur le territoire allemand. Une filiale de commercialisation, baptisée Médisis GMBH, est installée dans les locaux d'un partenaire fournisseur. Un cadre est engagé et les résultats sont prometteurs. Toutefois, l'indécatesse de ce dernier conduira rapidement à la mise en sommeil de la structure. Celle-ci va être redynamisée 10 ans plus tard, lorsque le développement de la déclinaison neurologique de Medisystem sur le marché allemand la rendra nécessaire.

Situation actuelle

Si le marché de la dialyse poursuit sa dynamique (+ 4% par an), la présence de très gros acteurs sur ce marché (suédois et américains) rend difficile l'accès direct au marché hospitalier français: «*pour implanter un dispositif médical de classe 3, il faut des essais cliniques à 3 millions d'euros, ce n'est pas accessible à une PME*».

Médisis se rapproche, dans les années 2000, d'un groupe français et, plus spécialement, de sa filiale commerciale. Cette filiale (chiffre d'affaires moitié moindre que celui de Médisis) est spécialisée dans la

-
4. La chirurgie arthroscopique consiste à examiner et corriger par voie chirurgicale certains troubles comme, par exemple, une luxation du genou, une fracture de hanche ou d'autres problèmes articulaires. Elle consiste à introduire dans une articulation une tubulure, l'arthroscope (optique rigide), relié à une caméra et une source de lumière vont permettre au chirurgien de visualiser la région intra-articulaire sur un écran de contrôle.

production de dispositifs médicaux stériles à usage unique dans des domaines plus diversifiés que ceux de Médisis : nutrition, aspiration et oxygénation des voies respiratoires. Le groupe veut se recentrer sur les dispositifs médicaux nécessaires à l'hospitalisation à domicile qui supposent des investissements très élevés. Le portefeuille élargi de produits de Médisis répond davantage aux exigences des donneurs d'ordres et des clients directs. L'ensemble de la production et de la commercialisation est recentré sur le site d'origine pour atteindre 3 000 m² en 2005.

Une restructuration juridique apparaît dès lors nécessaire à Médisis pour faciliter la compétitivité et la gestion financière de l'ensemble. Les trois sociétés se réunissent au sein d'un même groupe, baptisé U : une SAS détenue à 85 % par la famille d'Alain Magny, à 10 % par une banque régionale et à 5 % par le gérant de TUB. Le nouveau groupe emploie 140 salariés, dont 110 chez Médisis.

La constitution de ce groupe augmente la visibilité de l'entreprise sur le plan industriel, mais aussi local. Son dirigeant fera désormais partie des hommes qui comptent parmi les instances consulaires. Il participe activement au syndicat qui rassemble les industriels de la santé et conduit des actions pour le compte de l'ensemble de la filière régionale dans des domaines tels que la réglementation, la formation, la communication, l'exportation et le transfert de technologie. D'autres représentations régionales lui seront confiées dans les années suivantes.

L'internalisation des compétences n'est toutefois pas encore complète puisque le groupe est dépendant de l'offre de moules nécessaires à la construction des pièces. Deux petites structures, l'une de mécanique de précision et l'autre qui fait de l'injection de matières plastiques, seront rachetées et intégrées dans le groupe. Le groupe emploie globalement 200 personnes et réalise un chiffre d'affaires en progression de 15 % sur 2001.

L'insertion de l'activité de mouliste au sein du groupe renforce son autonomie et facilite le contrôle de la qualité des moules et des pièces plastiques qui en sortent. « Nous rassemblons sur le site toutes les étapes nécessaires à la fabrication de notre produit fini, nous constituant ainsi en un véritable district à l'italienne⁵ » dira Alain Magny à un journaliste en 2006.

La recherche de synergies conduira rapidement à la fusion des deux entités qui se consacrent à l'injection plastique. La définition des moules en fonction des besoins de l'utilisateur, leur entretien et leur rénovation suppose une relation permanente que favorise l'unicité des centres de décision.

L'entreprise garde son positionnement stratégique, en cherchant à développer un avantage de savoir-faire sur des marchés de niche décelés via ses contacts universitaires et les efforts du département R-D.

Le rachat de la société N, spécialisée dans la fabrication de matériel de haute technologie utilisé dans le domaine des neurosciences va permettre de poursuivre la déclinaison du procédé Medisystem dans le champ de la neurochirurgie. Cette entreprise, équipée d'une salle blanche de classe 100, hermétique et aseptisée produit donc, en environnement stérile, des stimulateurs à usage unique, prêts à l'emploi dans la salle d'opération et directement implantables sur le cerveau. Devenue un département de Médisis, l'équipe intègre les locaux de la société et poursuit son développement en proposant des équipements pour la stimulation et la surveillance neurophysiologique intra

-
5. Définition du « district à l'italienne » par Beccatini, citée par Daumas, 2006, 14^e Congrès d'histoire économique internationale d'Helsinki : « une entité socio-territoriale caractérisée par l'association active, dans une aire territoriale circonscrite et historiquement déterminée, d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises industrielles. Dans le district, à la différence de ce qui se produit dans d'autres milieux, par exemple la ville manufacturière, la communauté et les entreprises tendent, pour ainsi dire, à s'interpénétrer » (Frey, 2011).

opératoire. Ce système développé par N est particulièrement adapté à la stimulation des nerfs moteurs et sensitifs, centraux et périphériques en neurochirurgie, ORL et chirurgie du rachis. Ils conviennent aussi à de multiples examens en ORL (étude de la surdité), ou encore à la stimulation directe des nerfs pour le contrôle de leur intégrité dans le traitement des cordes vocales, par exemple, mais aussi de la thyroïde. C'est évidemment un marché de niche mais dont la rentabilité permet d'amortir différentes démarches de recherche.

Le savoir-faire acquis dans les tubulures au cours des 20 premières années de la vie de l'entreprise va permettre de continuer à décliner les travaux de recherche développés à partir de Medisystem et de créer d'autres gammes de tubulures spécialisées, notamment dans le domaine de la chirurgie non invasive. En 2010, avec le concours d'un laboratoire universitaire (et la présence d'un doctorant en contrat au sein de l'entreprise), du Centre hospitalier universitaire et de l'Inserm, un outil à destination de la neuro-traumatologie a été étudié. Des protocoles ont donc été mis en place et s'appuient sur les techniques d'imagerie avancées (CT-scan, IRM) pour estimer la pression à l'intérieur de l'enceinte crânienne. C'est grâce à une tubulure intelligente qui protège les terminaisons nerveuses délicates que cela peut être fait. Le dispositif intègre deux fonctions innovantes. La première, la calibration *in situ*, augmente la fiabilité de mesure du capteur de pression. La seconde, une transmission sans fil des données, améliore radicalement l'ergonomie globale lors de la mise en place et du fonctionnement du système. Ce capteur permettra le suivi en temps réel de la pression intracrânienne et la détection précoce de défaillances en optimisant la décision thérapeutique.

Ces compétences en microcapteurs physiques et biochimiques se combinent aux compétences traditionnelles de Médisis en plasturgie qui permettent de produire des composants préparés de façon optimale pour leurs applications. Toutefois, l'entreprise se trouve confrontée avec des problèmes financiers importants lorsque l'on dépasse la phase de faisabilité.

Des ancrages pour le futur

La décision de sous-traiter une partie de la production des trousse de soin et des tubulures d'arthroscopie va réduire la qualité du produit fini et conduit Médisis à subir l'interdiction de leur commercialisation par l'agence nationale de sécurité du médicament.

La nécessité de rentabiliser les démarches de recherche (plus de cinq millions d'euros) va conduire Alain Magny à rechercher des partenariats internationaux pour élargir le marché des capteurs nés de la démarche Medisystem. La croissance des besoins qui se manifestent en Chine, avec la présence d'environ 700 000 patients nécessitant plusieurs hémodialyses hebdomadaires, en croissance annuelle d'environ 10%, supposent de passer à une production massive qui permettrait à la fois de réduire les coûts unitaires et d'améliorer les marges de l'entreprise. Cette innovation va être développée en s'appuyant sur le protocole d'accord signé avec NB, mandaté par le ministère de la Santé chinoise et SM portant sur l'industrialisation, l'exploitation et la commercialisation d'une « technologie fondée sur le silicium et dont le coût de production est apparu trop élevé pour un dispositif à usage unique », explique le PDG. D'autres recherches partenariales seront entreprises pour s'ouvrir sur le marché des États-Unis.

Parallèlement, Alain Magny tire les leçons de ses succès sur les marchés de proximité et développe sa visibilité à l'export. *« À partir de la Tunisie, on peut aller sur les marchés du Moyen-Orient. Il me semble que c'est plus simple qu'avant... »*. Une clientèle existe au Maroc, en Suède, et en Europe du Sud. Le nouveau directeur export est aussi hispanophone ! L'objectif avec 300 salariés est d'atteindre un niveau d'exportation de 30%.

2.3.2. Unibec

Contextualisation

Dans les années 1980, Henri Brouilly approche des 45 ans. Ses enfants commencent à grandir et il a franchi tous les échelons de l'usine de vêtements dans laquelle il a travaillé, ouvrier, puis contremaître et enfin, directeur de production. Il décide de créer sa propre entreprise de fabrication de vêtements de pluie au Québec. Il débute avec une dizaine d'employés et profite des difficultés du secteur textile pour racheter les

petits ateliers qui ferment, en récupérant leur personnel et leur marché. L'entreprise se développe, le chiffre d'affaires augmente et toute la production est centrée dans une seule usine au Québec.

Fin des années 1980 : Antoine, le fils du dirigeant, vient d'obtenir son diplôme universitaire en administration, spécialité gestion des systèmes d'information, et rejoint l'entreprise familiale. Fort de sa spécialisation, il déploie l'implantation du système informatique conçu pendant ses études afin de faciliter la gestion des stocks et la distribution.

Pendant huit ans, père et fils vont travailler ensemble à développer l'entreprise. Initialement centrée sur la production de vêtements de pluie, l'entreprise va profiter des rachats successifs pour augmenter les capacités de production mais aussi élargir la gamme vers des vêtements de ville entre autres, ce qui entraîne l'entreprise vers une dimension mode et suppose dès lors le renouvellement régulier des collections. La palette des fournisseurs s'agrandit, certains étant bien loin de l'entreprise québécoise. C'est en Inde que l'entreprise familiale va s'approvisionner pour certains tissus dont les prix sont incomparables et en Italie pour les accessoires de haut de gamme. L'Italie est connue pour être « toujours en avance sur les design, sur les finis » ; on y cherche des fournisseurs pour les pièces de qualité, qui ne sont plus disponibles sur le marché local de Unibec, étant donné le déclin du secteur du textile.

Des raisons familiales vont conduire Antoine à prendre la direction complète de l'entreprise dans les années 1990. Il a 30 ans, le chiffre d'affaires dépasse 20 millions de dollars canadiens, l'usine a une surface de 4 500 m². L'entreprise vient d'obtenir la certification ISO en Amérique du Nord, ce qui lui permet de produire dans des conditions tout à fait satisfaisantes pour ses clients.

Le jeune dirigeant est déjà riche d'expériences. Il a compris que les gains de productivité ne passent pas, dans une PME, par une course effrénée à la technologie, mais par une bonne connaissance de son marché. Il est de ce fait réticent à de gros investissements de production

dont il voit les contraintes plus que les avantages. Il comprend aussi qu'il ne peut pas tout faire. Et il se méfie enfin des plans PME gouvernementaux : les subventions ne lui paraissent pas décisives pour la gestion de l'entreprise et lui semblent souvent liées à des conditions qui ne lui conviennent pas.

C'est dans cette logique stratégique qu'il va poursuivre les acquisitions menant à l'élargissement des savoir-faire et des horizons géographiques. Fin des années 1990, Unibec inc. rachète une petite entreprise québécoise et va constituer le point de départ d'une deuxième diversification. Cette entreprise vend des vêtements de travail et des casques de sécurité avec coquille injectée, très largement fabriqués en Chine et commercialisés par la grande distribution américaine. Après la découverte de fournisseurs en Inde, c'est au tour de la Chine : cette nouvelle acquisition impose des contacts réguliers avec cette zone car les volumes fabriqués deviennent très importants. Cette nouvelle orientation sera déterminante, elle change la perception internationale : *« le fait d'acheter là-bas, en Chine, a augmenté de façon importante l'internationalisation de nos activités »*.

Parallèlement, l'entreprise bénéficie d'un contexte économique rendu très favorable sur les premières années 2000 par la faiblesse du dollar canadien. Soixante-dix pourcent des ventes se réalisent ainsi sur le territoire des États-Unis, alors que la part des produits fabriqués au Canada diminue d'année en année dans le secteur. Elle passera de 49% à sa création à 2% environ 15 ans plus tard pour Unibec inc.

Le retournement du taux de change et ses nouveaux savoir-faire vont inciter Antoine Brouilly à s'intéresser rapidement à l'offre d'une nouvelle entreprise, installée elle aussi dans les environs de Unibec. Celle-ci souhaite vendre sa marque et une partie de son savoir-faire (vêtements techniques destinés au secteur médical), mais pas l'usine de production. Antoine Brouilly décide alors d'acheter, ce qui le contraint à retrouver, pour ces nouveaux produits, de nouveaux fournisseurs. Il les cherchera en Asie, bien que la concurrence prix se soit fortement intensifiée car une grande partie du secteur textile dans le monde s'approvisionne en Chine. Pour mieux gérer tout cela, Unibec ouvre un bureau en Chine avec deux personnes et l'agrandit au fil du temps à 30 personnes.

L'expérience se révèle complexe dans sa gestion quotidienne, car la qualité de la production des sous-traitants ne correspond pas toujours aux attentes, alors même que des accords précis ont été obtenus.

Au début, je travaillais avec un agent à qui je donnais toutes les spécifications techniques des produits à fabriquer. J'étais exigeant par rapport à d'autres entreprises occidentales qui commandaient le produit fini sans se soucier du processus et des sous-traitants identifiés avec qui l'agent décidera de travailler laissant à ces derniers une immense latitude. Pour ma part, je préférerais indiquer mes exigences à l'agent en lui disant aussi que je recruterais moi-même les sous-traitants pour être certain, en bout de ligne, que je n'aurais pas de surprise sur la qualité des produits. Mes clients sont exigeants, alors je suis exigeant avec mes fournisseurs, c'est notre approche !

Mais cette surveillance est très exigeante car la diversité des produits implique une grande diversité de sous-traitants : *« Je devais aller de plus en plus souvent en Chine pour assurer la qualité des opérations, j'y allais au moins six fois par an. »*

Il devient en outre difficile de trouver au Québec une main-d'œuvre qualifiée pour travailler dans le secteur, les jeunes délaissent le travail en usine, *« la dernière année, il nous manquait 30 % à 35 % de personnes »*. Il en est de même des fournisseurs sur la multitude de pièces qui doivent être incorporées dans un produit fini (boutons, rivets, doublures, fermetures, etc.).

C'est trop compliqué de rester au Québec, il faut se disperser et les possibilités de croissance sont difficiles à assurer dans un contexte où les fournisseurs potentiels ferment. On a donc décidé d'investir en Asie en délocalisant une partie de notre production. On y trouve l'expertise, la main-d'œuvre et une masse de fournisseurs potentiels. L'Asie, c'est l'usine du monde dans notre secteur !

Délocalisation

La conjonction de tous ces événements fait prendre conscience à Antoine Brouilly qu'il ne peut gérer à la fois une production localisée au Québec et un réseau de sous-traitants en Chine. La logique qui avait été

jusqu'alors de fabriquer au Québec en achetant les matières premières et produits intermédiaires en Inde puis en Chine avait évolué vers l'achat de certains produits finis en Chine. L'étape suivante est envisagée : la décision de délocaliser toute la production :

C'est une décision que j'ai prise seul [...]. Il est difficile de discuter d'un sujet aussi sensible sans se faire juger ou sans se sentir coupable de devoir faire un choix qui touchera beaucoup de familles dans mon environnement. Je me suis donc isolé et j'ai coupé tous les liens pendant un certain temps pour pouvoir réfléchir et prendre seul cette décision que je devais assumer.

La délocalisation a des répercussions fortes sur l'avenir, celui des salariés bien sûr, mais aussi le futur de l'entreprise via les réactions des clients. Mais Antoine ne peut se résoudre à voir diminuer son activité sans rien faire. Le risque existe, mais *« je n'ai pas l'intention de ralentir mon activité, mon but est de croître et pour cela je dois être compétitif »*. Au milieu de la décennie 2000, la décision est prise. Trois mois plus tard l'annonce est faite à l'équipe de direction et six mois plus tard, la production est arrêtée au Québec. L'usine qui occupait près de 300 salariés va être délocalisée en Chine et il ne restera, au Québec, qu'une unité de gestion de la production à l'étranger et de commercialisation, soit environ 60 personnes. Si Antoine est sensible aux craintes que provoque la décision auprès des salariés et qu'il appuie ceux qui doivent partir par des primes de départ, il se dit aussi qu'il faut *« assurer la survie de ceux qui restent »*.

La délocalisation se matérialise par le recours à plusieurs sous-traitants, via des accords avec des unités de production. Il y aura jusqu'à une quinzaine d'unités de production différentes relativement groupées toutefois sur la province de Guangdong, chacune approvisionnant la structure québécoise installée sur place.

Pour les sous-traitants, une quinzaine, le contact est rapide : « *si le gars fait des fermetures éclair, je n'ai pas besoin de voir son équipement ni de visiter son usine* ». Mais la relation est importante car si « *je travaille avec lui et que j'utilise ses produits pour fabriquer les miens, je dois être certain que tout sera fait comme je le souhaite et selon mes standards* ».

Pour les unités de production, des contacts très individualisés sont pris avec visite des établissements et un regard d'expert tant sur la qualité des équipements que sur les relations entre la direction et les salariés :

Ce que j'aime lors des visites d'usine, c'est de voir les relations que le patron entretient avec son personnel. Est-ce qu'il leur parle, et si oui, comment il le fait. On voit qu'ils ont les compétences techniques, mais on veut aussi savoir s'ils traitent bien leur personnel. Quand le patron parle poliment à ses employés, c'est bon pour moi !

Ces visites et ces rencontres permettent de créer une collaboration étroite pouvant aller jusqu'à la définition de nouveaux concepts et brevets :

On avait breveté une nouvelle fabrication de blouses médicales qu'on a développées en Chine avec nos sous-traitants. J'avais un problème avec la résistance de ces blouses et je leur ai donné carte blanche pour me proposer une solution. Lorsque la solution fut trouvée, on l'a brevetée ensemble alors que je lui ai laissé le droit de l'utiliser partout dans le monde sauf en Amérique du Nord.

Aussi, la multiplicité des contacts élargit le champ des connaissances :

Il faut aller sur le terrain, il faut voir ce qui se passe. En peu de temps, tu peux arriver à rencontrer 5-6 spécialistes dans différents domaines, ce qui te permet de développer plus rapidement tes activités avec les bonnes solutions, ce qui aurait été nettement plus long et moins efficace si tu étais resté passivement dans ton bureau à discuter avec des collègues en interne.

Cette conception traduit le nouveau modèle d'affaires de Unibec inc. :

En fermant l'usine au Québec, on est devenue une entreprise plus commerciale avec des « marques » à gérer et à commercialiser. On vend donc plus une marque qu'un produit, c'est un modèle d'affaires complètement différent. Qu'est-ce que la marque peut faire, pourquoi, comment, à qui, etc.

Le renouvellement rapide des collections permet de lutter contre les copies d'acteurs occidentaux (en particulier la grande distribution). Toutefois le marché ne change pas dans sa dimension géographique, il reste très largement nord-américain et même principalement canadien : *« on pourrait toujours vendre en Europe, mais pour réussir, compte tenu de la concurrence et des particularités de la clientèle, il faudrait adapter le produit, c'est un énorme investissement ».*

À la suite de cette délocalisation, le modèle d'affaires se confirme avec le développement des activités de l'entreprise. Il faut même trouver des sous-traitants et des usines de production complémentaires. La frontière chinoise est franchie et une usine de production est contactée au Vietnam. Puis un partenariat est conclu avec une entreprise chinoise qui vient d'élargir ses capacités de production en ne disposant pas encore des marchés correspondants. Une formation est assurée pour que les exigences de qualité soient respectées et des efforts locaux sont faits par l'entreprise chinoise pour adapter les conditions de production à la diversité des modèles de Unibec. L'entreprise chinoise est donc responsable de la production au Vietnam pour Unibec, ce qui améliore la productivité en réduisant les besoins de surveillance et de déplacements à l'étranger.

Libéré des contraintes de la production sur le sol national par le choix de la délocalisation, Antoine Brouilly élargit sa fonction de distributeur en diversifiant les marques qu'il commercialise.

Situation actuelle

La décision récente de racheter une nouvelle entreprise ontarienne fabriquant des vêtements de travail conduit à une nouvelle réflexion quant à la localisation. En effet, l'augmentation des salaires en Chine

se traduit par de nombreuses fermetures d'usines dans la région de Guangdong dans laquelle se concentre le secteur textile. La recherche de sous-traitants et de producteurs devient plus difficile, les distances s'allongent, la logistique s'alourdit. Des contacts sont pris avec le Vietnam et le Cambodge. Le Vietnam semble présenter des avantages d'abord sur la question des salaires, mais aussi sur le plan culturel étant donné son importante communauté au Canada dont certains travaillent dans l'entreprise. Par ailleurs, de nombreux travailleurs chinois sont présents au Vietnam, ce qui facilite les échanges linguistiques. Enfin, il n'y a pas d'obligation de permis de travail pour les citoyens de ces pays qui passent ces frontières.

Pour la première fois, Antoine Brouilly se pose la question de créer sa propre usine en Asie. Le recours à des intermédiaires lui paraît de plus en plus problématique. Cette pratique n'est pas du tout classique pour les industriels nord-américains, alors qu'elle est plus courante pour les Européens. *« Pourquoi ne pas construire notre propre usine ? On évite de "ramasser" les problèmes des autres comme en ce moment où il faut toujours recommencer. On construit, on embauche et on forme le personnel selon nos besoins. »*

La décision est prise : *« on gagnera en qualité et en efficacité, on pourra faire nos échantillons plus vite et passer plus rapidement en production tout en s'ajustant en temps réel selon les besoins »*. Un bâtiment est construit dont Unibec est locataire. Il ne compte qu'un seul niveau pour fiabiliser sa solidité. L'usine ouvre ses portes en 2013 et démarre avec 500 employés. La conception est réalisée au Québec et produite en partie au Vietnam (le reste est encore réalisé par des sous-traitants chinois). L'usine communique uniquement avec le bureau en Chine, pour la fourniture des demi-produits et la recherche des sous-traitants : *« Le bureau en Chine est passé d'un centre de communication à un centre d'opérations. Ils font des échantillons, ils achètent des matériaux, ils font tout ça. »* C'est donc depuis la Chine que se gère l'activité asiatique, chinoise en sous-traitance ou vietnamienne en production propre. Les compétences et les spécialisations déterminent le partage entre production « interne »

et sous-traitance. Pour autant, la production est de plus en plus concentrée sur l'usine vietnamienne : l'objectif est d'atteindre 70 % au bout de deux ans. Cette stratégie suppose une habilitation (*empowerment*) de la main-d'œuvre et la croissance des effectifs. Dans un pays dans lequel l'attachement au travail est second par rapport à l'attachement à la famille, l'idée lancée par le responsable de la production de proposer des bourses d'études pour les enfants des membres du personnel est vite apparue à Antoine Brouilly comme un positionnement éthique et la marque de son engagement sur le site. L'implication de l'équipe de Unibec est dès lors très importante sur la Chine et le Vietnam : « directeur de qualité, directeur de production, directeur, à tous les niveaux doivent aller en Asie régulièrement ». Le suivi des produits et le développement de nouveaux impliquent une présence (d'où la location d'un appartement près de Hong Kong et d'une villa au Vietnam). Le bureau local qui compte désormais 30 personnes opère le lien, en particulier linguistique, avec les sous-traitants et les usines de production. Si l'anglais et le français sont utilisés en permanence, il faut aussi recourir au chinois et au khmer pour que l'information circule bien entre sous-traitants et usine, d'autant que le respect des civilisations différentes ne semble pas primordial aux yeux des habitants.

En conclusion, il est intéressant de noter que le développement des activités de production en Asie rétroagit sur la structure québécoise de diverses façons : au vu du développement global de l'entreprise, le nombre de salariés augmente au Québec pour assurer les fonctions de design, de distribution et de gestion de la marque ; au vu des projets ambitieux de croissance du dirigeant de l'entreprise, une nouvelle acquisition a été effectuée à la fin de l'année 2013 au Québec, rendant à Unibec son rôle de manufacturier québécois.

Après étude des enjeux de la localisation au Québec et en Asie, il apparaît pertinent de garder cette nouvelle production sur le continent nord-américain.

En 2014, Unibec prévoit le développement de l'usine vietnamienne, la poursuite de la croissance sur les différents marchés du vêtement en Amérique du Nord et particulièrement aux États-Unis. C'est d'ailleurs le fils d'Antoine Brouilly, récemment diplômé de l'université qui est en charge du développement de la distribution aux États-Unis et qui pourra ensuite s'intéresser au vaste marché de l'Amérique du Sud.

2.3.3. Maillot

Contextualisation

En 1990, David, étudiant en physiothérapie dans une université québécoise, s'essaie au stylisme dans le domaine sportif. Ses propositions de maillots de bain rencontrent un réel succès, ce qui l'enhardit à proposer une « collection » pour l'équipe de natation de l'université. Le projet est limité et la fabrication est réalisée dans la maison des parents de David où le sous-sol est transformé en usine de production, avec une table de dessin, deux machines à coudre et une table de coupe. Les maillots seront alors proposés dans plusieurs magasins de sport au Québec par Sofia, sa copine, étudiante en activité physique et qui deviendra plus tard sa conjointe. La ligne proposée plaît et les deux créateurs décident de créer leur entreprise. Les deux dirigeants sont des fans de sports nautiques, sensibles aux attentes des sportifs et au fait de vouloir porter des maillots « branchés » tout en assurant la performance des athlètes. Alors que rien ne les prédisposait à travailler dans ce secteur d'activités, ils se découvrent passionnés par le domaine du textile et du design. La marque monte en puissance avec le développement de la publicité.

Le jeune couple croit en ses produits, mais les entreprises textiles, qui constituaient le second secteur d'activités au Québec avec plus de 53 000 salariés, vont subir de plein fouet la concurrence asiatique lorsqu'en 1995 les quotas d'importation textiles disparaissent. Le secteur est en profonde mutation, la main-d'œuvre vieillissante ne se renouvelle pas et les jeunes ne montrent aucun intérêt pour cette activité et le

travail manuel en général. De plus, les nombreuses fermetures d'usine ne permettent aucune possibilité d'avancement de carrière, alors que tous les programmes de formation ont aussi cessé leurs activités.

Délocalisation

La réduction de l'activité textile dans toute l'Amérique du Nord réduit le champ des fournisseurs potentiels et invite les deux entrepreneurs à regarder le comportement des partenaires ou grands du secteur. Comme pour le cas Unibec, les dirigeants se tournent vers la Chine, qui apparaît comme le lieu idéal parce qu'elle cumule plusieurs avantages qui s'implémentent les uns les autres.

D'abord les salaires y sont moins élevés, *« c'est parce qu'on voulait baisser le taux, le coût de la main-d'œuvre. [...] Les temps de fabrication pour des produits haut de gamme sont relativement longs et les différents prototypes fabriqués au Québec, avec des couturières expérimentées, menaient à des coûts relativement élevés. Il fallait donc réduire les coûts de main-d'œuvre »*.

Ensuite, l'Asie apparaît comme une terre d'innovation technologique : *« depuis une vingtaine d'années, on voit beaucoup de nouveautés émerger de l'Asie, ce qui est normal vu l'effervescence qu'on y trouve avec la forte concentration d'activités dans le domaine »*. Les entreprises chinoises bénéficient des progrès technologiques et des efforts marketing des entreprises japonaises, en particulier dans le domaine de la machine-outil ou de la découpe laser qui renouvellent les processus productifs par rapport à ceux qu'utilisait Maillot au Canada. Il en est de même pour les tissus techniques qui viennent de Corée : *« Les produits et les marchés que nous visons sont très dynamiques et les innovations technologiques permettent d'améliorer la qualité et les performances techniques de nos produits, ce qui plaît énormément à notre clientèle. »*

Enfin, il n'y a aucun problème pour trouver de la main-d'œuvre quoique nous devons être sélectifs pour protéger la qualité et notre image de marque.

La décision est prise rapidement à la fin des années 1990 par les deux dirigeants qui examinent leur modèle d'affaires et en déduisent que leur avantage concurrentiel est un mélange d'originalité, de qualité et de coûts. Si l'originalité s'appuie sur les « aides artistes » qui resteront au Québec, la qualité ne doit pas être affectée par le changement de main-d'œuvre et la réduction de ses coûts. La conséquence de cette réflexion est : « *on a changé nos méthodes de contrôle de qualité* ».

La décision est prise malgré les critiques liées à la suppression d'une vingtaine d'emplois de production et celles qui émanent de clients qui disent : « *vous abandonnez la production au Canada, c'est dommage, il y a des pertes d'emplois chez nous* ». « *En même temps, on voit que ces critiques sont formulées par des clients qui cherchent aussi les meilleurs prix et qui achètent des produits fabriqués en Asie!* » Bien sûr, il y a aussi des conséquences comptables, avec la perte des subventions.

Au Québec, on a pu bénéficier de subventions et de différentes formes d'aide gouvernementale pour la création de l'entreprise et d'emplois locaux. En expatriant la production en Asie, on perd les subventions ainsi que les services de soutien. Mais en même temps, on s'est dit qu'on n'avait pas créé l'entreprise pour avoir des subventions, mais bien pour servir un marché et dans les meilleures conditions possibles.

En trois ans, la production sera délocalisée en s'appuyant sur une seule usine chinoise et en commençant par les produits qui avaient le plus fort taux de main-d'œuvre et donc la plus faible marge brute ensuite, les produits plus technologiques (sur les tissus) et enfin, toute la production.

L'organisation est donc repensée. Les studios de design restent au Canada et l'entreprise achète le produit fini. Mais les dirigeants québécois sont très présents auprès du fabricant chinois, et avec eux tant les responsables de la production, du contrôle qualité ou du design,

pour rechercher de nouvelles matières premières, de nouveaux fournisseurs. Cette recherche permanente permet de vérifier l'amont de la production *« en rachetant des produits finis plutôt que des matières premières, on a un meilleur contrôle sur nos coûts à tous les niveaux. Cela a contribué à améliorer notre compétitivité de façon importante, ainsi que nos produits »*. Les techniques de production chinoise sont aussi très innovantes, *« on a été vers l'innovation technologique qui était en Asie »*.

Cependant, pour éviter toute confusion et s'assurer que nous obtenions les produits conformes à nos normes, nous avons redéfini et précisé les cahiers des charges qui ont été traduits en anglais. Il nous a fallu rendre explicites un grand nombre de procédures et de procédés que nous faisons intuitivement, notamment pour le contrôle de qualité. Pour nous assurer du respect de nos normes, il a donc fallu consigner par écrit nos procédures pour les communiquer à du personnel qui est dans un autre pays et qui ne parle pas notre langue, alors c'est un peu plus compliqué.

Les nombreux cas d'insatisfaction des entreprises occidentales dans leurs opérations en Asie portaient en grande partie sur les problèmes de qualité. *« Ça existe encore aujourd'hui, mais en même temps, il faut admettre qu'on trouve en Asie les meilleurs produits au monde et les moins bons ! Il faut donc être vigilants lorsqu'on sélectionne un partenaire asiatique et s'assurer que la qualité fait partie de ses valeurs et de ses capacités. »*

Les clefs du succès de Maillot inc. sont la qualité, les délais de livraison et le prix. Cette trilogie suppose un contrôle permanent des partenaires locaux et leur abandon en cas de non-respect des règles posées. Au-delà des aspects techniques, ce contrôle s'élargit au respect des normes sociales :

étant donné nos différences culturelles, on a décidé de s'associer uniquement avec des usines qui ont un code d'éthique qui est de standard international qui représente nos valeurs. Cela peut nous mener vers des usines où les coûts sont plus élevés, mais puisque nous fabriquons des produits haut de gamme, on peut se permettre ce supplément de coûts.

Ce modèle d'affaires fonctionne et conduit Maillot inc. à développer le nombre de ses partenaires chinois puisque sept usines participent désormais à la production.

Situation actuelle

Quinze ans plus tard, la situation économique de la Chine a changé.

Les salaires horaires augmentent, les gens quittent les métiers plus difficiles comme la couture et se dirigent vers des métiers plus agréables et moins exigeants, notamment dans le secteur de l'hôtellerie. Les partenaires chinois ont ouvert des filiales au Vietnam, en formant le personnel local, ce qui leur permet d'assurer le respect des standards de production et, en bout de ligne, on n'a aucune surprise avec les produits fabriqués au Vietnam.

Comme les entreprises chinoises ont ouvert des lieux de production au Bangladesh et en Indonésie, une partie de la production est désormais réalisée dans ces pays. *« On suit nos partenaires d'affaires, car étant sur place, ils peuvent mieux gérer que nous les déplacements de production tout en ayant une vision plus précise aussi de ce qui se passe et des tendances émergentes. On fait donc confiance à nos partenaires ».*

La dimension fiscale n'intervient pas dans le choix des pays de délocalisation car les produits sont distribués de façon diversifiée en Amérique du Nord et en Europe, pays aux règles fiscales très différentes!

De la production de Maillot inc., 80% est exportée. Si au moment de la délocalisation, seules 20% des ventes avaient lieu aux États-Unis, désormais le marché est aussi en Europe (France, Suisse, Belgique), au Brésil et en Chine. Dans l'industrie textile, le concept d'industrie locale n'a plus vraiment de sens. *« Au Canada, toutes les usines textiles ont fermé leurs portes. »*

Le développement du marché international a nécessité une augmentation de la taille de l'établissement québécois, qui compte désormais une centaine de personnes. Mais les postes de travail sont aussi très différents :

dans le temps, on embauchait du personnel faiblement scolarisé dont une partie de nouveaux immigrants non qualifiés. Aujourd'hui, notre modèle d'affaires nous amène à embaucher du personnel beaucoup plus scolarisé dont en grande partie des universitaires. Cela a des impacts directs sur nos procédures de gestion et nos pratiques d'affaires.

Pour accéder aux marchés internationaux, Maillot inc. dispose désormais d'un bureau en France, de lieux de stockage aux États-Unis pour réduire les transports vers les principaux clients (Asie et Brésil). L'entreprise valorise la production écoresponsable et affiche une politique de responsabilité sociale. À ce titre, elle s'est fortement impliquée auprès de la communauté et des clubs de natation pour favoriser l'activité physique chez les jeunes tout en permettant de dénicher de futurs athlètes de pointe.

2.3.4. Mécanix⁶

Contextualisation

Créée en 1920 par le grand-père de l'actuel dirigeant, Pascal Tailly, l'entreprise située dans une région française a travaillé, dans les années 1970, pour un très gros client fournisseur de matériel militaire. Du chiffre d'affaires de l'entreprise, 80 % est alors réalisé pour ce donneur d'ordres qui va être à l'origine d'un mode de travail transversal : là où la plupart des fournisseurs se sont fortement spécialisés, Mécanix accepte de faire plusieurs métiers, découpage et emboutissage, puis tôlerie fine

.....

6. Un état de ce cas en 2009 a été présenté dans le texte de Boutary et Havette (2009).

et assemblage en fabriquant une grande partie de son outillage pour la plus grande satisfaction de ses clients. Ce mode de travail deviendra au fil du temps une caractéristique, voire un avantage concurrentiel pour Mécanix. Alors que la majorité des acteurs du secteur « découpage emboutissage » s'hyperspécialise (70 % des acteurs de ce secteur – qui compte environ 500 entreprises en France – travaillent pour l'automobile et se spécialisent pour pouvoir faire des produits en grande série), Mécanix conserve son savoir-faire/savoir-être transversal et reste de ce fait concentré sur des petites et moyennes séries. Quand le donneur d'ordres réduit son activité, l'entreprise va à la recherche de nouveaux clients, en gardant cette particularité.

À la fin des années 1990, avec son effectif de moins de 80 personnes, l'entreprise se situe parmi les « petits » et pourtant cette entreprise familiale tire plutôt bien son épingle du jeu. Le secteur s'est effectivement beaucoup concentré, les entreprises de moins de 50 personnes ont quasiment toutes disparu. Les clients ont eux-mêmes grossi et ne veulent plus avoir à faire à des fournisseurs ayant une structure (qualité, bureau d'étude) insuffisante. Dans ce contexte, Mécanix résiste bien : la stabilité de l'entreprise depuis des décennies est rassurante et la croissance aussi. Les acheteurs n'ont pas peur de s'adresser à cet interlocuteur dont l'organigramme montre la structuration et dont ils comprennent les objectifs. Comme le dit Pascal Tailly :

on n'est pas ici dans une logique purement financière et de court terme, on veut durer, on assure dans le temps. Nous avons une volonté forte de pérenniser l'activité et de la développer, ainsi qu'une volonté forte d'indépendance : le capital est resté familial, divisé entre mes frères et sœurs, nous sommes cinq actionnaires au total. Les résultats sont majoritairement réinvestis dans l'entreprise et cela se fait sans problème, nous sommes d'accord. Et tout cela donne confiance.

De fait, le nombre d'équipements lourds comme les presses mécaniques et hydrauliques augmente, des presses plieuses et robotisées apparaissent, permettant d'élargir la gamme des produits et de diversifier les marchés.

Il n'en reste pas moins que les acheteurs font leur métier d'acheteurs, avec de leur côté, parfois, des logiques *court-termistes*... Et les exigences se sont multipliées, à la fin des années 1990, pour que les prix baissent et que la production parte... L'industrie automobile a fortement délocalisé, entraînant ses fournisseurs dans l'aventure, essentiellement dans les pays d'Europe de l'Est. Plus récemment, Renault a ouvert un site de production à Tanger, accompagné ou parfois précédé par un grand nombre de sous-traitants. Mécanix ne travaille pas avec ce secteur, mais les effets de mimétisme sont puissants : tous les donneurs d'ordres se mettent à exiger des productions en zone *low cost*.

Délocalisation

C'est donc parce que les clients « l'ont bousculé » que Pascal Tailly s'est posé la question de la délocalisation. En 1997, un fabricant de machines textiles situé dans le sud de la France compte pour 20 % dans le chiffre d'affaires de Mécanix. Les acheteurs de cette entreprise préviennent Pascal Tailly : les conclusions de la consultation qu'ils viennent de lancer sont claires, s'il veut rester leur fournisseur, il lui faut s'aligner sur les prix proposés par ses concurrents des pays de l'Est, c'est-à-dire les diviser par deux. Compte tenu de l'histoire des relations commerciales entre les deux sociétés et de la qualité des produits fournis par Mécanix, le fabricant de machines textiles lui laisse un mois pour se donner les moyens de répondre à cette injonction.

Pascal Tailly décide alors de contacter le consultant dont il a reçu un *mailing* récemment, qui propose ses services pour accompagner les industriels dans des opérations en Tchéquie, en Slovaquie et en Pologne. La confiance s'installe : « *Ce type parlait la langue et connaissait parfaitement la zone.* »

Une première hypothèse est envisagée : sous-traiter une partie de la production « là-bas ». Les deux hommes visitent un petit nombre de sociétés dynamiques, mais la piste apparaît vite comme une impasse.

Un calcul rapide montre que, dès lors qu'il aura ajouté sa marge au prix d'achat à ces fournisseurs, on arrivera au mieux à une baisse de 15 %, qui ne saurait satisfaire son client.

Mieux vaut sans doute avancer dans la voie d'une *joint-venture*. La cible est rapidement trouvée : une société issue de la vente par appartement d'une ancienne firme d'État en Slovaquie qui comprenait l'ensemble de la chaîne de production de machines textiles. Malgré un sentiment de relative insécurité et des doutes sur la réelle probité de ses interlocuteurs, Pascal Tailly envisage de devenir l'actionnaire majoritaire de cette société slovaque : *« l'accord me paraissait satisfaisant : 49 % pour eux, qui fournissent 3 000 m² à 4 000 m² d'atelier, une trentaine de presses et la main-d'œuvre, 51 % pour nous, qui apportons les commandes, et du cash (fort peu, au demeurant) »*. Prétextant la nécessité de recueillir l'aval de son conseil d'administration, le dirigeant se donne un délai de réflexion. Tous les chiffrages ont été faits, le chiffre d'affaires prévisionnel est correct, la chose est jouable. Il revient toutefois pour une nouvelle visite, accompagné cette fois du responsable du secteur presse de son entreprise. Celui-ci, très investi sur les aspects techniques d'amélioration de la production sur le site français, mesure l'effort de réorganisation qu'il va falloir fournir pour que cette entreprise devienne aussi performante que la firme française : *« Recommencer là-bas ce qu'on vient tout juste de terminer ici, très peu pour moi ! »*

Le chef d'entreprise prend le temps de la réflexion et n'écarte pas ce que lui dicte son intuition. D'un côté, l'ambiance triste de ce pays qui sort tout juste de sa léthargie, l'organisation clairement insuffisante d'une unité de production à revoir, la perspective de séjours mensuels indispensables là-bas, de l'autre, un environnement qu'il aime, une vie familiale qui compte, une entreprise qui croît et dont il perçoit bien le potentiel. *« Je ne l'ai pas sentie cette opération. Et puis je n'avais pas la structure qu'il fallait, je ne savais pas comment déléguer. »* Il abandonne le projet.

Conséquence : il perd 80 % des commandes du fabricant de machines textiles. Mais ce qu'il perd là, il le gagne par ailleurs auprès de nouveaux clients. Quant au fabricant de machines textiles, on découvrira rapidement qu'il ne cherchait en fait qu'un affichage très temporaire, en vue d'une revente qui a effectivement eu lieu deux ans plus tard⁷. Les faits ont donné raison à Pascal Tailly.

Un deuxième épisode comparable survient trois ans plus tard. Ils sont deux cette fois-ci à exercer la pression : deux gros donneurs d'ordres, chacun représentant 20% du chiffre d'affaires. Convoqué chez eux sans le moindre message avant-coureur, il s'y rend en pensant qu'il s'agit de régler quelques ajustements sur les produits en cours. Douche froide : même exigence de baisse de prix, suggestions appuyées d'aller voir à l'Est. On lui laisse toutefois le temps de se retourner, de réfléchir sereinement. *« Dites-nous ce que vous pensez faire. »*

Pour calmer ses donneurs d'ordres, Pascal Tailly met rapidement en œuvre une légère baisse de prix. Mais *« j'étais inquiet »*, dit-il, *« j'ai donc repris contact avec le consultant lyonnais rencontré trois ans plus tôt, pour voir ce qu'on pouvait faire ; il me semblait que la délocalisation était incontournable, j'avais du mal à voir d'autres solutions »*. Une société slovaque est en peu de temps identifiée comme susceptible de produire pour Mécanix à un prix de 30% inférieur au coût de revient obtenu en France.

On a décidé d'essayer, mais sans prendre trop de risques ; on leur a confié, en sous-traitance, la production de deux ou trois pièces de moyenne série ; mais il a quand même fallu envoyer de l'outillage là-bas ; en revanche, c'est nous, en France, qui sommes restés en charge du contrôle qualité. Parce que ça, c'était vraiment très important.

.....
7. La société a depuis été revendue deux fois et est passée de 600 à 50 salariés... et dépôt de bilan.

Tout cela semble pouvoir fonctionner et fonctionne effectivement, sans réelle fluidité, mais sans vrai problème, pendant près de deux ans. Jusqu'à ce qu'un des deux clients décide de modifier une pièce dont les slovaques ont déjà produit un stock conséquent... qui sera perdu !

C'est la goutte qui fait déborder le vase. La relation au quotidien est vraiment trop compliquée. Les partenaires slovaques ne parlent pas l'anglais, encore moins le français, juste un peu d'allemand... que personne chez Mécanix ne maîtrise ! À l'époque, ils n'ont toujours pas Internet. Sans cesse des difficultés pour régler dans des délais corrects le moindre problème de qualité. Pour le dirigeant de Mécanix, c'est décidé : *« fin de l'expérience, rapatriement des outillages, ce sont d'autres cartes qu'il faut jouer pour gagner »*.

Pascal Tailly tente de regarder objectivement la situation et d'identifier les vrais enjeux, les atouts de son entreprise et les leviers sur lesquels son équipe et lui peuvent compter pour continuer son développement. Le positionnement de Mécanix est celui d'une spécialisation dans la production de petites et de moyennes séries.

- Les différences de coûts liées à la délocalisation et à la réimportation des biens produits, paraissent fragiles et sont largement absorbées par les surcoûts générés par les insuffisances en matière de qualité et de réactivité. *« Le problème, c'est qu'on n'arrive pas à chiffrer vraiment tout cela, alors on ne peut pas prendre une décision facilement, on est obligé de prendre des risques et de faire des paris »*.
- S'installer sur un nouveau marché pour l'exploiter paraît hasardeux pour Mécanix, qui sait trouver des débouchés dans l'hexagone, et poursuit sa croissance régulièrement, à un rythme le plus fréquemment à deux chiffres.

La solution se résume au triptyque suivant : qualité de service, c'est-à-dire la réactivité, la ponctualité, qualité technique, c'est-à-dire celle de la production, effort constant sur les prix.

L'entreprise entreprend un programme de restructuration interne, autour de la culture de l'entreprise : Être toujours meilleurs qu'auparavant. Mais comment relever ce défi d'un « progrès permanent » ? D'abord en mesurant finement et régulièrement la productivité, puis en agissant sur l'organisation, sur la qualification et la motivation du personnel et sur l'investissement dans les machines et l'installation. Le tout sans pour autant générer un stress négatif permanent, qui réduirait à néant tout effort de progrès.

L'entreprise met alors un processus de *lean management* à la norme ISO 9001. Dès la conception de la réponse à l'appel d'offres, les temps de production sont estimés et systématiquement vérifiés lors de la production, de façon à mettre en place au plus vite la correction des écarts quand c'est nécessaire. Les mesures de performance sont visibles par tous. Le *lean management* a apporté en 2010 un gain de productivité de 17%.

Le dirigeant souhaite remotiver ses équipes. Pour motiver, il faut avant tout informer. À titre d'exemple, les résultats annuels (comparés à ceux du secteur) sont présentés à l'ensemble du personnel, par petits groupes d'une quinzaine, pour que chacun puisse poser ses questions et comprendre. Il faut aussi associer aux résultats. Au-delà des augmentations de salaires (générales et individuelles, qui ne sont possibles que si l'entreprise progresse), chacun bénéficie de l'intéressement, fixé à 10% du résultat net, divisé par le nombre de salariés.

Du personnel, 15% suit chaque année une formation. On se forme à chaque fois que le besoin se fait sentir, dès qu'il faut enrichir les savoir-faire d'une technique nouvelle, pour rester en permanence en capacité de répondre au mieux aux demandes des clients. « *Le plan de formation, je l'écris en fin d'année, a posteriori !* » Et tout le monde y passe, de la production à l'encadrement, patron inclus.

Le dirigeant est particulièrement attentif au recrutement. Pour ce qu'il appelle sa garde rapprochée (une petite dizaine de cadres), il fait appel à un cabinet de recrutement. *«Ce sont de vrais professionnels, le recrutement est leur métier, pas le mien: ils recrutent les gens dont j'ai besoin, alors que moi je recrutais des gens qui me plaisaient; on a fait chacun un bout de chemin, et maintenant c'est bien»*. Des échanges nombreux ont permis au cabinet de bien comprendre qui est le dirigeant et ce qu'il cherche: *«Des compétences, bien sûr, mais surtout des gens sympas, c'est-à-dire ouverts, positifs, qui vont coller avec les valeurs de l'entreprise»*. Pour les hommes (et les femmes, de plus en plus) de la production, il met l'accent sur la qualification, mais aussi et surtout sur la jeunesse. La moyenne d'âge de l'entreprise est à 31 ans, de façon stable, car la croissance régulière du chiffre d'affaires lui impose d'embaucher en permanence. À 53 ans, Pascal Tailly est le *«deuxième plus vieux de l'entreprise»*!

Enfin, l'entreprise investit et innove. L'année 2008 va voir un quasi doublement de la surface de l'usine. Et dans cette même année, Mécanix va se doter d'une nouvelle presse et d'un centre de découpe par laser avec magasin automatisé qui représente l'un de ses plus importants investissements. Pour cela, on met chaque année en réserve 70% du résultat net, une fois qu'ont été distribué 10% aux salariés en intéressement et 20% aux actionnaires en dividendes.

Innover

Côté innovation, le choix des petites séries suppose un regard pluri-sectoriel. À la suite d'une rencontre sur un salon, l'entreprise a réalisé la production de pièces pour les fixations de *snowboards*, s'ouvrant ainsi au champ des articles de sport, qui représente aujourd'hui 3% du chiffre d'affaires. Des fixations de *snowboards*, Pascal Tailly est passé à des éléments de planches à voiles, puis à la réalisation d'une bande d'aération destinée aux bombes des cavaliers, sous lesquelles ces sportifs jusqu'alors transpiraient sans fin! À ce jour, la grande majorité des cavaliers de très haut niveau de compétition en est équipée.

Donneurs d'ordres et délocalisation, une nouvelle étape

En mai 2010, **S** (20% du chiffre d'affaires de Mécanix) rachète l'activité « moyenne tension » de **A** (20% du chiffre d'affaires de Mécanix). À la suite de ce rachat, **S** va harmoniser les deux gammes de disjoncteurs proposées jusqu'alors. Ses acheteurs rechercheront une qualité de service toujours meilleure (98% des livraisons doivent être livrées le jour prévu), une qualité technique forte (5 ppm, soit cinq pièces non conformes par million), des gains de productivité permanents conduisant à des baisses de prix dans le temps.

Mais c'est l'occasion d'une mission de prospection en Tunisie, proposée par le GIMEF (Groupement français des industries transformatrices des métaux en feuilles) qui va le décider en octobre 2010: *« je me suis inscrit »,* dit-il, *« il fallait que j'aie vu pour mieux comprendre ce qui se passait vraiment et si on pouvait faire quelque chose ».* C'est un coup de téléphone d'une entreprise voisine qui va changer le cours des choses. La société **C**, située à 60 km, est un fournisseur de Mécanix. Les deux dirigeants se connaissent depuis de nombreuses années et s'apprécient mutuellement, partageant les mêmes valeurs et la même philosophie quant au développement d'une entreprise. Bien que structurées différemment, elles sont de taille comparable. La société **C** est un groupe de trois petites PME de moins de 50 personnes établies en France, auxquelles s'ajoute une entreprise de 100 personnes en Pologne. Le dirigeant de **C** a donc une expérience internationale de délocalisation réussie avec maintien des structures existantes en France. L'objectif de son appel, en septembre 2010, est simple: *« j'ai créé une petite structure de quatre personnes en Turquie début 2010, pour fabriquer là-bas, j'ai un local de 1800 m² dans une zone industrielle en démarrage, c'est trop grand pour moi, est-ce que ça t'intéresse de partager les locaux et l'expérience ? ».*

Pascal Tailly se remet en position d'étude de la question de délocalisation. Il engage quelques recherches de type documentaire sur le Maghreb et constate l'intérêt du Maroc et de la Tunisie. Septembre 2010: Pascal Tailly part en Turquie... et annule son déplacement en Tunisie. Les avantages défilent et constituent pour lui autant d'éléments qui lui paraissent suffisamment rationnels pour

prendre une décision dans le sens d'une délocalisation en Turquie : exemption de droits de douane, d'impôt société et de TVA, mais aussi exemption d'impôts sur le revenu des salariés qui travaillent en zone franche ; des infrastructures pratiques : un aéroport à 10 minutes de la ville et de la zone franche concernée ; une main-d'œuvre qualifiée et très ouverte, si ce n'est enthousiaste, à l'idée de travailler avec les entreprises françaises qui s'installent en Turquie ; des salaires moins élevés et très attractifs : 350 euros pour le salaire minimum, le double pour un chef d'équipe.

Et puis, il y a la synergie qui s'imagine vite entre les deux dirigeants : partage d'un secrétariat, organisation commune du transport des pièces vers la France ou, d'une façon plus élaborée, mise en œuvre d'un contrôle qualité en commun, élaboration de produits finis à partir des produits de chaque entreprise. Les projets ne manquent pas, les deux hommes sont des entrepreneurs : ils voient les possibilités et aiment les prendre, tout en mesurant les risques. Et peut-être pour cette même raison, ils ne veulent pas faire directement de structure commune. Cela pose une petite difficulté, car la zone franche ne permet pas d'abriter deux entreprises sous le même toit. Après quelques discussions, il est convenu que les locaux seront séparés par un mur amovible... tout se discute ! Mécanix crée alors une SARL⁸.

Cette nouvelle société turque appartiendra pour 80% à Mécanix, pour 10% au responsable commercial de l'actuelle société Mécanix et pour 10% au dirigeant de la société en Turquie. Pascal Taily souhaite ainsi fortement impliquer les différents acteurs clés du développement et de la gestion de l'entreprise turque. Celle-ci sera dirigée par une personne établie localement. Il ne serait pas cohérent de délocaliser et de payer un expatrié, pour une question de coût d'une part, et d'organisation interne, d'autre part, car il semble difficile d'avoir des écarts de salaires trop importants à gérer dans cette structure en création. Et il se trouve que le dirigeant de C connaît un décolleteur turc, revenu après quelques années en France, travailler dans son pays. Cet homme a un frère, installé en France, titulaire d'un diplôme de gestion et d'un Master en sociologie, avec une expérience de responsable administratif

.....
8. SARL = société à responsabilité limitée.

dans une PME française de décolletage. Intellectuellement intéressant, connaissant bien le secteur, très agréable, Pascal Tailly décide que ce sera son futur directeur. Les deux hommes partent donc en décembre en Turquie ensemble, avec le comptable de la société, pour conforter sur le plan administratif et bancaire la mise en œuvre de ce projet qui va très vite. Mais là, déception: «*l'homme est cultivé, il est certes intéressant... mais ce n'est visiblement pas un chef d'entreprise!*». La prise de décision est difficile, la mise en place de priorités est absente. Pascal Tailly revient en France et décide de recourir aux services de la société de recrutement avec laquelle il travaille habituellement: «*Je marche à l'intuition, mais je vérifie quand même*», dit-il en riant. «*Celui que j'avais imaginé comme futur directeur a passé un entretien et quelques tests. Le résultat était sans appel, l'avis du cabinet de recrutement très défavorable: il ne savait pas prendre une décision.*» Le recrutement est stoppé. Et redémarre aussitôt avec d'autres candidats.

La production réalisée en Turquie sera réimportée en France, c'est un des principes de la zone franche, qui n'accorde autant d'avantages que pour développer les investissements et l'emploi local (en Turquie) sans gêner les fabricants locaux. Des négociations ont été engagées pour pouvoir livrer directement la structure turque de S. Au-delà, c'est le début de l'apprentissage de l'exportation, qui justifie l'achat de nouvelles machines (un combiné laser-poinçonnage). A et S, installés en Chine, Inde et Turquie ont en effet recommandé à leurs fournisseurs locaux d'acheter chez Mécanix qui leur vend des produits plus chers qu'en France! À la question du développement de l'export, Pascal Tailly répond par l'existence de nombreuses possibilités à prendre sur le marché français et sur le marché turc en pleine croissance! Fin 2011, Pascal Tailly décide de faire former son personnel à l'anglais et embauche un technico-commercial.

Aujourd'hui, l'entreprise se porte bien en France et aussi en Turquie. L'effectif turc est de cinq personnes, l'effectif français est passé de 80 à la fin des années 1990 à 1999, cinq ans plus tard, à 110 en 2014. «*Après, c'est autre chose à diriger*», dit le dirigeant qui déclare aimer la proximité qu'il a avec les gens et leur activité!

2.3.5. Floralys

Contextualisation

Dans un petit village du sud de la France, Floralys est née de la volonté de son actuel dirigeant, ingénieur de formation et très attaché à son terroir. Spécialisée dans la fabrication d'extraits de plantes et d'huiles essentielles destinés principalement au secteur de la parfumerie, l'entreprise a développé, depuis sa création dans les années 1980, des extraits standardisés correspondant aux besoins de l'industrie cosmétique. Aujourd'hui, plus de 700 personnes en France et à l'étranger concourent à son développement, le chiffre d'affaires du groupe avoisine 120 millions d'euros, dont 80% sont réalisés à l'international. L'entreprise, tout au long de sa vie, a élargi son champ d'activité; l'entrée des enfants du fondateur dans l'entreprise a favorisé la structuration de la diversification.

Ainsi, l'activité de parfumerie qui fut longtemps l'activité première de l'entreprise est désormais complétée par :

- une branche d'arômes destinés à l'industrie alimentaire et à la parapharmacie;
- une branche de compléments alimentaires qui utilise le savoir-faire d'extraction des matières premières de Floralys;
- une branche de terreau et d'écorces décoratives, créée dès le démarrage, pour valoriser les déchets inhérents à l'activité aromatique;
- une branche de bois qui conduit à la fabrication de meubles en *kit*, de parquets et de lambris et de granulés de bois.

Notre présentation sera axée principalement sur les activités « extraits de plantes et huiles essentielles » sur laquelle s'est créée l'entreprise et qui servent largement d'appui à la diversification récente.

La région d'origine des deux jeunes ingénieurs est riche de sa forêt plantée sous le second empire (entre 1850 et 1870) pour lutter contre les marécages qui la couvrent et y rendent la vie insalubre. Début des années 1980 : à la recherche d'une idée pour créer une entreprise « au pays », ces derniers réalisent qu'à partir du sapin baumier, les Québécois produisent des huiles essentielles indispensables aux industries pharmaceutiques et cosmétiques.

Rentrés en France, ils mettent au point un procédé de distillation en continu des houppiers, partie aérienne du pin maritime, qu'ils font breveter. Deux types de produits en sont issus : de l'huile essentielle utilisée comme agent de fixation et les résidus qui, mélangés aux écorces et compostés, peuvent être utilisés comme terreau en horticulture. Séchés, ces résidus fournissent aussi de l'énergie. Le procédé de distillation peut être étendu à de multiples essences.

Un partenariat avec un grand de la parfumerie française qui entre au capital permet d'aborder le marché de la parfumerie quelques années plus tard. Il fait toutefois naître le besoin d'un élargissement de la matière première vers des plantes très utilisées dans ce secteur d'activité : les rameaux de ciste et la rose. L'entreprise est confrontée à un besoin d'approvisionnement qui ne peut être satisfait dans de bien meilleures conditions de productivité qu'à l'extérieur du sol national. Si le ciste est une plante peu exigeante, c'est dans le bassin méditerranéen que son développement, même à l'état sauvage, est le plus important. Elle y était utilisée en parfumerie et en médecine depuis l'Antiquité.

Délocalisation : de la recherche de matières premières à la création de filiales

En Andalousie, le ciste est une plante colonisatrice considérée comme envahissante par les agriculteurs locaux. Les dirigeants de Floralys décident donc d'installer une unité chargée de récolter et de réaliser les extraits et l'huile essentielle. L'usine est située au milieu des immenses étendues de ciste labdanum aux confins de l'Espagne et du Portugal.

Avec les fortes chaleurs de l'été, la plante se couvre d'une gomme fortement odorante qui donne au ciste une odeur ambrée unique. La récolte du ciste (juillet à octobre) est manuelle et mobilise des dizaines de coupeurs locaux autour de cette activité traditionnelle. Les champs coupés seront recolonisés par le ciste dès l'année suivante et pourront être à nouveau récoltés trois ans plus tard. La gomme labdanum est produite dans les champs de façon totalement artisanale et traditionnellement par les communautés de plusieurs villages.

Pour obtenir la meilleure qualité d'essence, le ciste livré à l'usine est broyé et distillé en continu pendant 24 heures. Plus d'une tonne d'essence est produite chaque été dont une grande partie est certifiée BIO. Le ciste épuisé est stocké sur place et sert de combustible pour produire toute la vapeur nécessaire sur le site.

L'usine traite plus de 3 000 tonnes de fagots de ciste par an pour offrir une gamme issue de plus d'une tonne d'essence de ciste et de 50 tonnes de concrète, base d'une absolue⁹ et de plusieurs spécialités en parfumerie fine, dont la dynamone est la plus connue. Plus de 50 tonnes de gomme labdanum, chaque été, sont travaillées dans un atelier dédié aux résinoïdes labdanum. *« Pour résoudre les problèmes environnementaux posés par l'utilisation d'acide, nous avons construit un nouveau bâtiment qui sera prochainement mis en service. »* L'usine emploie aujourd'hui 20 personnes.

Toute la production des extraits et de l'huile est renvoyée dans l'usine française, qui en assure la vérification et la commercialisation. La traçabilité est simple et complète et correspond aux attentes des parfumeurs les plus pointilleux.

.....

9. L'absolue est un concentré obtenu à partir d'une concrète ou d'un résinoïde. « Ceux-ci sont lavés à l'éthanol, puis glacés (à une température comprise entre - 5°C et - 15°C) afin de solidifier les corps gras (cires) ensuite éliminés par filtration. Finalement, l'alcool est éliminé par distillation pour donner l'absolue. » Wikipedia, consulté le 28 février 2016.

Cette première localisation à l'étranger va servir de modèle au développement de l'organisation de la production.

En 1990, une institution internationale pour le développement industriel s'inquiète de la déshérence dans laquelle sont tombés, après leur nationalisation, de nombreux domaines coloniaux, situés à Madagascar, producteurs de ressources utilisés dans le domaine de la parfumerie et de l'industrie alimentaire.

Contacté, le PDG de Floralys décide d'investir et accepte de gérer un domaine colonial comprenant une ferme agricole et de l'espace pour installer une usine. Cette région est en effet, depuis le début du XX^e siècle, un des espaces privilégiés pour la culture d'arbres à ylang-ylang. Cette ferme de 180 hectares permet d'extraire l'huile de la fleur d'ylang (deux tonnes).

Installé sur la grande île, les dirigeants de Floralys en découvrent toutes les richesses. À partir de 1994, une culture intensive de vanille est également poursuivie pour permettre notamment l'étude du vieillissement des gousses. Sur la côte est, 50 à 100 tonnes de gousses de vanille sont récoltées pour produire une gamme d'extraits élaborés ensuite en France.

La présence sur le territoire malgache donne accès à d'autres ressources.

- Le *Tagetes minuta* qui pousse en abondance sur les hauts plateaux. Les plantes sont récoltées avec des partenaires locaux. Toutes les huiles essentielles obtenues à partir des pétales sont filtrées et contrôlées en France.
- Par ailleurs, l'entreprise travaille avec une coopérative locale pour la culture de vétiver, dont la production biologique se développe rapidement. Tout cela contribue à l'obtention, en 2010, d'une certification ESR (équitable, solidaire, responsable).

Dans les années 1990, une coentreprise est signée avec une entreprise turque qui dispose d'une usine de séparation de pétales de roses. Le savoir-faire de distillation est apporté par la PME française. Les roses de Turquie sont cultivées par plus de 60 villages de la région. Situés à des altitudes différentes, ils permettent de bénéficier d'une campagne étalée dans le temps (fin mai à début juillet). Cet approvisionnement en fleurs fraîches assure un approvisionnement de qualité aux clients parfumeurs. Sept mille tonnes seront récoltées en 2011 et 2012.

Après 10 ans de partenariat, la PME française rachète le site industriel, la mésentente s'étant installée entre les partenaires. La PME française souhaite limiter le rôle de ses filiales à celui de fournisseurs de produits intermédiaires.

Le passage au statut de filiale suppose un règlement judiciaire, mais permet de maîtriser le processus de distillation avec 12 alambics pour la production d'essence et deux lignes de production de concrète de rose.

Quelques années plus tard, l'entreprise à la recherche d'un approvisionnement de roses recrute une Bulgare qui faisait des plantations de roses et achète une usine déjà installée dans la « vallée des roses » en Bulgarie, terroir connu dans le monde entier pour la qualité de ses roses qui fleurissent de fin mai à fin juin, une seule fois par an. La rose est ramassée à la main et distillée ou extraite fraîche. Un hectare de plantation de roses donne de 3,5 à 5 tonnes de roses, ce qui correspond à environ 1 kg d'essence. Avec la même quantité de fleurs, on produit 10 fois plus de concrète que d'essence. Désormais, ce sont 100 ha qui fournissent des roses et qui sont distillées avec les 11 alambics et deux lignes d'extraction de l'usine de Bulgarie.

La production agricole est étendue sur plus de 40 ha sur des terres proches de l'usine, pour produire de la lavande biologique. Après la modernisation de l'usine, Floralys dispose désormais d'une nouvelle source certifiée de fleurs fraîches, disposant de qualités originales par

rapport aux précédentes. La distillation est effectuée sur place, en juin et juillet, après celle des roses et les huiles sont filtrées et contrôlées en France.

Pour maintenir l'activité au long de l'année, de nouvelles ressources disponibles à proximité sont exploitées: extraits de mousse de chêne de Macédoine ou essence de baies de genièvre bio. L'usine compte aujourd'hui 15 salariés.

Années 2000: les dirigeants ont la possibilité d'acquérir, en Provence (France), une importante usine (10 000 m²) traitant de nombreuses matières sèches. Cette entreprise dispose aussi d'une filiale et d'une ferme au Maroc qui entrent ainsi dans le portefeuille de la PME. Le développement de l'activité conduira à la création d'un centre de recherche. Mais l'essentiel de l'activité de production sera assez rapidement transféré dans la maison mère et les locaux seront vendus.

Parallèlement, la PME reprend une unité de distillation et d'extraction dans le sud de la France qui permet de recueillir les produits aromatiques traditionnels: lavande maillette et lavandin, sauge sclarée, estragon et cyprès. Des partenariats sont conclus avec des producteurs locaux d'huiles essentielles biologiques accompagnés dans leur démarche de certification. L'hiver, l'activité est complétée par l'extraction de bourgeons de cassis, de graines de carottes... neuf personnes travaillent en permanence sur le site.

À la différence des autres implantations à l'étranger, l'implantation marocaine n'a pas été complètement choisie. Le développement de la filiale marocaine va donc passer par plusieurs étapes. L'entreprise reprend les installations en activité au nord de Casablanca. Une ferme de 180 ha produit une grande variété de plantes: l'oranger bigaradier (pour ses fleurs), du mimosa, du géranium, du jasmin, du laurier et du caroubier. Les cultures sont converties aux normes de la culture biologique, et la nomination d'un ingénieur agronome à la tête de l'installation conduit à s'intéresser à des produits de collecte qui élargissent le champ des possibilités. La mousse de chêne, la camomille sauvage, les cires d'abeille sont ainsi récoltées. Cette ouverture répond aussi à un besoin organisationnel puisque la production florifère est dépendante à la fois du climat et de la saisonnalité. Le rythme de l'activité ne peut être maintenu au même

niveau hors des périodes de floraison et de récolte. *«En élargissant les collectes vers des produits moins saisonniers, il est ainsi possible de développer des activités complémentaires.»*

Parallèlement, Floralys a repris une usine au sud du Maroc, construite en 1940, d'extraction de roses, cultivées en bordures de jardins irrigués. L'usine distille les pétales ainsi que l'armoise issue du sud marocain.

La volonté de faire tourner en permanence l'outil industriel conduit à transférer sur l'usine du nord du Maroc, de la matière sèche à distiller en provenance du sud français.

Le développement de l'activité passe par la recherche permanente de nouvelles fragrances, de nouvelles huiles essentielles. À côté des filiales, l'entreprise recherche des partenariats qui lui permettent d'accéder à des plantes lointaines ou à faire renaître des espèces disparues dans un environnement proche¹⁰. Ainsi, dans les 10 dernières années, a pu être replanté l'iris pallida dans le sud-ouest français, grâce à un partenariat avec une coopérative agricole, et développé la récolte de la fève tonka dans les villages du bassin de l'Orénoque au Venezuela.

Situation actuelle

L'organisation technique

En se positionnant sur la fabrication de l'essence de pin au départ, puis rapidement de fleurs, la direction a choisi une niche stratégique qui exige, pour entrer dans le secteur de la parfumerie de marque, un contrôle et une traçabilité complète tant de la matière première que de son exploitation. Pour respecter cette double exigence, le processus productif est scindé en deux phases : production de fleurs, cueillette, extraction et distillation sur les lieux de production, filtrage et contrôle dans le laboratoire de la maison mère.

.....

10. Elle a ainsi signé de nombreux partenariats avec des entreprises localisées sur quatre continents, dont les fleurs et les arômes présentaient un grand potentiel de développement.

Cette structuration de l'organisation productive entre maison mère et filiales suppose un contrôle très étroit des filiales, assuré en France par le PDG et un responsable des filiales. Le développement de l'activité des filiales, leur ouverture vers d'autres produits de base soulève aussi des problèmes juridiques. En effet, le droit de la propriété de la terre ou de son exploitation varie selon les pays (de l'interdiction complète à l'autorisation sans réserve). La définition d'accords de partenariat avec des fermes locales, des regroupements d'agriculteurs dans les villages permet de se dégager des contraintes juridiques de propriété, mais nécessite un accompagnement régulier des producteurs ou cueilleurs.

La délocalisation de certaines étapes du processus productif répond au choix effectué par les dirigeants de Floralys d'une haute qualité de la matière de base, le rapatriement du produit frais par rapport à celui de la matière sèche étant jugé trop risqué et trop coûteux. *« Mais nous traitons aussi (au Maroc) de la matière sèche, transportée d'ailleurs, qui permet une meilleure utilisation de l'appareil de production et des gains de productivité ».*

La production dans le pays d'origine des plantes, le passage au bio de certaines fermes, la certification de certaines cultures permettent d'afficher largement l'origine et la qualité de la matière de base. Les installations de traitement et de contrôle, au sein du complexe chimique, où travaillent quelque 170 personnes sur le site du sud-ouest français matérialisent le positionnement stratégique et commercial de l'entreprise. Le département R-D travaille à la fois sur les produits, les processus et les applications avec une équipe dédiée de 18 ingénieurs et techniciens dans 1 000 m² de laboratoires. L'offre constitue une niche très délimitée. Floralys ne rentre jamais en concurrence avec ses clients, puisque l'entreprise se limite à la production d'essences originelles (non croisées). *« La construction du parfum, quelle que soit sa complexité, ne sera jamais de notre ressort »*, affirme la direction.

La croissance externe

Dès la création de l'entreprise, l'activité de parfumerie avait été complétée d'une branche de terreau et d'écorces décoratives, gérée par Floralys Agro. En 2003, la fusion avec la société Décor située en Charente Maritime (France), a permis à la nouvelle société Floralys Décor de conforter sa position sur le marché des écorces en France et à l'exportation. Celle-ci prend de l'ampleur avec le rachat, en 2011, d'une scierie toute proche de la maison mère. Cette nouvelle acquisition dispose depuis 1990 au Portugal de deux usines de fabrication d'unités de rangement en pin massif. Elle exploite aussi, depuis 1998, un site d'exploitation forestière et de production au sud du Brésil à 1 000 m d'altitude.

En 2006, Floralys s'ouvre sur un nouveau marché, celui des compléments alimentaires en prenant le contrôle d'un laboratoire d'innovation végétale qui fournit des essences spécifiques telles que la lavande et d'une société de production et de distribution de gélules, comprimés, etc., vendus en pharmacie ou en parapharmacie. Dirigée par l'une des deux filles du fondateur, elle possède une expertise sur les compléments alimentaires bio et emploie une centaine de personnes.

L'internationalisation du marché

Si le démarrage de l'activité, au début des années 1980, a conduit Floralys à cibler d'abord le marché de la parfumerie française, l'Europe est devenue rapidement le principal client devant les États-Unis, le Japon, l'Inde et la Chine. Aujourd'hui, le marché français ne représente que 15% à 20% du chiffre d'affaires.

Les bureaux du New Jersey (États-Unis) et de Shanghai (Chine) travaillent avec des agents multcartes et salariés pour suivre les évolutions parfois rapides de ces marchés, le bureau japonais confie à des ressortissants locaux ces tâches.

La règle adoptée en matière de commercialisation internationale est de ne pas s'appuyer sur les filiales de production situées à l'étranger. Les filiales constituent, de par la qualité des produits d'origine, un argument de vente vis-à-vis des clients et font partie du vecteur de croissance. Les marchés espagnols et turcs sont exploités directement par le réseau commercial au départ de la France. Jusqu'à présent, il n'y a pas de marché au Maroc ni en Bulgarie.

La volonté de se développer à l'international est manifestée par la présence de Floraly's au World Perfumery Congress (WPC) qui, en 2014, s'est tenu à Deauville (France), puis au Natural Products Expo West 2016 au Convention Center d'Anaheim (Californie, États-Unis).

Les cinq cas qui ont servi d'appui à nos travaux sont maintenant décrits. Notre propos, dans les chapitres suivants, portera sur l'analyse des problématiques multiples soulevées par ces cas ou la littérature autour des projets de délocalisation ou de multilocalisation. Les cas présentés nous ont incités à croiser les différents apports de la littérature et à réduire notre ethnocentrisme naturel. Le chapitre suivant traitera de la question des coûts, parce qu'elle est majeure dans la littérature comme dans le discours de nos interlocuteurs. Elle n'est pas unique dans les préoccupations rencontrées, mais c'est souvent par là que commencent les descriptions et explications, et que s'élabore la réflexion stratégique tant nationale qu'internationale. C'est bien sûr dans cette direction que nous nous orienterons ensuite pour compléter cette vision première.

.....

La question des coûts et la puissance des pressions

.....

Dans tous les cas étudiés, la question des coûts s'est posée. Elle n'était pas unique, pas toujours prioritaire, mais toujours importante. C'est ce qui a motivé notre choix de l'étudier en tout premier lieu.

En 1993, la revue *Futuribles* reprenait les conclusions d'un rapport d'information au Sénat¹ (Arthuis, 1993), pour alerter du danger des délocalisations et des emplois qu'elles détruisaient en France. Les recommandations du rapport allaient alors vers des mesures fiscales nationales et européennes permettant aux entreprises de réduire leurs coûts salariaux et d'améliorer les protections aux frontières. L'idée selon laquelle des coûts de production moins élevés empêcheraient les délocalisations en rendant les entreprises françaises plus compétitives soutenait ces propositions. Douze ans plus tard, le sénateur français Jean Arthuis (2005) insiste à nouveau sur la nécessité d'agir sur les coûts. Les délocalisations se poursuivent, même si leur définition complexe rend

.....

1. Le Sénat est la seconde chambre du parlement disposant du pouvoir législatif en France.

la mesure difficile. L'attractivité de la France semble en jeu. La commission des finances qu'il dirige pense sous-estimés les chiffres existants. Plus récemment, Buigues et Cohen (2014) montrent que l'industrie d'un pays est un écosystème qui peut être mis en échec par des politiques macroéconomiques non adaptées et parlent de décrochage industriel en fustigeant des coûts de travail trop importants. De nombreux travaux de recherche confortent cette position en soulignant, comme motivation prioritaire de la délocalisation, la recherche d'une réduction de coûts sur des territoires plus intéressants sur ce point que celui d'origine (Fel et Griette, 2013).

Un document du gouvernement canadien (Couture, Sydor et Tang, 2015) va dans le même sens en affirmant que les entreprises délocalisatrices sont plus productives que les autres, avec un optimum pour les entreprises qui délocalisent vers le marché américain et vers d'autres marchés. Le sens de la causalité n'est cependant pas établi. Quelques chercheurs (Baldwin et Gu, 2003, 2004; Baldwin et Yan, 2012a, 2012b) montrent par exemple que le démarrage des opérations d'exportation est associé à une plus grande productivité sur le marché de départ. C'est parce que l'entreprise est plus compétitive qu'elle peut aller vers des marchés internationaux.

Parallèlement se développent, ces dernières années, des travaux critiques portant sur l'intérêt stratégique des délocalisations pour les PME (Mohiuddin, Su et Su, 2010) : les entreprises n'ont pas toujours intérêt à délocaliser. Certaines, parties pour réduire leurs coûts, vont même jusqu'à relocaliser en France, au Québec et dans d'autres pays développés (Bouba-Olga, 2006; Mercier-Suissa, 2009; Carrincazeaux, Coris et Piveteau, 2010; Porter et Rivkin, 2012). Plusieurs hypothèses sont émises pour expliquer ces retours : les entreprises qui délocalisent découpent leur chaîne de valeur, délocalisent certaines tâches, concentrent leurs ressources sur leur métier de base et deviennent globalement plus productives (Yasar et Morrison Paul, 2007). Mais certaines délocalisent sans faire ce travail préalable, et délocalisent ce qu'il ne faut pas là où il ne faut pas. On comprend alors que c'est le résultat de

l'analyse stratégique qui est plus important que la délocalisation en tant que telle. On peut aller jusqu'à affirmer que la délocalisation, brandie comme un outil sans s'insérer dans une réflexion stratégique, peut être contre-productive et exiger une relocalisation.

Une seconde hypothèse s'appuie sur l'insuffisante prise en compte des coûts cachés des délocalisations (Ellram, Tate et Billington, 2008). Même si les cas de relocalisation restent marginaux dans la plupart des pays, y compris depuis l'institution en 2009 en France d'une prime à la relocalisation², ils témoignent d'une faiblesse de l'analyse du processus de délocalisation et de sa mise en œuvre dans de nombreuses structures. Cette faiblesse est due en particulier à un centrage sur les coûts explicites et basiques (par exemple, le coût horaire de production ou le montant des taxes), avec une considération insuffisante accordée à des indicateurs moins financiers.

Plusieurs travaux de recherche, des rapports de consultants ou des ouvrages de gestion s'appuient sur ces déceptions et ces échecs pour inciter à un regard plus complexe sur l'évaluation des délocalisations (PIPAME, 2013). Ils proposent notamment de relativiser l'importance des indicateurs de coûts et d'introduire d'autres indicateurs de vigilance pour mieux guider la décision. La prise en compte des risques est ainsi insérée: quelle est la stratégie pertinente pour l'entreprise? Quels sont les risques générés par une telle décision sur le plan marketing et commercial autant que sur le plan financier? L'entreprise peut-elle continuer à innover? Est-elle correctement protégée sur ses

.....

2. Une aide à la relocalisation de la production industrielle permet, sous forme d'avances remboursables allouées par l'État, aux entreprises qui ont une production industrielle à l'étranger de la rapatrier sur le sol français. Les projets d'investissement doivent dépasser cinq millions d'euros et induire une création de 25 emplois permanents sur trois ans. Seules les entreprises de moins de 5 000 salariés sont concernées. Ce dispositif a été conçu dans le cadre des États généraux de l'industrie qui se sont tenus en mars 2010, pour évoluer quelque peu par la suite. <www.service-public.fr/professionnels-entreprises/actualites/007093>, consulté le 20 juin 2016.

savoir-faire? Reste-t-elle réactive? (Gorg et Hanley, 2011). Ces repères nuancent fortement la référence aux seuls coûts directs et apparents identifiés en premier lieu.

Il est donc nécessaire de poursuivre la réflexion pour comprendre comment et avec quels objectifs les dirigeants de PME s'engagent dans des opérations qu'ils jugent directement orientées vers l'amélioration de leur compétitivité. Tous n'ont pas le même comportement : la littérature sur l'entrepreneuriat international souligne le fait que certaines PME visent la maximisation de leur profit lorsqu'elles s'engagent vers l'international, mais d'autres auteurs soulignent que le but premier des dirigeants de PME n'est pas toujours la maximisation de la valeur (St-Pierre et Cadieux, 2011). Les uns peuvent être plus tentés par la délocalisation que les autres. Nous verrons au fil de ce chapitre que d'autres paramètres que la simple mesure de la compétitivité ou de la productivité entrent en jeu. Les questions managériales qui se posent portent essentiellement sur la pertinence d'une délocalisation, qu'elle soit volontaire ou contrainte, ainsi que sur les modalités d'une délocalisation réussie et l'efficacité des organisations et des moyens mis en œuvre à cette fin.

La problématique que nous abordons ici est celle de la façon dont les coûts sont identifiés par les PME et la capacité de ces entreprises à s'appuyer sur une réduction de coûts pour mieux faire face à la concurrence internationale et à l'évolution de la demande. Nous avons souhaité revisiter ces questions, traitées dans la littérature de gestion, et posées en termes d'intérêt et d'inquiétude par nos interlocuteurs en entreprise, l'objectif étant de mieux comprendre la façon dont les décisions se prennent et à quelles situations elles conduisent.

3.1. Objectif : réduction des coûts ?

La délocalisation est souvent présentée dans une démarche de verticalisation (Kinkel et Maloca, 2010; Lemaire, 2010). L'externalisation dans un autre pays d'une ou de plusieurs étapes du processus productif doit

permettre de réaliser des économies, en particulier sur les coûts de production. Les différences du coût du travail d'un pays à l'autre laissent penser que délocaliser vers un pays à bas salaire est une décision pertinente, puisque la conséquence en est l'abaissement du coût horaire de production et l'espoir d'une amélioration corrélative de la compétitivité de l'entreprise (Banque de France, 2004; Chevallier, 2004; Aubert et Sillard, 2005; Duval, 2004; El Mouhoub, 2006; Berger, 2007; Mayrhofer et Urban, 2011; Lemaire, 2013).

Pour la plupart des dirigeants de PME, les décisions de délocalisation ne sont soutenues par aucune routine. Peu de solutions déjà testées peuvent permettre de se reposer sur un existant. L'incertitude entourant ces prises de décisions et leurs conséquences est grande, d'où des difficultés pour procéder à une évaluation juste et exhaustive des coûts directs, des coûts induits et des coûts cachés.

Pourtant, la question de la localisation des entreprises n'est pas une préoccupation récente. Économistes, historiens et géographes se sont penchés sur l'apparition, à la fin du XIX^e siècle, des premières firmes multinationales (El Mouhoub, 2006) et sur l'afflux des investissements directs en provenance des États-Unis vers l'Europe, à la fin des années 1950. Sur le plan du management international, en 1968, Hymer 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 » (p. 99). Ce raisonnement permet de comprendre que les entreprises peuvent profiter d'avantages spécifiques de production à l'étranger pour renforcer leur compétitivité à l'échelle mondiale ou multirégionale. Ces avantages peuvent être des avantages de coûts mais aussi une avance technologique, un avantage marketing ou un accès privilégié à certains facteurs de production. Les avantages de coûts sont donc un parmi d'autres.

Vernon (1966) développe le concept de cycle international de vie d'un produit : la nécessité de contrôler les coûts conduit les entreprises à produire en différents endroits, suivant la position sur laquelle elles se trouvent en termes de cycles de vie de leurs produits : elles produisent d'abord sur leur territoire et marché d'origine, puis développent ce marché ; l'exigence de conservation de marges les oblige par la suite à de nouvelles localisations, tant pour bénéficier d'avantages comparatifs de pays différents que pour se rapprocher des marchés (et être ainsi mieux adaptées à la demande locale). Cette vision reste longtemps dominante dans la compréhension des délocalisations et continue à poser les délocalisations comme des outils de réduction de coûts, même si, plus récemment, une deuxième voie est développée : la délocalisation sert aussi à se rapprocher des nouveaux marchés internationaux ou à suivre à l'international les donneurs d'ordres déjà clients sur les places nationales (Mohiuddin, Su et Su, 2010). Cette approche, plutôt ancrée dans les théories du management international et dédiée à la compréhension des modes d'implantation des entreprises sur les marchés internationaux, considère la délocalisation comme un des modes d'entrée sur différents marchés (Dunning, 2001 ; Aron et Singh, 2005 ; Lemaire, 2003). Elle sera étudiée sous cet aspect dans le chapitre 6.

Dans le cadre du contrôle de gestion, Pezet (2009) souligne, dans la lignée du modèle d'Ansoff, que le processus de décision stratégique part d'une analyse des écarts entre les ressources nécessaires à la compétitivité et les ressources mobilisables dans l'entreprise. La délocalisation peut alors être considérée comme un investissement nécessaire à la réduction de ces écarts et ainsi à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. C'est une réponse au constat de coûts de production trop élevés ou d'une volonté d'apparaître sur le marché international, même si Gorg et Hanley (2004) se posent la question de l'efficacité de ce type de mesures. Ainsi décrite, la logique de délocalisation peut apparaître, d'une part, très déterministe et, d'autre part, dépendante de différences technologiques ou économiques importantes entre les pays d'origine et les nouvelles zones de production. Mais là encore, elle ne fait guère cas

des habitudes de gestion de l'entreprise dans un périmètre de proximité, de la nature de son organisation, ni du fait que la délocalisation introduit un changement dans toutes les fonctions de l'entreprise, au vu de son caractère stratégique.

Or, ces changements vont s'appliquer à des entreprises dont nous avons montré, dans le chapitre précédent, les spécificités de gestion, dont la prise en compte peut modifier la nature des analyses menées par les chercheurs et les résultats obtenus. La délocalisation ne fait pas exception à cette règle (Scully et Fawcett, 1994). À l'approche financière centrée sur des indicateurs dits objectifs (dont certains auteurs soulignent la faible qualité par exemple pour la mesure des gains de productivité et des coûts logistiques (Houseman, 2007)), s'ajoute une complexité due aux spécificités décrites précédemment : un processus décisionnel plus intuitif, des critères moins quantifiables, ouvrant par là même la voie à des choix stratégiques qui restent à discuter ; la faiblesse relative de leur expertise pour appliquer des modèles complexes d'évaluation alors qu'elles ne disposent pas de toutes les informations pertinentes et, pour conclure, un phénomène de rationalité limitée largement mobilisé (Chicha, Blili et Julien, 1994 ; Chabaud, 2013). Comment aborder une approche rationnelle de réduction des coûts dans un tel contexte ?

Le fait que la délocalisation n'ait rien d'une routine la rend proche des situations d'innovation : les acteurs sont confrontés à la nouveauté de la situation et à la difficulté d'évaluation. Ils manquent d'informations pertinentes sur le sujet et de méthodologie d'analyse, et ce, pour deux raisons :

- le phénomène est trop marginal pour avoir été précisément étudié : les délocalisations sont le plus souvent abordées de façon macro-économique. On appréhende mieux les grands mouvements que les trajectoires effectives des PME concernées. Les contextes ne sont de ce fait que peu précisés et les modalités opérationnelles peu décrites, ce qui ne favorise pas l'adaptation des schémas existants aux conditions spécifiques des PME ;

- on constate l'absence des organismes de soutien à l'exportation dans ce type de questionnement. À leurs yeux, le rééquilibrage de la balance du commerce extérieur passe par le relèvement des exportations, par la baisse des importations, les processus d'investissements directs à l'étranger étant très faiblement pris en compte. La crainte de la désindustrialisation et des pertes d'emplois est prégnante (Buigues et Cohen, 2014). Elle explique la timidité des appuis en matière de développement d'unités de production à l'étranger et même de soutien aux activités d'importation qui sont souvent obligatoires pour permettre d'exporter des produits à valeur ajoutée. Pourtant, les chercheurs, tant en économie qu'en gestion, montrent que l'activité internationale des entreprises est multiple et étendue, exportations, importations et investissements directs à l'étranger (IDE) étant interdépendants, voire se renforçant les uns les autres (St-Pierre et Boutary, 2011; Couture, Sydor et Tang, 2015). L'idée que les importations peuvent conduire à des exportations et que les exportations peuvent dépendre d'implantations à l'étranger commence à peine à faire son chemin (Walter, 2014).

Tout semble donc à inventer pour ce choix de gestion à distance par des dirigeants que l'on décrit comme vivant et gérant de préférence dans une proximité plurielle basée sur la confiance et confrontés à des ressources humaines et monétaires limitées ainsi qu'à des contraintes de temps. Nous avons, dans tous les cas étudiés, entendu sur le terrain un discours évoquant la diversité – voire l'antagonisme – des contraintes rencontrées par ces dirigeants : celles des acheteurs qui veulent acheter moins cher produits et services, celles des élus qui souhaitent préserver l'emploi local, celles des fournisseurs qui peuvent laisser peser des risques sur certains approvisionnements, celles de réglementations qui changent de façon imprévue, celles des employés qui menacent de quitter ou de réduire leur productivité, entre autres. Tous ces facteurs

sont autant d'éléments de risques sur les coûts initialement prévus, risques endogènes ou barrières non tarifaires lorsqu'ils sont issus du pays de destination de la délocalisation.

Parallèlement, la littérature confirme la multiplicité des variables qui expliquent ou qui modèrent la décision de délocalisation : taille, encastrement dans des milieux locaux (Le Velly, 2002 ; Chabaud et Ngyjol, 2005 ; Fel et Griette, 2013), coûts de production, proximité de matières premières et de marché, accès au marché du travail et à une expertise disparue sur le marché local, influence des entreprises *leaders* et des courants d'opinion (Fontagné et Lorenzi, 2005).

On comprend alors la difficulté d'une telle prise de décision face à des enjeux économiques et humains de grande ampleur, à l'échelle d'une petite entreprise (Gallego, 2011), alors que celle-ci implique parfois une confrontation, dans un contexte de forte proximité, entre les rôles de gestionnaire rationnel et de bon père de famille qu'on attribue au chef de PME (Defays et St-Pierre, 2012). Divers travaux, notamment ceux sur la relocalisation (Mercier-Suissa, 2011 ; Carrincazeaux, Coris et Piveteau, 2010), montrent que les objectifs de réduction des coûts ne sont pas toujours atteints. Ces travaux renforcent la perception de la difficulté et remettent en question la capacité d'évaluation des coûts et, par là même, la certitude de leur réduction. Une notoriété certaine est, par ailleurs, accordée par la presse, au Québec comme en France, aux relocalisations de PME affectées par les difficultés organisationnelles de leur implantation à l'étranger et par l'insuffisance des résultats obtenus. L'accent est plus rarement mis sur le dépassement des coûts préalablement planifiés mais surtout sur les coûts non planifiés imputables à des problèmes de délais, de qualité et de coordination.

Faut-il vraiment reconfigurer le système de production si l'objectif majeur ne peut être atteint ou si même atteint, il n'est pas suffisant pour sauvegarder les intérêts de la PME ?

3.2. Combien coûte une délocalisation ?

La question peut paraître naïve ; elle nous fut renvoyée pendant nos entretiens par des interlocuteurs, perplexes face à nos questions et confrontés à une nécessaire réflexivité quant à leur processus de décision.

L'objectif de réduction des coûts engage à une compréhension fine de la nature de ces derniers, de leur structuration et de leur affectation. Une première analyse des réponses données (tant par les chercheurs que les dirigeants) traduit la volonté de calculer des coûts, puis de prendre la décision de faire ou ne pas faire, en s'appuyant sur une réflexion la plus rationnelle possible. Ces coûts sont présents – même si c'est parfois de façon diffuse – à l'esprit des dirigeants de PME interrogés ; c'est la méthode qui manque pour identifier, mesurer et évaluer. Une méthode qui soit fiable, parce que cette étape est perçue comme un atout important de positionnement face à une concurrence démultipliée (Bélaïd et Bergeron, 2006).

3.2.1. La difficulté de l'évaluation

Une décision stratégique de déplacement d'activités de production doit faire l'objet d'une évaluation « financière » comme tout projet d'investissement engageant des ressources et produisant des conséquences sur plusieurs périodes dans un contexte d'incertitude. Bien que ces méthodes d'évaluation soient enseignées depuis plus de 40 ans dans les universités et les écoles de gestion, que leur application soit facilitée par les technologies et la disponibilité de logiciels conviviaux, leur utilisation dans les PME demeure limitée. Beaucoup de décisions sont prises sur la base de l'intuition du chef d'entreprise, malgré l'importance des enjeux financiers (Danielson et Scott, 2006). Or, plus le projet est nouveau et différent des activités habituelles de l'entreprise, plus les sources d'informations sont éloignées des systèmes d'information connus des dirigeants. Cette distance les rend très vulnérables à une information fautive ou de mauvaise qualité (Guihur et St-Pierre, 2002). Dans le cas de

la délocalisation, c'est le modèle d'évaluation des bénéfices et des avantages monétaires qui n'a pas été encore structuré par les chercheurs et les praticiens. La définition des informations utiles et les modalités de leur obtention soulèvent donc encore des questions. Dans une étude réalisée auprès d'entreprises québécoises ayant réalisé des activités de production en Chine³, El Fadil et St-Pierre (2011) remarquent que les décisions avaient été prises sur une information incomplète, une bonne partie de l'information nécessaire, telle la confiance à porter sur les engagements réels à court et surtout à long terme des partenaires étrangers, n'étant pas identifiable⁴.

Les coûts et bénéfices d'une délocalisation doivent donc être estimés pour appréhender la valeur financière du projet. Le modèle traditionnel de comptabilité identifie des coûts de fabrication en isolant les matières premières, la main-d'œuvre directe et les frais indirects de fabrication, avec une affectation des coûts à chaque produit fabriqué proportionnellement aux volumes fabriqués. Bergeron, Chartier et Lagacé (2007) montrent que certaines PME canadiennes du secteur du meuble qui ont délocalisé en Chine, limitent l'appréciation des prix de sous-traitance au prix d'achat au sous-traitant, ce qui fausse les calculs et les comparaisons qui en sont issus. Un tel système, en se centrant sur quelques opérations (notamment la production), renforce l'attention portée aux coûts identifiés et mesurés par la comptabilité et distrait de la prise en compte des coûts cachés. Cette simplification constitue

-
3. L'étude de El Fadil et St-Pierre (2011) repose sur des cas de sous-traitance en Chine, ce qui n'implique pas une délocalisation complète des activités de production. Cependant, la proximité des situations nous incite à reprendre certaines des conclusions des auteurs.
 4. Dans le domaine de la gestion des risques, on considère trois catégories de risques pour évaluation, soit les risques connus, les risques connaissables et les risques inconnaissables. La qualification des risques repose sur le degré d'incertitude dans lequel se trouve la décision à évaluer ainsi que son promoteur. Plusieurs cas de délocalisation présentent un fort degré de nouveauté amenant les dirigeants inexpérimentés à être confrontés à des risques «inconnaissables», d'où les fortes possibilités d'échec ou, à tout le moins, de pertes financières conséquentes.

une difficulté supplémentaire pour la prise de décision du gestionnaire, comme le confirment les travaux de Womack (2005), à tel point qu'on va jusqu'à parler « d'usine cachée » pour évoquer les opérations non prises en compte (Miller et Vollmann, 1985). Les dirigeants de PME confrontés à des changements réguliers et sensibles à des environnements mouvants se détachent de ces méthodes d'évaluation traditionnelles pour pouvoir intégrer des indicateurs moins conventionnels et parfois moins mesurables (Bélaïd et Bergeron, 2006), ou tout simplement gérer avec l'information disponible.

Ainsi, chez les dirigeants que nous avons rencontrés, ce qui est présenté comme un calcul très rationnel, s'appuie en fait sur des appréciations approximatives: « *Le problème, c'est qu'on n'arrive pas à chiffrer vraiment tout cela, alors on ne peut pas prendre une décision facilement, on est obligé de prendre des risques, de faire des paris* » (Mécanix). L'incertitude forte laisse penser au dirigeant qu'il ne peut que tenter d'évaluer le risque. Une analyse financière suppose la prise en compte parallèle des coûts et des risques; mais on constate, dans les cas étudiés, que l'analyse privilégie l'un plutôt que l'autre, en particulier si l'un est trop délicat à établir avec justesse. Ce passage d'une analyse des coûts à la prise en compte des risques de façon prioritaire peut marquer une démarche de type entrepreneurial que nous étudierons dans le chapitre 4.

3.2.2. L'existence de coûts cachés

Pour les coûts horaires de production, par exemple, de nombreux organismes internationaux produisent des statistiques par pays et peuvent ainsi guider l'entreprise. Mais ces coûts n'intègrent pas ce que les travaux de Coase (1937) puis de Williamson (1975) qualifient de coûts de transaction, coûts cachés dans une première évaluation trop rationnelle et trop succinctement délimitée. Ces auteurs affirment ainsi, dans le cadre d'une théorie très mobilisée pour étudier les délocalisations que le recours au marché n'est pas gratuit, qu'il induit des coûts 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 moins bien connues, tels les coûts de traduction allant au-delà de la traduction des mots *stricto sensu* (Boutary et Monnoyer, 2012).

« Chiffrer la différence de coûts de transaction entre deux modes de gouvernance est possible mais long et coûteux [...] c'est donc probablement une évaluation qualitative rapide qu'utilisent les firmes dans la pratique » (Ghertman, 2001, p. 30). Barthélémy (2001) observe que la plupart des dirigeants qu'il a interrogés ne savaient pas évaluer ces coûts, même *a posteriori*. El Fadil (2012) montre que les dirigeants rencontrés ont réussi, *a posteriori*, à identifier les coûts qu'ils auraient dû estimer, mais qu'ils étaient toujours incapables de les quantifier avec précision, étant donné leur nature et les multiples effets contingents et encore méconnus sur différentes activités de leur organisation⁵. Il va jusqu'à conclure que la négligence de ces coûts, souvent par manque d'expérience, constitue une importante source d'échec d'une stratégie de sous-traitance dans un pays émergent. Nous rejoignons, à partir des entretiens que nous avons réalisés, ces conclusions.

Que ce soit pour la recherche d'informations ou de partenaires, le temps fait partie de ces coûts cachés. La diversité parfois contradictoire des informations brouille la donne: « Ici, en France, on nous dit "ne délocalisez pas". Mais en Tchèque, ils nous disent que c'est intéressant de fabriquer chez eux » (Mécanix).

.....

5. Un coût de non qualité peut se mesurer par la reprise du produit sur la chaîne de production exigeant des ressources et du temps supplémentaires, mais aussi par l'insatisfaction du client, la perte d'image, la démotivation du personnel, la perte de confiance, etc.

Face à la difficulté d'obtenir de l'information précise et pertinente, les dirigeants mobilisent du temps pour construire leur propre représentation et comprendre l'intérêt de la délocalisation. Chez Mécanix, par exemple, alors que les donneurs d'ordres se font de plus en plus pressants, cela prend du temps de discuter en interne de la possibilité de la délocalisation, puis de travailler avec un consultant pour évaluer la faisabilité du projet, puis d'aller sur place pour finalement conclure à l'impossibilité d'un tel choix. De même, pour chercher un lieu de délocalisation, le dirigeant de Mécanix s'inscrit à une mission vers la Tunisie : *«Je me suis inscrit, il fallait que j'aille voir pour mieux comprendre ce qui se passait vraiment et si on pouvait faire quelque chose»* ; et finalement, il annule en préférant la possibilité d'une proposition émanant d'un pair, en qui il a confiance et qui l'oriente vers la Turquie. La décision est rapide, elle sort des canaux institutionnels et d'une rationalité strictement comptable.

Le recrutement des personnes nécessaires est une autre problématique : chez Mécanix, cela semble facile car le partenaire propose une personne connue, faisant partie de la famille. Le choix est fait, là encore rapidement, mais il sera tout aussi rapidement remis en cause : *«L'homme est cultivé, il est certes intéressant... mais ce n'est visiblement pas un chef d'entreprise!»* Il faut se remettre en recherche et prendre un cabinet pour sécuriser le nouveau recrutement.

Discussions, honoraires, inscription, désinscription, ces coûts restent informels et non comptabilisés. Chanson (2014) qualifie ces coûts, préalables à la transaction en tant que telle, de «coûts de décision», en s'appuyant sur une définition de Dahlman (1979) qui décompose les coûts de transaction en coûts de recherche et d'information, coûts de négociation et de décision, coûts de mise en application et de contrôle. Ces coûts sont nécessaires pour prendre les décisions indispensables à la vie de l'entreprise et résultent de la multiplicité des structures et des personnes impliquées dans la prise de décision. L'imbrication du dirigeant dans sa propre organisation (la proximité des salariés, la faible séparation des fonctions, les hiérarchies courtes)

et dans son milieu régional l'obligeant à prendre le temps de présenter, de rassurer et d'écouter, avant de prendre la décision finale qui sera ou non de délocaliser.

La question se pose de la même façon pour les investissements. En 2011, le cabinet Ernst & Young rendait un rapport intitulé *Au-delà des apparences: les coûts cachés des marchés émergents*, et écrivait à partir d'une étude effectuée auprès de 921 directeurs financiers de différents pays. Il était mentionné que selon plus d'un tiers des dirigeants interrogés, «le total des coûts d'investissement engagés sur les marchés à forte croissance a dépassé le budget anticipé. Les retards s'avèrent encore plus problématiques: 43% affirment que les investissements n'ont pas été réalisés selon le calendrier initial» (Ernst & Young, 2011, p. 5). Ces chiffres ne sont pas spécifiquement rattachés à des PME et montrent de ce fait que l'argument selon lequel les dirigeants de PME seraient sous-équipés pour évaluer l'intérêt d'une délocalisation n'est que partiellement explicatif.

Enfin, travailler en gestion distante suppose aussi de trouver des interlocuteurs, des intermédiaires qui permettent de recréer les formes d'une proximité connue (Giddens, 1986), mais surtout d'enrichir la prise de décision grâce à de l'information souvent tacite que seuls les «locaux» peuvent interpréter avec sens (El Fadil et St-Pierre, 2011) et qui contribuent à lisser la relation avec la nouvelle zone de travail, ses réglementations, ses réseaux et sa culture. Le regard sur les seuls indicateurs du coût salarial, largement utilisés par les médias pour justifier le besoin de délocalisation apparaît alors insuffisant car trop simplement explicite pour évaluer dans son ensemble le bénéfice d'une stratégie de délocalisation.

Plusieurs travaux, centrés notamment sur des problématiques logistiques, ont décrit, en les découpant, des processus de production ou de logistique internationale (importation ou exportation), afin d'en mettre à jour tous les éléments constitutifs et de pouvoir ainsi calculer le coût d'une offre (Fisher, 1997). Nous n'entrerons pas ici dans la

logique opérationnelle mais tenterons de comprendre ce qui pose difficulté aux dirigeants concernés dans le processus de prise de décision d'une délocalisation.

3.2.3. Quels sont les coûts cachés ?

La théorie des coûts de transaction conduit à relativiser l'importance de l'indicateur de coût salarial, tout en soulignant la nécessité de lui en adjoindre d'autres qui, bien que « plus discrets », peuvent être déterminants pour une meilleure compréhension et parfois affaiblir les économies espérées par l'accès à une main-d'œuvre à moindre coût (Quelin, 1997; Drancourt, 2006; Berger, 2007). L'incertitude⁶ qui caractérise l'environnement mondial fait partie de ces coûts cachés.

Dans le cas de la délocalisation, les dirigeants de PME sont confrontés aux trois types d'incertitude que définit Milliken (1987) : l'incertitude sur l'environnement, l'incertitude sur l'effet de cet environnement et de son évolution sur la gestion de l'entreprise et la méconnaissance des options possibles pour faire face à cette évolution. Ils connaissent peu ou pas les pays vers lesquels les délocalisations sont envisageables. Il est très difficile pour eux d'évaluer l'incidence des choix effectués et des zones choisies sur la gestion de l'entreprise. Enfin, les modes de délocalisation d'entrée sur ces zones de production sont peu documentés.

Les cas étudiés révèlent ces incertitudes. La hausse des salaires dans les pays en développement est, par exemple, une donnée incertaine pour les chercheurs (Bouba-Olga, 2006) comme pour les dirigeants concernés par les délocalisations : « *En Chine, les salaires augmentent... des usines ferment, c'est plus difficile, surtout côté logistique. On ne sait jamais ce qui se passe vraiment* » (Unibec).

.....

6. Le concept d'incertitude sera défini plus en profondeur dans le chapitre 5. Ici n'est rapidement mentionnée que l'incidence de l'incertitude sur les coûts.

Les chiffres présentés par le Bureau international du travail (BIT, 2010) améliorent peu la situation : ils donnent un état des lieux à l'instant t , mais ne permettent pas d'anticiper ni de mesurer des effets. Comparant la croissance cumulée des salaires dans les pays avancés et dans les zones en développement, ils montrent une croissance plus rapide dans les secondes que dans les premiers (BIT, 2010). Les écarts étant très importants au départ, ces taux de croissance n'annulent pas l'intérêt qu'on peut avoir à fabriquer en zone *low cost*, mais créent de l'incertitude, notamment chez des dirigeants qui ne fondent pas toujours leur décision sur un calcul précis.

De la même façon, les fluctuations monétaires représentent une autre forme d'incertitude que les pouvoirs publics abordent souvent sous la question de la couverture du change, mais que les dirigeants évaluent de façon plus globale :

Dans les années 2000, le dollar canadien était faible, ce qui favorisait les exportations. Mais après, quelle concurrence sur les prix ! La Chine est devenue très attrayante, avec sa forte concentration d'entreprises et de main-d'œuvre dans le domaine du textile et de la chaussure. Peut-être ça ne durera pas, mais on ne sait pas (Unibec).

D'autres analyses vont dans le même sens : alors que l'entrée des grands pays émergents dans le commerce mondial lors des deux dernières décennies a été facilitée par un avantage coût substantiel, les évolutions récentes des salaires, de la productivité et des taux de change de ces pays, comme l'accroissement des qualifications de la population active et la montée en gamme rapide de leurs entreprises, devraient profondément modifier leurs modèles productifs (Sode, 2014). Mais ces prévisions sont trop générales pour améliorer significativement le confort de la prise de décision des dirigeants de PME.

Pour décider, il faut passer outre, c'est-à-dire tenter de comprendre, donner du sens et savoir comment répondre aux conditions de cet environnement (Milliken, 1987). Cela mobilise des ressources supplémentaires et, suivant le mode de prise de décision du dirigeant concerné,

il y aura un recours à l'achat d'informations, la création d'un système de veille mais aussi à des réseaux qui apporteront au dirigeant une information riche et sélectionnée. Enfin, il aura parfois recours à des processus de mimétisme que nous aborderons dans le paragraphe suivant. Construire et affiner la problématique de délocalisation, ses objectifs, ses enjeux pour l'entreprise ne permet pas de réduire l'incertitude sous tous ses aspects, mais peut réduire l'éventail des questions à se poser et des scénarios possibles.

Une autre source de coûts cachés tient au coût du choix de stratégie de niche souvent mobilisé par les PME. Pour éviter le face-à-face frontal avec des entreprises qui peuvent éventuellement gagner sur des effets de volume, les PME évitent le conflit ou la trop grande concurrence et choisissent l'évitement. Le choix des stratégies de niche n'est pas sans incidence sur le choix et le coût d'une délocalisation. Pour de nombreuses PME, la compétitivité repose d'abord sur la qualité et la fiabilité de leurs produits et la pérennité de leurs certifications ISO, BIO, ou la confiance de leurs clients. Kinkel et Maloca (2014) notent que les entreprises qui sont *leaders* en matière de qualité et de réactivité, c'est-à-dire qui se positionnent sur l'adaptation permanente de leurs produits aux attentes des clients et donc qui assument des coûts de production unitaire élevés, sont, paradoxalement, celles qui délocalisent le plus rarement leur production. Moatti (2008) remarque qu'il est plus facile et moins coûteux de délocaliser des produits standards que des produits complexes ou nécessitant des services pour leur utilisation. Stringfellow, Teagarden et Nie (2008) qualifient de coûts invisibles les coûts liés à la réalisation de ces produits complexes et à l'éloignement de la structure mère de production. Il n'est donc pas étonnant de constater que dans les PME qui délocalisent, les coûts s'envolent parfois, que ce soit dans la période de prospection ou dans la mise en œuvre de la délocalisation. Le dirigeant d'Unibec l'a expérimenté : *« J'ai commencé à y aller [en Chine] aux six semaines, ensuite j'y allais au moins dix fois par an. »* La multiplication des déplacements à l'étranger du propriétaire dirigeant peut

aussi nuire à la gestion locale de l'entreprise, surtout si celle-ci a peu de personnel cadre et une structure de gouvernance fortement centralisée autour du propriétaire dirigeant.

Ces PME doivent, quel qu'en soit le prix, conserver leur avantage concurrentiel et dominer les contraintes de leur stratégie de niche. La nécessité de formaliser ce qui était du ressort d'un ajustement mutuel, rendu facile par la proximité, est forte et coûteuse: «*on a dû analyser tous nos procédés et processus pour arriver à les exprimer par écrit, les transcrire et les traduire ensuite afin de les communiquer à nos partenaires*» (Maillot). Tout semble conforter l'idée selon laquelle la coordination à distance génère des difficultés et, de ce fait, des coûts qui amoindrissent l'intérêt de la délocalisation si cette dernière n'est mise en place que par mesure d'économies.

Par ailleurs, en adoptant des stratégies de niche, les PME s'appuient sur la création d'avantages concurrentiels adossés à des produits innovants, des services et des valeurs. Les dirigeants de Maillot et d'Unibec⁷ nous rappellent que la prise en compte de la qualité est décisive, mais l'éthique fait aussi partie des valeurs de l'entreprise et doit être maintenue puisqu'elle exprime clairement l'importance des relations humaines et du respect des valeurs qu'ils priorisent dans leur gestion locale.

.....

7. D'autres propriétaires-dirigeants de PME, rencontrés au fil de nos recherches, ont aussi relevé l'importance du partage de valeurs lorsqu'ils ont à établir des collaborations avec d'éventuels partenaires. Un chef d'entreprise a renoncé à conclure un contrat au Mexique lorsqu'il a pu mesurer l'inégalité des classes sociales et le mépris exprimé par son client (et certains membres de son personnel) envers les gens des classes défavorisées. Un autre a vendu sa participation dans une entreprise en Asie à la suite de l'observation d'un accident de travail où la victime n'a pu être soignée par le personnel compétent. La plupart des dirigeants rencontrés ont exprimé l'importance que revêt l'approche humaine dans les relations internationales, au-delà des affaires. Plusieurs ont insisté: «*il faut avoir du plaisir et c'est impossible si on ne partage pas les mêmes valeurs. Avec le temps, on doit devenir des amis*».

Les modes d'organisation flexibles et très réactifs sont aussi des supports de différenciation efficaces mais souvent plus coûteux que les processus standardisés. Ces stratégies supposent une souplesse de fabrication, un acheminement rapide de séries plus ou moins importantes et parfois la mise en place de systèmes qui garantissent la qualité des produits fabriqués. De nombreux exemples de relocalisation insistent sur ces problèmes logistiques de production, de transport ou de suivi de produits ou de clients (Goel, Moussavi et Srivatsan, 2008; Kinkel, 2012). Ils montrent la nécessité de revenir à la base de départ pour retrouver les avantages concurrentiels ou de développer des modalités de contact qui peuvent compenser la distance. Ces modèles sont les artefacts évoqués par Giddens (1986) pour reconstruire la proximité dans les relations distantes qui caractérisent la modernité. Car si les progrès en matière de systèmes d'information et de technologies de l'information et de la production facilitent le travail à distance et la collecte de données sur de nombreux éléments, ils ne remplacent pas, à eux seuls, l'aisance donnée par la proximité et n'annulent pas les contraintes logistiques ni le poids des frais de passage des frontières.

Ajoutons à ces coûts ceux liés aux différents retards que peuvent provoquer une incompréhension dans les instructions de production, ou le besoin d'ajuster un équipement pour mieux répondre aux exigences du client. Plus la distance (culturelle et administrative autant que géographique) est grande entre le lieu de production et le lieu de vente, plus les coûts d'adaptation de l'un à l'autre sont importants (Bouba-Olga, 2006; Stringfellow, Teagarden et Nie, 2008). Plus l'intensité des interactions est nécessaire et forte, plus les coûts invisibles sont importants. La nécessité de formation à la nouveauté d'outillages comme à la compréhension de clients inconnus ou à de nouvelles organisations augmente, de façon incontournable, les coûts de production dans leur globalité. Unibec rappelle d'ailleurs qu'ils ont dû former le personnel chinois pour s'assurer du respect des normes québécoises.

Ces stratégies de niche s'appuient enfin souvent sur des investissements très spécifiques et des savoir-faire à protéger. Lorsque l'entreprise délocalise et qu'elle a comme contrainte puis comme objectif dominant la maîtrise des coûts, celle-ci peut donc entrer en contradiction avec la stratégie de différenciation souvent choisie par les PME et atténuer, voire détruire leur avantage concurrentiel. Il est donc prudent d'évaluer le choix d'une production délocalisée externalisée ou conservée en interne (mais à l'étranger) à l'aune de la stratégie choisie ou de l'avantage concurrentiel à maintenir. Les décalages technologiques issus de l'innovation et appuyant la stratégie de niche ne sont pas éternellement durables (Bouba-Olga, 2006) et pourraient justifier, si l'on se réfère au modèle de Vernon, une délocalisation ou une sous-traitance garantissant le maintien de leur rentabilité. Mais ce patrimoine matériel et immatériel (savoirs et savoir-faire) est constitutif de la performance de ces PME. Au vu de la protection nécessaire des actifs spécifiques et des investissements idiosyncrasiques réalisés (Mercier-Suissa et Bouveret-Rivat, 2013), il est fréquent que la préférence aille à une production interne à l'entreprise et exclut toute forme de sous-traitance ou de partenariat. Cela conduit vers des modes d'implantation directe. Or, les auteurs de travaux en management international (Dunning, 2001) relèvent fréquemment que les stratégies d'implantation directe sur les marchés exigent des financements et représentent des coûts plus élevés que les stratégies mixtes telles les coentreprises, par exemple.

Pour une PME positionnée dans une niche, la pérennité de la qualité de la production ou celle d'un service est également un enjeu majeur. Lorsqu'il existe un écart technologique significatif ou un écart important entre les compétences dans le pays de la maison mère et celles existant dans le pays d'accueil, le danger d'une perte de qualité existe :

La qualité de certains produits a baissé, on a eu une interdiction de commercialiser en 2014 par l'agence de sécurité. C'est dur pour nous (Médisis).

Fin de l'expérience, on détruit les stocks inutilisables, rapatriement des outillages, ce sont d'autres cartes qu'il faut jouer pour gagner (Mécanix).

La qualité exige le contrôle; ce contrôle est lié soit à une très grande rigueur du processus de production externalisé, soit à l'internalisation. Le principe de la mise en place d'un système qualité à la sortie du pays étranger ou à l'entrée dans le pays de réimportation est mentionné dans la littérature, pouvant aller jusqu'à la formation à la qualité des salariés de la structure délocalisée (El Fadil, 2012). L'entreprise Unibec est dans le premier cas, Médisis et Floralys, dans le second. Chez Unibec, le contrôle de la production est déclaré et conditionne le choix des acteurs avec lesquels l'entreprise travaille :

J'étais exigeant par rapport à d'autres entreprises occidentales qui commandaient le produit fini sans se soucier du processus et des sous-traitants identifiés avec qui l'agent décidera de travailler laissant à ces derniers une immense latitude. Pour ma part, je préférerais indiquer mes exigences à l'agent en lui disant aussi que je recruterais moi-même les sous-traitants pour être certain, en bout de ligne, que je n'aurais pas de surprise sur la qualité des produits. Mes clients sont exigeants, alors je suis exigeant avec mes fournisseurs : c'est notre approche!

Pour Médisis, la démarche est différemment organisée : lorsque la décision de délocaliser en Tunisie une partie de la production est prise, le dirigeant choisit d'installer et donc de contrôler par la pleine propriété une usine qui sera spécialisée dans la fabrication de trousseaux médiaux qui supposent un montage manuel. La non-qualité ne pouvant être tolérée sur le marché des dispositifs médicaux et la zone de production ne pouvant garantir la qualité exigée, l'internalisation apparaît comme le seul moyen d'assumer cette exigence. Chez Floralys, la localisation dans les pays au climat chaud (Afrique du Nord, Madagascar, Bulgarie, Turquie) qui permet l'accès à une ressource spécifique confronte l'entreprise avec une maîtrise technologique locale très limitée. L'avantage d'internalisation est très fort tant sur l'amont (culture biologique) que sur le contrôle de la qualité en aval de la production des essences,

avantage concurrentiel déterminant pour l'entreprise. Chez Médisis, l'avantage de la propriété, ou l'*ownership advantage* en anglais, est déterminant dans l'installation d'une ligne de production orientée sur des produits destinés à des actes chirurgicaux. Toutefois, la manipulation nécessaire au montage des produits rend intéressant le recours à une main-d'œuvre à moindre coût (avantage de localisation ou *location advantage*, en anglais).

Dans un environnement de transaction incertain et complexe, certains dirigeants vont donc privilégier une délocalisation internalisée (c'est-à-dire maîtrisée en interne, via une filiale, par exemple), ce qui leur permet notamment de garder la possibilité du contrôle de leur production via la création ou le rachat de structures en pleine propriété, mais appuyées par des investissements plus lourds.

Il faut noter, avant de conclure sur ce point, que cette contrainte des coûts s'applique de façon très différenciée à l'ensemble des PME, en fonction notamment des mondes de production auxquels elles appartiennent (Levratto, 2009) et tels que nous les avons évoqués dans le chapitre 2 de cet ouvrage. Nous avons remarqué qu'en fonction des stratégies choisies, les entreprises ont plus ou moins de difficultés à conserver leur avantage concurrentiel malgré la mise à distance de tout ou d'une partie de leurs opérations de production. Au plus leurs activités sont exigeantes en termes de réactivité, de proximité avec les clients, d'adaptation à la demande, au plus la délocalisation, voire l'externalisation sont délicates. Nous pouvons alors penser que l'univers de la commande, caractérisé par des produits spécifiques, une concurrence hors prix, de la confiance et une forte recherche de proximité, peut s'opposer à la délocalisation, notamment à cause de coûts extrêmement lourds de sauvegarde de l'avantage concurrentiel. Il en va de même pour l'univers de la conception, fortement adossé à des structures de recherche publiques et privées. Dans cet univers, la délocalisation peut apparaître opportune dans le cadre d'une sous-traitance de spécificité pour des produits pour lesquels aucune force de production n'est prévue localement.

En revanche, l'univers de l'adaptation ou celui de la grande série, pour lesquels l'exigence de services associés ou de prestations sur mesure sont moindres, peuvent bénéficier d'opérations de délocalisation conduisant à baisser les coûts de production sans affecter les points clés de l'offre, et ce, avec des coûts qui peuvent être acceptables.

Dans l'élaboration de la problématique de délocalisation, il est important de penser à la nature de l'avantage concurrentiel et de la stratégie de l'entreprise. Maintenir la qualité et la nature même des services demande des investissements qu'une focalisation, trop marquée sur les écarts de coûts de production entre les pays, empêche de prendre en considération.

Un troisième type de coûts cachés est le coût du changement. Délocaliser suppose pour les PME de passer d'un système de proximité à une gestion à distance. La théorie des coûts de transaction, qui constitue l'élément central des recherches sur l'externalisation (Quelin, 1997; Tondeur et de La Villarmois, 2003), étudie le choix organisationnel dans sa dimension statique et ne prend pas en compte le changement de situation spatiale caractérisant la délocalisation (implantation sur un lieu, puis changement de lieu pour tout ou une partie de la production) (Chanson, 2014).

Or, si la délocalisation est un choix de localisation, elle est aussi un moment de changement qui exige de passer, en particulier dans les PME, d'une structure vivant dans une proximité managériale et partenariale à une structure pouvant envisager la gestion à distance. Argyres et Liebeskind (1999) proposent le concept d'inséparabilité de gouvernance pour expliquer le fait qu'une entreprise peut avoir des difficultés à adopter une nouvelle structure de gouvernance en raison des choix précédemment réalisés qu'il faut modifier ainsi que des conséquences qui en résultent tant en matière d'engagements contractuels que de changements dans les pouvoirs de négociation.

Le dirigeant de Médisis explique : « *Quand j'ai pensé qu'il fallait délocaliser, je me suis dit : je ne veux pas licencier personne. Je suis responsable de ces gens, je les connais depuis longtemps. Je ne les laisserai pas pour partir ailleurs. Donc j'ai réfléchi et je me suis dit : je vais les former. Et on a investi dans la formation.* »

Ces coûts de formation peuvent être lourds (Mercier-Suissa et Bouveret-Rivat, 2013). Pour passer de la PME monocalisée à la PME multocalisée, il y a des « coûts de transition ». Ces coûts peuvent être de deux types (Chanson, 2008) : ceux qui couvrent la fin d'une fonction jusque-là réalisée à l'intérieur ou par l'entreprise (Weiss et Anderson 1992 ; Argyres et Liebeskind, 1999) et ceux qui seront liés à la mise en place de la nouvelle organisation. Dans le cas Médisis que nous avons préalablement cité, les coûts de formation des personnels, devenus non adaptés à la structure française puisque leur poste de travail est parti en Tunisie, sont des coûts de transition nécessaires à la fin d'une organisation suivant les valeurs dictées par le dirigeant. La mise en place d'un nouveau système d'information, la formation des personnes recrutées et la création de confiance malgré les changements organisationnels peuvent être considérés comme des coûts de transition nécessaires à la nouvelle organisation⁸.

-
8. D'autres dirigeants ont aussi mentionné devoir embaucher du personnel de nuit parce que les structures de production « partenaires » travaillaient sur des fuseaux horaires différents et qu'il existait des besoins de se parler de vive voix. Il est aussi apparu nécessaire de disposer de personnel de différentes nationalités, parlant plusieurs langues pour réduire les écarts de compréhension culturels et linguistiques. Les embauches ne se font pas alors exclusivement sur le critère des compétences traditionnelles, mais aussi sur celui de la personnalité, de l'ouverture d'esprit, d'une aptitude à travailler avec des collaborateurs de culture différente. Certaines entreprises ont aussi connu des coûts imprévus notamment pour adapter des systèmes de gestion intégrée et pour créer des espaces de travail où devaient cohabiter des employés provenant de diverses origines et ne partageant pas la même culture. L'adoption de normes internationales des produits et des processus de production, un allongement des horaires de travail et un besoin accru de visibilité de l'entreprise via Internet et les sites Web ont fait apparaître également des coûts supplémentaires (St-Pierre, 2009).

La revue de littérature que nous venons d'effectuer a permis de faire apparaître la multiplicité des coûts dont, en l'absence d'une expérience concrète, la prise de conscience et *a fortiori* la mesure est difficile, qu'il s'agisse des grandes ou petites entreprises. L'attention portée au mode de management des PME accroît cette difficulté, puisque les stratégies de niche génèrent des coûts supplémentaires par rapport aux stratégies de production de masse.

C'est dans cet environnement que se dessine une méthode d'évaluation qui, ne pouvant s'appuyer sur des coûts explicites et effectifs ou au moins clairement identifiables, va s'appuyer sur l'évaluation d'un gain potentiel. La nature stratégique du choix de délocalisation, dont les répercussions à court et à long terme sont lourdes pour la compétitivité des PME qui les choisissent (Dunning, 1980; Ferdows, 1997) ne suffit pas à changer cette position, mais renforce le sentiment de prise de risque que rencontrent ces dirigeants, risque pour leurs employés et risque économique : c'est un pari dont nous ont parlé tous les dirigeants interrogés et dont nous reparlerons dans le chapitre 5.

3.3. Comprendre la démarche d'analyse des coûts des dirigeants de PME

L'analyse de la littérature et le recueil d'observations sur le terrain font sans doute naître chez nos lecteurs responsables d'entreprises plus d'inquiétudes que d'éclaircissements. De fait, « *La décision d'investir n'est ni purement financière, ni exclusivement economicorotationnelle, elle se déroule dans un contexte humain, économique, social, politique, légal, idéologique* » (Pezet, 2000).

Et pourtant, les dirigeants de PME font face à la difficulté d'identifier et de mesurer les coûts et les conséquences de leurs choix et à la difficulté de rationalisation quantitative de leur décision. L'analyse de la délocalisation comporte encore donc des zones d'ombre sur le plan

de la rationalité économique globale (Dyer et Singh, 1998), d'autant plus que cette rationalité est fortement discutée (Honoré, 1997). Pour mieux comprendre le processus de décision et d'évaluation des dirigeants de PME, nous l'avons observé via trois apports de la littérature : le concept de rationalité limitée, la théorie de l'effectuation et la théorie néo-institutionnelle.

3.3.1. Une décision « en rationalité limitée »

Une façon de réduire ce qui est peu ou mal évalué est de passer d'une recherche optimale à une recherche de solution satisfaisante (Simon, 1960). Dans un contexte de grande incertitude et d'information imparfaite bien que pléthorique pour dépasser une trop grande abondance d'idées, les dirigeants vont resserrer l'éventail des possibles, non par un système intégralement rationnel d'analyse systématique de toutes les données recueillies, mais plutôt par un recentrage sur ce qui paraît raisonnable, possible et donc satisfaisant. Par manque de temps et de compétences disponibles, ils vont limiter le champ de leurs investigations à celles qui leur paraîtront dénuées d'effets négatifs trop importants et privilégier celles qui sont conformes à leurs valeurs personnelles (Simon, 1960). L'apport de leurs réseaux est alors important.

Lorsque Mécanix décide de partir en Turquie dans les mêmes locaux que son fournisseur, il a pour cela des raisons qui tiennent au mode de mobilisation des réseaux, à la confiance qu'il peut avoir dans ce partenaire dans lequel il reconnaît les mêmes objectifs et les mêmes méthodes de management. Lorsque Floralys s'installe à Madagascar, c'est parce que l'Onudi l'a contacté et qu'un tel partenaire réduit l'incertitude sous-jacente du projet et fait naître la confiance au sein de l'équipe dirigeante de Floralys et sans doute chez ses autres partenaires. Mais il y a aussi l'exploitation d'une solution satisfaisante pour résoudre l'impératif de délocalisation, sans recours à de nouvelles recherches et donc en réduisant les coûts de collecte et de traitement d'informations.

La préoccupation se transforme : alors que la question majeure est celle d'une amélioration de la compétitivité et de la performance de l'entreprise, la réflexion va davantage porter sur la recherche d'une solution possible et satisfaisante plus que sur une solution optimale. Le concept de rationalité limitée, largement développé par Simon (1960), trouve ici toute sa place.

3.3.2. Les aspects contrôlables de la décision

Allons plus loin, là où les approches classiques orientent la prise de décision en fonction d'un retour attendu, les entrepreneurs vont plutôt raisonner en termes de perte acceptable, c'est-à-dire en délimitant ce qu'ils peuvent perdre sans pour autant être en danger, c'est ce que Sarasvathy (2001) appelle l'effectuaiton. Ils se concentrent sur les aspects contrôlables du futur plus que sur les aspects prédictibles.

Lorsque Mécanix part en Slovénie faire ses premières investigations, il évalue une possibilité mais a besoin de la partager avec son responsable de production. Un deuxième voyage est fait, à deux. Le responsable de production est catégorique : « *C'est impossible. On n'y arrivera jamais. Il faut refaire là-bas tout ce qu'on a fait ici, sinon ça ne fonctionnera pas. Moi je baisse les bras.* » Le risque est trop grand, l'effort démesuré, le directeur de la production est précieux pour l'entreprise, qui estime le risque trop grand de le voir partir. Ce coût reste non chiffré mais fortement perçu et inacceptable. La perte de ressources est identifiée, le risque perçu, alors que le gain possible est trop incertain pour justifier une décision, quelle qu'elle soit. Le projet ne se fera pas à ce moment-là.

3.3.3. Une décision prise sous influence

Une troisième façon d'analyser la démarche de délocalisation des dirigeants de PME est de la confronter à l'analyse néo-institutionnelle. Celle-ci stipule que les individus cherchent à optimiser leur comportement dans

le cadre d'un ensemble de préférences, mais qu'ils le font en se heurtant à des limites cognitives, à une information incomplète et à des difficultés pour mettre en œuvre leurs décisions (DiMaggio et Powell, 1983). Les institutions déterminent un cadre qui fiabilise les échanges économiques et réduisent l'incertitude (North, 1990) mais, parallèlement, modèlent l'environnement et créent des contraintes et des représentations qui sont autant de pressions pour l'ensemble des acteurs.

Il est en effet surprenant de constater comment les dirigeants interrogés peuvent résoudre certaines situations en prenant rapidement ou brutalement leur décision de délocalisation, tant sur le plan des lieux choisis que des modalités de mise en œuvre, en s'appuyant sur des contraintes ou des croyances relatives à une délocalisation réussie. Ces aléas dans le processus de décision joints au constat de discours récurrents sur la nature des délocalisations, ce qu'elles doivent être et ne pas être, incitent à approfondir la question des influences externes.

La question de la délocalisation émerge lorsque les dirigeants sont confrontés à la faiblesse de leurs marges ou parce que certains de leurs interlocuteurs leur imposent ce nouveau mode d'organisation pour obtenir de leur part des conditions économiques plus intéressantes. Mais parallèlement, le discours politique et économique de l'environnement local pose sur la délocalisation un regard soucieux et réprobateur⁹, du fait du danger sur l'emploi et, en contrepartie, des pertes possibles sur le capital social venant de la communauté du fait d'agir à l'encontre des intérêts de la région. Dans le contexte de leur travail, les dirigeants de PME, ayant une forte implication dans des réseaux sociaux et administratifs locaux, vivent certes une forme de solitude, mais ne sont pas isolés, en particulier de leur environnement institutionnel dont les règles ou les discours s'insèrent dans la réflexion.

.....

9. Voir la création du ministère du Redressement productif et de l'aide à la relocalisation en 2012 en France.

Cet environnement peut être celui du pays de départ ; au Québec : *« En expatriant la production en Asie, on perd les subventions ainsi que les services de soutien. Mais en même temps, on s'est dit qu'on n'avait pas créé l'entreprise pour avoir des subventions, mais bien pour servir un marché et dans les meilleures conditions possibles »* (Maillot) ; ou en France : *« Les coûts de main-d'œuvre, c'est 35 % des coûts d'exploitation. » « À l'annonce des 35 heures, j'ai pris ma calculette, la masse salariale augmenterait de 10 %, cela correspondrait à 3,5 % de mes résultats, exactement ma marge »* (Médisis) ; ou celui du pays d'accueil : *« il ne faut pas faire de négoce en Tunisie, donc que de la transformation ; mais ça nous va »* (Médisis).

Lorsque le dirigeant de Médisis parle de la concurrence mondiale ou des nouvelles lois sur le temps de travail, c'est l'environnement national qui pose une pression : les lois sur le temps de travail que doivent mettre en place toutes les entreprises françaises sont, au début des années 2000, une pression légale forte sur les PME dont certaines vont être le déclic d'actions de délocalisations. L'entreprise citée, préoccupée par le maintien d'emplois locaux, ne compte pas délocaliser l'ensemble de sa production, mais plutôt ce qui est consommateur de main-d'œuvre et peu porteur de valeur ajoutée. C'est ainsi que le découpage de la chaîne de valeur de l'entreprise conduira à délocaliser la production de tubulures peu sophistiquées pour garder le développement de nouveaux produits et le savoir-faire existant sur le lieu d'implantation de la société mère. Par ailleurs, la rareté de la main-d'œuvre québécoise dans certains domaines sera aussi une motivation à la délocalisation (Unibec et Maillot). La chaîne de valeur est aussi méticuleusement étudiée et les activités qui présentent un risque de ne pas pouvoir être exécutées faute de main-d'œuvre donnent lieu soit à l'installation d'outils technologiques (robotisation) soit à de la sous-traitance locale ou internationale, soit à la délocalisation.

D'autres contraintes émanent directement des donneurs d'ordres ou des acheteurs : *« Il faut s'aligner sur les pays de l'Est, donc diviser par deux les coûts. Un calcul rapide : lorsque j'aurai rajouté ma marge au prix d'achat à ces fournisseurs, on arrivera au mieux à une baisse de 15 %, ça*

ne sera pas suffisant » (Mécanix). La menace est alors de court terme, la fabrication en zone *low cost* devient une condition pour l'accès aux cahiers des charges des donneurs d'ordres. Ces derniers sont convaincus qu'une telle organisation délocalisée ne peut qu'être plus performante et donc plus avantageuse pour eux et sera donc préférée pour garantir les achats au meilleur prix. Il est à noter que les processus d'achat des grandes entreprises sont particulièrement contraignants et exigent de la part des fournisseurs une capacité à baisser les prix dans la durée, pour intégrer l'amortissement des premières séries et de la R-D: *« on ne peut pas calculer nos prix sur une longue période en se disant qu'on amortit dans la durée. Dans la durée, il faut baisser. Si on ne peut pas baisser, on perd le marché. Ils veulent toujours plus bas »* (Mécanix).

Cette situation de pression constante des grands donneurs d'ordres sur les PME sous-traitantes amène des propriétaires dirigeants à délaissier ces réseaux pour développer leur activité de façon plus indépendante. Une telle situation est cependant contraire au souhait de nombreux gouvernements qui intensifient leurs actions depuis plusieurs années afin de pousser les PME à s'intégrer à des chaînes de valeur mondiales, celles-ci étant associées à la création d'emplois pérennes.

L'ampleur de ces pressions est largement reprise par la théorie néo-institutionnelle. Il s'agit donc de comprendre comment et pourquoi différents opérateurs peuvent « forcer » des dirigeants de PME à développer des stratégies de délocalisation et pourquoi ces mêmes dirigeants, par ailleurs autonomes et indépendants, acceptent parfois, bon gré mal gré et sans calculer de façon précise, les contraintes. L'analyse des questions de délocalisation ne peut, dès lors, plus être considérée sous le seul angle de la réduction des coûts. La décision stratégique peut viser cet objectif, mais le rôle de l'environnement introduit des influences externes à prendre en compte car elles peuvent aller jusqu'à orienter les décideurs vers des choix similaires appelés isomorphismes. Le partage d'un même environnement les oriente de façon plus ou moins consciente et formalisée vers des actions qui visent l'homogénéité et qui sont soumises à une rationalité collective (Meyer et Rowan, 1977;

DiMaggio et Powell, 1983; Boitier et Riviere, 2011). Là où un regard rapide voit la décision d'un dirigeant motivée par la recherche de coûts de production moins élevés, une appréciation plus fine de la décision de délocalisation permet de saisir la multiplicité d'interactions en présence et de comprendre que le dirigeant ne décide pas seul ni en autonomie. Une représentation commune se crée.

Toute entreprise de résolution de problème doit commencer par la création d'une représentation du problème, autrement dit d'un espace de problème dans lequel la recherche de la solution pourra s'exercer. Bien sûr, pour la plupart des problèmes que nous rencontrons dans nos vies quotidiennes, personnelles ou professionnelles, nous récupérons simplement dans notre mémoire une représentation que nous avons déjà utilisée dans une situation précédente et mémorisée. [...] Il arrive pourtant parfois que nous rencontrons une situation qui ne semble pas pouvoir s'ajuster aux espaces de problèmes que nous avons rencontrés précédemment, même en les étendant et en les transformant. Nous sommes alors confrontés à une tâche de découverte/invention qui peut être aussi considérable que celle de la recherche d'une nouvelle loi naturelle. Si Newton put découvrir la loi de la gravitation, c'est parce qu'il avait précédemment trouvé un nouveau mode de représentation, le calcul différentiel [...]. La plupart du temps, les problèmes de représentation sont de difficulté intermédiaire entre la simple adaptation d'une représentation connue et l'invention d'un nouveau mode de représentation (Simon, 2004, dans Schmitt et Fillion, 2009, p. 215).

Ainsi en est-il de la représentation des délocalisations: une représentation s'appuyant sur la réduction de coûts, portée par un regard d'économistes, à partir d'analyses macroéconomiques centrées sur des grandes entreprises, allant jusqu'à la construction d'un mythe qui «résonne avec les idéologies, les identités et la compréhension culturelle» des acteurs économiques (Campbell, 2005, p. 120; Piotti, 2009). Ce mythe est puissant, dans la mesure où il crée les conditions de diffusion d'idées, laquelle diffusion permet la mise en place de stratégies qui les appuient, selon un processus isomorphe (DiMaggio et Powell, 1983). Le discours oscille, de la part des dirigeants, entre imaginer, d'une part, une réalité qui serait une solution aux problèmes économiques rencontrés et aux pressions subies et, d'autre part, la réalité perçue lorsque les

choses sont effectivement mises en place. «*Nous avons beaucoup réfléchi, les salaires étaient deux fois plus élevés que ce qu'on nous avait dit et le transport via le port de Marseille m'inquiétait; mais il y avait un plan B par Gênes ou Barcelone. Donc on a dit "on fait"*» (Mécanix).

A contrario, des dirigeants québécois ont connu plus de succès que prévu dans certaines activités avec des sous-traitants asiatiques dès lors qu'ils ont décidé de défier les enseignements retirés des nombreuses expériences échouées et rapportés par la presse d'affaires en développant des relations de proximité avec leurs partenaires (El Fadil, 2012).

La délocalisation est alors soutenue par une représentation positive, c'est une solution en soi et une forme de mythe dans le sens d'un ensemble de croyances et de représentations idéalisées qui leur donne une force et une importance particulières.

Ces influences peuvent aller jusqu'à la pression coercitive, c'est le cas de certains donneurs d'ordres qui, forts de leur pouvoir de négociation, vont déclarer que le cahier des charges de leurs appels d'offres ne sera envoyé qu'aux fournisseurs qui disposeront d'une capacité de production en zone *low cost*: «*Les donneurs d'ordres, ça ne leur suffit pas que nous soyons performants. En plus, ils veulent qu'on soit installé en low cost, parce que comme cela on pourrait être encore moins chers. Ils veulent tout, notre qualité et encore toujours moins cher*» (Mécanix).

Mais elles peuvent aussi être moins apparentes ou moins individuellement dirigées vers chaque entreprise. Il peut s'agir d'une recommandation ministérielle pour garder les forces de production sur le territoire domestique, déterminant que la norme positive est celle qui conduit à ne pas délocaliser ou, au contraire, un discours orienté vers la compétitivité et la nécessaire délocalisation pour atteindre l'efficacité souhaitée. En analysant 15 ans de presse allemande (400 articles), Piotti (2009) 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 médias et les institutions allemandes. Dans le premier cas, on parlera d'isomorphisme coercitif, dans le second, d'isomorphisme normatif.

Un 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 soutient, en particulier lorsqu'ils sont dans un contexte de forte incertitude (Piotti, 2009). C'est cette incertitude, élément du contexte étudié, qui conduit les décideurs à rechercher des points d'appuis externes pour conforter ou justifier leur choix. Dès lors, plusieurs éléments concourent 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 : « *mon fournisseur m'a dit : vas-y, c'est bien* » (Mécanix). 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.
- Un besoin de légitimité : les conséquences à court terme d'une délocalisation sont lourdes en termes d'emplois parfois, de réorganisation de la production, voire de la gestion de l'entreprise presque toujours. Le fait de se comparer à ses pairs permet au décideur dirigeant de PME de retrouver une légitimité : il n'est pas possible de faire autrement ou alors, il est bien de faire comme eux. Ceux-ci sont choisis par autocatégorisation, 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 macroéconomiques qui rendent légitime aux yeux du groupe la décision de délocalisation. L'imitation est alors le résultat d'une évaluation. « *Le textile et la chaussure, c'est en Chine, donc on y est allés* » (Unibec et Maillot).

- Enfin, un besoin de justification : pour beaucoup de PME, dont on sait l'ancrage dans un terroir qui est souvent celui de la naissance de l'entreprise, la délocalisation qui se 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. L'ancrage social dans le pays d'accueil est d'ailleurs évoqué avec une certaine insistance et permet de montrer à la fois la fibre entrepreneuriale du dirigeant et sa dimension sociale.

Conclusion

La contrainte des coûts de production est soulignée par de nombreux auteurs comme étant l'une des raisons de la délocalisation même si de nombreux travaux de management international mentionnent la part croissante de motivations liées au rapprochement de la demande. Nous venons de souligner toute la complexité de l'évaluation de ces coûts pour les dirigeants de PME, due tant à la diversité et à la multiplicité de ces coûts qu'à l'incertitude de l'environnement et aux fluctuations qui en découlent, mais aussi à la nature des stratégies engagées par les entreprises.

L'intégration des PME dans des chaînes de valeur mondiales les oblige à relever des défis parfois contradictoires d'efficacité, d'une part, et de développement de possibilités et d'innovations coûteuses, d'autre part, assorties de contraintes de coproduction avec des acteurs locaux

et internationaux. La délocalisation est une réponse à ces contraintes stratégiques, mais ne se révèle pas toujours efficace pour aboutir à une meilleure performance. Nombreux sont les travaux qui montrent des résultats inférieurs aux prévisions de baisse des coûts en particulier et de performance globale plus généralement.

Les approches théoriques sont diverses pour analyser ce phénomène complexe : la théorie des coûts de transaction oriente vers l'identification des coûts, leur compréhension et leur optimisation, l'approche par les ressources est pertinente car elle permet d'observer la façon dont une meilleure organisation peut influencer positivement le long terme par la création de valeur.

La conscience est grande de l'importance de l'information, mais les systèmes, plutôt construits dans la proximité et souvent peu formalisés, ne permettent pas d'évaluer et d'anticiper les situations avec précision, ni d'avoir un cadre stratégique solide autorisant l'autonomie du dirigeant dans sa prise de décision vis-à-vis des parties prenantes. Alors que l'objectif reste souvent la diminution des coûts, ces derniers sont peu explicités et par là même mal mesurés, ce qui peut conduire à des choix assis sur un critère qui a été surdimensionné dans l'analyse et par voie de conséquence, à des difficultés opérationnelles. L'appui des réseaux du dirigeant compense ce manque, mais participe à des effets de mimétisme quant à la localisation choisie et à ses modalités opérationnelles.

Les systèmes d'appui aux entreprises que nous évoquons régulièrement dans cet ouvrage ont peut-être une action à mener pour aider les dirigeants de PME à avoir une meilleure visibilité. Certains travaux non spécifiques aux PME orientent vers des recommandations d'une plus grande formalisation des instruments de mesure : « *What a firm doesn't measure, it can't offshore well* » (Aron et Singh, 2005, p. 139) ; et vers la codification du plus grand nombre de processus, voire la mise en place d'une nouvelle organisation et de nouveaux systèmes d'information destinés à gérer et à contrôler la gestion à distance. Peut-on

porter les mêmes recommandations vers des entreprises organisées dans la proximité sur les plans géographique et fonctionnel? Nous ne pouvons négliger ce que nous venons d'expliquer : l'environnement est souvent inconnu, aucune routine n'existe, il serait sans doute illusoire de penser que seule la PME et son organisation sont à remettre en cause. Nous avons constaté une amélioration des processus dans les cas observés. Nous insistons sur la nécessaire prise en compte conjointe des éléments internes et des caractéristiques externes de l'environnement pour pouvoir mieux appréhender l'intérêt et le non-intérêt d'un tel choix. La voie d'amélioration peut être celle allant vers la prise de conscience de tous les coûts dont nous venons de parler, sans pour autant aller jusqu'à leur évaluation précisément quantifiée, qui demeure difficile. Cette piste, conjuguée avec le fait que la délocalisation doit s'inscrire dans une réflexion stratégique, peut éviter les situations problématiques que génèrent ces choix lorsqu'ils ne sont pas suivis des résultats attendus.

Délocalisation et entrepreneuriat, un paradoxe

Il y a une forme d'évidence et parallèlement une sorte d'impossibilité à associer délocalisation et entrepreneuriat. Le premier terme a une connotation souvent négative, l'autre est plutôt considéré de façon bienveillante et associé au développement, à la créativité, voire à la sortie de crise. Il nous semble que ce paradoxe reflète la complexité des conséquences d'une décision de délocalisation. Tant les dirigeants de PME que les services d'appui aux entreprises, voire les responsables de la politique de développement industriel et tertiaire que mènent les deux pays dans lesquels nous travaillons ont du mal à prévoir et à analyser les effets multiples de ces décisions. Les cas que nous avons présentés précédemment font apparaître des situations très diverses qui nécessitent des analyses tactiques et stratégiques diversifiées, bien différentes du regard monolithique inquiet que véhiculent certains médias.

C'est pour comprendre ce paradoxe et pour pouvoir éclairer les analyses et les recommandations que ce chapitre a été écrit. Alors que sont souvent évoqués, en matière de délocalisation, la contrainte mais aussi l'opportunité d'affaires, la prise de risque, l'absence d'information,

le défi et l'incertitude, les chercheurs, comme les services institutionnels, font peu de liens entre le fait de délocaliser et celui d'entreprendre. La délocalisation, sans doute parce qu'elle fut d'abord étudiée chez les grandes entreprises, est essentiellement présentée comme une décision stratégique prise souvent en réaction à une compétitivité insuffisante ou à une volonté d'augmenter les marges, très lourde de conséquences pour la totalité de l'entreprise et difficilement réversible. Elle apparaît comme un fait macroéconomique problématique menant à la désindustrialisation, ou comme un évènement microéconomique dangereux qui conduit à la perte d'emplois et de savoir-faire.

Pourtant, lorsque les dirigeants que nous avons interrogés parlent de leur décision et de leur processus de délocalisation, ils s'expriment comme des entrepreneurs au sens que donne à ce mot l'OCDE :

l'entrepreneur peut être considéré comme celui ou celle qui prend des risques, associe des ressources de manière cohérente et efficiente, innove en créant des nouveaux services, produits ou procédés à long terme par la définition d'objectifs et matérialise des bénéfices au-delà de l'allocation courante des ressources (1998, p. 129).

Dès lors, la délocalisation doit-elle être étudiée comme une situation entrepreneuriale¹, comme une possibilité intéressante ou non, alors que nous l'avons décrite, dans le chapitre précédent, comme un choix sous contrainte, très centré sur la réduction des coûts et les pressions extérieures ? Cette question peut interpeller les dirigeants de PME quant à la façon de construire la décision de délocalisation.

Mais allons plus loin, la délocalisation naît-elle d'une réflexion stratégique préalable ou, inversement, est-elle un cheminement vers une construction stratégique ? Peut-elle alors être vue comme un élan

.....

1. La décision de délocalisation est une situation entrepreneuriale, dans le sens défini par Fayolle : « situation reliant d'une façon très étroite, quasi indissociable, un individu caractérisé par un engagement personnel fort [...] dans une action entrepreneuriale et un projet ou une organisation émergente ou une organisation stabilisée de type entrepreneurial » (2004, p. 114).

vers de nouveaux projets et une réflexion menant à une stratégie de croissance ? Ces nouvelles questions nous apparaissent pertinentes pour les dirigeants de PME mais aussi intéressantes pour les structures d'appui aux PME, voire les structures d'accueil des entreprises en phase de délocalisation, parce qu'il ne s'agirait plus seulement de résoudre de façon opérationnelle un problème de type conjoncturel. Il s'agirait de participer à une réflexion qui engage le développement futur de la structure sur son lieu de départ et sur son lieu d'arrivée. Il ne s'agirait plus de trouver les modalités les plus pertinentes sous forme de réponses techniques, mais de construire la problématique stratégique de l'entreprise. Ces réflexions font réagir les chercheurs qui étudient les concepts d'entrepreneuriat et d'entrepreneuriat international, avec notamment un regard sur les questions de proactivité, de prise de risque et d'innovation produit marché. Pour apporter des éléments de réponse à ces trois catégories de « parties prenantes » (dirigeants, institutions et chercheurs), nous resterons dans le cadre d'une perspective constructiviste. Celle-ci nous invite à analyser le processus en cours, elle donne autant d'importance à la dynamique à l'œuvre qu'aux éléments qui la constituent. Elle permet de repérer les interactions entre les organisations et l'environnement à travers les acteurs et dans le détail de leurs discours (Brandão-Bernardes et Sergi, 2006; Gergen et Thatchenkery, 1996; Barry et Elmes, 1997; Franklin, 1998), sans s'arrêter à un diagnostic statique des avantages et inconvénients des choix de délocalisation. Elle permet aussi de tenir compte du besoin de la délibération d'une stratégie, tout en considérant l'imprévisibilité, la récursivité et l'enchevêtrement entre les composants et leur milieu (Avenier, 1997).

Nous nous appuyerons sur la littérature en entrepreneuriat, en particulier les travaux de Miller et Friesen (1977) et le courant de recherches qu'ils ont dynamisé et qui propose le construit « organisation entrepreneuriale ». Mais nous utiliserons aussi le modèle factuel de la PME (Julien, 1997) qui a nourri les travaux de Levratto (2006) sur les mondes de production des entreprises ainsi que ceux de Brandão-Bernardes et Sergi (2006) sur la construction stratégique des PME. Enfin,

nous mobiliserons les réflexions d'Etrillard (2004) qui a utilisé, dans le champ des PME, les cinq dimensions que Martinet et Thiétard (2001) définissent pour structurer la réflexion stratégique de ces entreprises.

4.1. Entrepreneuriat et délocalisation

L'entrepreneuriat est défini de façon plurielle dans la littérature. La vision schumpetérienne le présente comme « de nouvelles combinaisons et leur réalisation correspondant à de nouveaux objets de consommation, de nouvelles méthodes de production et de transport, de nouveaux marchés et de nouveaux types d'organisation industrielle » (Verstraete, 2002, p. 13). En réponse à la même problématique, Penrose (1963) définit l'entrepreneuriat comme l'identification d'occasions dans le système économique. Toulouse (1988, p. 21-22) parle « d'une réponse créatrice, une habileté à percevoir de nouvelles perspectives, à faire des choses nouvelles, différentes des choses existantes ». Cette question de la nouveauté des arrangements (les combinaisons de Schumpeter) est fréquemment reprise (Gartner, 1988) pour parler d'entrepreneur, mais d'autres auteurs vont introduire la question du lien entre l'individu et la chose créée, parlant d'une « dialogique individu/création de valeur nouvelle dans une dynamique de changement créatrice » (Bruyat, 1993, p. 57) ou d'une relation symbiotique entre l'entrepreneur et l'organisation créée (Verstraete, 2002). Julien et St-Pierre (2015, p. 65) élargissent cette relation au lien qui relie l'entrepreneur au territoire d'implantation de l'entreprise : « L'entrepreneuriat, c'est l'action humaine, soutenue par le milieu environnant, pour créer ou développer toutes sortes d'activités économiques et ainsi générer de la valeur nouvelle sur les marchés dans le but de mieux répondre aux besoins individuels et collectifs d'un territoire ».

L'entrepreneuriat est aussi vu comme un processus qui peut perdurer dans le temps (Stevenson et Jarillo, 1990) ou s'effondrer sous la charge des difficultés et se transformer en un management de sauvegarde de quelques marchés ou niches jugées peu attractives par des concurrents éventuels.

Enfin, l'entrepreneur est reconnu par tous les auteurs comme proactif et innovateur, en particulier lors de la création de l'entreprise.

Les PME que nous avons rencontrées tranchent, dans leur secteur d'activité, vis-à-vis de certains de leurs compétiteurs, souvent proches géographiquement, qui ont perdu leur proactivité face à la complexité de leur environnement. Comme le relèvent Chicha *et al.*, (1994), le système d'information des PME, peu complexe, peut désarmer les dirigeants lorsque l'environnement subit des évolutions fortes et rapides. Pour autant, un regard sur le passé montre que les PME délocalisatrices observées ont pu, à certains moments, déceler les occasions et les exploiter malgré des analyses que d'aucuns pourraient qualifier d'insuffisantes au regard d'approches classiques.

4.1.1. Une orientation entrepreneuriale

Lorsque Médisis part en Tunisie, il s'agit de la création d'une nouvelle organisation pour le dirigeant, il a le sentiment prégnant d'une prise de risque, car il faut restructurer toute la production pour l'adapter à une configuration dans laquelle chacun des établissements sera porteur d'une forte valeur ajoutée. Pour Maillot, la question de la production se pose après quelques années de production au Québec, en des termes plus complexes que la seule question des coûts: «*L'Asie est le berceau des nouvelles technologies dans notre domaine, mais aussi le centre névralgique des textiles haut de gamme que nous ne retrouvons pas en Occident. La délocalisation impliquait à la fois la production, les choix technologiques mais aussi les produits.*»

La décision de délocalisation apparaît très liée à l'environnement et à ses contraintes, aux circonstances conjoncturelles et structurelles de cet environnement, réelles et perçues par les entrepreneurs. Les interactions sont nombreuses et complexes, faites dans un contexte d'incertitudes présentes et futures. La délocalisation s'étudie, se construit, s'invente. Cela peut contredire les certitudes portant sur une analyse froide et strictement centrée sur des principes de contrôle de gestion et des indicateurs financiers. Cela conduit par ailleurs à relativiser la recherche de réponses techniques pour cheminer vers un espace de problématisation, parfois sous-estimé dans les politiques d'accompagnement (Fabbri, Gallais et Schmitt, 2010; Sarasvathy, 2008; Bayad, Gallais, Marlin et Schmitt, 2010; Boutary et Monnoyer, 2014). Le discours normatif sur ce que doivent être (ou ne pas être) les délocalisations de PME est troublé par ce constat.

Comme nous l'évoquions précédemment, les entreprises que nous avons rencontrées n'ont pas choisi la délocalisation à la première alerte². Leur comportement a été, dans un premier temps, souvent plus managérial qu'entrepreneurial.

- Pour Floralys, l'accès à la ressource florale « Ciste » à 500 km de la maison mère permet de répondre à la demande de son principal client. Si Floralys doit investir dans l'unité de transformation de la fleur en essence, sur place, c'est parce que la matière première est non transportable. L'entreprise importe cet élément qu'elle intègre dans son processus productif.

.....

2. Rappelons ici les résultats d'une enquête conduite par St-Pierre et Trépanier (2006) au début de l'année 2006, lorsque les produits asiatiques sont rentrés massivement sur les marchés nord-américains. Ils ont interrogé des dirigeants de PME manufacturières pour connaître la stratégie qu'ils envisageaient afin de répondre à l'émergence de la concurrence asiatique. Les stratégies les plus souvent mentionnées visaient tout d'abord à améliorer la compétitivité de leur entreprise: amélioration de la production ou de la chaîne d'approvisionnement; intensification des activités de recherche et développement, et d'innovation; formation de la main-d'œuvre et développement des compétences.

- Pour Mécanix, la contrainte vient de nouvelles exigences des donneurs d'ordres. Il apparaît évident au dirigeant que seul un changement peut sauver la situation et maintenir la croissance existante de l'entreprise: «*si on ne change pas de système, ils (les donneurs d'ordres) ne voudront plus nous donner leur cahier des charges, on n'aurait plus ce débouché*». Une restructuration interne a permis de répondre pour plusieurs années aux exigences des donneurs d'ordres, sans obéir à leur suggestion de délocalisation.
- Pour Unibec, il faudra que la remontée du dollar canadien (vis-à-vis du dollar américain) soit complète pour que s'opère le passage de l'achat de pièces chinoises à la délocalisation vers ce pays.

Les cinq cas que nous avons étudiés sont des entreprises dont les dirigeants ont fait, à un moment donné, un choix explicite et déterminé de pérennité via la délocalisation.

Face à la dégradation de son secteur au Québec, le dirigeant d'Unibec dit clairement les choix qu'il peut faire: laisser faire, ce qui suppose une décroissance du nombre de salariés et du chiffre d'affaires, ou fermer tout simplement, ou changer: «*Le troisième choix implique une révision complète du modèle d'affaires pour pouvoir survivre et on va faire fabriquer à l'extérieur.*»

La délocalisation, une fois réalisée, n'est plus un fait « hors système », c'est une action singulière, décidée et mise en œuvre dans les PME par des dirigeants d'une façon peu fréquente, non modélisée, aboutissant à des structures qui n'ont plus les caractéristiques traditionnelles de la plupart des PME, existant sur un lieu, centralisées sur ce lieu et resserrée autour d'une gestion de proximité. La PME délocalisée, ou multilocalisée, est une organisation émergente qui peut ou non être performante et ainsi affecter le devenir de la maison mère. Nous voyons ainsi apparaître ce que la littérature sur l'organisation entrepreneuriale met en évidence (Stevenson et Jarillo, 1990; Randerson et Fayolle, 2010), à savoir la différence entre la décision de délocalisation,

situation entrepreneuriale et le management qui opérationnalisera dans le temps ce choix. L'orientation entrepreneuriale du dirigeant a des répercussions sur le mode de management choisi; les dimensions qui caractérisent ce management, à savoir l'orientation stratégique, la poursuite d'occasions d'affaires, le contrôle des ressources, leur allocation, la structure et la politique de rémunération donneront ou non de l'ampleur à la structure délocalisée et à sa maison mère.

4.1.2. Manager et entrepreneur

Les entreprises que nous avons rencontrées ont été créées par nos interlocuteurs ou leurs parents, il y a plus ou moins longtemps.

- Lorsque A. Magny crée Médisis, c'est parce qu'il entend le signal de son frère qui lui parle d'un marché à prendre, sur les «lignes à sang³». À partir de sa formation en biologie et de son expérience technico commerciale pour une multinationale britannique, il réagit rapidement pour prendre ce marché du secteur de la santé qui est en voie d'expansion.
- Les dirigeants de Maillot sont encore étudiants lorsqu'ils se mettent à fabriquer des vêtements de sport pour l'équipe de natation de l'université: *«c'est arrivé comme ça; il y avait une opportunité et on a commencé comme ça»*.
- Le dirigeant d'Unibec a été positionné par son père au sein de l'entreprise qu'il avait lui-même fondée, avec un objectif précis: préparer l'entreprise au passage à l'informatique.

.....

3. Tubulures installées sur une artère ou une veine qui permet la circulation du sang dans une opération de dialyse pour les personnes souffrant d'insuffisance rénale.

Les décisions de délocalisation qu'ils vont prendre quelques années plus tard ont pour objectif de trouver une solution à un état de contrainte nouvellement vécue par leur entreprise : une hausse brutale du coût du travail pour Médisis, un manque de compétences locales et une baisse du cours du dollar américain pour Unibec, la disparition des quotas d'importation textile pour Maillot. La production de leur entreprise ne peut plus, à leur avis, rester concentrée sur le sol d'origine, terre de création de l'entreprise et, de ce fait, un ancrage local regardé comme tel et souhaité immuable. Le choix de la délocalisation est une décision qui va permettre à l'entreprise de perdurer ou de construire son développement dans de meilleures conditions.

C'est à partir de leur histoire, de leurs contextes, de leurs expériences et de leurs apprentissages que ces dirigeants captent une information, un besoin et décident de créer une nouvelle organisation complémentaire à celle existant déjà. Il ne s'agit plus de gérer l'existant en attendant un hypothétique retournement de conjoncture, mais bien de prendre le risque de créer une nouvelle structure de production dans un environnement peu ou mal connu, ce qui constitue une action entrepreneuriale. Ils passent alors d'un statut de manager au statut d'entrepreneur.

D'autres refuseront ce passage à l'entrepreneuriat international, dans un premier temps, jugeant le pari trop risqué et s'efforceront, par un management stratégique adapté, de gagner quelques points de productivité pour conserver une partie de leur clientèle. «*Recommencer là-bas ce qu'on vient juste de terminer ici, très peu pour moi*» (Mécanix). Le dirigeant écoute son responsable de production : «*je ne l'ai pas sentie cette opération*». L'incertitude est trop forte, l'évaluation des bénéfices n'est pas suffisante pour conforter la décision, l'éloignement géographique rajoute à la difficulté. Cette situation n'est pas définitive, dans d'autres circonstances de la vie de l'entreprise qu'ils ont créée ou reprise, ces mêmes managers redeviendront des entrepreneurs schumpétériens, parce qu'ils estimeront alors le risque ou le degré de perte acceptable.

La décision de délocalisation passe par l'analyse des ressources, jugées suffisantes ou non. La décision est bien prise par le dirigeant. S'il est en position de manager, il va donner à cette décision un caractère collégial, la confiance accordée au jugement de certains membres de son équipe pallie la faiblesse du système d'information. Le rôle de chacun est donc dynamisé. S'il est en position d'entrepreneur, sa décision est plus personnelle: la délocalisation est en effet souvent jugée difficile car les parties prenantes freinent. Ces exemples illustrent bien le processus cognitif que Verstraete (2002) évoque pour comprendre l'entrepreneuriat et les spécificités des PME mises en exergue par Julien (1997).

Manager et entrepreneur: ces choix conduisent à élargir la réflexion sur «les» délocalisations et à accepter d'y introduire la dimension du registre cognitif des entrepreneurs concernés (Cossette, 2003). Cela implique aussi de sortir d'une approche statique (celle qui est le plus souvent présentée lors d'études quantitatives sur le phénomène de délocalisation) pour intégrer l'aspect dynamique d'un processus non stabilisé du fait de la multiplicité des variables que le dirigeant est amené à prendre en compte.

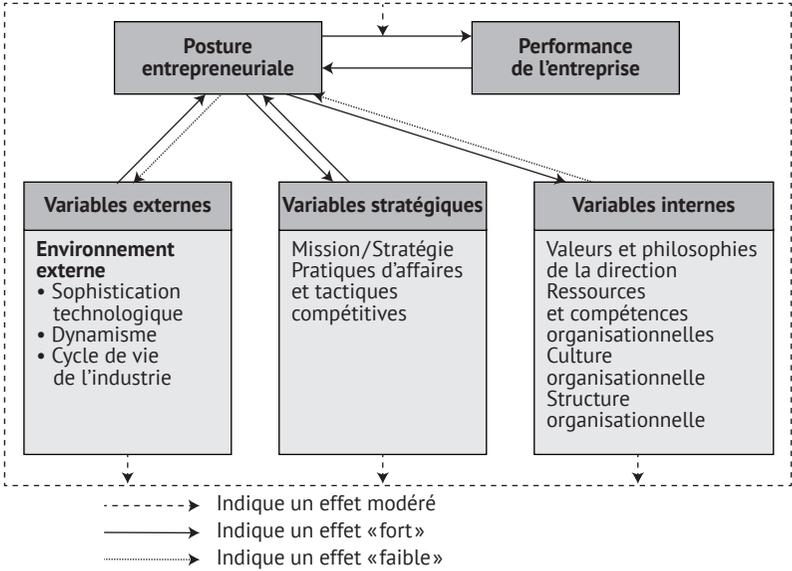
Miller et Friesen (1977), étudiant le phénomène d'adaptation organisationnelle qui peut conduire à l'entrepreneuriat, mettent l'accent sur trois dimensions du comportement managérial: la proactivité, la prise de risque et l'innovation produit marché. Reprenant ces trois dimensions, Covin et Slevin (1991) différencieront ainsi les entrepreneurs selon la «posture entrepreneuriale» qu'ils adoptent.

Ce modèle, comme le montre la figure 4.1, confirme que les valeurs personnelles du dirigeant, tout comme les ressources et compétences organisationnelles ainsi que les structures de l'entreprise affectent la posture entrepreneuriale qui conditionne, quant à elle, la performance de l'entreprise.

Comme le suggèrent Covin et Slevin (1991), l'hostilité perçue de l'environnement déclenche l'action, ici vers la délocalisation (effondrement du secteur textile, hausse de la valeur du dollar canadien, loi sur

la limitation du temps de travail en France, etc.). Le choix de la délocalisation correspond au modèle que ces auteurs qualifient de conservateur, dans lequel l'innovation est la réponse à un danger, par opposition au modèle entrepreneurial où l'innovation est l'état naturel des activités (Miller et Friesen, 1982).

FIGURE 4.1
Modèle conceptuel du comportement entrepreneurial de l'entreprise



Source : Traduit de Covin et Slevin (1991, p. 10).

Notre suivi longitudinal des cas étudiés montre qu'une qualification binaire de la posture entrepreneuriale versus stratégique serait réductrice. Comme le suggèrent Covin et Slevin, il existe un continuum. Nos observations sur le terrain ont fait apparaître le caractère évolutif des postures entrepreneuriales de chaque dirigeant. Mais le continuum n'est pas linéaire : la réflexion peut être engagée de façon simplement réactive, elle s'intègre par la suite dans une problématique stratégique,

la décision est prise, l'organisation émerge : la situation est alors plus entrepreneuriale que stratégique. La pérennité de la structure délocalisée dépendra du degré d'intégration de celle-ci dans la stratégie de l'entreprise : si le dirigeant reste dans une posture entrepreneuriale, la structure délocalisée reste extérieure à la structure mère. Si le dirigeant envisage une reconfiguration globale, alors la position stratégique s'affirme. C'est dans le cadre de la compréhension de ce processus (Stevenson et Jarillo, 1990) que doivent s'insérer les modalités de la démarche d'accompagnement des dirigeants.

4.2 De l'entrepreneuriat à la stratégie

L'observation du terrain nous a montré que les décisions de délocalisation nées d'une réponse à un danger se structuraient avec le temps. Si la première urgence est d'ordre managérial : où, quand, comment, les potentialités stratégiques de cette transformation organisationnelle semblent être conceptualisées plus ou moins rapidement par les dirigeants.

L'articulation entrepreneuriat-stratégie n'est que peu analysée par la littérature (Randerson et Fayolle, 2010), sans doute parce qu'elle doit beaucoup à la dimension comportementale des dirigeants, en particulier dans le cas de dirigeants créateurs de leur entreprise. Pourtant, comme l'indiquent les travaux de spécialistes de l'entrepreneuriat comme Dess, Lumpkin et McGee (1999) ou Moreno et Casillas (2008), une réelle orientation entrepreneuriale invite les organisations à mettre en place des stratégies d'expansion. Celles-ci ne peuvent toutefois être indépendantes des modes de production des entreprises, comme le montrent les travaux de Levratto (2006), ni de la dimension d'internationalisation qu'implique la voie de la délocalisation. Parallèlement, la perspective constructiviste de la stratégie permet de jeter un regard nouveau sur les spécificités des PME et les contraintes qu'elles sont censées exercer sur l'élaboration et la formalisation d'une stratégie tant au niveau national qu'international.

4.2.1. Décider en fonction de son positionnement stratégique

Comme nous le rappelions en introduction, ce sont l'ensemble de l'industrie manufacturière et les services de l'information et de la communication qui sont les plus fortement affectés par la pratique de la délocalisation. Toutefois, le mouvement qui ne touchait, dans les années 1990, que les grandes entreprises, s'est d'abord manifesté dans les industries à forte composante de main-d'œuvre et de main-d'œuvre peu qualifiée, comme l'industrie textile, du meuble ou celle de la chaussure. Il ne s'est généralisé aux autres secteurs qu'avec les années 2000.

Bien que la décision de délocalisation soit souvent prise sous la contrainte, elle signifie rarement pour une PME le départ pur et simple vers le pays d'accueil de l'ensemble du système de production. L'équipe dirigeante choisit les fonctions, les fabrications qu'elle délocalise au sein de l'ensemble de son système de production. Celles-ci ne dépendent pas seulement du secteur d'activités mais des formes productives choisies qui correspondent, à un moment donné, au positionnement concurrentiel adopté par l'équipe dirigeante.

Les cas nous le montrent bien :

- Mécanix installe en Tchéquie une ligne de fabrication qui répond aux exigences de l'un de ses donneurs d'ordres. Celui-ci, tout en insistant sur la qualité de la prestation offerte liée aux compétences techniques et à la flexibilité de Mécanix, exige, en effet, une réduction des prix. Le dirigeant espère pouvoir contrôler son savoir-faire à distance et il reviendra sur sa décision dès que son positionnement stratégique sera mis en cause par les décisions des responsables locaux, mal contrôlés par Mécanix. Il comprend qu'avec ce choix de délocalisation, il a quitté l'univers de la commande pour l'univers de la grande série, pour reprendre les termes de Levratto, 2006⁴;

.....
4. L'analyse des mondes de production de Levratto est détaillée dans le chapitre 2.

- la décision de délocalisation de Médisis ne concerne qu'une catégorie de produits, ceux qui supposent un processus standardisé, mais en même temps de multiples manipulations impliquant une main-d'œuvre nombreuse. Les activités de recherche, de conception et les produits très spécifiques resteront fabriqués en France. Le dirigeant comprend que pour se maintenir dans l'univers de la commande avec un fort soutien de R-D, il lui faut revisiter le processus productif des produits standardisés;
- pour Floralys, dont le développement dépend de la très haute qualité du produit fourni à ses clients et du processus très spécialisé mis au point, il n'est pas envisageable de confier les phases finales du processus à des sites distants, quelle que soit la qualité du management de ses filiales. La décision de délocalisation s'accompagne ici d'une réflexion stratégique qui porte sur l'analyse du positionnement concurrentiel de l'entreprise et des caractères spécifiques de certains de ses produits.

Au-delà des différences sectorielles, c'est bien le positionnement concurrentiel et stratégique de la PME qui, à l'instant T, justifie la délocalisation mais aussi sa dimension, donnant ainsi à cette décision un caractère inédit.

4.2.2. Mettre en œuvre une innovation organisationnelle

Parce que la décision de délocalisation implique un transfert d'activités hors frontière, de nombreuses décisions managériales sont à prendre dès le choix de localisation réalisé. Pour certains dirigeants, la nouvelle structure sera seulement un « copier-coller » d'une partie de la structure existante. Les dirigeants ne désirent pas prendre le risque d'une transformation trop importante, ils tiennent à conserver leur pouvoir, leurs capacités techniques, ce que Miller (1983) appelle leur « pouvoir de contrôle⁵ ».

.....
5. Traduction de *locus of control*.

Pour Floralys, plusieurs délocalisations permettront un accès à des ressources nouvelles et la réalisation des premières phases de traitement maîtrisables par des salariés locaux dûment formés et encadrés, sans pour autant décentraliser les phases les plus sensibles du processus productif.

Pour d'autres, la décision de délocalisation conduit à entreprendre une innovation organisationnelle qui impacte l'ensemble des structures de production de l'entreprise.

Dans le cas de Médisis, les valeurs du dirigeant, très explicites, orientent l'action de délocalisation vers une très grande attention au maintien des emplois existants dans la maison mère. Cela nécessite un effort de formation pour permettre aux personnes en poste d'acquérir les compétences, créatrices de performance, adaptées à la nouvelle organisation. Parallèlement, la structure délocalisée est pensée comme le lieu de fabrication de la partie de la production intensive en main-d'œuvre (au coût moins élevé). Des innovations organisationnelles affectent donc les deux structures.

Dans le cas d'Unibec, le dirigeant parle de changement de modèle d'affaires, car l'assemblage des pièces constitutives du produit final s'effectue désormais à l'étranger. La responsabilité du dirigeant et de son équipe consiste à choisir l'assembleur en fonction de la répartition géographique des fournisseurs de pièces. Il détecte les fournisseurs les plus compétents, les plus novateurs et conserve dans la maison mère le design des produits.

L'innovation organisationnelle n'apparaît pas, en tant que telle, dans le modèle de Covin et Slevin au titre de la posture entrepreneuriale (le modèle parle d'innovation produit). Pourtant, elle peut être retrouvée dans les variables internes explicatives du modèle sous deux aspects : d'une part, via l'indicateur portant sur les valeurs de la haute direction et, d'autre part, via celui des ressources et compétences ou de la structure organisationnelle. Il nous semble qu'elle apparaît aussi, de façon

sous-jacente, dans les variables stratégiques « pratiques managériales et tactiques concurrentielles⁶ ». Dans ce modèle, les auteurs insistent sur le lien entre la posture entrepreneuriale et la performance. Or, l'innovation organisationnelle mise en œuvre par les dirigeants, dans les lieux délocalisés ou à la maison mère, est conçue pour augmenter la performance coûts de ces structures productives. La relation apparaît par ailleurs bijective, comme dans le modèle initial, puisque des travaux récents sur la productivité des PME délocalisées mettent en valeur les gains de productivité obtenus (Couture, Sydor et Tang, 2015). Il nous paraît donc nécessaire, aujourd'hui, d'enrichir le modèle de Covin et Slevin en intégrant l'innovation organisationnelle au sein des variables stratégiques parce qu'elle constitue souvent le premier pas vers un renouvellement stratégique (voir tableau 4.1).

TABLEAU 4.1
Synthèse des innovations rencontrées sur les cas étudiés

Nom entreprise	Médisis	Mécanix	Unibec	Floralys	Maillot
Types d'innovation	Organisationnelle puis de produit, via la R-D.	Perfectionnement permanent des produits.	Organisationnelle puis renouvellement des produits via des rachats d'entreprises.	De produits, via l'accès à des ressources naturelles puis organisationnelle.	De produits puis organisationnelle.

4.2.3. Penser le futur de l'entreprise

Le caractère entrepreneurial de la délocalisation souligné plus haut se manifeste aussi à travers l'horizon temporel des dirigeants que nous avons rencontrés. Si les décisions sont prises en réaction à une situation

6. Traduction de *business practices and competitive tactics*.

jugée difficile, elles ne sont pas prises dans l'urgence. Différentes implantations sont étudiées qui supposent des rencontres avec des conseils (chambres de commerce, représentants locaux des pays d'accueil), mais aussi des discussions en interne avec les équipes les plus concernées. Elles ne sont pas non plus considérées comme des choix de court terme sur lesquels on pourra revenir aisément.

Maillot s'exprime ainsi :

On a mis plusieurs années pour délocaliser, notre décision reposant sur une vision à long terme d'une entreprise « familiale » que l'on souhaite pérenne dans une dynamique de forte croissance. Ce n'est donc pas une décision strictement financière de court terme. Cependant, on souhaite conserver le contrôle décisionnel et le capital familial, ce qui nous amène à réinvestir les profits pour assurer notre croissance.

Cette dimension se matérialise aussi dans l'affirmation des valeurs propres de l'entreprise délocalisatrice. « *Nous, on travaille uniquement avec des usines qui ont un code d'éthique qui est de standard international. On s'assure justement qu'on travaille avec des usines qui ont un code d'éthique qui représente nos valeurs* » (Maillot)⁷.

Si Mécanix abandonne sa localisation en Slovaquie, c'est parce que son donneur d'ordres décide de modifier une pièce, qui a été fabriquée en très grande série par la structure délocalisée qui a espéré ainsi faire baisser les coûts de revient. La maison mère réalise que le risque a été mal analysé et la confiance trop généreusement accordée, mettant en danger le devenir de l'entreprise. Il rapatrie dès lors machines et plans.

.....

7. Mentionnons que l'importance de s'assurer des valeurs et des comportements éthiques de la part des sous-traitants et partenaires asiatiques s'est accentuée avec les années à la suite de divulgation de comportements répréhensibles et de mauvaises expériences vécues par des dirigeants occidentaux. Ces situations ayant été fortement médiatisées ont obligé les dirigeants québécois notamment à questionner et observer les comportements de leurs partenaires pour éviter d'être accusés de ne pas respecter des règles minimales relevant des « Droits de la personne » en vigueur au Canada.

S'il est banal de dire que la décision de délocalisation se construit dans l'incertitude, elle est maîtrisée dans l'orientation entrepreneuriale des dirigeants et ne traduit pas un regard *court-termiste* des dirigeants. La dimension familiale de ces entreprises explique sans doute un tel comportement, mais notre analyse longitudinale nous a permis de le suivre parmi les entreprises étudiées.

- L'intégration précoce des enfants des fondateurs dans l'équipe de direction qui met en évidence la volonté de perdurer dans le temps.
- Deux transmissions non familiales mais réalisées en interne, ce qui révèle un attachement de l'équipe managériale à la pérennité de l'entreprise et sans doute une implication forte des employés, ce que Barringer et Bluedorn (1999) ont appelé une attention marquée au long terme⁸.

Ce souci du long terme constitue l'ancrage de toute réflexion stratégique.

4.2.4. Construire une équipe, définir les responsabilités de chacun

L'orientation à long terme induit une préférence du dirigeant pour la pérennité de ses équipes, celles de ses partenaires, ainsi que la construction d'une relation de confiance avec les parties prenantes. Plus que des barrières qui ne peuvent tenir face aux turbulences de l'environnement, il est important de pouvoir intégrer et reconfigurer régulièrement les compétences internes et externes à l'entreprise (Teece, Pisano et Shuen, 1997), en transformant les routines mobilisées dans des environnements stables, en capacités dynamiques, « processus simples, fragiles et changeants, basés sur l'expérimentation et aux résultats difficilement

.....
8. Traduction de *deep locus of planning*.

prévisibles » (Prévot, Brulhart, Guieu et Maltese, 2010, p. 92). La coordination des compétences, l'apprentissage et les capacités de transformation et de changement constituent le support de la construction de l'innovation et de l'avantage concurrentiel. Les relations qui perdurent généralement dans le temps sont par ailleurs, aux yeux des dirigeants, réductrices d'incertitude (Torrès et Gueguen, 2008), sujet qui sera développé dans le chapitre suivant.

L'existence de relations de confiance se répercute sur les formes du management et sur l'orientation entrepreneuriale. Mais, comme le suggèrent plusieurs modèles d'entrepreneuriat organisationnel proposés par la littérature, une distinction est souvent faite entre les responsabilités entrepreneuriales assumées par le seul dirigeant et les responsabilités managériales qui se partagent : « *Pour moi c'était essentiel d'être tout seul un moment donné pour prendre ma décision* » (Unibec évoquant la décision de délocalisation).

La décision est assumée par le dirigeant qui devra la défendre devant ses salariés, voire devant les autorités locales qui lui reprocheront son départ.

Cette prise de responsabilité entrepreneuriale n'exclut pas l'écoute de l'équipe ou la confiance dans des partenaires de longue date, tels le cabinet de recrutement de Mécanix ou son chef de production qui lui déconseille le premier projet de délocalisation. L'implication personnelle des salariés peut même favoriser l'apparition d'un intrapreneuriat dispersé, qualifié par certains auteurs d'orientation organisationnelle diffuse (Birkinshaw, 1997).

Parce que l'activité de la filiale marocaine de Floralys est dépendante du climat et de la saisonnalité, l'ingénieur agronome, qui dirige l'établissement, diversifie la production. « *En élargissant les collectes vers des produits moins saisonniers, il est ainsi possible de développer des activités complémentaires* ». Alors que la direction de la maison mère souhaite limiter le rôle des filiales à la fourniture de produits

intermédiaires, il devient intrapreneur, mais insiste sur son étroite relation avec la maison mère, rendue assez facile par la proximité géographique entre le nord du Maroc et le sud-ouest français.

Ce souci d'un management efficient de la ressource humaine dans des situations très diverses avait été repéré comme caractéristique de la gestion de proximité; on le retrouve même dans une situation d'internationalisation des lieux de production.

4.2.5. Un processus stratégique émergent à l'international

Les chercheurs en entrepreneuriat se sont efforcés de définir les critères de qualité de l'organisation entrepreneuriale conduisant à l'implémentation d'une stratégie, à savoir l'exploitation expresse et continue d'occasions d'affaires dans un objectif de croissance. Nous avons trouvé, sur le terrain, une réflexion fine sur les modèles de production, des choix structurés d'innovation organisationnelle, une orientation sur le long terme et une recherche de croissance et d'avantages concurrentiels. Peut-on alors trancher, lorsqu'on aborde la délocalisation des PME, entre l'idée d'un processus stratégique planifié et celle d'un processus émergent, et en ajustement permanent? Les situations que nous avons rencontrées ne sont pas si clairement définies.

Pour répondre, nous nous appuyons sur les travaux d'Etrillard (2004), analysant la construction d'une stratégie d'internationalisation dans les PME. Il propose de structurer le continuum entrepreneuriat-stratégie via les cinq dimensions définies par Martinet et Reynaud (2001). Ces dimensions: décisionnelle, cognitive, contextuelle, organisationnelle et opérationnelle sont positionnées sur une échelle passant de l'entrepreneuriat à la stratégie, sans frontière définitive et systématique entre les deux.

Le cadre d'analyse nuancé proposé par Etrillard nous paraît porteur de sens pour comprendre le processus de délocalisation et l'inscrire dans une approche à la fois entrepreneuriale et stratégique. L'intégration de la dimension cognitive permet d'appréhender la façon

dont les dirigeants construisent, instantanément ou au fil du temps, leur représentation de la délocalisation qu'ils décident et mettent en œuvre. Comme on peut le voir au tableau 4.2, les dimensions de la décision montrent la diversité des situations pour une même entreprise et soulignent la difficulté à décréter l'une ou l'autre des positions. Une même entreprise peut avoir une dimension décisionnelle très entrepreneuriale et une dimension cognitive plus stratégique. Ce constat incite à considérer la délocalisation comme un processus, dont certaines phases peuvent être très entrepreneuriales et d'autres plus inscrites dans un processus stratégique.

TABLEAU 4.2
Les cinq dimensions du continuum entrepreneuriat – stratégie

Continuum entrepreneuriat stratégie	Dimension décisionnelle	Dimension cognitive	Dimension contextuelle	Dimension organisationnelle	Dimension opérationnelle
L'entrepreneurial ↑ ↓	Non décision Reconnaissance et prise de risques Comportement planifié ↕	Rationalité limitée Intention Intuition Sentiment ↑ ↓	Opportunités Contingences Déterminisme environnemental ↑ ↓	Émergence organisationnelle Réseaux ↑ ↓	Réactivité Impulsion Expérience Savoir-faire ↑ ↓
Le stratégique	Choix Décision BCG, SWOT ¹ Prévision Planification stratégique	Représentations sociales Mise en scène Discours Rationalité procédurale	Veille concurrentielle Systèmes d'information Structuration des marchés	Culture Jeux politiques Pouvoirs Structuration instrumentale Alliances Coopération	Ressources Compétences Évaluation Règles Résultats

1 L'acronyme SWOT, pour *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*, identifie une méthode d'analyse utilisée en stratégie qui permet de reproduire les forces et les faiblesses des organisations au regard des opportunités et des menaces qu'elles rencontrent. L'équivalent français, moins connu, est le modèle MOFF pour Menaces, Opportunités, Forces, Faiblesses.

Source: Etrillard (2004, p. 9).

TABLEAU 4.3
Application au cas Unibec

Continuum entrepreneurial stratégie	Dimension décisionnelle	Dimension cognitive	Dimension contextuelle	Dimension organisationnelle	Dimension opérationnelle
L'entrepreneurial ↑ ↓ Le stratégique	<p>Non décision 1997 achat d'une PME suppose hausse des importations</p> <p>Reconnaissance et prise de risques du maintien de la production au Québec Comportement planifié</p> <p>↕</p> <p>Choix Décision en 2005 de fermeture de l'usine et 2006 départ vers la Chine</p>	<p>Rationalité limitée Intention</p> <p>Intuition à partir de 1986 de la transformation du secteur</p> <p>Sentiment</p> <p>↕</p> <p>Représentations sociales contre lesquelles il faut s'armer</p> <p>Mise en scène dans la présentation de la décision en 2005 Discours</p> <p>Rationalité procédurale formation aux produits dans la nouvelle usine</p>	<p>Opportunités</p> <p>Contingences faiblesse du dollar canadien</p> <p>Déterminisme environnemental réduction des compétences locales et de l'offre fournisseurs</p> <p>↕</p> <p>Veille concurrentielle qui monte en puissance en 2010</p> <p>Système d'information qui se structure grâce aux compétences du jeune dirigeant</p> <p>Structuration des marchés à l'international en 2013</p>	<p>Émergence organisationnelle</p> <p>Réseaux qui se construisent avec le développement du nombre de contacts</p> <p>↕</p> <p>Culture: même valeurs Jeux politiques Pouvoirs Structuration instrumentale Alliances</p> <p>Coopération: avec une usine qui a besoin de cette nouvelle production</p>	<p>Réactivité en 2005 décision prise en trois mois Impulsion</p> <p>Expérience: rachat de plusieurs entreprises canadiennes</p> <p>Savoir-faire: appropriation de connaissances externes</p> <p>↕</p> <p>Ressources: rôle premier du dirigeant Compétences</p> <p>Évaluation: «vais-je être bon dans ce nouveau métier?»</p> <p>Règles: fiabilité de la qualité et des délais Résultats</p>

L'exemple d'une des entreprises étudiées peut servir d'appui à la compréhension de ce continuum, en illustrant la difficulté que l'on peut avoir à qualifier d'une façon définitive le phénomène de délocalisation. Au tableau 4.3, nous avons choisi le cas d'Unibec et rapproché les décisions managériales et stratégiques du dirigeant et de son équipe des cinq dimensions proposées par Martinet, puis Etrillard. Dans le cas étudié, le « stratégique » n'apparaît qu'avec le fruit d'une certaine expérience internationale, vécue dans une certaine contrainte (environnement sectoriel, perte de savoir-faire), la décision de fermeture de l'unité de production implique une dynamique d'engagement à l'international qui devient un référentiel stratégique.

Ce que des gestionnaires familiaux des grandes entreprises pourraient prendre pour un manque de formalisation stratégique n'est de fait qu'une incessante tentative d'alignement entre un objectif souvent clair et des moyens et un environnement à ajuster. On retrouve les « stratégies chemin faisant » identifiées par Avenier (1997) et mettant en évidence le caractère mobile/flexible/adaptable des stratégies dans les PME. Les ponts sont incessants entre stratégie délibérée et aménagements en fonction des ressources en interne et contraintes de l'environnement extérieur. Face à un manque de vision globale du projet et à un environnement incertain, voire à la faiblesse de certaines ressources, les dirigeants cheminent en tenant compte, au fur et à mesure, des expériences passées, sans s'éloigner cependant d'un « principe stratégique ».

Dans leurs travaux sur la perspective constructiviste d'une approche de la stratégie en PME, Brandão-Bernardes et Sergi (2006) rappellent que l'entrepreneur ne peut se dissocier ni de la situation ni de son action. Le sens est introduit par des actes d'interprétation. On ne s'arrête pas aux traits de l'entrepreneur, on se penche sur un processus qui intègre le temps et l'évolution (Julien et St-Pierre, 2015). Le cadre proposé intègre, d'une part, les caractéristiques d'une stratégie délibérée dans laquelle la pensée précède l'action (ce qui est le cas, par exemple, lorsqu'une entreprise élabore une matrice de ses forces

et faiblesses⁹ pour déterminer ses choix stratégiques) et, d'autre part, celles d'une stratégie émergente dans laquelle le poids des interactions entre l'environnement et l'entreprise est primordial, minorant par là même la place donnée à la psychologie du dirigeant.

Conclusion

Considérer la délocalisation comme une situation entrepreneuriale conduit à observer l'entrepreneur qui en est à l'origine, mais aussi l'ensemble du contexte (de la décision) et du processus (de réalisation). La décision présente un caractère délibéré, les dirigeants ont décidé de délocaliser ou de ne pas délocaliser. En revanche, le processus mis en œuvre apparaît incrémental, en fonction des interprétations données, par le dirigeant, aux évolutions environnementales qu'il perçoit et des négociations qu'il mène avec ses partenaires potentiels et ses propres salariés.

L'introduction de la dimension cognitive dans les choix entrepreneuriaux nous a permis de mettre en évidence, et sans doute de justifier, l'existence de rythmes de décision très différents de la part des dirigeants face à la question de la délocalisation. Ces décalages temporels impliquent des pratiques managériales particulières, plus ou moins riches en innovation. Il nous a paru ainsi nécessaire d'enrichir le modèle de Covin et Slevin du concept d'innovation organisationnelle pour deux raisons.

- Le processus productif ne peut être maintenu strictement en l'état à partir du moment où le positionnement concurrentiel de certains acteurs du secteur (concurrents ou donneurs d'ordres) s'appuie sur la pratique de délocalisations. L'innovation organisationnelle améliore le positionnement des deux entités concernées.

.....

9. À partir de l'application du modèle *SWOT*.

- S'il n'y a pas d'innovation organisationnelle, la délocalisation reste tactique et présente sans doute un caractère *court termiste*.

Parce que les PME privilégient la vision à long terme, l'opposition souvent affichée entre l'entrepreneurial et le stratégique y est atténuée. Certains fondateurs préparent la génération suivante, sélectionnent leurs sous-traitants et partenaires en fonction d'une proximité culturelle (valeurs), forment leurs salariés pour leur permettre d'évoluer en fonction des évolutions technologiques tout en restant dans l'entreprise. C'est un temps long qui est intégré dans toutes les réflexions, loin des décisions brutales menées par certaines grandes entreprises et qui frappent les médias et, par là même, l'ensemble du monde économique et social. Ce temps long apparaît propice à la pratique de l'adaptation régulière des produits et des processus productifs, mais aussi à la mise en place d'innovations qui élargissent petit à petit la gamme des produits offerts et qui sont autant de nouveaux actifs pour l'entreprise.

En détaillant l'évolution du processus de délocalisation décidé par le dirigeant d'Unibec et mené par l'ensemble des équipes qui travaillent sur le terrain dans la maison mère et la filiale asiatique actuelle, nous avons pu voir émerger l'orientation stratégique de l'entreprise. Si le besoin d'ouverture avait été perçu tôt par le jeune dirigeant, le « passage à l'acte », d'une part, puis la construction d'une stratégie internationale ne s'est opérée que lentement, chemin faisant, en s'appuyant sur l'adhésion et la confiance des équipes qui ont accompagné le dirigeant. La capacité actuelle de cette entreprise à redémarrer une activité sur le sol national d'origine montre la finesse et la maîtrise du positionnement concurrentiel par l'équipe dirigeante, mais aussi son désir de travailler au pays.

Cette évolution est en germe dans tous les cas étudiés et traduit l'absence de routines dans la décision de délocalisation des PME que nous annonçons au début de cet ouvrage. Il nous semble que si les dirigeants ne la perçoivent pas toujours, il serait intéressant que les structures d'appui puissent, d'une part, l'anticiper et éviter les effets d'une

mauvaise connaissance ou évaluation des risques mais aussi, d'autre part, la préparer, et réduire ainsi les phases négatives que comporte souvent la décision de délocalisation.

Incertitude et risque

Éléments incontournables de la stratégie de délocalisation

L'environnement d'affaires actuel, renouvelé par l'ouverture des marchés, l'intensification de la concurrence, l'essor technologique et les changements démographiques ainsi que les pressions pour contrer le réchauffement climatique, contribue à modifier les conditions de réussite des entreprises en les plongeant dans des contextes d'incertitude relativement importante. Cet environnement plus turbulent entraîne une augmentation de leur vulnérabilité, les rendant parfois inaptes à prévoir longtemps à l'avance les difficultés qu'elles pourront rencontrer dans leur développement ou la mise en place de leur stratégie. La crise de 2008 aura été particulièrement révélatrice de l'urgence de s'intéresser aux comportements devant être adoptés par les entreprises pour affronter plus d'incertitude. De plus en plus de chercheurs soulignent que la gestion des risques doit devenir une nouvelle capacité stratégique à maîtriser par les dirigeants de PME (Gao, Sung et Zhang, 2013; Nair, Rustambekov, McShane et Fainshmidt, 2014). Dans le contexte de délocalisation que nous étudions, la gestion des risques permet de mieux préparer l'organisation aux aléas que ces entreprises pourraient rencontrer dans la mise à distance d'une partie de leur mode de gestion.

Nous pensons en particulier à la réaction négative du personnel face à l'éventualité d'un déplacement de production à l'étranger, à l'incapacité de la firme de respecter à l'étranger les mêmes exigences de qualité et de délais dans la production, au manque d'accès à du financement patient pour absorber les délais de mise en place et aux problèmes de gouvernance des activités multilocalisées afin d'assurer l'efficacité dans l'utilisation des ressources.

Bien que l'incertitude et les risques qui en découlent soient des sujets étudiés depuis longtemps par de nombreux chercheurs dans des contextes variés, ces concepts n'ont pas été traités de façon approfondie par les chercheurs en gestion. La description de l'incertitude à laquelle font face les décideurs est souvent très étroite et insuffisamment approfondie, les risques présents sont peu étayés et leur identification généralement incomplète. Ajoutons à cela que les chercheurs négligent parfois de mettre en avant la complexité de la gestion des risques; les dirigeants doivent, en effet, opérer sans être sûrs des résultats qu'ils obtiendront et en se fiant aux seules perceptions des individus avec lesquels ils travaillent, sans que les risques pris ne soient ni identifiés ni délimités. De cela découle le peu de travaux permettant de guider les praticiens dans les décisions qu'ils doivent prendre dans un environnement d'affaires qui s'est complètement renouvelé.

Le cas spécifique des risques et de l'incertitude inhérent aux activités de délocalisation ou de multilocalisation, notamment chez les PME, ont été très peu abordés par les chercheurs. Pour enrichir notre discussion afin de commenter la situation des entreprises étudiées, nous emprunterons occasionnellement certaines conclusions de travaux réalisés dans le cadre d'activités d'internationalisation des PME, sans toutefois confondre les activités de délocalisation et celles d'internationalisation, ce lien étant étudié dans le chapitre suivant. Plusieurs de ces études présentent des similarités avec le contexte des activités de délocalisation, en particulier le fait de travailler à distance avec un partenaire d'une autre culture et qui opère dans un environnement différent (environnements d'affaires, économique, fiscal, légal). Ces

emprunts permettront aussi d'attirer l'attention sur divers risques, propres à toutes les activités internationales que doivent affronter les PME qui décident de s'engager dans des relations avec des partenaires étrangers. À cet égard, il sera intéressant de voir que l'implantation de certaines stratégies de gestion des risques peut être profitable au succès de la stratégie de délocalisation et à la performance des activités commerciales telles que l'exportation.

Les prochains paragraphes serviront (5.1) à mettre en avant le caractère « incertain » des décisions de délocalisation, expliquant ainsi les échecs que connaissent de nombreuses PME, (5.2) à distinguer les notions d'incertitude et de risque tout en montrant la nature complexe de ces notions et finalement (5.3), à appliquer ces notions au contexte de délocalisation qui nous intéresse.

5.1. Entre succès et échec : la place des risques et de l'incertitude

Comme nous l'avons vu, la délocalisation, sous différentes formes et à des degrés divers, fait partie désormais des solutions pouvant permettre aux PME de demeurer en affaires (Hagen, Zucchella, Cerchiello et De Giovanni, 2012; Oviatt et McDougall, 1995; Knight et Liesch, 2002; Kohn, 1997). Cette solution comporte cependant une part d'incertitude et de risque (El Fadil, 2012; Sinha, Akoorie, Ding et Wu, 2011; Gandhi, Gorod et Sauser, 2012) que les dirigeants doivent prendre en compte lorsque vient le temps d'analyser leur stratégie d'affaires. Cette incertitude porte sur l'environnement externe mais aussi sur le résultat de la délocalisation : permettra-t-elle effectivement de maintenir ou d'améliorer la capacité de création de valeur (Ilevbare, Probert et Phaal, 2014). Cette incertitude, inhérente aux différents éléments de l'environnement, peut affecter la qualité des décisions et engendrer des effets importants sur les objectifs poursuivis.

Plusieurs auteurs ayant observé des situations d'échec d'internationalisation auprès de divers échantillons de PME expliquent ceux-ci notamment par le manque d'expérience, l'insuffisance de l'engagement des dirigeants, ou encore la négligence des risques liés à ces activités (Arteaga-Ortiz et Fernandez-Ortiz, 2008; Larsen, Manning et Pedersen, 2013; Lemaistre, Chevillard et Vauchez, 2013; El Fadil, 2012; Welch et Welch, 2009). Rappelons toutefois que, en pleine vague de délocalisations au début des années 2000, les grandes entreprises n'ont pas fait mieux que les PME dans leur stratégie de sous-traitance internationale. Plusieurs enquêtes ont montré que la majorité de celles qui avaient investi dans la production à l'étranger avaient rencontré des difficultés. Seulement 6% exprimait une « grande satisfaction » (Gottfredson, Puryear et Phillips, 2005). Aron et Singh (2005) rapportent également les insuccès des stratégies de délocalisation des grandes entreprises qui ont rencontré de la résistance de la part de leur personnel ainsi que l'insatisfaction de leurs clients. Ces auteurs attribuent à trois erreurs principales l'échec des stratégies de délocalisation des grandes sociétés : elles mettent beaucoup de temps à sélectionner le pays ou l'entreprise avec laquelle elles vont travailler, mais sont rapides sur l'identification du processus ou de l'activité qui devrait être délocalisé(e); elles appuient leur décision davantage sur une analyse avantages/coûts plutôt que sur une analyse des risques; elles considèrent que cette décision doit être prise de façon radicale (oui/non) plutôt que graduelle en adoptant plutôt un processus par apprentissage.

Selon Rodriguez, Barcos et Alvarez (2010), les PME ne sont pas toujours en mesure de prévoir les risques qu'elles vont rencontrer et ne disposent pas des outils ou ressources pour capitaliser sur leurs expériences internationales antérieures qui devraient faciliter l'identification des risques pertinents. Ces auteurs considèrent que la ressource la plus importante permettant à une entreprise de transformer en avantage compétitif une activité internationale est sa capacité à créer de la connaissance à partir d'un processus d'apprentissage organisationnel efficient. Dans les nouveaux courants des travaux en stratégie, il s'agit

ici de développer des capacités qui se renouvellent continuellement avec l'évolution de l'environnement. La gestion du risque s'inscrit dans cette tendance de rehaussement des capacités dynamiques des PME.

Le cas de Maillot est intéressant car il montre la vulnérabilité de la PME face à une décision stratégique qui pourrait menacer sa survie. Avant d'entreprendre les premières démarches pour identifier la destination de leurs activités de production, les dirigeants ont analysé en profondeur leurs opérations, leurs produits et leur avantage concurrentiel car la décision de délocaliser impliquait irrémédiablement une modification de leur modèle d'affaires. La mise en place de la stratégie s'est ensuite faite de façon progressive permettant aux dirigeants d'apprendre et de s'ajuster aux situations vécues. Le cas d'Unibec est comparable : la décision a aussi été longuement réfléchi et a nécessité le retrait du dirigeant de sa vie sociale pendant un certain temps afin de mûrir cette réflexion.

Par ailleurs, l'abandon des activités internationales évoqué plus haut n'est pas toujours définitif, et certaines entreprises tenteront de nouvelles entrées après avoir développé leurs compétences ou leur avantage concurrentiel (Lemaistre, Chevillard et Vauchez, 2013). On comprend ici que l'échec d'une stratégie de délocalisation vers une destination particulière, alors que cette stratégie est cruciale pour la survie de l'entreprise, constituera une forme d'apprentissage que les dirigeants mettront à profit dans la redéfinition de leur plan d'action. À ce sujet, Welch et Welch (2009) notent également que les activités antérieures auront permis aux entreprises de développer des compétences internationales qui faciliteront le succès d'un nouvel engagement tout en accélérant le processus d'internationalisation. Cette expérience permet de mieux anticiper les situations nouvelles et facilite ainsi la prise des meilleures décisions, qu'elles soient planifiées ou même intuitives. L'accroissement de l'expérience contribue notamment à une meilleure compréhension de ce qui se passe dans les marchés étrangers et au développement de réseaux personnels de contacts et de relations avec des clients (Katsikeas, Piercy et Ioannidis, 1996; Madsen, 1989).

Le cas Mécanix illustre bien ces propos. L'échec vécu en Europe de l'Est amène le dirigeant à rehausser les capacités dynamiques de son entreprise afin de pouvoir réduire ses coûts de production et de mieux faire face à la concurrence. La deuxième tentative de délocalisation sera plus réfléchie et les dirigeants seront plus soucieux des difficultés induites par une production avec un partenaire d'une autre culture.

Face à une décision de délocalisation (ou toute autre forme d'internationalisation), les dirigeants de PME devraient donc, en premier lieu, réduire autant qu'ils le peuvent l'incertitude de façon à éclairer le plus possible leur décision et, en second lieu, réfléchir aux différents mécanismes qu'ils pourraient mettre en place pour assurer une gestion optimale des risques perçus à l'égard de différents facteurs exogènes (marché, environnement externe) et endogènes (ressources et capacités de l'organisation). Cette recherche d'information et cette réflexion sur les actions éventuelles permettront de développer des marges de manœuvre pour faire face aux nombreux aléas qui surviendront. Mais comment et jusqu'où, dans un premier temps, réduire l'incertitude et comment, par la suite, mettre en place des mécanismes appropriés de gestion du risque visant à assurer le succès de leur stratégie ?

5.2. Définitions de l'incertitude et du risque

« Incertitude » et « risque » sont deux notions souvent utilisées de façon interchangeable dans les écrits et les discussions (Lueg et Borisov, 2014) alors qu'elles n'affectent pas les décisions de la même façon, et que leur gestion est spécifique. Sommairement, on dira que l'incertitude est propre aux situations où l'on ne peut attribuer des probabilités de survenance à des événements futurs ainsi qu'à leurs conséquences. Dans les contextes de risque, on peut procéder à cet exercice avec plus de facilité. Par exemple, on pourrait dire qu'il existe de l'incertitude quant à la possibilité qu'un nouveau sous-traitant slovaque ne réponde pas aux exigences de qualité imposées par son client, alors que l'on

parlera de risque si l'on peut affirmer que le nouveau sous-traitant ne pourra pas répondre à 80 % des exigences de qualité, si nous considérons la formation de son personnel et la désuétude de ses équipements. L'information ajoutée sur le personnel et les équipements permet de passer d'un contexte de gestion de l'incertitude qui reflète l'ignorance du décideur, alors incapable d'anticiper les événements à venir et les conséquences sur son organisation (Milliken, 1987), à un contexte de gestion des risques plus spécifique, permettant ainsi de trouver des mesures d'atténuation adéquates.

5.2.1. Qu'entend-on par « incertitude » ?

Il n'existe pas de définition universelle de ce qu'est l'incertitude et les différents travaux réalisés dans ce domaine contribuent davantage à en caractériser différentes dimensions plutôt qu'à la définir. On peut toutefois se référer à la norme ISO 31000: 2009 (ISO, 2009) où, sans être définie de façon explicite, l'incertitude est entendue comme étant « l'état dans lequel se trouve un dirigeant devant prendre une décision alors qu'il ne dispose pas de toutes les informations ou connaissances qui lui permettraient d'optimiser ses chances de réussite quant aux objectifs poursuivis ou encore, que l'information disponible n'est pas complète ou précise ».

Cette description aide à comprendre le contexte, mais elle en sous-estime largement la complexité et les difficultés que rencontrent les dirigeants à prendre des décisions justes lorsque l'incertitude est importante. Il est donc nécessaire d'approfondir cet aspect du contexte pour mieux comprendre les réactions des dirigeants et les aider éventuellement à accroître la pertinence et la qualité de leurs décisions.

Duncan (1972) identifie trois grandes composantes de l'incertitude, soit :

1. le manque d'information relative aux facteurs de l'environnement associés à une situation de prise de décision ;

2. le fait de ne pas savoir quels seraient les coûts encourus par l'organisation en cas de mauvaise décision;
3. l'incapacité d'assigner (avec confiance) des probabilités quant à la façon dont les facteurs de l'environnement affecteront le succès ou l'échec d'une décision.

Les facteurs de l'environnement, associés à une situation de prise de décision, peuvent être aussi bien des facteurs de l'environnement interne de l'organisation que des facteurs de son environnement externe (Duncan, 1972). Pour cet auteur, l'environnement interne comprend trois grandes composantes : les employés (compétences, expérience, motivation), la structure organisationnelle (technologies, relations intra et interdépartementales) et les caractéristiques de l'organisation (mission, objectifs, capacité de mobilisation, nature des produits ou services). Quant à l'environnement externe, il comprend cinq composantes principales : les clients (distributeurs, utilisateurs), les fournisseurs (matériaux, équipement, main-d'œuvre), les concurrents, le contexte sociopolitique (gouvernement, syndicats)¹ et la technologie (adéquation, innovation). Ainsi défini, l'environnement comprend donc un ensemble de facteurs physiques et sociaux pouvant être considérés lors de la prise de décision dans les organisations. Selon le nombre de facteurs pris en compte et selon le degré de stabilité de ces facteurs, on qualifiera ensuite l'environnement comme étant simple ou complexe (plusieurs facteurs considérés) et statique ou dynamique (en changement constant). L'incertitude serait à son comble lorsque l'environnement dans lequel s'effectue la prise de décision est à la fois complexe (plusieurs facteurs devant être pris en compte) et dynamique (les facteurs pris en compte sont sujets à des changements fréquents) (Duncan, 1972), ce qui peut convenir au contexte de délocalisation qui nous intéresse.

.....

1. Par exemple, à quelle vitesse les nouvelles règles écologiques se mettront-elles en place et s'appliqueront.

Les cas étudiés ne présentent pas tous le même degré d'incertitude environnementale. Les entreprises Unibec et Maillot, appartenant aux secteurs du textile et qui doivent identifier leurs sites de production, n'ont d'autres choix que de se diriger vers l'Asie, puisque cette zone géographique contribue pour plus de 80% de la production mondiale de produits dans ces domaines, en plus de fournir une main-d'œuvre compétente, des équipements de pointe et un renouvellement continu des innovations technologiques. Les dirigeants de Maillot l'admettent rapidement : « *On ne peut chercher ailleurs pour réduire nos coûts de production étant donné l'importance des ressources investies dans ce secteur d'activités.* » Cependant, cet environnement est dynamique puisque l'afflux de commandes venant des pays développés et dirigés principalement vers la Chine impose une forte pression sur les entreprises et contribue à hausser les coûts de main-d'œuvre, de sorte que les activités de production se déplaceront de la Chine vers le Vietnam, le Cambodge et d'autres zones où la croissance économique est moins intense. Les décisions prises dans un environnement dynamique devront être revues régulièrement pour s'assurer qu'elles conviennent toujours aux besoins de l'organisation.

L'incertitude caractérise le contexte dans lequel évolue une organisation, quelle que soit la manière dont elle est perçue par la personne qui prend la décision (Lueg et Borisov, 2014). Elle est qualifiée d'objective et constitue une caractéristique immuable de l'environnement d'affaires (McMullen et Shepherd, 2006). L'incertitude résulte également de l'incapacité des individus à prévoir, avec une certaine précision, les changements, les événements à venir et les conséquences sur eux ou sur leur organisation (Milliken, 1987). En ce sens, elle peut être perçue différemment d'un individu à un autre et, donc, subjective (Duncan, 1972; Lueg et Borisov, 2014). C'est ce qui permet de comprendre pourquoi des entrepreneurs confrontés aux mêmes possibilités prendront des décisions différentes.

L'incertitude est, en outre, multidimensionnelle. À cet égard, Milliken (1987) propose de décomposer l'incertitude subjective en trois volets. On parle d'incertitude quant à l'état² (*state uncertainty*) quand il y a incapacité de prédire les changements dans l'environnement d'affaires, cette incertitude est souvent qualifiée d'incertitude environnementale. L'incertitude quant à l'effet (*effect uncertainty*) est l'incapacité à anticiper les conséquences qu'auront les changements de l'environnement. Enfin, l'incertitude quant à la réponse (*response uncertainty*) est l'incapacité à apporter à ces changements et les conséquences de chacune des réponses données. L'incertitude environnementale concerne la capacité des entrepreneurs à identifier l'arrivée de nouveaux concurrents sur leur marché ainsi que les actions de ces derniers mettant en jeu la pérennité de leur organisation (incertitude quant à l'effet) et finalement, les décisions à prendre pour assurer la survie des entreprises concernées (incertitude quant à la réponse).

Plus récemment, Ilevbare, Probert et Phaal (2014) distinguent deux types d'incertitude : l'incertitude émanant de l'environnement de l'organisation (interne et externe) et l'incertitude propre à la prise de décision. L'incertitude relative à l'environnement se situe principalement du côté de l'évolution du marché (environnement externe) et des capacités et des ressources de l'organisation (environnement interne). Ce type d'incertitude peut donner lieu à une mauvaise lecture de l'évolution des événements (internes ou externes), ce qui pourrait exposer l'entreprise à différents risques. Dans les cas de délocalisation, par exemple, l'entreprise doit anticiper le comportement de son personnel face au déplacement d'une partie des activités à l'étranger. Pour ce qui est de l'incertitude relative à la prise de décision, elle est particulièrement aiguë lorsque les dirigeants ont peu d'expérience et de repères pour évaluer la qualité de leur décision. Ajoutons aussi que la distance psychique entre l'entreprise locale et le pays visé contribue à accroître

.....

2. Nous reproduisons ici les termes anglais qui sont utilisés dans la littérature afin d'éviter toute confusion possible.

l'incertitude, puisque les dirigeants pourraient avoir de la difficulté à comprendre les comportements des employés étrangers, à anticiper les actions requises auprès des différentes autorités du pays (p. ex., obtention de différents permis, accès à du financement, absorption de coûts cachés) ou même le cadre légal dans lequel ils auront à exploiter leur entreprise (p. ex., protection en cas de difficultés financières des clients).

La mobilisation des connaissances permet aux entrepreneurs de réduire l'incertitude dans la prise de décisions (McMullen et Shepherd, 2006), l'information nécessaire pouvant être obtenue auprès de la personne en autorité et de différents acteurs internes ou externes à l'organisation (personnel de l'entreprise, partenaires, membres du réseau du dirigeant). La littérature insiste surtout sur le rôle de l'expérience du décideur, celle-ci lui permettant de prendre des raccourcis (appelés heuristiques) dans sa prise de décision. En fait, la création d'un « savoir expert » (Baron et Henry, 2006), les expériences passées et leurs résultats ainsi que les connaissances acquises conduisent à ce que les comportements et les jugements deviennent heuristiques, ce qui diminue fortement l'incertitude et l'ambiguïté (Kahneman, 2003; Mousavi et Gigerenzer, 2014).

On notera les cas (Médisis, Thivend, Maillot) où les dirigeants ont appuyé leur décision sur les conseils fournis par des consultants, des partenaires, des représentants gouvernementaux, n'étant pas familiers avec l'ensemble des informations qu'il fallait recueillir pour les éclairer. Ils ont ainsi pu réduire l'incertitude environnementale et accélérer l'identification d'une solution répondant à leurs besoins, sans toutefois être assurés que celle-ci ne présenterait plus aucun risque. Aussi, la décision de déplacer certaines activités de production de la Chine vers d'autres pays asiatiques a-t-elle été prise plus rapidement grâce au savoir expert développé par les dirigeants, l'expérience acquise antérieurement ainsi que le réseau d'affaires construit au fil des années par les dirigeants rencontrés dans cette partie du monde.

En prenant une décision en contexte d'incertitude, le dirigeant peut donc mal évaluer la situation et s'exposer ainsi à certains risques. Par « risque », nous entendons les effets de l'incertitude sur les objectifs poursuivis tel que suggéré par ISO (2009). Ces effets peuvent consister en des conséquences négatives (objectifs non atteints) ou positives (dépassement des objectifs). Ainsi définie, l'incertitude constitue donc un état porteur à la fois de menaces (conséquences potentiellement négatives de la décision prise en situation d'information incomplète) et d'occasions (conséquences potentiellement positives de la décision prise en situation d'information incomplète). Le risque présente également cette symétrie dans la définition, soit du côté positif, où l'on dit que l'on « prend un risque » grâce à la saisie d'une occasion, soit du côté négatif où l'on « subit un risque » étant donné la matérialisation des conséquences indésirables.

5.2.2. Qu'est-ce que le risque ?

Tout comme l'incertitude, le risque a aussi fait l'objet de multiples définitions et représentations³. Dans le domaine de la gestion, on pourra le définir simplement en disant que « le risque [est] associé à la possibilité que les résultats attendus d'un projet ou d'un investissement [ou d'une décision] ne se réalisent pas comme prévus et génèrent des conséquences indésirables à son promoteur » (St-Pierre, 2004, p. 146), ou encore que « le risque est la possibilité qu'un résultat indésirable – ou l'absence d'un résultat désirable – nuise au projet » (Smith et Merritt, 2002, p. 210).

.....

3. Nous suggérons aux lecteurs intéressés de consulter la thèse de El Fadil (2012) pour un exposé des diverses définitions que l'on retrouve sur le risque, ainsi que Althaus (2005) pour une mise en contexte dans différents domaines.

Depuis quelques années, la gestion des risques s'inscrit comme une pratique d'affaires à maîtriser au même titre que la gestion de la performance⁴. On retrouve ainsi une diversité de concepts et de définitions qui permettent de présenter le risque comme quelque chose de complexe et de multiforme, tout comme l'incertitude (ICAEW, 2005; PricewaterhouseCoopers, 2013). Certains auteurs font la distinction entre les risques à court, à moyen et à long terme (IRM, 2010), les risques à court terme étant d'ordre opérationnel (opérations courantes), ceux à moyen terme, d'ordre tactique (p. ex., développement d'un nouveau produit) et ceux à long terme, d'ordre stratégique (p. ex., repositionnement de l'entreprise). Finalement, il y a dans le risque une dimension subjective liée à ce que son identification et sa mesure ne soient pas indépendantes des observateurs. La nouveauté du risque augmente la subjectivité. Il en est de même de la mesure lorsqu'elle ne repose pas sur des données historiques tel que préconisée par l'approche positiviste⁵. Les risques d'échec de projets répétitifs (comme le remplacement d'un équipement, l'embauche de nouveau personnel ou la vente d'un nouveau produit auprès de clients connus) sont plus faciles à identifier et à mesurer à partir de l'expérience acquise par l'entreprise dans le passé. *A contrario*, il sera plus difficile d'anticiper les sources d'échec et donc les risques, du développement d'une stratégie d'affaires nouvelle pour laquelle l'entreprise n'a aucune expérience. Les risques seront alors identifiés à partir de différentes sources d'information selon leurs expériences, leurs connaissances et leur perception (Smith et Merritt, 2002). On comprendra mieux ici pourquoi les PME pourraient être plus vulnérables devant des situations nouvelles, alors

.....

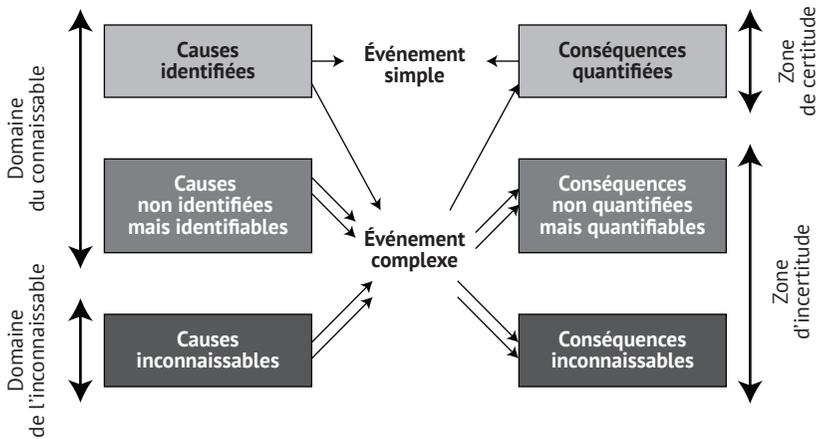
4. Attention toutefois aux influences culturelles et religieuses alors que dans certains pays, la population ne défie pas le destin, et le risque est une fatalité contre laquelle on ne peut rien faire!
5. Les domaines de la finance et de l'assurance sont reconnus pour leur contribution au développement de modèles d'évaluation et de gestion des risques. Ceux-ci sont basés sur la notion statistique de variance qui permet d'établir une probabilité d'obtenir un résultat attendu.

que leurs ressources humaines limitées (en diversité et en expérience) ne permettent pas toujours une évaluation « exhaustive » des risques qu'elles pourraient rencontrer.

D'autres auteurs ont tenté de définir le risque en fonction de différents degrés d'incertitude. Cette position tranche avec la posture déterministe comme le suggère Leray (2006, p. 21), selon laquelle il est possible « d'établir une loi universelle mathématisant définitivement le domaine des risques ». L'environnement d'affaires décrit précédemment comme étant de plus en plus turbulent, instable et complexe, rend impossible la définition d'un modèle de gestion des risques où tous les facteurs pouvant compromettre le succès des décisions seraient identifiables et mesurables. Cet auteur caractérise le risque à partir d'un continuum et non par une mesure discrète comme cela était fait par le passé, soit que le risque est présent ou absent ! Il distingue ainsi un état de relative certitude où les sources de risque d'un événement « simple » sont identifiables et les conséquences sont quantifiables, ce qui donnerait lieu à des **risques connus**; un état d'incertitude où les sources de risque peuvent être identifiées alors que les conséquences sont quantifiables, ce qui donnerait lieu à des **risques connaissables**; et un état d'incomplétude où les sources de risque sont inconnaissables de même que leurs conséquences, ce qui donnerait lieu à des **risques inconnaissables**. Les risques connus sont habituellement observés dans des situations d'activités récurrentes, comme le fait de s'approvisionner toujours auprès du même fournisseur local. Dans ce cas, on connaît le risque de mauvaise qualité des intrants, la cause pouvant être des difficultés financières du fournisseur, alors que les conséquences seraient un arrêt de la ligne de production ou l'obligation de reprendre les produits fabriqués. Un changement de fournisseur vers une entreprise avec laquelle l'on n'a jamais travaillé ajouterait au risque de non-qualité de nouveaux risques « connaissables » parce qu'ils font partie des activités habituelles de l'entreprise. Mais en l'absence d'expérience avec ce nouveau fournisseur, les sources de ces risques demeurent difficiles à établir de même que l'ampleur de leurs conséquences. Sans expérience internationale,

une firme qui déciderait de s'approvisionner à l'étranger se retrouverait dans un contexte plus important d'incertitude et passerait d'une zone du connaissable vers une zone d'inconnaissable, comme l'illustre Leray (2006) (voir figure 5.1), étant donné son inexpérience dans cette nouvelle stratégie. Les difficultés de communication avec un partenaire d'une autre culture pourraient ne pas être identifiées par une entreprise n'ayant jamais eu d'expérience internationale, alors qu'une autre entreprise déjà internationalisée les considérera dans sa décision. On note ainsi que les risques ne sont pas inconnaissables pour toutes les entreprises, mais plutôt pour certaines d'entre elles, selon le contexte.

FIGURE 5.1
Continuum entre certitude et incertitude



Source: Leray (2006, p. 23).

Ainsi, une entreprise confrontée à une décision de délocalisation alors qu'elle a peu d'expérience internationale pourrait se retrouver dans une situation d'incomplétude et serait incapable, seule, d'identifier l'ensemble des risques pouvant nuire au succès de son projet. Le risque

ultime d'échec de sa stratégie peut être dû à une diversité de causes difficiles, voire impossibles à identifier en l'absence d'expérience, celles-ci pouvant entraîner aussi une multitude de conséquences.

On peut mieux comprendre le taux supérieur d'échec de l'entrée sur les marchés internationaux des entreprises sans expérience observé par Mudambi et Zahra (2007). Une entreprise ayant déjà des activités de production en dehors de son pays d'origine, qui décide de délocaliser une nouvelle partie de sa production vers un autre pays, affrontera un degré plus faible d'incertitude. Elle sera en mesure d'identifier certaines sources de risques de même que leurs conséquences (occurrence et ampleur). Les dirigeants se retrouvent alors dans le domaine du « connaissable » même s'ils ne peuvent quantifier avec précision les conséquences des risques encore présents. Rappelons ici que l'identification des risques constitue l'étape la plus critique dans un processus de gestion des risques, puisqu'elle permet d'attirer l'attention des gestionnaires sur des situations qui pourraient exiger d'être surveillées.

Les cas Maillot et Mécanix illustrent le comportement stratégique de leurs dirigeants qui ont fait le choix de délocaliser graduellement leurs activités de production à mesure qu'ils acquéraient de l'expérience internationale et que l'incertitude quant à leur décision se réduisait. Ce comportement « prudent » est connu dans la littérature où bon nombre de PME s'engagent graduellement dans des activités internationales, leur permettant ainsi de maîtriser leur nouvel environnement.

On remarque sur la figure 5.1 que les événements « simples » se produisent dans une zone de relative certitude alors que les événements complexes sont en zone d'incertitude. La complexité des événements est attribuable à l'impossibilité de prévoir quelle cause entraînera quelle conséquence. Par exemple, un retard de production de la firme à l'étranger est-il attribuable à une mauvaise formation du personnel, à l'imprécision des spécifications techniques, à la désuétude des équipements utilisés? Certaines sources de risque sont identifiables au moment où la décision de délocalisation, par exemple, doit être prise,

alors que d'autres ne le sont pas. Comme nous le verrons plus loin, plus l'entreprise aura acquis de l'expérience dans le domaine dans lequel elle doit prendre une décision, plus la zone de « l'inconnaissable » présentée sur la figure sera réduite et plus elle sera en mesure d'accroître le succès de ses décisions parce que les risques en cause auront pu être identifiés, mesurés et gérés.

5.3. Relations entre incertitude, risque et délocalisation

En l'absence d'un corpus de connaissances bien établi pour alimenter la discussion sur les risques liés à la décision de délocaliser, nous allons nous appuyer sur les risques propres aux activités internationales des PME. Dans la mesure où la décision de délocaliser implique des activités hors pays, on pourra trouver plusieurs similitudes entre les risques liés à la décision d'exporter, par exemple, et celle de produire à l'étranger.

La décision de délocalisation constitue, comme on l'a dit, une décision qui sera d'autant plus risquée que l'incertitude du contexte dans lequel elle est prise sera importante. Cette incertitude est inhérente à l'activité en tant que telle, mais également à l'expérience internationale de l'entreprise. Or, on sait que cette expérience permet de réduire l'incertitude liée au nouveau contexte, laquelle est plus importante lorsque la distance psychique est élevée. Cette distance psychique est déterminée par les ressemblances culturelles, sociales, économiques et institutionnelles entre les marchés local et étranger (Moore et Meschi, 2010). Outre l'incertitude liée à l'environnement externe, le dirigeant de PME désireux de se livrer à des activités internationales doit faire face également à l'incertitude liée à la capacité de son organisation de surmonter les obstacles (internes) qui se présenteront en cours de route tel que le proposent Ilevbare, Probert et Phaal (2014).

Afin de réduire l'incertitude et les risques qu'ils perçoivent à l'égard de l'environnement interne et externe de leur organisation, les dirigeants de PME peuvent mettre en place différents mécanismes leur

permettant de recueillir et d'analyser davantage d'information relative aux stratégies, marchés ciblés, partenaires impliqués et de développer certaines capacités requises pour assurer une bonne pénétration de ces marchés. L'aptitude des entreprises à s'internationaliser avec succès dans un contexte empreint de nouveauté et d'incertitude s'expliquerait ainsi en partie par le recours à des mécanismes d'adaptation pouvant prendre différentes formes et s'appliquer tant aux aspects légaux qu'au mode d'opération ou aux pratiques d'affaires (Liesch, Welch et Buckley, 2011). En bout de ligne, la réputation qu'ont les entrepreneurs d'être « tolérants » à l'égard du risque pourrait n'être que le reflet d'une meilleure capacité à mettre en place des mécanismes organisationnels leur permettant de mieux gérer ces risques (Liesch, Welch et Buckley, 2011 ; March et Shapira, 1987). Comme l'ont montré St-Pierre, Defays et Lacoursière (2015) dans une étude sur les comportements des PME exportatrices face à des pays à risque, la mise en place de certaines pratiques d'affaires dont la consultation de différentes sources d'information, la formation du personnel aux activités internationales, l'utilisation des technologies et l'embauche d'un responsable logistique, permettent aux dirigeants de réduire les difficultés anticipées et favorisent la réalisation des objectifs.

L'appel aux services d'un consultant par Mécanix pour identifier les bons partenaires, l'observation du comportement des dirigeants avec leurs employés par Unibec pour s'assurer du partage des valeurs et donc pour éviter des conflits éventuels, la négociation d'ententes avec des fermes et des regroupements d'agriculteurs sur les territoires où Floralys ne peut devenir propriétaire, sont autant d'actions permettant de contrôler divers risques présents dans l'environnement de ces entreprises.

Le capital humain à l'international est d'ailleurs reconnu comme l'une des ressources clés pouvant être mobilisée dans le cadre d'activités internationales (Manolova, Brush, Edelman et Greene, 2002), ce qui permettrait de réduire l'incertitude et d'aider à mieux gérer les risques. Ce capital est composé de deux dimensions liées aux activités

internationales et de deux autres liées plus généralement aux compétences en gestion (Ruzzier, Antoncic, Hisric et Konecnik, 2007). Les dimensions internationales sont l'orientation internationale qui mesure la propension à adopter une attitude favorable face à un contexte où existent des différences culturelles. Plus l'orientation internationale est développée, notamment grâce à l'expérience de vie ou de voyages à l'étranger, moins les individus sont réticents à s'engager dans des relations internationales (Dow, 2008; Stoian et Rialp-Criado, 2010; Ruzzier *et al.*, 2007). Cette orientation n'est pas exprimée exclusivement par le propriétaire dirigeant de la PME comme le montrent St-Pierre, Defays, Benezech et Garcia (2014), alors que l'expérience internationale possédée par l'équipe dirigeante est liée positivement à l'établissement de collaborations internationales. Pantin (2006) avait déjà suggéré de ne pas circonscrire cette orientation exclusivement au propriétaire dirigeant de la PME, celui-ci pouvant s'entourer de personnel ayant des compétences complémentaires à la sienne, ou pouvant profiter de ses réseaux et des réseaux de ses partenaires ou de relations avec ces derniers pouvant le guider dans ses décisions (Child et Hsieh, 2014).

La deuxième dimension spécifique du capital humain à l'international concerne directement les compétences dans la gestion des activités internationales. Celles-ci se mesurent par l'expertise internationale et les compétences linguistiques (Yu, Guan, Yang et Chiao, 2005). Elles influencent positivement le succès à l'exportation des PME (Stoian, Rialp et Rialp, 2011) et l'établissement des collaborations internationales (St-Pierre *et al.*, 2014). Encore ici, ces compétences ne sont pas exclusives au propriétaire dirigeant de la PME et elles jouent un rôle significatif lorsqu'elles sont possédées par l'équipe dirigeante (Ruzzier *et al.*, 2007; Manolova *et al.*, 2002; St-Pierre *et al.*, 2014).

Quatre des entreprises étudiées ont à leur tête des dirigeants ayant une certaine expérience internationale (plutôt en termes d'importations). Seul le dirigeant de Maillot a peu d'expérience internationale, ce qui peut d'ailleurs expliquer sa stratégie progressive de délocalisation.

Il y fera l'apprentissage de l'environnement d'affaires international, du travail collaboratif tout en protégeant la qualité de ses produits ainsi que la marque qui fait la réputation de son entreprise.

L'incertitude et le risque sont donc omniprésents dans les activités internationales, ce qui inclut évidemment les activités de délocalisation et toute décision à cet égard mérite que les dirigeants procèdent d'abord à une réflexion approfondie sur les répercussions positives ou négatives pouvant en découler (Butler, Doktor et Lins, 2010; Leonidou, 2004; Liesch, Welch et Buckley, 2011). Cette réflexion constituera une information essentielle à intégrer à un processus de gestion des risques et va bien au-delà de ce qui est nécessaire pour produire une analyse avantage-coûts comme cela est discuté par Aron et Singh (2005).

5.4. Délocalisation et gestion des risques

Une approche intégrée de la gestion du risque voudrait que les dirigeants examinent l'ensemble des risques pouvant affecter leur organisation (Miller, 1992; Brothens, 1995) et non pas seulement les aspects auxquels ils pourraient être plus sensibles à cause, par exemple, de mauvaises expériences avec un client ou un sous-traitant à l'étranger. Une telle analyse peut non seulement contribuer à réduire l'incertitude, mais aussi à mieux identifier les situations susceptibles de nuire à leurs objectifs (Ilevbare, Probert et Phaal, 2014). Le fait de prendre des risques, rappelons-le, n'a pas toujours que des conséquences négatives, puisque les entreprises peuvent développer un avantage concurrentiel en affrontant certains risques qu'elles sont plus habiles à gérer que ne le font leurs compétiteurs (Lessard et Lucea, 2009). Les dirigeants des sociétés délocalisatrices ont pris conscience de certains risques, tels ceux liés aux possibilités de perte d'emplois et de réactions de leurs concitoyens, mais peut-être moins des risques liés au transport des marchandises, aux communications avec d'autres cultures, etc.; nous en discuterons plus loin. L'idée de considérer l'incertitude et le risque dans la prise de décision vise donc à maximiser les aspects positifs

pouvant en découler, tout en cherchant à minimiser d'éventuels effets négatifs. C'est ici qu'entrent en jeu différents mécanismes auxquels les entreprises peuvent recourir pour réduire l'incertitude et gérer les effets potentiellement néfastes de différents facteurs de risques (Ilevbare, Probert et Phaal, 2014; Jensen, Larsen et Pedersen, 2013), et ce, tant sur le plan de l'environnement externe (risques exogènes), que de l'environnement interne (risques endogènes) de l'entreprise.

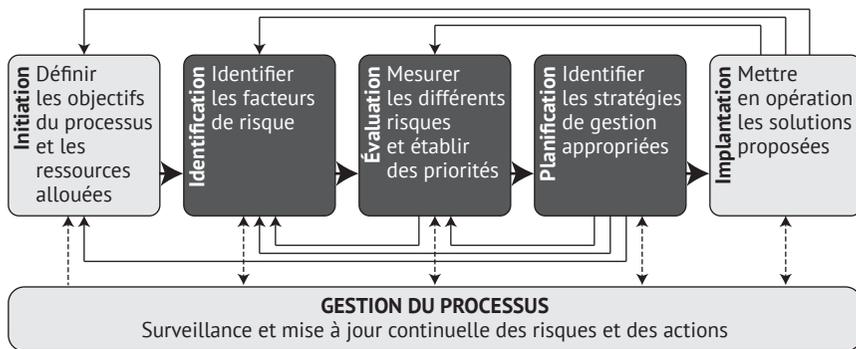
5.4.1. Le processus de gestion des risques : étapes et difficultés chez les PME

La gestion des risques est un domaine de gestion qui tend à se développer en tant que capacité stratégique dans toutes les organisations, dont les PME (Gao, Sung et Zhang, 2013; Nair *et al.*, 2014). Comme le rappellent Acar et Göc (2011), la gestion des risques permet de réduire l'incertitude sur les décisions à long terme en procédant à l'identification des situations susceptibles de se produire et de nuire à la création de valeur dans l'entreprise, tout en diminuant les pertes potentielles à la suite de la survenance de situations néfastes (Brustbauer, 2016; Falkner et Hiebl, 2015). Parce qu'elle implique des discussions sur les événements ou situations susceptibles de se produire dans le cadre de la réalisation d'une activité ou d'un projet, la gestion des risques aide à préciser les objectifs à poursuivre, améliore les communications entre les participants au projet et facilite la prise de décision et l'élaboration des priorités dans les actions à déployer (Marcelino-Sádaba, Pérez-Ezcurdia, Echeverría Lazcano et Villanueva, 2014).

Pour être efficace, la gestion des risques doit reposer sur un processus qui permet d'identifier les sources de risque et leurs conséquences mais aussi de mesurer leur ampleur et l'urgence d'agir. Sans un tel processus, la gestion des risques peut être improvisée et mener à la prise de décisions qui pourraient être coûteuses sans être optimales. Or, comme le montre Brustbauer (2016), peu de PME ont implanté des processus de gestion des risques alors qu'elles s'engagent dans des activités risquées.

Plusieurs auteurs ont proposé différents processus de gestion des risques, composés de trois à six étapes. Celles-ci diffèrent peu dans leur contenu mais visent essentiellement à identifier, à mesurer et à contrôler les risques en élaborant différents plans de réponse (Bowers et Khorakian, 2014; Brustbauer, 2016; Henschel, 2010)⁶. À ces étapes, Hillson et Murray-Webster (2005) ajoutent celle d'initiation comme illustré à la figure 5.2. Bien que schématisé de façon linéaire, le processus est dynamique, comme le montrent les boucles de rétroaction s'initiant chaque fois que de nouvelles informations sont introduites dans le processus.

FIGURE 5.2
Processus conventionnel de gestion des risques



Source : Inspirée de Hillson et Murray-Webster (2005, p. 20).

Résumons les étapes d'identification, d'évaluation et de planification.

-
- Pour le lecteur intéressé, il pourra trouver de nombreuses informations sur la gestion des risques et les différentes étapes développées selon les perspectives des auteurs sur le Web. À noter que cette littérature est essentiellement professionnelle.

La **phase d'identification** des risques est l'une des plus critiques pour les PME puisqu'elle est directement liée aux compétences, expériences et connaissances présentes dans l'entreprise. Comme le rappellent Hillson et Murray-Webster (2005), le risque est quelque chose de perceptuel dont l'ampleur et les conséquences anticipées dépendront de l'attitude de l'observateur. Un gestionnaire réfractaire au risque aura tendance à surévaluer les conséquences négatives de différentes situations à venir alors qu'un gestionnaire preneur de risques adoptera une attitude plus laxiste, voire nonchalante, et pourra même « saboter » le processus de gestion des risques. Dans le contexte particulier des PME, on comprendra qu'un tel processus exige certaines précautions afin de s'assurer de son efficacité. Soulignons que la vulnérabilité des PME discutée au chapitre 3 se manifesterait ici où l'absence d'expertise adéquate, le nombre limité de personnes impliquées dans les décisions stratégiques, la délégation du processus de gestion des risques à une seule personne ou encore la centralisation de la prise de décision autour du propriétaire dirigeant pourraient empêcher l'identification exhaustive de certaines situations critiques.

La **phase d'évaluation** des risques demande de s'interroger sur la criticité⁷ que présente chacune des situations pouvant compromettre l'atteinte des objectifs afin de déterminer l'urgence d'agir, les ressources à mobiliser et les actions à déployer. Cette étape exige l'identification de deux informations, soit la possibilité que se matérialise un facteur de risque ou un déclencheur et, dans cette éventualité, l'ampleur de l'effet sur l'organisation ou le projet. Cette évaluation peut être objective, c'est-à-dire à partir des données historiques de l'entreprise, ou subjective notamment dans les cas de situations nouvelles (Magro et Kellow, 2004). Ici encore, on reconnaît l'influence du profil des observateurs, alors qu'un individu preneur de risques aura tendance à sous-estimer à la fois

.....

7. Soit le caractère plus ou moins critique que l'on mesure par la probabilité de survenance de l'événement et l'ampleur des conséquences négatives qu'il entraîne.

la possibilité de survenance et l'incidence, alors qu'une personne plus réfractaire aura le comportement contraire (Hillson et Murray-Webster, 2005).

La **phase de planification** est particulièrement exigeante puisqu'elle demande de définir un plan de réponse pour chaque risque en fonction des objectifs souhaités par sa gestion. Certaines stratégies visent à réduire la possibilité de matérialisation d'un risque alors que d'autres se concentrent sur la réduction de leur incidence (Noor, Joyner et Martin, 2002). Dans le cas de risques jugés peu stratégiques, on peut décider de ne rien faire alors que dans des situations plus critiques ou sensibles, les plans de réponse peuvent être divers selon les ressources que l'entreprise est prête à engager. La décision de ne rien faire face à un risque qui aura été identifié n'est pas considérée comme du laxisme de la part des gestionnaires, puisque la phase la plus critique en gestion des risques est celle de l'identification. Un risque peut ainsi être surveillé sans déploiement d'actions ou de ressources spécifiques.

Tel que dit plus haut, les différents risques qu'affrontent les organisations ne peuvent pas toujours être anticipés de façon objective, ce qui est encore plus vrai dans des contextes de forte nouveauté et d'évolution dans le futur. Dans ces situations, les risques sont « perçus » par les individus, ce qui signifie qu'ils peuvent être appréciés différemment d'un individu à l'autre (Acar et Göc, 2011; St-Pierre, Pilaeva et Nomo, 2011). Puisque chaque personne perçoit le risque avec une attitude qui lui est propre, les différentes personnes engagées dans un projet n'identifieront pas nécessairement les mêmes risques, même s'ils sont soumis à la même information. Rappelons aussi que la capacité des dirigeants de PME à identifier des risques est influencée par certains traits de leur personnalité (Nicholson, Soane, Fenton-O'Creevy et Willman, 2005), par la façon qu'ils ont d'interpréter leur environnement (Daft et Weick, 1984) ou encore par leur orientation entrepreneuriale et leur attitude (aversion ou propension) à l'égard du risque (Acedo et Jones, 2007; Block, Sandner et Spiegel, 2015; Pines, Dvir et Sadeh, 2012).

En conséquence, il semble préférable que l'évaluation des risques d'une décision stratégique, comme la décision de délocalisation, ne soit pas prise par un seul individu et nécessite une prise de décision collégiale afin d'atténuer l'influence du profil de l'évaluateur, d'une part, et d'accroître le bagage de connaissances et d'expériences, d'autre part. Goto (2007) insiste d'ailleurs sur la nécessité de « diluer » l'influence des profils des individus dans les cas de prise de décision en contexte d'incertitude puisque « *too often, managers ignore the possibility that the biases of employees and within the organization might exacerbate risk exposure unexpectedly* » (Goto, 2007, p. 277). Aussi, parce que la PME est souvent dirigée de façon *autocratique* par son propriétaire, celle-ci est donc plus vulnérable à des décisions qui pourraient être néfastes à son développement.

Rappelons le cas de Mécanix qui s'apprête à signer une entente de copropriété avec une entreprise slovaque, avant de s'imposer un « délai de réflexion ». Ce délai sera suivi par la visite des lieux avec son responsable du « secteur presse » qui le convainc de ne pas conclure cette transaction. L'évaluation réalisée par le dirigeant de Mécanix sera influencée ainsi par la perception négative de son responsable étant donné les risques de non-contrôle de certains coûts et les doutes sur la capacité de la coentreprise de respecter leur niveau de performance habituelle. Le projet est abandonné après cette visite, sans laquelle Mécanix aurait pu signer une « mauvaise entente » si le dirigeant avait été plus dirigeant !

5.4.2. Les risques spécifiques aux décisions de délocalisation

Il existe peu d'outils permettant d'identifier les différents risques que rencontreront les dirigeants de PME souhaitant entreprendre des activités à l'étranger. La littérature est plutôt avare sur le sujet alors que les auteurs se sont principalement intéressés aux barrières ou aux freins à l'internationalisation ou aux facteurs de succès. Bien qu'ils puissent être rapprochés de facteurs de risque, les barrières identifiées par les

chercheurs concernent principalement les activités commerciales de ventes de produits/services sur un territoire étranger. Or, les activités de délocalisation concernent davantage des opérations de production et d'approvisionnement. Par ailleurs, la délocalisation implique une fréquence élevée d'échanges entre les entreprises appartenant à des cultures différentes, celle-ci étant souvent réalisée, mais pas exclusivement, par des entreprises des pays développés vers les pays en développement ou en émergence (Peeters *et al.*, 2014, Boutary *et al.*, 2015). La diversité culturelle, se traduisant dans ce contexte par la localisation géographique, la culture nationale, le langage, l'ethnie, engendre des problèmes managériaux, de coordination, de communication et de discrimination, qui peuvent avoir un effet sur la qualité des produits/services fabriqués, les délais et finalement, sur les coûts.

Les travaux d'El Fadil⁸ sur les activités de sous-traitance (Khan et Fitzgerald, 2004, cités dans El Fadil, 2012), se distinguent d'autres taxonomies puisqu'il demande aux dirigeants de se prononcer sur la présence de différents risques et leurs sources. Cela permet aux dirigeants d'identifier une vaste étendue de facteurs qui peuvent induire des difficultés dans le déroulement de leur projet de sous-traitance ainsi que des mécanismes pour les contrôler ou atténuer éventuellement leurs conséquences. À la figure 5.3, cet auteur montre que la sous-traitance ou la délocalisation peut être scindée en trois temps : l'analyse et la comparaison avec d'autres stratégies ; la prospection et l'identification des partenaires ; et finalement, l'exécution, le déploiement des actions de production, de surveillance et de contrôle avec les partenaires. À chacune de ces étapes, les dirigeants sont confrontés à des risques spécifiques et il n'est pas toujours possible d'appréhender les risques pouvant survenir à l'étape suivante.

.....

8. El Fadil (2012) a procédé à une étude auprès de dirigeants de sept PME manufacturières québécoises ayant sous-traité une partie de leurs activités de production vers la Chine afin d'identifier les différents risques pouvant ou ayant nui à l'atteinte de leurs objectifs.

FIGURE 5.3
Prise de décision de sous-traitance ou de délocalisation



Source: Adaptée de El Fadil (2012, p. 91).

L'étape de la prise de décision est particulièrement critique pour certains dirigeants. Defays (2012) constate que plusieurs dirigeants se sont sentis impuissants, isolés et affaiblis face à une décision plus radicale et pour laquelle plus personne ne pouvait les conseiller. La fermeture, la délocalisation ou la vente de l'entreprise, autant de stratégies qui impliquaient d'importantes pertes d'emplois sont des choix « douloureux » pour les dirigeants. Le stress accumulé, la culpabilité sentie à partir des informations diffusées par les différents médias et un isolement forcé de leur réseau d'affaires auront eu raison de plusieurs d'entre eux qui se sont retrouvés en situation de détresse personnelle.

Unibec décide de couper radicalement les liens avec tout son entourage pour prendre définitivement sa décision. Il constate, avec un certain désarroi, que les membres de son entourage n'arrivent pas à le conseiller de façon objective, tant les enjeux sont importants pour chacun d'eux, dont les pertes d'emploi. Il assume ensuite pleinement sa décision, avec les risques qui l'accompagnent, qu'il considère être conforme à ses objectifs personnels et à l'orientation stratégique qu'il veut donner à son entreprise. Maillot subit également les réactions de certains clients qui lui reprochent de ne plus fabriquer au Canada.

Finalement, nous présentons quelques-uns des risques qu'ont rencontrés les dirigeants des cinq entreprises ainsi que différentes actions ou réactions face à ceux-ci dans les deux tableaux suivants, en nous appuyant sur les travaux d'El Fadil (2012). D'après les informations présentées au chapitre 3, nous pouvons identifier certains risques non

anticipés par les dirigeants, ceux-ci étant le plus souvent liés à leur inexpérience, les risques anticipés et pour lesquels les dirigeants semblent exprimer une certaine hésitation et les risques identifiés qui ont mené à des actions précises.

Ainsi, on constate dans le tableau 5.1. que ce sont les risques exogènes imputables à des différences culturelles qui ont suscité le plus de réactions, celles-ci menant à des incompréhensions de part et d'autre pouvant mettre en péril la qualité des produits fabriqués. Si la plupart des entreprises ont souhaité délocaliser pour pouvoir réduire leurs coûts de production (à l'exception de Floralys), aucune n'était prête à concéder une réduction de la qualité. Des communications fréquentes, de la formation, du déplacement d'équipements, des missions régulières sur les sites de production, la préparation de documents explicites sur les exigences techniques sont autant de moyens pour protéger la qualité mais qui entraînent de nouveaux coûts qui, pour la plupart, n'avaient pas été planifiés pour les entreprises. En revanche, les risques de perte de propriété intellectuelle souvent évoqués dans la littérature sur les collaborations n'ont pas semblé inquiéter outre mesure les dirigeants. Le cas Maillot est particulier et se démarque par l'initiative de rendre explicites les connaissances et les processus pour assurer la qualité de la production. La qualité de ses produits étant un avantage concurrentiel pour cette entreprise, on peut s'étonner du partage de cette information avec ses différents sous-traitants. Cependant, la confiance développée au fil des années par une stratégie prudente de sous-traitance qui s'est installée graduellement, ainsi que le maintien de relations étroites et de visites fréquentes, contribuent à réduire voire à annuler le risque que les partenaires utilisent à leur profit l'information qui leur a été transmise. On ne sent pas le même contexte de confiance de la part des dirigeants d'Unibec ou de Floralys, qui procèdent eux-mêmes au contrôle de qualité.

TABLEAU 5.1**Risques et réactions des dirigeants face aux facteurs exogènes**

	CAS	COMMENTAIRE / ACTIONS / RÉACTIONS
Les risques associés aux aspects politiques		
Politique concernant les investissements étrangers.	Médisis	Risque non anticipé. Obligation de respecter la politique tunisienne favorisant la création d'emplois locaux.
	Mécanix	Risque non anticipé. Obligation de respecter la politique turque de fabrication de produits semi-finis et d'embauche de personnel local.
Les risques associés aux aspects économiques		
Augmentation des coûts de la main-d'œuvre.	Maillot	Risque identifié. Développement d'une activité de veille constante sur l'évolution des salaires et planification de déplacement d'un pays à l'autre sur le continent asiatique par le partenaire chinois, qui forme le personnel dans les autres pays.
	Unibec	Risque identifié. Déplacements vers des pays dont l'activité économique est moins fébrile.
Les risques associés aux aspects juridiques et légaux		
Accès aux droits de propriété de la terre.	Floralys	Risque non identifié initialement. Élaboration d'accords de partenariats avec des fermes et des regroupements d'agriculteurs dans différentes localités (et pays) vu l'impossibilité d'acquérir directement la propriété des terrains.
Non-respect de la propriété intellectuelle et vol d'idées et de savoir-faire.	Unibec	Risque identifié. Sélectionner des partenaires qui ne travaillent pas pour de grands donneurs d'ordres internationaux afin d'éviter la perte de son savoir-faire et de la propriété intellectuelle sur ses innovations. Aussi, segmenter la production et la partager entre plusieurs entreprises pour éviter qu'une seule puisse reproduire entièrement son produit fini. Finalement, développer la confiance et des relations avec certains partenaires pour les inciter à s'engager dans la production d'innovations qui seront protégées en copropriété.
	Maillot	Risque identifié. Conservation du savoir-faire artistique au Québec.
	Médisis	Risque identifié. La société a décidé d'internaliser les savoir-faire stratégiques nécessaires à son développement.

TABLEAU 5.1 (suite)

	CAS	COMMENTAIRE / ACTIONS / RÉACTIONS
Les risques associés aux aspects culturels et sociaux		
Difficultés de communication dues à la langue.	Médisis	Risque non anticipé initialement. Abandonne certains marchés parce que les problèmes linguistiques sont trop complexes et se concentre sur un pays francophone en Afrique.
	Mécanix	Risque non anticipé initialement. Difficulté à discuter de modifications à apporter aux produits étant donné les déficiences linguistiques du partenaire slovaque qui ne maîtrise ni l'anglais ni le français.
	Maillot	Risque identifié. Sélection des collaborateurs qui peuvent communiquer en anglais (avec ou sans interprète).
Incompréhension des devis techniques et de design de la part du sous-traitant.	Maillot	Risque identifié. Élaboration des cahiers des charges pour l'ensemble des activités de production et traduction en anglais pour être remis aux sous-traitants.
	Unibec	Risque identifié. Formation du personnel des sous-traitants et partenaires pour s'assurer que la production répond entièrement à ses exigences.
Incompréhension et difficultés de communication – partage de valeurs communes (embauche d'enfants, traitement des salariés).	Maillot	Risque identifié. Sélection des usines qui ont un code d'éthique de standard international.
	Unibec	Risque identifié. Visites d'entreprises et observation des relations entre la direction et les salariés. Identification des valeurs mises en place par la direction.
Faible capacité d'innovation (ou modifications aux devis) des partenaires étrangers.	Mécanix	Risque non anticipé. L'entreprise slovaque qui a été un excellent sous-traitant pour réduire les coûts est incapable de procéder à des modifications techniques. Mécanix doit trouver un autre partenaire.
	Unibec	Risque identifié. Fréquence élevée de visites et de rencontres afin de créer une collaboration intensive pour développer l'intérêt des innovations conjointes.

TABLEAU 5.1 (suite)

	CAS	COMMENTAIRE / ACTIONS / RÉACTIONS
Engagement du personnel étranger dans les activités d'innovation et d'amélioration des entreprises locales (aller au-delà d'une relation d'exécution).	Unibec	Risque identifié. Engagement social au Vietnam, participation à des activités caritatives, positionnement éthique. Importance d'assurer la visibilité de l'entreprise par la présence de membres de la direction dans la localité.
	Unibec	Risque identifié. Sélectionner un partenaire pour lequel le chiffre d'affaires qui lui sera donné aura une grande importance dans son activité. Cela assure une certaine dépendance et fidélité à partir de quoi il est possible de développer une relation de confiance et de s'engager dans des activités d'amélioration continue.

Du côté des risques endogènes (voir le tableau 5.2), les premiers risques sont ceux liés à la possibilité de faire le mauvais choix de partenaire que toutes les entreprises réduisent en faisant appel à des consultants, à des organismes gouvernementaux, à leurs réseaux d'affaires, mais aussi en établissant des critères rigides et des normes élevées.

Aussi, on retrouve l'importance des préoccupations concernant la qualité. Certaines entreprises décident de former leurs partenaires à leurs exigences de qualité afin de réduire les besoins de reprises des produits non conformes à leur usine locale alors que d'autres, tel que dit plus haut, adoptent une stratégie de transfert graduel des activités. Comme l'ont mentionné les dirigeants rencontrés par El Fadil (2012), il faut parfois plusieurs mois avant que la qualité attendue soit livrée et qu'elle ne fasse plus l'objet de travaux correctifs. La rapidité à laquelle les entreprises atteignent ce résultat dépend de la confiance, des communications et de la volonté de collaboration. C'est d'ailleurs pour cette dernière raison qu'Unibec préférerait travailler avec des entreprises de petite taille plus dépendantes de ses commandes, avant de finalement s'installer définitivement sur place, en Asie.

TABEAU 5.2
Risques et réactions des dirigeants face aux facteurs endogènes

	CAS	COMMENTAIRE / ACTIONS / RÉACTIONS
Les risques liés à la gestion et à l'expérience de l'équipe de direction		
Possibilité de faire le mauvais choix de sous-traitant et que celui-ci n'ait pas les compétences requises.	Médisis	Risque anticipé. Accompagnement par les instances gouvernementales du pays visé.
	Mécanix	Risque identifié. Faire appel à un consultant pour aider à identifier les bons prospects.
	Maillot	Risque identifié. Étroite collaboration avec un partenaire asiatique pour la recherche constante des meilleurs produits et des meilleures façons de faire.
	Unibec	Risque identifié. Sélection des partenaires selon des critères très exigeants de respect de normes élevées. Le choix de l'Asie est appuyé par l'important volume d'activités dans le domaine du vêtement et du textile, confirmant la présence d'une main-d'œuvre qualifiée.
Dépassement des coûts de production et occurrence de coûts cachés.	Mécanix	Risque non anticipé. Abandon du projet de coentreprise en Slovaquie malgré des prévisions financières correctes. Incertitude quant à la capacité de respecter les critères de performance de l'entreprise française.
Difficulté de transfert de connaissances aux sous-traitants.	Médisis	Risque identifié. Sous-traitance de produits peu stratégiques et ayant une forte composante de main-d'œuvre.
Les risques liés aux ressources humaines		
Défaillances dans la gestion opérationnelle des activités délocalisées.	Mécanix	Risque identifié. Le dirigeant ne pense pas avoir la structure pour gérer adéquatement une coentreprise slovaque. Risque identifié. Le dirigeant s'adresse à un cabinet de recrutement pour évaluer le dirigeant local présélectionné par relations.
	Maillot	Risque identifié. Élaboration d'un cahier des charges contenant tous les aspects techniques et traduit pour être compris par les sous-traitants.
Difficultés à communiquer avec les sous-traitants, notamment sur les exigences et les spécifications techniques.	Floralys	Risque identifié. Limitation de la production locale à la phase amont du processus productif.

TABLEAU 5.2 (suite)

	CAS	COMMENTAIRE / ACTIONS / RÉACTIONS
Mécontentement des employés locaux et diminution de la crédibilité des dirigeants.	Médisis	Risque anticipé. Discussion avec le personnel, élaboration d'une charte éthique et communication fréquente sur les choix stratégiques et la vie de l'entreprise.
	Unibec	Risque anticipé. Tenir son personnel au courant de la situation de l'entreprise et adopter une grande transparence dans la gestion.
Difficultés à communiquer avec les entreprises à l'étranger.	Mécanix	Risque anticipé. Embauche de personnel étranger et amélioration des compétences en anglais de son personnel en France.
Les risques liés aux aspects logistiques et de production		
Difficultés de gestion des stocks et augmentation de la durée du stockage.	Unibec	Risque identifié. Ouverture d'un bureau en Asie qui s'assure du respect des calendriers et volumes de production, et de la fluidité des communications entre les différentes unités de production.
Difficultés et perturbations dans la production « locale ».	Médisis	Risque non anticipé. Restructuration complète des activités de production dans l'entreprise locale.
Problèmes de qualité des produits délocalisés.	Médisis	Risque non anticipé. Interdiction de commercialiser son produit en France étant donné les problèmes de qualité.
	Mécanix	Risque anticipé. Sous-traitance avec une entreprise slovaque, mais de façon graduelle sur quelques produits et en déplaçant des outils. En revanche, le contrôle de qualité se fait en France.
	Maillot	Risque identifié. Sous-traitance d'abord des produits ayant un fort pourcentage de main-d'œuvre et graduellement des produits plus technologiques pour délocaliser entièrement la production vers l'Asie. Surveillance étroite et continue de la qualité qui est un critère d'exclusion et d'interruption de contrats.
	Unibec	Risque identifié. Surveillance étroite du respect des critères de qualité et de délais par des déplacements réguliers sur les sites de production; formation des partenaires.

TABLEAU 5.2 (suite)

	CAS	COMMENTAIRE / ACTIONS / RÉACTIONS
Non-conformité des produits transportés par rapport aux attentes.	Floralys	Risque anticipé. Afin de protéger la qualité des produits naturels qu'elle recherche sur des territoires particuliers, l'entreprise décide d'y concentrer la production des fleurs, la cueillette et l'extraction des huiles alors que le filtrage et le contrôle se fera sur le sol français à la maison mère.
	Maillot	Risque identifié. Élaboration d'un cahier des charges sur le procédé de contrôle de qualité qui a été traduit et transmis à chaque sous-traitant asiatique.
	Unibec	Risque identifié. Travailler avec plusieurs sous-traitants et multiplier les accords de production avec différentes unités, en ayant des contacts fréquents et individualisés.
Problèmes de transport: délais et coûts.	Médisis	Risque anticipé. Inquiétude du retour des marchandises par le port de Marseille. Plan B: retour par d'autres ports. (Gênes)
	Unibec	Risque non anticipé. Mauvaise maîtrise de l'anglais par les collaborateurs amène l'entreprise à produire elle-même les étiquettes servant à identifier les produits et assurer leur transport vers les bonnes destinations.
Dépassement des coûts de fabrication par rapport aux attentes.	Mécanix	Risque non anticipé. L'entreprise subit des surcoûts générés par les reprises de produits de qualité insuffisante et le manque de réactivité de son sous-traitant (Slovaquie).
	Maillot	Risque identifié. Surveillance des coûts de fabrication par des missions régulières sur les sites de production asiatiques.

Conclusion

L'analyse des décisions de délocalisation sous l'angle du risque montre que celles-ci peuvent conduire à des résultats non anticipés, voire non souhaités. Cependant, alors que l'on entend souvent dire que les PME sont peu stratégiques dans leurs décisions et que celles-ci relèvent plus souvent de l'intuition que d'un processus structuré, ce n'est pas ce qui se dégage de la lecture que nous avons faite de la situation des cinq entreprises étudiées.

Les comportements différents à l'égard de certains risques révèlent la diversité des expériences et des connaissances des contextes nouveaux à apprivoiser. Par exemple, la durée de la prise de décision de Maillot, plus longue que celle d'Unibec reflète simplement l'absence d'expérience chez les plus jeunes dirigeants et non une plus grande hésitation ou inefficacité dans la prise de décision. On montre aussi à quel point la distance autant géographique que culturelle peut impliquer pour le dirigeant de PME une révision importante de son modèle d'affaires. L'identification des risques exige des informations qui ne sont pas toujours faciles à obtenir, notamment dans des environnements peu transparents, en plus de présenter parfois beaucoup d'ambiguïté. Il devient dès lors essentiel pour les dirigeants de développer des réseaux à partir de contacts fiables en qui la confiance est installée. Cela ne peut se faire à distance et des contacts sur place sont nécessaires. On constate alors une « rupture » avec le modèle d'affaires des PME locales qui favorisent les différentes formes de proximité évoquées au chapitre 2.

Obtenir une information de qualité ne réduit pas totalement l'incertitude et subsisteront toujours des risques plus ou moins importants selon les contextes. Leur identification ainsi que leur gestion demanderont aux dirigeants de développer de nouvelles capacités managériales qui, selon certains auteurs, sont de plus en plus considérées comme des capacités stratégiques (Gao, Sung et Zhang, 2013; Mu, Cheng, Chohr et

Peng, 2014; Silva, Wu et Ojiako, 2013). Pour Nair *et al.* (2014), la maîtrise de ces capacités stratégiques et dynamiques est essentielle au succès des entreprises opérant dans un environnement turbulent.

Un meilleur contrôle sur les conséquences des décisions et des actions par la gestion des risques a des répercussions directement sur la compétitivité des PME. Ainsi, lorsque Mécanix procède à la restructuration de ses activités grâce à la formation de son personnel et grâce aux investissements dans ses actifs, il contribue à la fois à rehausser sa performance et à réduire les risques de l'ensemble de ses activités. Il peut ainsi tirer profit du personnel plus compétent, des infrastructures modernes et d'une organisation plus ouverte qui mise sur la participation de l'ensemble du personnel.

Mentionnons finalement que la gestion des risques est un processus qui fait appel aux perceptions des individus et qui, de ce fait, présente certains (plusieurs!!!) éléments de subjectivité. Les risques qui devront être identifiés par les dirigeants avant d'être mesurés et gérés sont influencés par leur perception et pourront être différents d'un individu à l'autre, selon l'expérience, la tolérance au risque et d'autres paramètres personnels. Or, dans un contexte où les médias dénoncent de façon virulente les déplacements de production à l'étranger et les conséquences anticipées sur les pertes d'emplois, de nombreux risques seront perçus de façon plus négative qu'ils le sont réellement. L'influence des médias sur l'importance de certains risques est démontrée (Leray, 2006) et celle-ci ne peut être réduite que par l'expérience des dirigeants, leur accès à des sources d'information fiables et la construction d'une stratégie de communication, avec la presse, pour mieux expliquer les raisons et certains avantages d'une telle action. Cela dit, le caractère «subjectif» de certaines étapes du processus d'identification des risques demeure cependant méconnu et ainsi négligé par des dirigeants.

CHAPITRE 6

La délocalisation des activités des PME

Les nouvelles voies de l'internationalisation

Nous venons, au fil des chapitres précédents, de montrer que les délocalisations peuvent aujourd'hui faire partie des choix stratégiques des PME, au titre notamment de leur recherche de compétitivité. Les raisons invoquées restent en effet en tout premier lieu la réduction des coûts, que celle-ci soit exigée par des donneurs d'ordres ou souhaitée par des dirigeants soucieux d'anticiper la montée de concurrences diverses, nationales ou étrangères (Boutary et Monnoyer, 2014).

Mais certaines PME, en particulier dans les pays très exportateurs comme l'Allemagne, évoquent aussi la volonté de desservir le marché du pays d'accueil de la structure délocalisée (Kinkel et Maloca, 2009). Elles suivent en cela le comportement des plus grandes entreprises ou des entreprises de services, soucieuses de la qualité de service auprès soit de leurs donneurs d'ordres internationaux, soit de leurs clients installés dans les pays émergents (Léo et Philippe, 2001; Sode, 2014).

Le phénomène de délocalisation est en effet aujourd'hui, pour les grandes entreprises, largement enclenché. Alors qu'en 1990, le chiffre d'affaires des filiales installées à l'étranger était égal au montant des exportations mondiales, il représente, 10 ans plus tard, le double de la valeur de ces exportations (Buigues et Lacoste, 2011). En 2008, Pliquet et Riedinger parlaient de « stratégies d'implantation extérieure » en évitant le terme de délocalisations, pour évoquer les implantations visant des réductions de coûts et celles ayant pour objectif la conquête de nouveaux marchés (délocalisations horizontales), les unes n'étant pas exclusives des autres : « Un quart des entreprises qui ont délocalisé une partie de leur activité ont également implanté un site à l'étranger sans substitution à de la production réalisée » (Pliquet et Riedinger, 2008, p. 1). Les mêmes auteurs constataient aussi que les entreprises qui procédaient à des délocalisations horizontales étaient plus profitables que la moyenne.

Pour autant, l'histoire des implantations de production suivant ou précédant l'implantation sur les marchés n'est encore que timide chez les PME : « moins de 1,5 % des PME ont une implantation physique à l'étranger, contre 80 % des grandes entreprises » (BPI France, 2015, p. 80), la plupart en restent à l'étape de l'exportation et constituent ainsi 16 % des exportations françaises (Direction générale du Trésor, 2014). Dans le contexte hautement concurrentiel que connaissent les marchés occidentaux, l'ouverture des PME sur les marchés étrangers s'élargit, ces dernières années, dans plusieurs pays développés via une augmentation sensible du nombre des exportateurs (Walter, 2014) où le taux de PME canadiennes est passé de 10,0 % en 2011 à 11,5 % en 2014¹. Dans

-
1. Les statistiques présentées par le gouvernement canadien ne regroupent pas les PME selon les mêmes critères que les organismes européens, alors que les petites entreprises embauchent moins de 100 employés et les moyennes, de 100 à 499. Les comparaisons avec les statistiques européennes sont ainsi à prendre avec précaution puisqu'on sait que le taux d'exportation et le taux d'engagement dans des activités internationales croît avec le nombre d'employés. Les statistiques sur l'exportation montrent que 11,5 % des PME canadiennes exportaient en 2014 (<<https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/03026.html>>, consulté le 23 juin 2016) comparativement à 10,0 % en 2011 (Seens, 2015).

un tel mouvement de croissance du développement international, la question de la localisation devient centrale (Mayrhofer et Urban, 2011). Elle l'a d'abord été dans les problématiques de contrôle de gestion. À un moment où les marchés occidentaux sont très concurrentiels, l'analyse de la performance montre l'intérêt d'une présence sur les marchés convoités, quel que soit leur degré de développement (Aron et Singh, 2005; Doh, 2005; Porter, 1993; Lemaire, 2010).

Après avoir constaté, dans les chapitres précédents, la difficulté que peuvent avoir les dirigeants de PME à prendre une décision de délocalisation, nous souhaitons voir de quelle façon ils intègrent – ou non – la délocalisation dans leur processus d'internationalisation. Pour bien comprendre ce que, factuellement, les différentes entreprises observées ont fait, nous avons fait un tableau de présentation synthétique et chronologique de leurs opérations d'internationalisation. Nous aborderons ensuite, pour répondre à notre interrogation, les apports des modèles classiques d'analyse des processus d'internationalisation, puis ceux de la théorie des ressources et compétences, pour vérifier dans quelle mesure la délocalisation peut constituer une ressource pour appuyer le développement des marchés internationaux et les structures du pays d'origine.

6.1. Délocaliser : la fin du processus d'internationalisation ?

Le tableau ci-dessous résume les temps forts de l'internationalisation des entreprises étudiées.

TABLEAU 6.1
Étapes d'internationalisation des cas étudiés

	Médisis	Mécanix	Floralys	Unibec	Maillot
Étape	Entreprise existante en France. Pas d'export.	Entreprise existante en France. Pas d'export.	Entreprise existante en France. Pas d'export.	Entreprise existante au Québec. Achat en Inde et en Italie.	Entreprise existante au Québec. Export aux É.-U.
Étape	Délocalisation en Tunisie d'une partie de la production, sous la contrainte des coûts et réglementation du travail. Zone franche, pas de vente locale possible.	Délocalisation en Slovaquie sous la contrainte.	Recherche de matières premières → ouverture production en Andalousie. Amélioration des conditions de production en Andalousie (protection environnement).	Suppression de la production au Québec. Délocalisation en Chine. Conservation de la R-D et conception. Vente aux É.-U., parité dollar favorable.	Coût + recherche d'innovation technologique pour renouvellement processus productif. Délocalisation en Chine.
Commentaire internationalisation	L'export n'est pas la préoccupation.	Aucune idée d'export.	L'entreprise exporte déjà, mais ne délocalise pas pour exporter.	L'entreprise exporte déjà aux É.-U., mais n'inclut pas l'export dans le projet délocalisation.	Recherche d'innovation = recherche d'un avantage compétitif. Pas d'export ailleurs qu'aux É.-U.
Étape	Réorganisation du processus de production (en particulier pour ne pas licencier).	Échec: Retour en Slovaquie. Réorganisation du processus de production en France.	Même raison: ouverture production Madagascar.	Délocalisation des fournisseurs chinois au Vietnam: on suit.	Réorganisation des ressources et compétences au Québec.

Commentaire internationalisation	Préoccupation: ne pas licencier => plan de formation et recherche d'un modèle d'affaires cohérent avec les valeurs de l'entreprise.	Préoccupation première: produire dans des conditions correctes; l'export est toujours absent du projet.	La préoccupation reste la production.
Étape	Acquisition de sociétés pour garantir l'indépendance de la société. Processus fort d'intégration et d'internalisation.	Délocalisation en Turquie. Zone franche.	Même raison: ouverture production en Turquie, puis Bulgarie. Renforcement de la production au Vietnam. Création d'une filiale en propre au Vietnam. Renforcement en Chine du contrôle de la qualité + éthique.
Commentaire internationalisation	Préoccupation: il faut rentabiliser les investissements en R-D. Début d'une recherche de nouveaux marchés.	La préoccupation reste la production, en termes de coûts et qualité. Satisfaction de constater l'intérêt des clients et la réactivité que donne la délocalisation.	Coordination des fournisseurs et filiale avec la maison mère par déplacements fréquents entre le Canada et l'Asie.

TABLEAU 6.1 (suite)

	Mécanix	Floralys	Unibec	Maillot
Étape	<p>Seconde délocalisation sur un autre site en Tunisie.</p> <p>Marché potentiel chinois en forte croissance : localisation en Chine pour produire dans des conditions acceptables pour ce marché en fort potentiel et forte croissance.</p>	<p>Arrivée de nombreuses demandes des clients des donneurs d'ordres (qui sont devenus prescripteurs).</p> <p>Fabrication faite en France pour les produits exportés, très spécifiques.</p>	<p>Rachat d'une usine au Québec; production Québec, mais sur autre ligne de produit.</p>	<p>Délocalisation des fournisseurs chinois vers d'autres pays dans la zone asiatique.</p>
Commentaire internationalisation	<p>Projet : implantation internationale pour vendre.</p>	<p>Début du développement international, encouragé par les mêmes qui ont poussé à la délocalisation.</p> <p>Conditions de vente très favorables.</p>	<p>Le marché américain est suffisamment porteur, tout l'investissement a été fait pour ce marché. Pas de projet stratégique sur d'autres marchés.</p>	
Étape	<p>Marché potentiel chinois en forte croissance : localisation en Chine pour produire dans des conditions acceptables pour ce marché en fort potentiel et forte croissance.</p>	<p>Perception de l'intérêt du développement international.</p> <p>Embauche d'une personne dédiée avec compétences spécifiques export.</p>	<p>Diversification produits.</p> <p>Marché des écorces : rachat entreprise française avec implantation au Brésil.</p>	<p>Augmentation des effectifs au Québec et développement de filiales de commercialisation (France) et de stockage (É.-U.).</p>

COMMENTAIRE	COMMENTAIRE	COMMENTAIRE	COMMENTAIRE
Internationalisation	Internationalisation	Internationalisation	Internationalisation
Objectif export 30% du C.A. total, embauche en France d'une direction internationale. Après la Chine, la société vise le Maroc, la Suède et l'Europe du Sud.	Démarche d'exportation bien engagée, même si encore pas totalement intégrée dans la stratégie de l'entreprise. Objectifs export non quantifiés.	Les filiales de production sont déconnectées des objectifs de commercialisation mais elles sont reliées entre elles pour s'entraider.	Le projet reste de vendre en Europe mais adaptation très forte qui pose encore question et semble un risque fort. Développement RSE.

Ce tableau montre la diversité des processus d'internationalisation à partir du point commun que représente la décision de multilocalisation des entreprises. Mais leur observation conforte la position de Laghzaoui (2009, p. 177) qui, dans une volonté d'intégration de différents modèles pour mieux expliquer le processus d'internationalisation des PME, remarque que celui-ci « est multiforme, voire idiosyncrasique », et que « les exceptions apparaissent aussi nombreuses que les comportements conformes aux modèles d'Uppsala ».

C'est cette diversité, déjà remarquée par d'autres auteurs dans le cadre d'une critique sur l'insuffisance du modèle d'Uppsala (Turnbull, 1987; Calof *et al.*, 1995) que nous allons questionner dans le paragraphe suivant.

6.1.1. La délocalisation et le modèle d'Uppsala

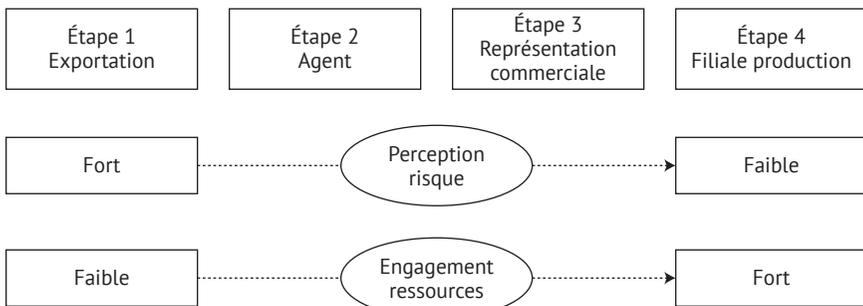
Une délocalisation horizontale hors modèle ?

« *C'est plus simple maintenant.* » Cette petite phrase, relevée lors de nos entretiens, bouscule la question de l'ordre des étapes du développement international tel que décrit par le modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977, 2009), modèle dominant d'analyse de l'internationalisation des firmes. Elle est énoncée par le dirigeant de Médisis qui, après avoir délocalisé sous la contrainte de réduction des coûts (voir chapitre 3), explique qu'aborder les questions d'exportation, voire d'implantation internationale, est plus simple désormais : il a appris, il a éliminé les peurs, l'ailleurs est mieux maîtrisé, non seulement dans ses obstacles techniques mais plus généralement dans les risques qu'il génère. C'est à partir de la délocalisation comme première étape qu'il aborde la suite de son internationalisation. Il a appris, lors de cette première étape, que l'incertitude à laquelle il est confronté peut être réduite grâce à des contacts, à des réseaux et à son expérience internationale. Après avoir délocalisé en Tunisie pour réduire les coûts, il s'implante en Chine pour profiter d'un fort potentiel de marché et d'une forte croissance. Alors

que dans les deux cas, le même mot de délocalisation est mobilisé, il s'agit de fait de deux choix ayant des objectifs bien différents pour ce même chef d'entreprise, l'un relevant d'une logique de délocalisation verticale, l'autre horizontale (El Mouhoub, 2006).

Que dit le modèle d'Uppsala ? La trajectoire d'internationalisation est progressive, elle passe par des étapes conduisant d'exportations ponctuelles et opportunistes, sur des marchés proches et mieux connus, à une implantation internationale stable et structurée et, graduellement, sur des marchés éloignés et moins contrôlés. Dans ce modèle, la délocalisation des forces de production arrive en fin de parcours, lorsque la firme connaît suffisamment le terrain pour pouvoir en tirer les meilleurs bénéfices et s'y implanter en toute connaissance de cause en minimisant les risques. Au début de la démarche d'internationalisation, l'incertitude est grande et les risques perçus sont importants. Le terrain est lointain, inconnu. Au fur et à mesure de l'expérience acquise et des informations accumulées, l'entreprise engage des ressources de plus en plus importantes et affirme une meilleure connaissance des conditions internationales, créant les conditions d'un cercle vertueux allant vers de plus en plus d'implication sur les marchés visés.

FIGURE 6.1
Modèle d'Uppsala 1977 : l'engagement séquentiel des ressources



Source : Cheriet (2010, p. 48).

La figure 6.1 mêle les apports de Johanson et Wiedersheim-Paul (1975) quant à la structure «étapiste» et ceux de Johanson et Valnhe (1977) sur la perception du risque et l'engagement progressif des ressources. Le rôle de l'apprentissage et celui de l'expérience sont mobilisés par l'école d'Uppsala pour expliquer le passage d'une étape à une autre: c'est le stock d'expériences internationales qui se transforme au fil du temps, en connaissances. Celles-ci concernent d'une part la connaissance générale du processus d'internationalisation et, d'autre part, la connaissance spécifique du contexte local (Meier et Meschi, 2010) qui permet de dépasser la distance psychique² à l'origine des freins au développement.

La délocalisation, complexe et lourde parce qu'elle suppose une implantation locale, des investissements conséquents et la gestion fréquente d'équipes multiculturelles ainsi que la mise en place de systèmes d'information explicites et réguliers, semble parfaitement s'insérer dans ce besoin de connaissance approfondie et dans ce modèle d'Uppsala. Il faut du temps pour arriver à franchir tous les obstacles du processus et arriver à l'étape ultime. La délocalisation est alors une fin de processus, une fin de trajectoire ou, dans les termes de Johanson et Vahlne (2009), la dernière étape du processus d'exploration-exploitation dont la succession des séquences donne le processus d'internationalisation.

Cette perspective ne s'oppose pas à l'idée développée par Vernon (1966) dans le cadre du cycle de vie international: si, dans un premier temps, les produits innovants sont fabriqués dans des pays fortement industrialisés et vendus, pour la plus grande partie dans le pays producteur, la concurrence entraîne la baisse des prix et la délocalisation vers des pays à revenus moyens puis faibles, bénéficiant «d'âges technologiques» différents. C'est au moment où les marchés arrivent à maturité,

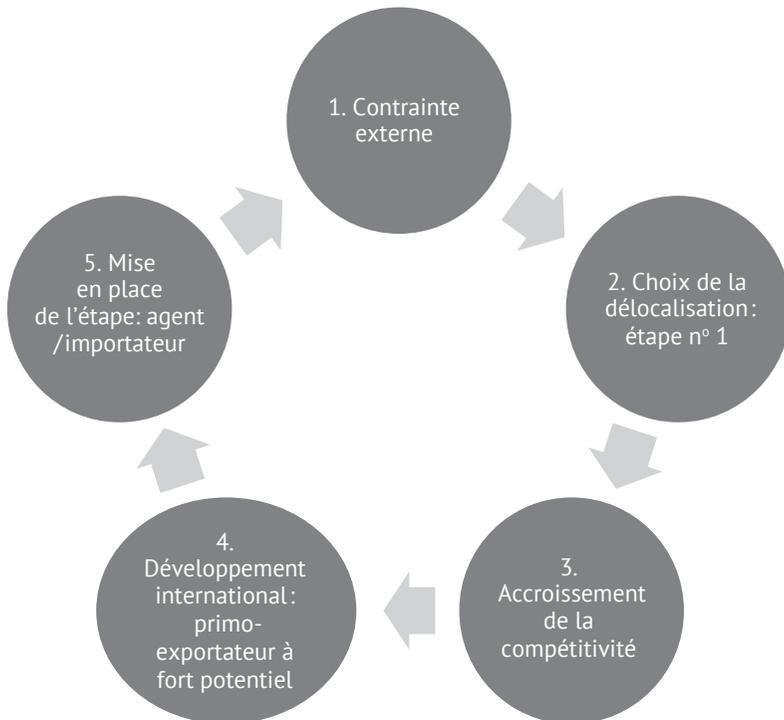
.....

2. La distance psychique est définie comme «l'ensemble des facteurs bloquant le flux d'informations entrants et sortants du marché. Ceux-ci comprennent les différences de langage, de formation, de pratiques managériales, de culture et de développement industriel» (Johanson et Vahlne, 1977, p. 24).

où la concurrence se renforce, qu'il faut penser à installer la production dans des zones où les coûts sont moins élevés et permettent de regagner une compétitivité momentanée.

Un retour vers le terrain de nos entreprises montre une réalité qui est quelque peu différente de celle que nous venons de décrire : les délocalisations n'arrivent pas en fin de processus, elles ne sont pas, dans les cas que nous avons étudiés, la dernière étape. Nos observations ne confirment pas systématiquement les modèles, les processus observés pourraient être schématisés comme à la figure 6.2.

FIGURE 6.2
Figure de développement observé



Les modèles évoqués, qui peuvent expliquer certaines situations, ne tiennent pas compte de la mobilité des facteurs et des possibilités liées aux technologies de l'information ou aux réseaux des dirigeants et de leurs collaborateurs. Ils n'expliquent pas, entre autres, les choix de délocalisation plus précoces mis en place sans attendre la phase de maturité du cycle de vie, tels que montrés dans la figure ci-dessus. Ils n'expliquent pas non plus ceux qui ont pour destination les pays développés, sans objectif de gain sur les coûts de production.

Une première conclusion porte sur le fait que la délocalisation est intégrée dans les modèles cités de développement international au titre de la réduction de coûts, bien plus que dans une perspective de développement. Ce dont parlent ces modèles, c'est de la délocalisation verticale, le plus souvent. On comprend que ce qui est visé par les entreprises est la compétitivité par les prix que peut leur apporter la délocalisation. Les visées commerciales sont moins associées aux délocalisations, ce qui nous conduit à conclure que les délocalisations horizontales sont donc peu intégrées dans les modèles propres au management international.

La délocalisation, mode d'intervention dans des réseaux internationaux

Les nombreux travaux qui ont critiqué, pour les enrichir, les hypothèses posées par le modèle de Johanson et Valne (1977) nous paraissent pertinents lorsqu'ils contestent :

- le déterminisme et la linéarité du processus (Calof *et al.*, 1995);
- l'irréversibilité des étapes (Poisson *et al.*, 1996);
- l'existence d'autres sources de connaissance que l'expérience sur les marchés étrangers (Forsgern, 2002);
- l'absence de prise en compte de filiales locales et l'existence possible de plusieurs stratégies simultanées (Turnbull, 1987).

Il ne serait toutefois pas honnête d'approfondir ces critiques sans s'attarder sur les travaux plus récents (2009) de Johanson et Vahlne eux-mêmes, dans la mesure où ils contribuent à ré-envisager l'ordre des étapes proposé dans les premières recherches de l'école d'Uppsala. Ces auteurs montrent que certaines étapes définies par leur premier modèle sur le processus d'internationalisation peuvent être « sautées », car il existe d'autres sources de connaissance que l'expérience directe sur les marchés étrangers, en particulier le recours aux réseaux. Ils approfondissent la place importante que les dirigeants accordent à leurs réseaux dans leur processus de décision pour les questions internationales. Pour Zaheer et Mosakowski (1997), cette question est centrale : la difficulté de l'international vient pour les entreprises du fait de ne pas être suffisamment insérées dans les réseaux locaux du pays d'accueil. Or, une entreprise qui s'adresse sans réseau à un marché international fait face à des coûts qu'une entreprise locale n'a pas, ce qui influence le mode et le coût d'entrée sur le marché (Chen, Griffith et Hu, 2006) : une entreprise sans réseau doit investir pour connaître, pour comprendre, pour acquérir une place auprès des institutions locales, elle investit parfois longtemps avant d'obtenir des résultats sur le marché visé (Boutary et Monnoyer, 2014).

Le réseau devient alors une autre façon, en mobilisant l'extérieur de l'entreprise, de s'approprier de nouveaux territoires. Dans la version 2009 de leur modèle, Johanson et Vahlne reprennent, pour les PME, ce qui avait été écrit précédemment par Holmlund et Kock (1998) : « L'internationalisation est un processus par prise de position dans le réseau d'acteurs locaux, situés à l'étranger, plutôt qu'un processus séquentiel de décision » (Johanson et Vahlne, 2009, p. 1423).

C'est ce qu'illustre le cas de Mécanix : l'entreprise doit faire face à la contrainte des coûts et aux pressions qui pèsent sur elle, elle risque une première implantation en Slovaquie qui se solde par un échec. Un manque total de compréhension de ce pays, de son fonctionnement, de sa culture, de ses moteurs, exigences et contraintes l'oblige à repartir. C'est

par un contact étroit avec son fournisseur, lui-même établi en Turquie, qui propose un partage de locaux que va se décider et se réaliser, très rapidement, l'installation de la petite usine turque de mécanique.

La délocalisation se fait ainsi avant toute autre forme d'internationalisation. C'est la confiance accordée à ce pair qui va être déterminante pour amoindrir l'incertitude et les risques du développement international (Morgan et Hunt, 1994). Ce dirigeant possède les deux types de connaissance dont le dirigeant de Mécanix a besoin : la connaissance du processus d'un tel développement et la connaissance du pays. C'est sa capacité à accroître la base des connaissances de Mécanix (Kogut, 2000) qui va remplacer l'apprentissage expérientiel nécessaire à l'affaiblissement de la distance psychique dont parlent Johanson et Vahlne (1977) dans leur premier modèle.

La délocalisation devient la première étape du processus d'internationalisation. La délocalisation est, en soi, une modalité internationale puisqu'elle est une implantation sur un pays étranger. Mais ce processus n'étant pas explicite, il n'est pas compris ainsi par le dirigeant de l'entreprise. Celui-ci en réfère à la réduction de coûts et explique son action de délocalisation au regard de la contrainte subie. Comme son objectif n'est pas le développement international, la délocalisation ne fait pour lui pas partie d'un modèle d'internationalisation.

C'est pourtant avec et grâce à cette délocalisation, lorsqu'elle sera réussie, que Mécanix va se tourner vers le développement de ses activités internationales. Même dans le cas où les acteurs n'ont pas la perception d'engager un développement international, préoccupés qu'ils sont par la course à la réduction de coûts qui les mobilise, la logique d'internationalisation trouve son sens. C'est l'expérience du réseau et la confiance qu'il inspire qui permet de dépasser les distances psychiques ressenties et d'abaisser l'incertitude perçue jusqu'à implanter la production ailleurs. C'est l'approche réseau qui permet de comprendre de quelle façon la délocalisation peut être mobilisée en tout début de processus.

Ces travaux affaiblissent une partie des critiques posées précédemment, notamment celles concernant le déterminisme et la linéarité du processus ou la seule mobilisation de connaissances expérientielles pour passer d'une étape à une autre. Il reste cependant à questionner l'irréversibilité des étapes (Poisson *et al.*, 1996), l'absence de prise en compte de filiales locales et l'existence possible de plusieurs stratégies simultanées (Turnbull, 1987). Nos observations montrent effectivement des processus non linéaires, des stratégies définies au regard des contraintes plus qu'au regard des possibilités. L'expérience constitue une des formes 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, comme le soulignent nos observations ou des analyses institutionnelles faisant apparaître un développement plus fort de chiffre d'affaires dans les entreprises ayant réalisé des investissements directs à l'étranger ou des coopérations techniques internationales (Tassone, 2014; European Commission, 2009). Mais ces délocalisations peuvent être réversibles, notamment si la perception du risque augmente pendant la mise en œuvre des opérations ou lors de l'exploitation de la structure délocalisée qui « *ne tient pas ses promesses* » : c'est le cas de Mécanix qui repart de Slovaquie pour entamer une autre stratégie de réorganisation/restructuration en France.

Une première piste d'analyse peut se trouver dans les travaux de Rezendé (2006) qui affirme que le modèle d'Uppsala ne montre que l'un des modèles d'internationalisation possible. Rezendé (2006) décrit le processus d'internationalisation comme « une combinaison

d'interdépendances et d'actions autonomes, aboutissant à des réseaux en croissance multidirectionnelle à vitesse variable, avec des phases d'accélération et des freins dans le rythme global du processus» (dans Cheriet, 2010). Trois variables structurent son approche : l'uniformité du processus (absence de ruptures ou de changements brutaux dans le processus), le cheminement (direction) du processus en matière de localisation, externalisation et intégration des activités et le rythme du processus.

Le modèle d'Uppsala est un cas particulier, celui d'un développement uniforme, monodirectionnel et à rythme régulier. C'est le cas d'entreprises qui découvrent des marchés petit à petit, qui partent d'une première étape d'exportation pour aller vers une plus grande implication progressive, en déterminant leurs axes et rythmes de progression en fonction de leurs premières expériences. Nous conviendrons que ce modèle n'est pas celui des entreprises multilocalisées que nous avons étudiées et que cette approche ne permet en l'état que d'analyser partiellement les cas observés.

Délocalisation et intégration des activités

Une seconde piste apparaît dans les travaux de Cheriet (2010), notamment dans la proposition de cet auteur pour un processus d'internationalisation enrichi de trois étapes permettant, sans être en rupture avec le modèle d'Uppsala, de l'adapter aux nouvelles implantations internationales.

- La première de ces étapes « rajoutées » serait l'intégration des liens interfiliales ou intermétiers dans le cas d'une multiprésence. Cela suppose que la structure délocalisée ne soit plus la dernière étape du processus d'internationalisation. Elle peut être prise dans un réseau de liens qui deviennent des supports d'apprentissage et de transfert d'expériences et de connaissances (connaissance du processus et connaissance de la zone d'implantation), soit vers d'autres filiales si elles existent, soit vers la société mère.

- La deuxième étape peut être celle de la création d'un réseau des filiales.
- La troisième étape, celle de la création d'une direction stratégique définie par la maison mère avec implication des responsables de filiales.

La lecture de nos cas, au regard de cette analyse, ouvre de nouvelles perspectives et nous permet d'intégrer la délocalisation dans un processus renouvelé. Suivant les cas, nous notons effectivement un degré plus ou moins fort d'intégration de la délocalisation dans le fonctionnement global de l'entreprise.

Pour Mécanix, la structure turque reste « extérieure » : elle existe, elle est gérée par la société mère, avec une garantie moralement donnée aux salariés de la société mère de ne pas toucher à leurs emplois. La filiale turque doit être autonome le plus vite possible, mais seulement dédiée à la production. Pour Médisis, le cas est identique si on considère la délocalisation en Tunisie. En revanche, la gestion globale de Médisis est très affectée par la délocalisation en Chine, qui a pour objectif le développement du chiffre d'affaires rendu nécessaire pour le besoin d'amortir des frais de R-D très importants. L'entrée sur le marché chinois ne peut s'opérer sans présence locale (qui sera faite à partir d'une coentreprise). L'équilibre de l'ensemble de la société suppose cet équilibre multinational. Pour Floralys, les relations interfiliales sont déjà existantes : elles ont été générées par les différences de rythme d'activité et la saisonnalité des fleurs d'un pays à l'autre. Pour éviter l'arrêt de l'activité de la filiale marocaine, le responsable local a, dans un premier temps, recherché des ressources naturelles à transformer (mousses, écorce, etc.), puis les installations de dessiccation et d'extraction ont été utilisées pour travailler les fleurs de cyste récoltées en Espagne. Les cas les plus avancés dans ce cheminement sont les cas québécois. Ainsi, après avoir externalisé la production en Chine puis suivi les fournisseurs chinois dans leur mouvement vers le Vietnam, Unibec décide d'internaliser la production par le biais d'une filiale créée

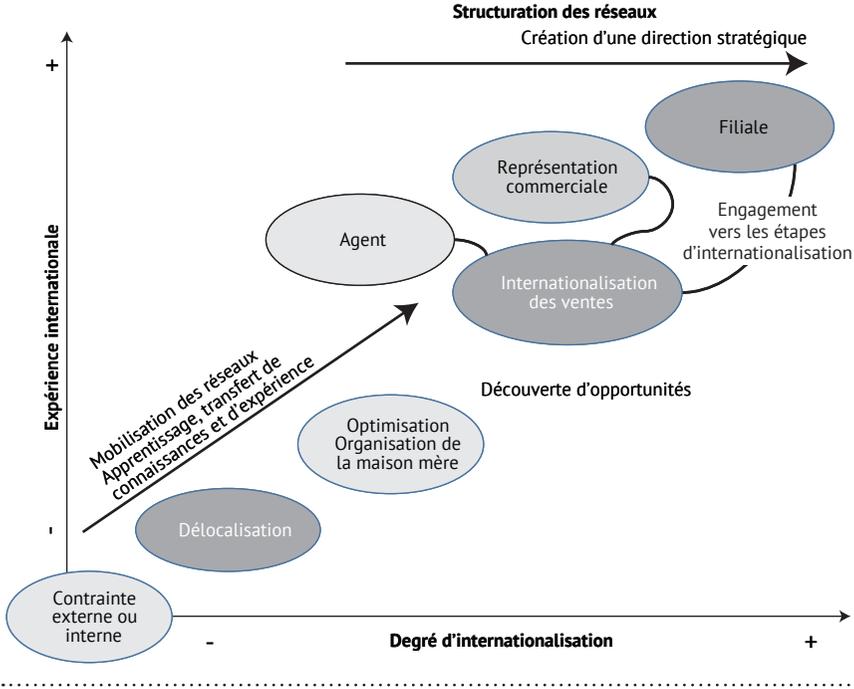
au Vietnam; mais c'est le bureau chinois qui choisit les sous-traitants et teste les demi-produits et accueille dans des structures d'hébergement (appartement) des responsables québécois qui visitent régulièrement les installations asiatiques. L'entreprise continue à croître, rachète une entreprise québécoise pour un complément d'activité et redéploie son activité sur le Québec. Les deux sociétés québécoises profitent ainsi des compétences vietnamiennes, tout en développant le marché américain. En particulier, Maillot a développé les relations interfiliales pour faciliter l'approvisionnement des différents marchés, en créant des surfaces de stockage en Europe et aux États-Unis, alimentées par la production des filiales.

Nos observations confirment les propositions de Cheriet (2010). La délocalisation n'est pas la dernière étape du processus d'internationalisation. Bien qu'elle engage des ressources importantes et représente une prise de risque forte, elle 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. En devenant une étape de démarrage, elle peut s'insérer aussi dans un processus et précéder d'autres étapes qui sont encore peu repérées dans l'activité naissante des PME multilocalisant leurs activités.

On peut ainsi réinterroger le modèle d'Uppsala, que l'on pourrait représenter, à partir de nos observations, sous la forme suivante.

La figure 6.3 montre que le processus reste progressif, que les réseaux sont présents pour accompagner l'internationalisation et que les niveaux de structuration des activités et des acteurs ne sont atteints qu'avec de l'expérience et de forts niveaux d'internationalisation. Toutes les entreprises, comme dans le modèle d'Uppsala, ne réalisent pas la totalité des étapes. La délocalisation n'est suivie d'une internationalisation des ventes que dans la mesure où elle est identifiée dans la stratégie d'internationalisation de l'entreprise.

FIGURE 6.3
Modèle d'internationalisation de PME à partir d'une délocalisation



Un autre point reste en question: lorsque l'internationalisation des ventes démarre après l'expérience de la délocalisation, l'ordre des étapes en termes de « modes d'implantation » est-il encore progressif ou peut-on penser que les entreprises vont plus rapidement aller vers des modalités plus impliquées sur les marchés, de type filiale ou *joint venture* plutôt que de simplement passer par des agents? L'analyse de nos cas ne permet pas de répondre à ces questions, c'est une problématique qu'il sera nécessaire d'approfondir.

6.1.2. La délocalisation et le modèle OLI

Un autre cadre d'analyse nous paraît pertinent à mobiliser pour comprendre les modes d'implantation en dehors de l'idée de linéarité et de progressivité : le modèle OLI (Dunning, 1988) constitue le socle conceptuel dominant des approches du management international des deux dernières décennies (Rugman, 2005). Ce paradigme, développé par Dunning (1988) pose comme hypothèse le fait que les approches « pays » ne sont pas suffisantes pour expliquer la totalité des décisions de localisation des activités et combine, de ce fait, les caractéristiques pays et les spécificités de l'entreprise. Trois critères (OLI) vont structurer la réflexion et orienter la décision et le mode d'implantation sur le marché international : l'avantage de propriété, l'avantage de localisation et l'avantage d'internalisation.

- Si la firme possède des spécificités (actifs tangibles et intangibles, nouvelles technologies, informations, expériences managériales), elle a un avantage sur le marché (**avantage de propriété**) qui lui donne la capacité de s'installer et de faire face aux concurrents en surmontant les coûts d'installation et en se comportant en chef de file.
- Si la firme se trouve face à un pays qui a un avantage comparatif (dotation en ressources naturelles ou facteurs sociaux, politiques ou économiques favorables), elle sera confrontée à la nécessité de s'implanter sur le pays pour pouvoir bénéficier de cet avantage (**avantage de localisation**). L'existence de barrières tarifaires ou non tarifaires entre pays d'origine et pays de destination peut aussi être à la source d'un avantage à la localisation et donc une raison d'implantation, pour surmonter les obstacles à l'entrée.
- Enfin, la firme multinationale peut avoir un **avantage d'internalisation** : révéler à une autre structure la totalité d'un processus de production crée un risque fort de copie et de concurrence future et peut conduire la firme à préférer garder le contrôle de toute son activité, en particulier à l'étranger (Driss, 2009).

Suivant le degré ou la volonté de maîtrise de ces différents points, une entreprise va décider de sa politique d'implantation. Pour s'internationaliser, une entreprise doit 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*). La façon dont elle va le faire (en exportant seulement si elle détient un avantage spécifique sans avantage particulier à la localisation, en s'implantant s'il y a un avantage à la localisation ou en externalisant si elle n'a pas de raison de tout internaliser) dépend de la maîtrise de ses objectifs et ressources.

La question de la délocalisation se pose alors en ces termes : a-t-on besoin d'aller produire à l'étranger ? À quelles conditions ? Que recherche-t-on ? Que doit-on protéger ? La délocalisation apparaît dans ce modèle comme la volonté d'exploiter des avantages spécifiques de l'entreprise en la localisant sur une zone qui peut être un lieu de seule production ou un marché potentiel, avec ou sans externalisation de cette production.

TABLEAU 6.2
Avantages OLI appliqués aux cas étudiés

	Médisis	Mécanix	Floralys	Unibec	Maillot
<i>Ownership advantage</i>	Brevets	Savoir-faire et qualité	Savoir-faire et qualité	Savoir-faire	Savoir-faire
<i>Localization advantage</i>	Coûts	Coûts	Ressources	Coûts et compétences	Coûts et compétences
Internalisation	Filiale de production, puis coentreprise de production et commercialisation	Filiale de production	Filiales de production	Externalisation puis filiale	Externalisation puis sièges sociaux

Toutes les entreprises que nous avons étudiées s'appuient sur un avantage spécifique (voir tableau 6.2) : elles ont un savoir-faire, une expérience, une connaissance du secteur, des réseaux, des marchés, etc., ou la possession d'une filiale achetée en même temps qu'une autre usine : c'est le cas de Floralys. La filiale au Maroc n'est pas réellement un choix, elle fait partie d'un « *package* » : lorsque Floralys rachète l'usine de Grasse pour ses capacités de traitement de matières sèches, il rachète aussi la filiale et la ferme détenue par celle-ci. Une nouvelle organisation, visant à plus de rentabilité et à la *dessaisonalisation* de la production est mise en place pour développer des activités complémentaires, en convertissant toutes les cultures en cultures biologiques. C'est une nouvelle ressource qui est ainsi développée.

Toutes les entreprises ont, en outre, pris conscience, avec plus ou moins de rapidité, des avantages de localisation.

- La société Médisis fait face à un accroissement de la demande important en Chine : 70 000 patients (contre 35 000 en France et deux millions de patients dans le monde) nécessitent plusieurs hémodialyses hebdomadaires, en croissance de 10%. Fabriquer en France suppose des coûts européens (trop importants en particulier pour un dispositif à usage unique), pour une exportation qui supportera une logistique lourde et des droits de douane à l'entrée en Chine. Or, le dirigeant de Médisis a déjà fait face à l'impératif de délocalisation, via un premier investissement direct fait en Tunisie, où une usine fabrique certains composants nécessaires au produit fini lui-même fabriqué en France. L'intérêt d'une nouvelle localisation apparaît rapidement à ce dirigeant : « *La Chine est un marché difficile à intégrer, les rapports avec les instances gouvernementales sont compliqués et les réglementations difficiles : nous avons devant nous deux ans de travail acharné pour obtenir l'équivalent de l'autorisation de mise sur le marché chinois* » et la réflexion est engagée non pas sur « *faut-il délocaliser* » mais plutôt « *comment délocaliser* ». La solution choisie est un transfert de technologie vers une entreprise chinoise capable de fabriquer

et de commercialiser ce produit et elle-même associée à une agence officielle de l'État chinois. L'investissement des Chinois est important, « 2 à 3 M€ pour le transfert de technologie, la R-D, les essais cliniques hors commercialisation ». La localisation – et donc la multilocalisation – est indispensable pour atteindre le marché.

- Pour Unibec, la problématique est différente et touche plutôt à l'existence même des compétences nécessaires: la question des coûts est incontournable dans son marché et a poussé la plus grande partie des fabricants à délocaliser leur production, devenant à la fois cause et effet de l'absence de ressources locales: « [...] on n'avait plus d'employés. Plus personne ne voulait travailler dans ce domaine, ce qui a mené à la fermeture des programmes spécifiques dans les écoles ». C'est l'existence de savoir-faire en Chine (savoir-faire – de couture notamment – qui n'existent plus suffisamment au Québec) qui justifiera la localisation d'activités en Chine.

Enfin, la variable « internalisation » est mobilisée, notamment dans les cas de volonté de protection des savoirs ou technologies.

- Le cas de Mécanix est une illustration de cette problématique: que ce soit en Slovaquie ou plus tard en Turquie, il n'a jamais été question pour l'entreprise de confier ses compétences et connaissances à un partenaire extérieur: « notre savoir-faire, il s'agit de notre avantage le plus fort, pas question de le laisser partir! ». Même si l'internalisation exige de Mécanix des investissements plus importants, il semble incontournable d'agir de cette façon... ou pas.
- Pour Unibec, l'impératif de contrôle et la difficulté de la coordination avec un partenaire étranger conduit à l'internalisation de la production... au Vietnam: « Pourquoi ne pas construire notre propre usine? On évite de "ramasser" les problèmes des autres comme en ce moment où il faut toujours recommencer. On construit, on embauche et on forme le personnel selon nos besoins. » La décision est prise,

« on gagnera en qualité et en efficacité, on pourra faire nos échantillons plus vite et passer plus rapidement en production tout en s'ajustant en temps réel selon les besoins ».

- À l'inverse, Médisis fait les frais de la sous-traitance, correspondant à une externalisation: la décision de sous-traiter une partie de la production des ensembles de soin et des tubulures d'arthroscopie à la société Stérylène va réduire la qualité du produit fini, et conduit Médisis à subir l'interdiction de leur commercialisation en février 2014 par l'agence nationale de sécurité du médicament.
- Quant à Maillot, ils ont changé leur organisation pour garder la main sur la qualité et la relation client qu'ils appuient sur des produits de haut de gamme: *« On a changé nos méthodes de contrôle de qualité »* Maillot.

Dans tous les cas de figure, il y a eu mobilisation d'actifs spécifiques et exploitation d'un avantage de localisation sans lequel les entreprises se mettaient en difficulté. En revanche, certaines entreprises peuvent internaliser la production pour garder le contrôle, d'autres peuvent l'externaliser, plutôt préoccupées par la volonté de ne pas alourdir la structure existante et dans l'impossibilité de trouver les ressources et compétences nécessaires dans leur existant.

On rejoint là les préoccupations classiques de management des organisations, soit la coordination et le contrôle des activités.

Nous n'avons pas traité ici, parce qu'absent du raisonnement des références utilisées et abordé dans le cadre des explications possibles des comportements de délocalisation, un autre déterminant des investissements directs à l'étranger introduit dans la littérature: les interactions stratégiques entre les firmes concurrentes, qui conduit, en fonction des jeux d'acteurs, à délocaliser si l'une des firmes délocalise, pour rester efficace dans le jeu concurrentiel (Buigues et Lacoste, 2011).

On comprend, à partir de ces travaux, que la mobilisation des cadres d'analyse de management international est pertinente, même si elle n'est pas suffisante. Elle permet de réaffirmer que la délocalisation peut être un mode d'entrée sur un marché étranger, faisant partie du processus d'internationalisation de l'entreprise, lié à des spécificités d'entreprises, à des contraintes de localisation et à des objectifs de contrôle, et influençant positivement l'évolution des exportations des PME (Walter, 2014), tout en n'étant paradoxalement pas systématiquement inscrite dans le projet d'internationalisation du dirigeant de PME. Cela conduit à préciser les contours du concept d'internationalisation et de ses modalités, souvent restreinte dans la littérature sur les PME, à l'exportation : l'internationalisation inclut aussi les choix d'importation et d'implantation (Lemaire, 2010). Cela conduit aussi à repenser au potentiel d'exportation généré par la pratique des délocalisations et la mise en place d'une ressource supplémentaire permettant d'accéder au marché. C'est ce dernier point que nous discutons dans le paragraphe suivant.

6.2. La délocalisation comme ressource du développement international

Les analyses statistiques récentes font apparaître que les investissements dédiés à la conquête de marchés, en créant des emplois qualifiés dans les pays d'accueil, jouent un rôle de catalyseur de la croissance et favorisent aussi l'emploi dans le pays d'origine (PIPAME, 2013). En matière de développement international, la délocalisation peut être un appui pour dépasser certaines barrières à l'entrée de pays que de nombreux travaux considèrent comme des freins importants à l'internationalisation des PME (Acs, Morcck, Shaver et Young, 1997; Veilleux et Ferro, 2010). Le fait d'être implanté à l'étranger peut favoriser la découverte de possibilités par des dirigeants dynamiques (Oviatt et McDougall, 2005), qui développent une capacité d'innovation et de contrôle du risque (Etemad, 2004; Yang, Leone et Alden, 1992).

Nous avons déjà souligné le manque de lien évident entre le projet de délocalisation et un projet d'internationalisation. La délocalisation a été générée par la contrainte et la perception est celle d'opérations difficiles à déployer puis à gérer, même si elles sont pertinentes et rentables. Dans ces conditions, la délocalisation peut-elle être considérée comme une modalité directe de développement international, un outil d'implantation, une ressource au même titre que celles plus souvent mobilisées (agents, importateurs, etc.)?

Nous nous efforcerons dès lors de mieux appréhender le processus de réflexion interne à la PME et des conditions qui peuvent la mener de la gestion de la contrainte de coûts à l'exploitation de possibilité de conquêtes de nouveaux marchés.

6.2.1. La délocalisation comme outil opérationnel

Ce que montrent les entretiens, c'est que les structures délocalisées sont de prime abord des solutions pour régler un problème opérationnel. Ce ne sont pas des ressources stratégiques, ce sont des solutions au problème que représentent les coûts ou à l'éloignement des donneurs d'ordres dans le cadre de leur processus d'internationalisation. C'est aussi une solution pour accéder à des ressources, les sécuriser, voire les rendre uniques et inaccessibles par d'éventuels concurrents.

Il y a un quasi-étonnement au fait que la société puisse « profiter » de sa délocalisation pour développer ses exportations, quelle que soit l'organisation : l'entreprise peut vendre directement à partir de la zone de production ou réimporter ce qui est produit à l'extérieur (en délocalisé) sur le pays d'origine, puis vendre à partir de ce pays en exportation.

Les raisons de cet étonnement peuvent être diverses, dans une même entreprise : *« C'est quand même un comble : ceux-là qui nous ont demandé de partir et de délocaliser, ils nous recommandent à leurs fournisseurs locaux en Chine, Inde, et Turquie... à qui on vend plus cher qu'en France, et pas forcément des produits fabriqués en Turquie ! »* (Mécanix).

La délocalisation a servi de validation et a contribué au renforcement de la confiance entre la société et ses donneurs d'ordres. Une fois que l'organisation souhaitée par ces derniers est mise en place, le travail continue. Et la préoccupation de ces deux grandes entreprises reste, dans le monde, d'avoir des fournisseurs qui ne leur posent pas de difficulté sur le plan de cette même confiance. Mécanix est une interface sûre, qui valide la chaîne de valeur dans son ensemble, simplement par la coconstruction acceptée d'un travail en commun. C'est le réseau plusieurs fois mentionné qui est encore à l'œuvre ici. Comme le soulignent Johanson et Vahlne dans leur modèle révisé sur l'internationalisation des entreprises (2009), la confiance peut être un substitut du savoir. Elle génère l'engagement et combinée à ce dernier, produit efficacité, efficacité et productivité, pour peu que le réseau mobilisé soit un réseau de qualité, puisque la relation inverse est possible : un réseau mal choisi peut avoir un effet négatif (Gallego, 2011).

Cette même société, Mécanix, dit aussi dans notre dernier entretien en 2015, soit deux ans après l'implantation en Turquie : *« La rentabilité est plus que satisfaisante. Cependant, le bénéfice est surtout en termes d'image. Nous avons capté des marchés importants pour l'usine en France que nous n'aurions jamais eu sans cette implantation. »*

La délocalisation est donc une source de compétitivité, bénéfique pour le développement, domestique et international, qui, dans le cas de Mécanix, n'a pas occasionné de suppressions d'emplois et, à ce jour, a permis quelques créations sur le sol français.

De même, en aidant au redéploiement de l'entreprise grâce à une meilleure compétitivité, la délocalisation d'Unibec permet au siège de racheter une entreprise de produits complémentaires (diversification sur des couvre-chaussures de sécurité) qui ne nécessite pas de délocalisation. La direction d'Unibec sait à quel point cette délocalisation, tout en étant bénéfique, est aussi contraignante : soumise à moins de

pressions sur ce nouveau rachat, ayant appris à faire le point entre avantages et inconvénients, elle ne relocalise pas mais développe autre chose sur le Québec.

Au vu de la croissance des marchés émergents et des occasions qu'ils offrent, les délocalisations centrées sur des pays émergents, pour des questions de coûts, peuvent se transformer en modes d'entrée sur ces mêmes marchés, en bénéficiant, en interne, des effets d'apprentissage et de connaissance des lieux et en externe, des possibilités existantes. L'internationalisation n'est pas alors l'objectif premier mais une conséquence de la présence sur un marché spécifique. La délocalisation verticale s'horizontalise...

Dès lors, il n'est pas certain que ces décisions qualifiées de stratégiques le soient vraiment, dans la mesure où elles ne sont pas complètement intégrées à la stratégie des entreprises. D'une façon plus générale, Barney et Arikan (2001) soulignent le manque de recherches sur le lien pouvant exister entre les ressources des entreprises et leurs stratégies, alors que d'autres auteurs notent qu'il y a peu de travaux sur la façon dont les entreprises transforment leurs ressources pour créer de la valeur (Priem et Butler, 2001). Or, la théorie des ressources suggère que les ressources conduisent à une création de valeur via le développement d'un avantage concurrentiel (Ireland, Hitt et Sirmon, 2003). La question se pose avec d'autant plus d'acuité lorsque les stratégies sont peu formalisées, et peu explicitées, ce qui semble être le cas des délocalisations vis-à-vis d'une stratégie d'internationalisation... qui n'existe pas toujours.

6.2.2. La délocalisation comme réponse aux contingences environnementales

Cette transformation des ressources n'est pas aussi évidente et systématique que peut le laisser penser une approche théorique très centrée sur la possession des ressources qui suffirait en tant que telle. La boîte

noire entre ressources et stratégie mérite d'être ouverte, pour une compréhension du processus de transformation, et les travaux sur les capacités dynamiques (Sirmon, 2007; Teece, Pisano et Shuen, 1997) sont alors pertinents à mobiliser pour notre réflexion: en quoi la délocalisation est-elle une réponse aux contingences environnementales, en quoi participe-t-elle à l'amélioration de la compétitivité des entreprises qui les font et en quoi augmente-t-elle l'activité internationale des PME qui les mettent en œuvre? Autrement dit, quel est l'apport des délocalisations à l'exploitation des possibilités de marché et à la satisfaction de clients existants ou de clients potentiels (Kazanjian *et al.*, 2002)? L'idée est d'intégrer l'aspect très évolutif de l'environnement et de comprendre comment la firme peut durablement rester compétitive à partir de ressources qu'elle possède, acquiert ou peut mobiliser. Là encore, il existe peu de recherches sur ce point.

Le processus de management des ressources, soumis à des contingences environnementales, exige de façon continue une organisation des ressources acquises et existantes et, de ce fait, une réflexion sur la nécessité de garder ou d'abandonner certaines d'entre elles (Sirmon, 2007), auquel s'ajoute la nécessité de coordination des ressources existantes. La problématique consiste donc à acquérir les ressources tangibles et intangibles qui conviennent à l'univers dans lequel elles agissent et qui leur permettent l'accès à de nouvelles occasions (Bowman et Hurry, 1993). La rareté ou l'abondance des ressources, le degré d'incertitude de l'environnement et la nature du secteur industriel dans lequel l'entreprise évolue, l'existence de chocs externes conditionnent cette gestion des ressources (Sirmon, 2007). Mais il paraît difficile de pouvoir capter des occasions en l'absence des ressources nécessaires, ce qui suppose, d'une part, d'accumuler celles-ci pour les avoir disponibles en temps voulu. Cette nécessité peut faire face à la volonté de gérer des stocks de ressources tangibles au plus bas pour améliorer les résultats financiers de l'entreprise. L'autre composante, les ressources intangibles, nécessite plutôt le développement des apprentissages nécessaires, en particulier les connaissances tacites, ce qui nécessite des managers

expérimentés et là encore, des investissements planifiés. La capacité à recombinaison des ressources et à remodeler les modèles d'affaires ne s'improvise pas, elle est la conséquence d'une dynamique apprenante (Josserand, 2007).

Le dernier point reste la coordination de l'ensemble des ressources qui, dans la plupart des cas, nécessite un investissement en infrastructures de communication (Hunter et Lafkas, 2003) et un investissement sur des capacités managériales pouvant améliorer la transmission des savoirs tacites nécessaires. Ce type d'investissement ne peut, *a minima* dans un premier temps, être remplacé par la seule gestion de savoirs codifiés et explicites.

Dans les PME, l'importance de la place des dirigeants conduit à parler, en évoquant les capacités dynamiques, de capacités managériales (Adner et Helfat, 2003; Augier et Teece, 2008), par opposition à un courant évolutionniste ancré dans l'évolution organisationnelle des structures (Penrose, 1995). Les capacités dynamiques managériales sont celles « avec lesquelles les managers construisent, intègrent et reconfigurent les ressources et compétences organisationnelles » (Adner et Helfat, 2003, p. 1012) et font partie des activités stratégiques des managers indispensables dans un univers turbulent. Les dirigeants sont alors dans un processus en trois étapes : identifier les nouvelles possibilités, saisir ces possibilités et reconfigurer les ressources. Peteraf et Maritan (2007) notent cependant que les capacités dynamiques font intervenir les processus à la fois managériaux et organisationnels.

Des freins de nature différente apparaissent à la prise en compte de la délocalisation comme ressource stratégique favorisant le développement de l'activité internationale.

- L'absence de stratégie en la matière, qui peut être due à l'absence de stratégie d'entreprise (ce qui n'est pas le cas dans les entreprises observées).

- L'absence, dans la stratégie, de l'objectif d'internationalisation (parce que pas de possibilité ou parce que prédominance du discours et de la préoccupation liés au contrôle de gestion). La délocalisation peut rester une décision opérationnelle, outil utile pour l'amélioration des coûts de production mais sans incidence autre. Tout est explicité pour améliorer le coût de production mais n'a pas d'extension vers une politique d'internationalisation.
- Le manque de processus de management des ressources: la délocalisation est faite, c'est une ressource, mais elle n'est pas gérée et déployée, ni parfois coordonnée avec la structure mère pour s'intégrer dans un système de développement international. La délocalisation participe à l'avantage concurrentiel si celui-ci s'appuie sur le prix des produits. Elle n'est, en revanche, pas systématiquement mise en valeur pour appuyer d'autres éléments de construction de l'avantage concurrentiel, par exemple la proximité qu'elle recrée pour des clients éloignés ou la réactivité qu'elle autorise à une PME sur des marchés pourtant éloignés.

Le modèle des capacités dynamiques souligne le fait que celles-ci ne relèvent pas de l'improvisation (Zollo et Winter, 2002). Elles sont générées par un regard réflexif sur les routines en vue d'une amélioration permanente d'efficacité, par l'identification de possibilités, la saisie de ces possibilités et enfin, la reconfiguration des actifs organisationnels (Augier et Teece, 2008). C'est cette dernière phase qui pose question dans certains des cas observés, comme le montre la figure 6.3.

Il est probable que la question des trajectoires passées a une forte incidence sur la façon dont les dirigeants de PME intègrent la délocalisation dans le processus de gestion de leur entreprise. Nous rappelons pour mémoire le poids du discours, de la norme, de la recherche de légitimité, de la proximité des personnes dans une PME sont autant de facteurs pouvant freiner ou empêcher le choix et l'intégration de la délocalisation dans le mode de gestion de l'entreprise. C'est peut-être en s'attardant sur l'idée d'une délocalisation qui peut être source de

développement qu'on peut aider les dirigeants de PME à aller jusqu'au bout du processus par la mobilisation de toutes les ressources (ressources matérielles, acteurs et réseaux) et de leur organisation dynamique.

Conclusion générale

.....

*La pensée complexe aide à affronter l'erreur,
l'illusion, l'incertitude et le risque.*

EDGAR MORIN

Notre ouvrage arrive à sa fin et il est temps de tirer les conclusions de ce travail d'observation de terrain, d'analyse et de critique de la littérature relative aux PME. Le temps nécessaire à l'écriture de ce livre a vu se poursuivre le processus de mondialisation des entreprises, la montée en puissance des pays émergents et la problématique de la compétitivité dans un grand nombre de pays occidentaux. Nous avons ainsi constaté à quel point la nature et l'évolution du rythme de croissance des échanges internationaux ont modifié contraintes et possibilités des entreprises confrontées à de nouveaux espaces. Les travaux précurseurs, menés au milieu des années 1990 par Jean Paul Lemaire ont été confirmés par les faits: les transformations technologiques et leur diffusion, les évolutions de la gouvernance internationale avec la montée en puissance des aires d'échanges et « marchés communs », le renouvellement des attentes des consommateurs obligent les entreprises à revoir stratégies et positionnement international et par là même interpellent les chercheurs en gestion.

Dans ce contexte, un point particulier a retenu notre attention : le mouvement de délocalisation des activités des PME. La diversité des situations actuelles et leur complexité demandent d'autres regards que ceux centrés sur les flux d'exportation. Les chiffres montrent que l'internationalisation des entreprises peut évoluer vers de nouvelles voies : les entreprises deviennent internationales en exportant, mais aussi en important, ou en s'implantant directement sur des sols étrangers. Produire là où l'on consommera, produire là où se trouve la ressource première est non seulement désormais possible, mais économiquement et écologiquement souhaitable, car marchés et capacités productives ne sont pas concentrés uniquement dans les « pays industrialisés ». Une chaîne de valeur peut se construire, de façon équitable, avec des partenaires situés dans d'autres pays que celui du donneur d'ordres. De tels choix sont désormais réalisés dans tous les pays, quel que soit leur niveau de développement. Ils touchent le centre de gravité des activités de production, les emplois correspondants et la répartition des richesses dans le monde. Pour les PME, ces décisions en matière de localisation influencent un mode de gestion souvent lié à la proximité et marqué par une forte appartenance à un territoire.

Nous avons souhaité apporter une nouvelle pierre à la connaissance de ce phénomène des délocalisations, le plus souvent examiné de façon macroéconomique. Nous avons décidé d'entrer dans la réalité managériale des dirigeants de PME concernés par la question de la délocalisation et de chercher en quoi la mondialisation pouvait avoir un effet sur leur mode d'organisation. Après un travail précis de situation sur ce que sont les délocalisations et les problématiques très diverses qu'elles génèrent au regard de différents courants de recherche, nous sommes allées à la rencontre de dirigeants. Nous avons opté pour une posture constructiviste insistant sur le fait que les PME ne sont pas seulement des organisations « en creux », possédant peu, agissant peu et toujours sous la contrainte et dans la vulnérabilité. Elles peuvent aussi être très actives dans leur environnement, national ou international.

Nous souhaitons aborder les situations dans toute leur complexité et c'est au cœur de la pensée complexe que nous terminons ce travail. Face à une question qui pourrait être « Faut-il délocaliser ou pas, et si oui, comment ? », notre analyse ne conduit pas à des résultats prescriptifs simples. Notre objectif n'était pas de définir les conditions de succès d'une délocalisation mais, plus modestement, de déceler ce qui pouvait en faire une étape dans un processus de développement ou *a contrario* constituer un échec. Plusieurs éléments de compréhension ont émergé, que nous synthétisons très brièvement dans cette conclusion.

- Nos travaux ont confirmé que les changements de localisation de l'activité des PME sont des révolutions internes qu'il est utile de mieux accompagner, en dépassant les discours normatifs. Les délocalisations ne sont pas à choisir ou à refuser en bloc, ce sont des décisions de gestion qui peuvent, suivant les contextes, être utiles ou catastrophiques, pour l'entreprise et pour son environnement. Les valeurs des dirigeants de nombreuses PME, leur attachement à l'emploi local et aux hommes et femmes avec qui ils travaillent les obligent à réfléchir d'une façon complexe pour des arbitrages responsables; ils trouvent ces décisions difficiles, ressentent le manque d'information et les pressions de toutes parts et doivent créer leurs propres repères de façon empirique.
- Nous avons constaté que les délocalisations sont rarement des choix premiers mais le plus souvent la réponse à une contrainte. Celle-ci peut émaner des donneurs d'ordres, des clients et parfois, des besoins de l'entreprise qui n'arrive plus à trouver sur ses lieux d'origine les ressources ou compétences dont elle a besoin pour travailler. Ces contraintes sont sources de fortes pressions sur la décision comme sur la mise en œuvre des délocalisations.
- L'objectif de réduction des coûts est omniprésent lorsqu'on parle de délocalisation. Il est une des raisons fortes – mais pas unique – de la prise de décision. Cependant, au fil de l'expérience, la réflexion s'élargit, car la maîtrise des coûts est soumise à

beaucoup d'incertitudes. La situation est inédite et par là même difficile à documenter d'une façon précise et exhaustive, d'autant que les organismes d'appui aux entreprises ne participent guère à cette réflexion. Il est de ce fait difficile d'évaluer les coûts existants comme les coûts cachés qui apparaissent souvent de façon tardive et affaiblissent l'évaluation initiale. La nature par essence incertaine des lieux d'implantation, les jeux d'acteurs, le coût des stratégies de niche, la nécessité de recréer de la proximité sur un lieu de travail éloigné accentuent ce phénomène. Il y a une hésitation fréquente entre l'évidence supposée de la rentabilité de la délocalisation et la nécessité d'une réflexion à chaque fois renouvelée pour prendre en compte les spécificités des zones de destination et celles de leurs acteurs. La méthode manque.

- D'abord étudiée autour des cas de grandes entreprises, la délocalisation a été considérée comme une décision stratégique. Nous avons cependant constaté, chez les dirigeants de PME interrogés, des comportements à la fois stratèges et entrepreneurs, faisant des allées et venues entre la réactivité de la petite entreprise et l'étude de projets structurants. Il nous paraît important de dire que la délocalisation, bien que souvent imposée, n'est pas vécue uniquement comme une contrainte. Les dirigeants de PME s'en emparent. Ils affrontent le risque de l'univers incertain, questionnent les capacités d'investissement et certains remettent en cause l'organisation de leur entreprise. Ils peuvent parier de façon très entrepreneuriale sur le risque de développer leur entreprise « autrement » que ne l'avait fait, avant eux, leurs prédécesseurs pour générer de nouvelles sources de valeur ajoutée en modifiant leur chaîne de valeur. Ils sont aussi entrepreneurs parce qu'ils sont chefs des équipes avec lesquelles ils travaillent au quotidien, auxquelles ils font confiance, mais auxquelles ils savent aussi imposer une vision de l'avenir. La décision de délocalisation est stratégique ou entrepreneuriale, la mise en œuvre est d'abord entrepreneuriale, puis se réinsère, suivant l'importance des reconfigurations traitées,

dans une logique stratégique. Cette conclusion ne peut qu'interpeller le chercheur mais aussi les responsables des structures d'appui aux PME.

- Alors que de nombreuses analyses académiques ou managériales appréhendent le processus de délocalisation à l'instant de la décision, il nous semble plus pertinent de l'apprécier sur un temps long, pour en comprendre les différentes phases. La prise de conscience des difficultés est en effet progressive, de même que l'identification des possibilités par les dirigeants. Même lorsqu'un événement précis (perte d'un contrat, exigence d'un donneur d'ordres, modifications législatives, évolution des parités monétaires, etc.) conduit le dirigeant à s'interroger sur la possibilité d'une délocalisation, le passage à l'acte ne sera jamais automatique et en tous cas pas immédiat. Les pressions sont fortes contre la délocalisation, et les dirigeants de PME que nous avons rencontrés ont insisté sur la responsabilité lourde qui est la leur pour prendre une telle décision. Tant la décision de délocalisation que le choix du lieu reflètent une nouvelle vision pour l'entreprise mère, des objectifs pour le partenaire ou la filiale et des processus d'innovation organisationnelle pour toutes les structures. Les salariés, souvent ressources capitales de ces entreprises et sources de compétences spécifiques, sont tous touchés par les nouvelles organisations. La pérennité de l'entreprise suppose une attention particulière, le plus souvent portée par le dirigeant. L'alignement entre les objectifs fixés et la mise en œuvre des opérations prend du temps, il est nécessaire de gérer ces périodes de transition.
- L'incertitude est un « contexte » ou, plus exactement, un arrière-plan permanent de la prise de décision concernant les délocalisations : le manque d'information sur les facteurs environnementaux est prégnant, les coûts et les conséquences des prises de décision tout comme les modalités d'évolution de l'environnement sont quasi impossibles à évaluer et sont à l'origine d'une perception de prise de risques, que ne compense aucun savoir expert ni aucune

expérience préalable en la matière. Suivant les personnes et les situations, le risque peut être évalué de façon négative (courir un risque), ou de façon positive par la possibilité de saisir une occasion d'affaires.

- La délocalisation peut aussi être source de développement international, même si l'objectif premier est rarement défini ainsi. Nous avons remarqué que les modèles d'analyse du développement international des PME positionnent la délocalisation en fin de processus d'internationalisation, alors que dans les PME étudiées, nous l'avons plusieurs fois vue à l'origine de ce processus, constituant ainsi un mode d'entrée sur un marché étranger. Sur le plan théorique, ce constat remet en cause les caractéristiques d'un processus identifié comme uniforme et régulier, passant d'une étape à une autre de façon progressive. Nous avons mis en évidence un cheminement qui part de la délocalisation comme restructuration du processus productif s'appuyant sur des innovations organisationnelles pour aboutir à la découverte de marchés étrangers et d'une intégration possible dans les réseaux locaux. La délocalisation s'appuie alors sur les capacités dynamiques que peut mobiliser la PME pour s'adapter à son environnement. Cette évolution est loin d'être systématique: les entreprises ne le souhaitent pas toutes. Par ailleurs, les pays d'accueil développent des stratégies attractives pour les investisseurs étrangers mais les contraignent souvent, pour protéger leur population et leurs marchés, à ne pas vendre sur place via une implantation obligatoire en zones franches. Ces conditions n'empêchent pas les entreprises de faire un apprentissage des opérations internationales, ce qui contribue à réduire leur perception des risques et à internationaliser leurs ventes par la suite. La délocalisation devient alors source d'exportations pour la PME qui a pris cette décision.
- Toutes les PME ne sont pas concernées de la même façon par les délocalisations. Et pour celles qui le sont, toutes n'adoptent pas les mêmes modalités. Derrière le vocable unique de PME se cachent

des « mondes de production » distincts tels que les définit Levratto (2009). Ces différences qui recouvrent en fait des choix stratégiques ouvrent la voie à des processus spécifiques de délocalisations.

- Ces conclusions nous permettent désormais de mieux cerner les besoins d'accompagnement des entreprises dans les phases de délocalisation : malgré les difficultés vécues, peu d'organismes aident les PME à délocaliser. Le discours institutionnel est porté par la volonté bien compréhensible de la relocalisation et n'oriente pas vers ce type d'appui. Mais dans les cas où cette délocalisation devient nécessaire, voire souhaitable pour la pérennité ou le développement de l'entreprise, tant sur son marché local que sur les marchés étrangers, il serait pertinent d'encadrer et d'encourager des démarches qui sont complexes et souvent décisives pour la survie et la position concurrentielle de l'entreprise. Plus qu'un apport de solutions, en termes de lieux ou de conditions de réalisation, un appui à la problématisation nous paraît adapté à la nécessité d'une réflexion de grande ampleur, totalement transversale et modifiant à long terme le modèle d'affaires de la PME.

Nous pensons, sur le plan théorique, avoir contribué à une meilleure connaissance du processus de décision des dirigeants de PME confrontés aux délocalisations et, par là même, au corpus de connaissances sur les modalités de développement international de ces entreprises. La prise en compte des problématiques de la délocalisation des PME dans les modèles de management existants et, plus particulièrement, dans les modèles de management international, nous a conduites à questionner l'ordre des étapes du modèle d'Uppsala et à proposer de nouvelles étapes propres à une gestion multilocalisée et appuyées par la théorie des réseaux. Enfin, notre choix méthodologique nous a permis d'entrer dans le détail de la prise de décision et dans l'analyse fine des modalités de mise en œuvre et des conséquences des délocalisations choisies. Cette recherche complète de ce fait les quelques travaux plus

quantitatifs existants. Elle contribue à faire évoluer la connaissance du phénomène de délocalisation et sa place dans le processus managérial des PME.

Ces travaux sont destinés aux dirigeants de PME eux-mêmes, pour que l'explicitation de ce qu'ils vivent souvent dans la vitesse aide à leur réflexion. Ils sont destinés aussi à la communauté des chercheurs, tant en PME qu'en management international et enfin, aux services d'accompagnement des PME pour qu'ils trouvent, dans nos observations, la justification de leurs interventions et pour qu'ils identifient les points sur lesquels ils peuvent apporter une aide aux dirigeants qu'ils accompagnent.

Nous espérons que ce travail ouvrira la voie à d'autres recherches pour mieux comprendre les dynamiques sectorielles des secteurs de production de biens et de services confrontés à la mondialisation. Un besoin d'approfondissement porte aussi sur les différents univers de production des PME et sur les logiques de localisation qui en découlent. Il nous semble enfin, plus que jamais, important de décroiser les analyses, de relier ce que les approches managériales ont séparé : les coûts d'un côté, la recherche de clients de l'autre et les problématiques humaines capitales dans les PME.

Postface

.....
PIERRE-ANDRÉ JULIEN,
professeur émérite¹

Comme on le sait, malgré quelques bonnes avancées en sciences économiques et en science de gestion, et sans renier celles qui continuent à marquer leur développement, on trouve encore beaucoup de tabous, tels ceux touchant la corruption ou encore l'influence de la famille proche ou élargie sur les nombreux obstacles au développement notamment

-
1. Pierre-André Julien est professeur émérite à l'Institut de recherche sur les PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Ses travaux, depuis plus de 35 ans, portent sur l'économie des petites et moyennes entreprises et l'entrepreneuriat régional, ce qui l'a amené à travailler pour plusieurs organismes publics, tels l'Institut de recherches sociales du Bureau international du travail entre 1988 et 1990 ou encore le Groupe de travail sur l'entrepreneuriat et les PME de l'OCDE de 1989 à 2010. Il est auteur ou coauteur de 108 articles et 197 communications scientifiques, 48 chapitres dans des ouvrages collectifs et 23 volumes, dont plusieurs traduits en plusieurs langues. Il a été professeur invité dans diverses universités en Angleterre, Espagne, États-Unis, France, Italie, Maroc et Suède. En 1988, il a créé la *Revue internationale PME*. Il a été le président fondateur de l'Association internationale francophone de recherche en entrepreneuriat et en PME.

des PME. Pourtant, dans le premier cas, même Alexis de Tocqueville² en parlait comme un comportement très répandu à son époque dans la jeune République américaine tout en essayant de comprendre comment des gens qui avaient fui l'Angleterre souvent au nom de la religion recouraient à toutes sortes de manœuvres plus ou moins véreuses pour mieux faire avancer leurs affaires, rappelant ainsi qu'on ne peut critiquer en cela les Administrations tout en oubliant les profiteurs censés défendre des valeurs de probité. Dans le deuxième cas, à moins que je ne me trompe, il me semble que le seul chercheur qui ait soulevé cet aspect est Manfred Ket de Vries, par exemple dans son ouvrage *Family Business on the Couch. A Psychological Perspective*, publié en 2007 avec Randel Carlock et Elisabeth Florent-Treacy³, même si cette question est abordée indirectement dans d'autres études sur l'entreprise dite familiale, tout en n'en voyant le plus souvent que les éléments positifs.

Le thème de la délocalisation, que mes éminentes collègues présentent dans cet ouvrage, est aussi un tabou encore trop rarement sinon jamais abordé, pas plus d'ailleurs que la question des importations alors que pourtant la plupart, sinon tous les pays, de même que les entreprises ont besoin de ces dernières pour compléter les ressources ou les matières premières, les semi-produits et même les produits tels quels (dans le cas du commerce ou encore pour compléter une production de haut de gamme) afin de pouvoir continuer à se développer. On peut faire

.....

2. C'est ainsi qu'il écrivait dans son chapitre V, tome 1, partie 2 : « L'aristocratie et la démocratie se renvoient mutuellement le reproche de la corruption ; il faut distinguer : Dans les gouvernements aristocratiques, les hommes qui arrivent aux affaires sont des gens riches qui ne désirent que du pouvoir. Dans les démocraties, les hommes d'État sont pauvres et ont leur fortune à faire... Peut-être dans les démocraties n'y a-t-il pas moins d'hommes à vendre, mais on n'y trouve presque point d'acheteurs. Dans la démocratie on corrompt les fonctionnaires publics, dans l'aristocratie, le peuple lui-même. » De Tocqueville, A., *De la démocratie en Amérique*, première édition revue et augmentée par Eduardo Nolla, 2 tomes, Paris, Librairie philosophique J. Vrin, 1835/1990, p. 53.
3. Kets de Vries, M. et Randel S. Carlock, *Family Business on the Couch. A Psychological Perspective*, avec la collaboration de Elisabeth Florent-Treacy, New York, Wiley & Sons, 2007.

remonter cette restriction volontaire ou non aux idées des mercantilistes⁴ comme Colbert et Montchrestien, auxquels on peut rattacher en partie Cantillon, qui expliquaient qu'il fallait tout faire pour obtenir une balance commerciale positive, permettant ainsi de cumuler or et argent pour le pays afin de pouvoir faire face aux aléas de la politique internationale de l'époque. Ce qui expliquait qu'on devait aussi limiter les importations tout en développant les exportations, en particulier dans les pays sous influence ou comme colonies. De même, la théorie des avantages comparatifs d'Adam Smith, expliquant la nécessité de se spécialiser non seulement dans les ateliers, mais même entre les pays, perpétuait cette façon de voir en favorisant systématiquement le développement des pays les plus avancés. Finalement, on a longtemps pensé et on continue à le faire en expliquant qu'il vaut toujours mieux produire chez soi qu'à l'étranger, pour entre autres garder les emplois et ainsi consolider le tissu industriel du territoire. Et cette idée maîtresse vaut toujours dans l'esprit d'une bonne partie du public et dans celui de beaucoup de politiques, notamment dans leur critique de cette délocalisation des entreprises. Surtout quand les délocalisations s'expliquent avant tout par la volonté de profiter d'une fiscalité très favorable, tout en tenant peu compte des droits des travailleurs ou, encore, pour faire fi des obligations écologiques.

Ce thème de la délocalisation suppose de faire un certain pari qu'il a moyen de parler d'un tel sujet en démontrant qu'il est plus complexe qu'à première vue et que non seulement les désavantages peuvent être très bien compensés par plusieurs avantages, mais aussi que parfois il est impossible de faire autrement si une entreprise veut survivre sur le territoire d'origine et ainsi conserver en partie les emplois. D'ailleurs, on connaît les cas où un grand donneur d'ordres oblige plus ou moins

.....

4. Il est vrai que Schumpeter, entre autres, critique cette idée que le mercantilisme constituait une école scientifique de pensée. Pour lui, les idées à la base de cette vision ne touchaient que quelques penseurs inorganisés (Schumpeter, J., *Esquisse d'une histoire de la Science Économique des origines au début du XX^e siècle*. Paris, Dalloz, 1962, p. 48).

un de ses sous-traitants particulièrement performant à venir s'installer près d'une de ses filiales à l'étranger s'il veut en même temps continuer à recevoir des contrats pour son usine d'origine.

Quant à la question de l'importance des importations, cela est évident depuis des siècles puisqu'un grand nombre de produits vendus dans les commerces en proviennent, soit parce qu'ils sont plus ou moins uniques, soit parce qu'ils soutiennent une concurrence obligeant les producteurs nationaux à faire aussi bien ou même mieux. De même, une bonne partie des produits fabriqués chez soi contiennent des pièces ou des matériaux venant de l'étranger, comme c'est le cas de plusieurs entreprises avec lesquelles nous avons travaillé dans l'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs de 1994 à 2004 à l'Institut de recherche sur les PME, en particulier pour des éléments électroniques s'ajoutant aux pièces mécaniques qu'elles produisaient⁵.

La question des accords de libre-échange dont certains énormes, tels ceux en négociation entre l'Europe, l'Amérique du Nord, les trois pays de ce continent et quelques grands pays de l'Asie, et les discussions sur les avantages autres que ceux profitant avant tout aux multinationales comparés aux désavantages affectant en particulier les travailleurs déplacés sinon abandonnés par cette nouvelle concurrence, touche aussi cette délocalisation. Le premier prix Nobel d'économie français⁶, Maurice Allais, expliquait dans une entrevue en 2010 dans la revue

.....

5. Julien, P.-A., L. Raymond, R. Jacob et G. Abdul-Nour (dir.), *L'entreprise-réseau. Dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2003.
6. En réalité « Prix de la Banque centrale de Suède en sciences économiques » qui lui a été décerné en 1983 a été auparavant attribué à Gérard Debreu, né à Calais en 1921 et mort à Paris en 2004, mais qui avait acquis la nationalité américaine. Le second prix Nobel d'économie français a été remis en 2014 à Jacques Tirole, de l'Université de Toulouse.

de l'école des Mines de Paris⁷ que finalement le libre-échange, qui devrait avoir pour objectif général d'augmenter la concurrence, était en train non seulement de tuer certains secteurs comme l'agriculture, mais aussi de déstructurer de nombreux petits territoires avec leurs PME, condamnant les travailleurs au chômage. Comme on le voit dans plusieurs pays en développement, tels Haïti dont l'agriculture continue à périr depuis le grand tremblement de terre de 2010 avec le dumping de produits américains que les petits producteurs ne peuvent concurrencer. Puisque, finalement, ce libre-échange ne change rien aux comportements oligopolistiques des multinationales utilisant en particulier la délocalisation pour éviter de payer leurs dus économiques et sociaux à la société.

Le livre s'attaque à cette question de la délocalisation, je dirais avec doigté et intelligence, pour ne pas heurter de front les nombreuses susceptibilités héritées de la longue histoire de l'économie et des intérêts nationaux. Mais aussi, il le fait en définissant bien le sujet et en expliquant que la délocalisation touche à peu près tous les pays avec cette ouverture des frontières et des marchés. Surtout, il complexifie la question en démontrant bien que tout cela continue à relever des grandes caractéristiques des PME que sont, en simplifiant, la flexibilité et la proximité : la première expliquant la saisie d'opportunités sur le marché international et la seconde démontrant que cela ne peut fonctionner que si de forts liens se développent entre l'entreprise et les nouveaux clients⁸. Les quelques cas de délocalisation qui suivent dans la

.....

7. Sous le titre «Les causes du véritable chômage». Dans *Réalités Industrielles*, numéro de mai 2010. Ajoutons que Maurice Allais a été longtemps un libre échangiste au même titre que ses collègues Friedrich Hayek et Milton Friedman, membres comme lui de la Société du Mont Pellerin, groupe d'économistes anti-étatistes, pour finalement en 1994 changer complètement son fusil d'épaule en constatant que trop souvent seules les multinationales et leurs propriétaires en profitaient, annonçant en même temps l'accentuation de plus en plus forte de l'écart de revenus entre les très riches et les autres dans les dernières années.
8. Torrès, O. et P.A. Julien, «Specificity and denaturing of small business», *International Small Business Journal*, vol. 23, n° 4, 2005, p. 119-138.

deuxième partie illustrent bien ce que les auteures appellent justement un paradoxe en ouvrant le questionnement à l'aspect politique de ce changement qu'on dirait de paradigme, paradigme construit depuis plus d'une trentaine d'années pour bien distinguer les petites des grandes et surtout des très grandes entreprises.

Tout cela fait partie de l'ouverture dans les dernières années de la théorie touchant les PME et l'entrepreneuriat, théorie pourtant toujours en développement ou en consolidation⁹, mais qui est suffisamment forte maintenant pour permettre de tels questionnements et pour réclamer de nouvelles recherches, démontrant toutes les possibilités d'une telle science encore jeune.

.....

9. Johannisson, B., « Towards a practice theory of entrepreneuring », *Small Business Economics*, vol. 36, n° 2, p. 135-150, 2011 ; Schmitt, C., *L'agir entrepreneurial. Repenser l'action des entrepreneurs*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2015 ; Steyaert, C., « "Entrepreneuring" as a conceptual attractor? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 19, n° 6, 2007, p. 453-477.

Bibliographie

.....

ACAR, E. et Y. GÖC (2011). « Prediction of risk perception by owners' psychological traits in small building contractors », *Construction Management and Economics*, vol. 29, n° 8, p. 841-852.

ACEDO, F.J. et M.V. JONES (2007). « Speed of internationalization and entrepreneurial cognition : Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms », *Journal of World Business*, vol. 42, n° 3, p. 236-252.

ACS, Z.J., R. MORCCK, J.M. SHAVER et B. YOUNG (1997). « The internationalization of small and medium sized enterprises : A policy perspective », *Small Business Economics*, vol. 9, n° 1, p. 7-20.

ADNER, R. et C.E. HELFAT (2003). « Corporate effects and dynamic managerial capabilities », *Strategic Management Journal*, vol. 24, p. 1011-1025.

ALBERTI, G. (2014). « Mobility strategies, "mobility differentials" and "transnational exit" : The experiences of precarious migrants in London's hospitality jobs », *Work, Employment and Society*, vol. 28, n° 6, p. 865-881.

ALTHAUS, C.E. (2005). « A disciplinary perspective on the epistemological status of risk », *Risk Analysis*, vol. 25, n° 3, p. 567-588.

ARGYRES, N.S. et J.P. LIEBESKIND (1999). « Contractual commitments, bargaining power, and governance inseparability : Incorporating history into transaction cost theory », *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 1, p. 49-63.

ARON, R. et J. SINGH (2005). « Getting offshore right », *Harvard Business Review*, vol. 83, p. 135-143.

ARTEAGA-ORTIZ, J. et R. FERNANDEZ-ORTIZ (2008). « Des obstacles à l'exportation chez les petites et moyennes entreprises : une proposition intégrative », *Revue internationale PME*, vol. 21, n° 2, p. 9-42.

ARTHUIS, J. (1993). « Les délocalisations contre l'emploi. La sombre analyse du rapport Arthuis », *Futuribles*, n° 181. <<https://www.futuribles.com/fr/revue/181/les-delocalisations-contre-lemploi-la-sombre-analy/>>, consulté le 20 juin 2016.

ARTHUIS, J. (2005). « La globalisation de l'économie et les délocalisations d'activité et d'emplois », *Rapport d'information au Sénat*, n° 416 (2004-2005), tome 1.

ASPRAY, W. (2010). « IT offshoring and American labor », *American Behavioral Scientist*, vol. 53, p. 962-982.

AUBERT, P. et P. SILLARD (2005). *Délocalisations et réductions d'effectifs dans l'industrie française*, Paris, Rapport pour l'INSEE, Documentation Française.

AUGIER, M. et D.J. TEECE (2008). « Strategy as evolution with design : The foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system », *Organization Studies*, vol. 29, n^{os} 8-9, p. 1187-1208.

AVENIER, M.J. (1997). *La stratégie chemin faisant*, Paris, Economica.

AVENIER, M.J. (2009). « Franchir un fossé réputé infranchissable : construire des savoirs scientifiques pertinents pour la pratique », *Management & Avenir*, vol. 10, n^o 30, p. 188-206.

BALDWIN, J.R. et W. GU (2003). « Export market participation and productivity performance in Canadian manufacturing », *Revue canadienne d'économique*, vol. 36, n^o 3, p. 634-657.

BALDWIN, J.R. et W. GU (2004). « Trade liberalization : Export-market participation, productivity growth, and innovation », *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 20, n^o 3, p. 372-392.

BALDWIN, J.R. et W. GU (2008). « Impartition et délocalisation au Canada », *Série de documents de recherche sur l'analyse économique*, Statistique Canada, n^o 55.

BALDWIN, J.R. et B. YAN (2012a). « Export market dynamics and plant-level productivity : Impact of tariff reductions and exchange-rate cycles », *Scandinavian Journal of Economics*, vol. 114, n^o 3, p. 831-855.

BALDWIN, J.R. et B. YAN (2012b). « Market expansion and productivity growth : Do new domestic markets matter as much as new international markets ? », *Journal of Economics and Management Strategy*, vol. 21, n^o 2, p. 469-491.

BANQUE DE FRANCE (2004). « La délocalisation », *Bulletin de la Banque de France*, n^o 132, décembre.

BARNEY, J. et A. ARIKAN (2001). « The resource-based view : Origins and implications », dans R.E. Freeman (dir.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Oxford, Basil Blackwell, p. 124-188.

BARON, R. et R. HENRY (2006). « The role of expert performance in entrepreneurship : How entrepreneurs acquire the capacity to excel », Communication présentée à la Conférence de Babson de Bloomington, Indiana.

BARREDY, C. (2009). « Quelles stratégies "qualité" d'accès aux données pour le chercheur qualitatif ? Le cas particulier des entreprises familiales », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. XV, n^o 35, p. 73-94.

BARRINGER, B.R. et A.C. BLUEDORN (1999). « The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management », *Strategic Management Journal*, vol. 20, n^o 5, p. 421-444.

BARRY, D. et M. ELMES (1997). « Strategy retold : Toward a narrative view of strategic discourse », *Academy of Management Review*, vol. 22, n^o 2, p. 429-452.

BARTHÉLÉMY, J. (2001). *Stratégies d'externalisation*, Paris, Dunod.

BAUDONNIÈRE, P. (1997). *Le mimétisme*, Paris, Flammarion.

BAYAD, M., M. GALLAIS, X. MARLIN et C. SCHMITT (2010). « Entrepreneuriat et TPE : la problématique de l'accompagnement », *Management & Avenir*, n^o 40, p. 340.

BECK, U. (2007). « The cosmopolitan condition : Why methodological nationalism fails », *Theory Culture Society*, vol. 24, n^{os} 7-8, p. 286-290.

BÉLAÏD, Z. et H. BERGERON (2006). « Pratiques de calcul des coûts, utilisation de l'information et performance dans les PME manufacturières », dans *Actes du Congrès de l'Association francophone de comptabilité*, Tunis, p. 1-23.

BERGER, S. (2007). *Made in Monde, Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, Paris, Le Seuil, coll. « Points ».

BERGERON, H., E. CHARTIER et D. LAGACÉ (2007). « La sous-traitance en Chine : les effets sur la détermination du coût de revient dans le secteur du meuble », dans *1^{er} Congrès transatlantique de comptabilité, audit, contrôle de gestion, gestion des coûts et mondialisation*, juin, Lyon.

BERGERON, U. (2008). « Délocalisation », *Les Affaires*, 1^{er} novembre, <<http://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/entreprendre/delocalisation/498972>>, consulté le 22 mai 2016.

BESSON, F. et C. DURAND (2006). « Les délocalisations de services : quels enjeux pour les politiques publiques », *Document de travail du CEPN*, n° 2006-11.

BEUGELSDIJK, S. et R. MUDAMBI (2013). « MNEs as border-crossing multi-location enterprises: The role of discontinuities in geographic space », *Journal of International Business Studies*, vol. 44, p. 413-426.

BILLIG, M. (1995). *Banal Nationalism*, Londres, Sage.

BIRKINSHAW, J. (1997). « Entrepreneurship in multinational corporations, the characteristics of subsidiary initiatives », *Strategic Management Journal*, vol. 18, p. 207-229.

BLINDER, A.S. (2006). « Offshoring: The next industrial revolution », *Foreign Affairs*, vol. 85, p. 113-128.

BLOCK, J., P. SANDNER et F. SPIEGEL (2015). « How do risk attitudes differ within the group of entrepreneurs? The role of motivation and procedural utility », *Journal of Small Business Management*, vol. 53, n° 1, p. 183-206.

BOITIER, M. et A. RIVIERE (2011). « Changement et institutionnalisation des systèmes de contrôle de gestion : proposition d'un cadre d'analyse institutionnel enrichi », *Management & Avenir*, n° 45, juin, p. 80-100.

BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) (2014). « Transformation: the imperative to change », <https://www.bcgperspectives.com/content/articles/transformation_change_management_transformation_imperative_change/>, consulté le 15 décembre 2015.

BOUBA-OLGA, O. (2006). *Les nouvelles géographies du capitalisme : comprendre et maîtriser les délocalisations*, Paris, Éditions du Seuil, coll. « Économie humaine ».

BOUBA-OLGA, O. (2011). « Délocalisations, relocalisations : la question de l'attractivité des territoires », dans C. Mercier-Suisa (dir.), *Entre délocalisations et relocalisations : mobilité des entreprises et attractivité des territoires*, Paris, Karthala, p. 69-78.

BOURNOIS, F. et C. BOURION (2009). « Les apports irremplaçables des dispositifs qualitatifs pour étudier époques et phénomènes humains très perturbés », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. 15, n° 35, p. 13-28.

BOUTARY, M. (1998). « Information et PME : plaidoyer pour la richesse des structures », dans *Actes du 3^e Colloque international en management et réseaux d'entreprises*, Montréal, p. 188-207.

BOUTARY, M. et D. HAVETTE (2009). « PME : peut-on choisir de ne pas délocaliser? », *Gérer et comprendre*, n° 95, p. 56-66.

- BOUTARY, M. et M.-C. MONNOYER** (2012). « Quand les PME envisagent la délocalisation : aspects théoriques », dans *Actes du congrès RESER*, Bucarest.
- BOUTARY, M. et M.-C. MONNOYER** (2014). « When SMEs think about delocalization : Theoretical issues », dans R. Hernandez *et al.* (dir.), *Latin America's Emergence in Global Services. A New Driver of Structural Change in the Region ?*, Santiago, ECLAC.
- BOUTARY, M., C. MINIALAI, M.N. EL MABROUKI et M.-C. MONNOYER** (2015). « Modèle d'Uppsala 2009 : réseaux et approche contextualisée : le cas des PME marocaines », 5^e Congrès Atlas, Hanoi, mai.
- BOWERS, J. et A. KHORAKIAN** (2014). « Integrating risk management in the innovation project », *European Journal of Innovation Management*, vol. 17, n° 1, p. 25-40.
- BOWMAN, E.H. et D. HURRY** (1993). « Strategy through the option lens : An integrated view of resource investments and the incremental-choice process », *Academy of Management Review*, vol. 18, n° 4, p. 760-782.
- BPI FRANCE** (2009). *Rapport OSEO sur l'évolution des PME*, Paris, La Documentation française.
- BPI FRANCE** (2015). *Rapport sur l'évolution des PME 2014*, Paris, La Documentation française.
- BRANDÃO-BERNARDES, M.E. et V. SERGI** (2006). « La perspective constructiviste de la stratégie en contexte de PME : une voie de renouvellement », dans *Actes du congrès CIFEPME*, Fribourg.
- BROUTERS, K.D.** (1995). « The influence of international risk on entry mode strategy », *Management International Review*, vol. 35, n° 1, p. 7-29.
- BRUSTBAUER, J.** (2016). « Enterprise risk in SMEs : Towards a structural model », *International Small Business Journal*, vol. 34, n° 1, p. 70-85.
- BRUYAT, C.** (1993). *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Grenoble, Université Grenoble II.
- BUIGUES, P.-A. et E. COHEN** (2014). *Le décrochage industriel*, Paris, Fayard.
- BUIGUES, P.-A. et D. LACOSTE** (2011). *Stratégies d'internationalisation des entreprises. Menaces et opportunités*, Bruxelles, De Boeck Supérieur.
- BUNYARATAVEJ, K., J. DOH, E.D. HAHN, A.Y. LEWIN et S. MASSINI** (2011). « Conceptual issues in services offshoring research : A multidisciplinary review », *Group & Organization Management*, vol. 36, n° 1, p. 70-102.
- BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL – BIT** (2010). *Rapport mondial sur les salaires 2010/11*, Organisation internationale du travail, Genève.
- BUTLER, J.E., R. DOKTOR et F.A. LINS** (2010). « Linking international entrepreneurship to uncertainty, opportunity discovery, and cognition », *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 8, p. 121-134.
- CAIRNCROSS, F.** (1997). *The Death of Distance : How the Communications Revolution is Changing our Lives*, Cambridge, Harvard Business Press.
- CALOF, L.J. et P.W. BEAMISH** (1995). « Adapting to foreign markets : Explaining internationalization », *International Business Review*, vol. 4, n° 2, p. 115-131.

- CAMPBELL, J.L.** (2005). «Where do we stand? Common mechanisms in organizations and social movements research», dans G.F. Davis, D. McAdam, W. Richard Scott et M.N. Zald (dir.), *Social Movements and Organization Theory*, New York, Cambridge University Press, p. 41-68.
- CARRINCAZEUX, C., M. CORIS et A. 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://wregulation.revues.org/9002>>, consulté le 20 juin 2016.
- CENTRE INTERNATIONAL DE SOLIDARITÉ OUVRIÈRE – CISO** (2015). «Comprendre la délocalisation des emplois... pour mieux agir», CISO, <<http://www.ciso.qc.ca/?p=3727#hide>>, consulté le 16 janvier 2015.
- CHABAUD, D.** (2013). *Qui sont vraiment les dirigeants de PME?*, Paris, Management et Société.
- CHABAUD, D. et J. NGYJOL** (2005). «La contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités de marché», *Revue internationale PME*, vol. 18, n° 1, p. 29-46.
- CHANSON, G.** (2008). «Analyser un phénomène dynamique avec une théorie statique? Externalisation et théorie des coûts de transaction», 17^e Conférence annuelle de l'AIMS, Nice Sophia Antipolis.
- CHANSON, G.** (2014). «Externalisation et théorie des coûts de transaction, analyser un phénomène dynamique avec une théorie statique?», *Management international*, vol. 18, n° 2, p. 181-194.
- CHANTEAU, J.-P.** (2003). «L'économie, une science de gouvernement? La construction des délocalisations comme référent des politiques économiques», dans O. Ihl et al. (dir.), *Les sciences de gouvernement*, Paris, Economica, p. 195-216.
- CHEN, H., D.A. GRIFFITH et M.Y. HU** (2006). «The influence of liability of foreignness on market entry strategies: An illustration of market entry in China», *International Marketing Review*, vol. 23, n° 6, p. 636-649.
- CHERIET, F.** (2010). «Modèle d'Uppsala et implantation des firmes multinationales agroalimentaires», *Revue française de gestion*, n° 201, p. 45-64.
- CHERNILO, D.** (2010). «Methodological nationalism and the domestic analogy: Classical resources for their critique», *Cambridge Review of International Affairs*, vol. 23, n° 1, p. 87-106.
- CHEVALLIER, M.** (2004). «Les délocalisations en question», *Alternatives économiques*, n° 229, p. 56-58.
- CHICHA J., BLILI S., JULIEN P.-A.** (1994), *Les PME: Bilan et perspectives*, Presses Inter Universitaires, Québec.
- CHILD, J. et L.H.Y. HSIEH** (2014). «Decision mode, information and network attachment in the internationalization of SMEs: A configurational and contingency analysis», *Journal of World Business*, vol. 49, p. 598-610.
- COASE, R.** (1937). *The Nature of the Firm*, Paris, Economica.
- CONTRACTOR, F.J., V. KUMAR, S.K. KUNDU et T. PEDERSEN** (2010). «Reconceptualizing the firm in a world of outsourcing and offshoring: The organizational and geographical relocation of high-value company functions», *Journal of Management Studies*, vol. 47, n° 8, p. 1417-1433.

- COSETTE, P.** (2003). *Cartes cognitives et organisations*, s. 1., Les Éditions de l'ADREG. <<http://thierry-verstraete.com/pdf/Adreg%2005%20Cossette%20cartographie.pdf>> consulté le 20 juin 2016.
- COUCKE, K. et L. SLEUWAEGEN** (2007). « Offshoring as a survival strategy in globalizing industries: New evidence from Belgian manufacturing », *Vlerick Leuven Gent Management School Working Paper Series* n° 2007-13.
- COUTURE, L., A. SYDOR et J. TANG** (2015). « La productivité de l'industrie dans le secteur de la fabrication : le rôle de la délocalisation », *Série de documents de recherche sur l'analyse économique*, Statistique Canada, n° 98.
- COVIN, J.V. et D.P. SLEVIN** (1991). « A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, p. 7-25.
- CRESSWELL, T.** (2006). *On the Move: Mobility in the Modern Western World*, New York, Routledge.
- CSN** (2012). « Avenir du secteur manufacturier et industriel québécois. Pour un développement durable : une intervention structurée », <http://www.csn.qc.ca/c/document_library/get_file?uuid=209ce70d-5f04-4303-8dac-b4cd0b580616&groupId=13943>, consulté le 20 juin 2016.
- DAFT, R.L. et K.E. WEICK** (1984). « Toward a model of organizations as interpretation systems », *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 2, p. 284-295.
- DAHLMAN, C.J.** (1979). « The problem of externality », *The Journal of Law and Economics*, vol. 22, p. 141-162.
- DANIELSON, M.G. et J.A. SCOTT** (2006). « The capital budgeting decisions of the small business », *Journal of Applied Finance*, vol. 16, n° 2, p. 45-56.
- DEFAYS, L.** (2012). *Entre réalité économique et valeurs personnelles : le dilemme du dirigeant*, Mémoire de maîtrise, Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières.
- DEFAYS, L. et J. ST-PIERRE** (2012). « Réflexion du dirigeant de PME dans un contexte difficile : quelle place pour les valeurs personnelles de l'individu à la tête de l'entreprise », Communication au 11^e CIFPME, Brest, octobre.
- DEMMOU, L.** (2010). « La désindustrialisation en France », *Les Cahiers de la Direction générale du Trésor*, n° 2010-01.
- DESROSIERS, É.** (2007). « Les ingénieurs craignent les délocalisations », *Le Devoir*, 7 juin, <<http://www.ledevoir.com/economie/emploi/146515/les-ingenieurs-craignent-les-delocalisations>>, consulté le 22 mai 2016.
- DESROSIERS, É.** (2011). « La mondialisation socialement durable, une responsabilité des états », *Le Devoir*, 22 septembre, <<http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/331945/la-mondialisation-socialement-durable-une-responsabilite-des-etats>>, consulté le 22 mai 2016.
- DESROSIERS, É.** (2013). « Perspectives – Éloge de la proximité », *Le Devoir*, 4 mars, <<http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/372378/eloge-de-la-proximite>>, consulté le 22 mai 2016.
- DESS, G.G., G.T. LUMPKIN et J.E. MCGEE** (1999). « Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: Suggested research directions », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 23, n° 3, p. 85-102.
- DGTPE** (2010). « La désindustrialisation en France », *Cahiers de l'Industrie*, n° 2010/01, juin.

- DIBBERN, J., J. WINKLER et A. HEINZL** (2008). « Explaining variations in client extra costs between software projects offshored to India », *MIS Quarterly*, vol. 32, n° 2, p. 333-366.
- DIMAGGIO, P.J. et W.W. POWELL** (1983). « The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational field », *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, p. 147-160.
- DIRECTION GÉNÉRALE DU TRÉSOR** (2014). « Internationalisation des PME et ETI françaises », document de travail, Paris, 28 décembre.
- DOH, J.** (2005). « Offshore outsourcing : Implications for international business and strategic management. Theory and practice », *Journal of Management Studies*, vol. 42, p. 695-704.
- DOW, D.** (2008). « Factors influencing managerial perceptions of psychic distance », Communication présentée à l'European international business Academy, Tallin, janvier.
- 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.
- DUNCAN, R.B.** (1972). « Characteristics of organizational environment and perceived environmental uncertainty », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, p. 313-327.
- DUNNING, J.H.** (1980). « Toward an eclectic theory of international production : Some empirical tests », *Journal of International Business Studies*, vol. 11, n° 1, p. 9-31.
- DUNNING, J.H.** (1988). *Explaining International Production*, London/Boston, Unwin Hyman.
- DUNNING, J.H.** (1998). « Location and the multinational enterprise », *Journal of International Business Studies*, vol. 40, n° 1, p. 20-34.
- DUNNING, J.H.** (2001). « The eclectic paradigm of international production : A personal perspective », *International Journal of the Economics of Business*, vol. 8, n° 2, p. 173-190.
- DUNNING, J.H. et S.M. LUNDAN** (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*, 2^e édition, Cheltenham, Edward Elgar.
- DURVASULA, S. et S. LYSONSKI** (2009). « How offshore outsourcing is perceived : Why do some consumers feel more threatened? », *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 21, p. 17-33.
- DUVAL, G.** (2004). « Que faire face aux délocalisations? », *Alternatives économiques*, n° 229, p. 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*, vol. 23, n° 4, p. 660-678.
- E.H.** (2014). « Edgar Morin : "La pensée complexe aide à affronter l'erreur, l'illusion, l'incertitude et le risque" », *Les Echos*, 27 mai, <<http://www.lesechos.fr/idees-debats/sciences-prospective/0203522933940-edgar-morin-la-pensee-complexe-aide-a-affronter-l-erreur-l-illusion-l-incertitude-et-le-risque-673835.php>>, consulté le 4 mai 2016.
- EL FADIL, J.** (2012). *La gestion des risques de la délocalisation des activités manufacturières dans les pays émergents*, Thèse de doctorat en administration, Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières.

EL FADIL, J. et J. ST-PIERRE (2011). « Les risques de sous-traitance manufacturière en Chine : le témoignage de quatre dirigeants d'entreprises québécoises », *Gestion 2000*, vol. 28, n° 1, p. 93-107.

ELLRAM, L.M, W. TATE et C. BILLINGTON (2008). « Offshore outsourcing of professional services : A transaction cost economics perspective », *Journal of Operations Management*, vol. 26, p. 148-163.

EL MOUHOUB, M. (2006). *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».

EL MOUHOUB, M. (2012). « Les délocalisations et relocalisations industrielles dans la nouvelle mondialisation », dans L. Abdelmalki, J.-P. Allégret, F. Puech et M.S. Jallab (dir.), *Développements récents en économie et finances internationales. Mélanges en l'honneur du professeur René Sandretto*, Paris, Armand Colin, p. 29-38.

ERKAMA, N. et E. VAARA (2010). « Struggles over legitimacy in global organizational restructuring : A rhetorical perspective on legitimation strategies and dynamics in a shutdown case », *Organization Studies*, vol. 31, p. 813-838.

ERNST & YOUNG (2011). *Au-delà des apparences : les coûts cachés des délocalisations*, Rapport Master CFO Series, vol. 2.

ERRAMILI, M.K., S. AGARWAL et S.S. KIM (1997). « Are firm-specific advantages location-specific too? », *Journal of International Business Studies*, vol. 28, n° 4, p. 735-757.

ETEMAD, H. (2004). « Internationalization of small and medium sized entreprises : A grounded theoretical framework and overview », *Revue canadienne des sciences de l'administration*, vol. 21, n° 1, p. 1-21.

ETRILLARD, C. (2004). « L'internationalisation des PME : pour une relecture en termes de stratégies entrepreneuriales », dans *Actes du CIFEPME*, Montpellier, 27 au 29 octobre.

EUROPEAN COMMISSION (2009). *Survey 2009 Internationalisation of European SMEs*, Bruxelles, ECEI.

EVARD, R.A., B. PRAS et E. ROUX (2003). *Market : études et recherches en marketing*, 3^e édition, Paris, Dunod.

FABRI, R., M. GALLAIS et C. SCHMITT (2010). « Pour une approche des organisations par les situations de gestion : apports conceptuels et méthodologiques », dans *Actes de la 19^e Conférence de l'AIMS*, 2 au 5 juin, Luxembourg.

FÆSTE, L., J. HEMERLING, P. KEENAN, et M. REEVES (2014). « Transformation : The imperative to change », *The Boston Consulting Group*, 3 novembre, <https://www.bcgperspectives.com/content/articles/transformation_change_management_transformation_imperative_change/>, consulté le 15 décembre 2015.

FAINSILBER, D. (2012). « L'usine Renault de Tanger avive le débat sur les délocalisations », *Les Échos*, 9 février, <http://www.lesechos.fr/09/02/2012/lesechos.fr/0201892685358_l-usine-renault-de-tanger-avive-le-debat-sur-les-delocalisations.htm#xKp3U7t7z7QBRiD5.99>, consulté le 8 mai 2016.

FALKNER, E.M. et M.R.W. HIEBL (2015). « Risk management in SMEs : A systematic review of available evidence », *The Journal of Risk Finance*, vol. 16, n° 2, p. 123-144.

FARRELL, D. (2005). « Offshoring : Value creation through economic change », *Journal of Management Studies*, vol. 42, p. 675-683.

FAYOLLE, A. (2004). « À la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine », *Revue internationale PME*, vol. 17, n° 1, p. 101-121.

- FEL, F. et E. GRIETTE** (2013). « Les critères des décisions de délocalisation vers les pays émergents : une approche empirique », dans V. Carbonne, S. Nivoix et J.-P. Lemaire (dir.), *Nouveaux défis du management international*, Paris, Gualino/Lextenso, coll. « Management international », p. 53-75.
- FERDOWS, K.** (1997). « Making the most of foreign factories », *Harvard Business Review*, vol. 75, p. 73-88.
- FISHER, M.L.** (1997). « What is the right supply chain for your product », *Harvard Business Review*, vol. 75, n° 2, p. 105-116.
- FLORES SAENZ, J.J.** (2014). « Service multinationals in Costa Rica's free trade zone and their linkages to their local suppliers », dans R. Hernandez et al. (dir.), *Latin America's Emergence in Global Services. A New Driver of Structural Change in the Region ?*, Santiago, ECLAC, p. 157-176.
- FONTAGNÉ, L. et A. D'ISANTO** (2013). « Chaînes d'activité mondiales : des délocalisations d'abord vers l'Union Européenne », *INSEE Première*, n° 1451, <<http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?id=3975>>, consulté le 20 juin 2016.
- FONTAGNÉ, L. et J.H. LORENZI** (2005). *Désindustrialisation, délocalisations, Rapport pour le Conseil d'analyse économique*, Paris, La Documentation française.
- FORSGERN, M.** (2002). « The concept of learning in the Uppsala internationalization process model : A critical review », *International Business Review*, vol. 11, p. 257-277.
- FRANKLIN, P.** (1998). « Thinking of strategy in a postmodern way », *Strategic Change*, vol. 7, p. 313-332 et 437-448.
- FREY, O.** (2011). Les territoires modèles développés dans la théorie économique, Le Blog du Pro Bono, <<http://www.pro-bono.fr/2011/02/les-territoires-modeles-developpes-dans-la-theorie-economique/>>, consulté le 18 juin 2016.
- FRIEDMAN, T.L.** (2005). *The World is Flat : A Brief History of the Twenty-First Century*, New York, Farrar, Straus and Giroux.
- GALLEGO, V.** (2011). « L'influence des réseaux de PME dans les choix de délocalisation », *Cahiers de recherche du CERAG*, n° 2011-05.
- GANDHI, S.J., A. GOROD et B. SAUSER** (2012). « Prioritization of outsourcing risks from a systemic perspective », *Strategic Outsourcing : An International Journal*, vol. 5, n° 1, p. 39-71.
- GAO, S.S., M.C. SUNG et J. ZHANG** (2013). « Risk management capability building in SMEs : A social capital perspective », *International Small Business Journal*, vol. 31, n° 6, p. 677-700.
- GARTNER, W.B.** (1988). « "Who is an entrepreneur?" is the wrong question », *American Journal of Small Business*, vol. 12, n° 4, p. 11-32.
- GEREFFI, G.** (1995). « Global production systems and third world development », dans B. Stallings (dir.), *Global Change, Regional Response : The New International Context of Development*, New York, Cambridge University Press, p. 100-142.
- GERGEN, K. et T. THATCHENKERY** (1996). « Dialogue for discerning differences », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 32, n° 4, p. 428-433.
- GEYER, D.** (2007). « L'externalisation offshore de système d'information », *Revue française de gestion*, vol. 8, n° 177, p. 129-139.
- GHEMAWAT, P.** (2001). « Distance still matters. The hard reality of global expansion », *Harvard Business Review*, vol. 79, n° 8, p. 137-147.

GHERTMAN, M. (2001). « Une théorie dynamique du changement des modes de gouvernance », dans P. Joffre (dir.), *La théorie des coûts de transaction. Regard et analyse du management stratégique*, Paris, Vuibert, p. 27-40.

GIDDENS, A. (1986). *Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, Berkeley, University of California Press.

GIRIN, J. (1989). « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », *Journées d'étude sur la recherche-action en action et en question*, Paris, École centrale.

GLASS, A.J. (2008). « Vertical versus horizontal FDI », dans R.S. Rajan et K.A. Reinert (dir.), *Princeton Encyclopedia of the World Economy*, Princeton, Princeton University Press.

GOEL, A., N. MOUSSAVI et N. SRIVATSAN (2008). « Time to rethink off-shoring », *McKinsey Quarterly*, n° 4, p. 108-111.

GORG, H. et A. HANLEY (2004). « Does outsourcing increases profitability? », *The Economic and Social Review*, vol. 35, n° 3, p. 267-288.

GORG, H. et A. HANLEY (2011). « Services outsourcing and innovation: An empirical investigation », *Economic Inquiry*, vol. 49, n° 2, p. 321-333.

GOTO, S. (2007). « The bounds of classical risk management and the importance of a behavioral approach », *Risk Management and Insurance Review*, vol. 10, n° 2, p. 267-282.

GOTTFREDSON, M., R. PURYEAR et S. PHILLIPS (2005). « Strategic sourcing: From periphery to the core », *Harvard Business Review*, vol. 83, n° 2, p. 132-139.

GUIHUR, I. et J. ST-PIERRE (2002). « Problèmes spécifiques de l'évaluation de projets d'innovation dans les petites entreprises », dans *Actes du VI^e Congrès international francophone de la PME*, Montréal, octobre, p. 1-17.

GUILLOU, S. (2014). « Forces et faiblesses de l'industrie française », *Cahiers français*, n° 380, p. 17-27.

HAGEN, B., A. ZUCHELLA, P. CERCHIELLO et N. DE GIOVANNI (2012). « International strategy and performance – Clustering strategic types of SMEs », *International Business Review*, vol. 21, n° 3, p. 369-382.

HALSALL, R. (2009). « The discourse of corporate cosmopolitanism », *British Journal of Management*, vol. 20, p. 136-148.

HENISZ, W.J. et A. DELIOS (2001). « Uncertainty, imitation and plant location: Japanese multinational corporations, 1990-1996 », *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, n° 3, p. 443-475.

HENSCHEL, T. (2010). « Typology of risk management practices: An empirical investigation into German SMEs », *International Journal Entrepreneurship and Small Business*, vol. 9, n° 3, p. 264-294.

HERES, O. et D. SCHWARZ (1997). « Fabriquer en France, enjeux et fantasmes », *Annales des mines*, n° 49, p. 43-53.

HÉRICHER, C. et A. TOPIOL (2015). « Les groupes français multinationaux en 2012. De plus en plus présents hors de l'Union européenne », *INSEE Focus*, n° 21, mars, <http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=o&ref_id=id21#sommaire>, consulté le 15 janvier 2016.

HERNANDEZ, R., N. MULDER, K. FERNANDEZ-STARK, P. SAUVÉ, D. LÓPEZ GIRAL et F. MUNOZ NAVIA (2014). *Latin America's Emergence in Global Services. A New Driver of Structural Change in the Region ?*, Santiago, ECLAC.

HILLSON, D. et R. MURRAY-WEBSTER (2005). *Understanding and Managing Risk Attitude*, Aldershot, Gower Publishing.

HLADY RISPAL, M. (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck Université.

HOFFMAN, S. et S. MÜLLER (2009). « Consumer boycotts due to factory relocation », *Journal of Business Research*, vol. 62, n° 2, p. 239-247.

HOLMLUND, M. et S. KOCK (1998). « Relationships and the internationalization of finish small and medium-sized companies », *International Small Business Journal*, vol. 16, n° 4, p. 46-63.

HONORÉ, L. (1997). *L'économie est-elle une science ?*, Paris, Flammarion.

HOUSEMAN, S. (2007). « Outsourcing, offshoring and productivity measurement in United States manufacturing », *International Labour Review*, vol. 146, n° 1-2, p. 61-80.

HUNTER, L.W. et J.J. LAFKAS (2003). « Opening the box : Information technology, work practices, and wages », *Industrial and Labour Relations Review*, vol. 56, n° 2, p. 224-243.

HURTEAU, P. (2009). *Mondialisation et délocalisations d'emplois. Rapport de recherche*, Montréal, Institut de recherche et d'informations socio-économiques.

HYMER, S. (1968). « The large multinational corporation », dans M. Casson (dir.) (1990), *Multinational Corporations*, Aldershot, Edward Elgar, p. 6-31.

ICAEW (2005). « Risk management among SMEs : Executive report of discovery research », Consultation and Research Centre of the Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW).

ILEVBARE, I.M., D. PROBERT et R. PHAAL (2014). « Towards risk-aware roadmapping : Influencing factors and practical measures », *Technovation*, vol. 34, p. 399-409.

INDUSTRIE CANADA (2011). « Les petites entreprises exportatrices canadiennes », <[https://www.ic.gc.ca/eic/site/o61.nsf/vwapj/PSRPE-KSBS_Juin-June2011_fra.pdf/\\$FILE/PSRPE-KSBS_Juin-June2011_fra.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/o61.nsf/vwapj/PSRPE-KSBS_Juin-June2011_fra.pdf/$FILE/PSRPE-KSBS_Juin-June2011_fra.pdf)>, consulté le 20 juin 2016.

INDUSTRIE CANADA (2016). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises – Juin 2016*, <<https://www.ic.gc.ca/eic/site/o61.nsf/fra/o3026.html>>, consulté le 23 juin 2016.

INSEE (2011). *Comprendre SIRENE*, Paris, INSEE.

IRELAND, R.D., M.A. HITT et D.G. SIRMON (2003). « A model of strategic entrepreneurship : The construct and its dimensions », *Journal of Management*, vol. 29, n° 6, p. 963-989.

IRM (2010). *A structured approach to enterprise risk management (ERM) and the requirements of ISO 31000*, London, The Institute of Risk Management.

ISO (2009). « ISO 31000 :2009. Risk Management – Principles and guidelines : International standards organisation », <http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=43170>, consulté le 12 décembre 2014.

JAHNS, C., E. HARTMANN et L. BALS (2006). « Offshoring : Dimensions and diffusion of a new business concept », *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 12, p. 218-231.

- JENSEN, P.D. et T. PEDERSEN** (2011). «The economic geography of offshoring : The fit between activities and local context», *Journal of Management Studies*, vol. 48, n° 2, p. 352-372.
- JENSEN, P.D., M.M. LARSEN et T. PEDERSEN** (2013). «The organizational design of offshoring : Taking stock and moving forward», *Journal of International Management*, vol. 19, p. 315-323.
- JOHANSON, J. et J.E. VAHLNE** (1977). «The internationalization process of the firm : A model of knowledge development and foreign market commitment», *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n° 1, p. 23-32.
- JOHANSON, J. et J.E. VAHLNE** (2009). «The Uppsala internationalization process model revisited : From liability of foreignness to liability of outsidership», *Journal of International Business Studies*, vol. 40, n° 9, p. 1411-1431.
- JOHANSON, J. et F. WIEDERSHEIM-PAUL** (1975). «The internationalization of the firm. Four Swedish case studies», *Journal of Management Studies*, vol. 12, n° 3, p. 305-323.
- JOSSEMAND, E.** (2007). «Le pilotage des réseaux. Fondements des capacités dynamiques de l'entreprise», *Revue française de gestion*, n° 170, p. 95-102.
- JULIEN, P.-A.** (1997). «Pour une définition des PME», dans P.-A. Julien (dir.), *Les PME. Bilan et perspectives*, Paris, Economica, p. 1-43.
- JULIEN, P.-A.** (2002). «Pour une définition de la PME», dans P.-A. Julien (dir.), *Les PME. Bilan et perspectives*, 3^e édition, Québec, Presses Inter Universitaires, p. 1-16.
- JULIEN, P.-A.** (2005). *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance, une métaphore des romans policiers*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- JULIEN, P.-A. et J. ST-PIERRE** (2015). *Dynamiser le développement régional par l'entrepreneuriat. Mesures et clés pour agir*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- JULIEN, P.-A. et O. TORRÈS** (2005). «Specificity and denaturing of small business», *International Small Business Journal*, vol. 23, n° 4, p. 119-138.
- KAHNEMAN, D.** (2003). «Maps of bounded rationality : Psychology for behavioral economics [daggar]», *The American Economics Review*, vol. 93, n° 5, p. 1449-1475.
- KATSIKEAS, C.S., N.F. PIERCY et C. IOANNIDIS** (1996). «Determinants of export performance in a European context», *European Journal of Marketing*, vol. 30, n° 6, p. 6-35.
- KAZANJIAN, R.K., R. DRAZIN et M.A. GLYNN** (2002). «Implementing strategies for corporate entrepreneurship : A knowledge-based perspective», dans M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp et D. Sexton (dir.), *Strategic Entrepreneurship : Creating a New Mindset*, Oxford/Malden, Wiley-Blackwell, p. 173-199.
- KENNEY, M., S. MASSINI et T.P. MURTHA** (2009). «Offshoring administrative and technical work : New fields for understanding the global enterprise», *Journal of International Business Studies*, vol. 40, p. 887-900.
- KINKEL, S.** (2012). «Trends in production relocation and backshoring activities : Changing patterns in the course of the global economic crisis», *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 32, n° 6, p. 696-720.
- KINKEL, S. et S. MALOCA** (2009). «Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring – a German perspective», *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 15, p. 154-165.

KINKEL, S. et S. MALOCA (2010). « Localisations industrielles : les entreprises redécouvrent les vertus du *made in Germany* », *Regards sur l'économie allemande*, Centre d'information et de recherche sur l'Allemagne contemporaine, p. 5-14.

KINKEL, S. et S. MALOCA (2014). « Future and impact of backshoring. Some conclusions from 15 years of research on German practices », *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 20, n° 1, p. 63-65.

KNIGHT, G.A. et P.W. LIESCH (2002). « Information internalisation in internationalising the firm », *Journal of Business Research*, vol. 55, p. 981-995.

KOGUT, B. (2000). « The network as knowledge : Generative rules and the emergence of structure », *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 3, p. 405-425.

KOHN, T.O. (1997). « Small firms as international players », *Small Business Economics*, vol. 9, n° 1, p. 45-51.

KOROMYSLOV, M. (2007). « Logiques des délocalisations dans le luxe, motivations, accélérateurs et freins », dans *Actes du congrès de l'AIMS*, CD Rom.

KOSTOVA, T. et S. ZAHEER (1999). « Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise », *Academy of Management Review*, vol. 24, p. 64-81.

KOTLARSKY, J., H. SCARBROUGH et I. OSHRI (2014). « Coordinating expertise across knowledge boundaries in offshore-outsourcing projects : The role of codification », *MIS Quarterly*, vol. 38, n° 2, p. 607-627.

KSHETRI, N., M. CARDONNA, H. DIAZ et S. CASTIBLANCO (2014). « The Colombian outsourcing and offshoring industry : The effects of institutions and agglomeration economies », dans R. Hernandez *et al.* (dir.), *Latin America's Emergence in Global Services*, Santiago, ECLAC, p. 137-151.

KUO, H.C. et Y. LI (2003). « A dynamic decision model of SMEs FDI », *Small Business Economics*, vol. 20, n° 3, p. 219-231.

LAGHZAoui, S. (2009). « Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences », *Management & Avenir*, n° 22, p. 52-69.

LA PRESSE CANADIENNE (2013). « Bell – Offensive contre la délocalisation », *Le Devoir*, 6 février, <<http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/370132/offensive-contre-la-delocalisation>>, consulté le 22 mai 2016.

LARSEN, M., S. MANNING et T. PEDERSEN (2013). « Uncovering the hidden costs of offshoring : The interplay of complexity, organizational design and experience », *Strategic Management Journal*, vol. 34, n° 5, p. 533-552.

LÉCOLE, J.-F., L. BISOT, V. BEAUCOURT, M. HECHAICHI, R. DECLETY et S. TIXIER (2005). « Les délocalisations des métiers de services. Synthèse de l'étude réalisée à la demande de la Commission des Finances du Sénat », <<http://www.senat.fr/rap/r04-416-2/r04-416-212.html>>, consulté le 20 juin 2016.

LE GOFF, P. (2005). « Le Canada et la délocalisation des entreprises », Bibliothèque du Parlement, <<http://www.parl.gc.ca/Content/LOP/ResearchPublications/prbo459-f.pdf>>, consulté le 20 juin 2016.

LEMAIRE, J.-P. (1990). *Stratégies d'internationalisation*, Paris, Dunod.

LEMAIRE, J.-P. (1997). *Développement international de l'entreprise. Stratégies d'internationalisation*, Paris, Dunod.

LEMAIRE, J.-P. (2003). *Stratégies d'internationalisation. Développement international de l'entreprise*, 2^e édition, Paris, Dunod.

LEMAIRE, J.-P. (2010). « Pays émergents : les investisseurs au pied du mur », *L'Expansion Management Review*, n° 137, p. 36-45.

LEMAIRE, J.-P. (2013). *Stratégies d'internationalisation. Nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires*, 3^e édition, Paris, Dunod.

LEMAISTRE, M., F. CHEVILLARD et E. VAUCHEZ (2013). « Échec et constance à l'exportation », <http://www.fabrique-exportation.fr/wp-content/uploads/2013/07/Echec-et-constance-%C3%A0-lexportation_proposition-paper.pdf>, consulté le 2 juillet 2015.

LEMOINE, F. et D. UNAL (2013). « Les BRIC : au-delà des turbulences », Conférence-débat CEPII, Paris, 11 septembre.

LÉO, P.-Y. et J. PHILIPPE (2001). « Stratégies d'internationalisation des entreprises de services », dans *Actes du colloque RESER*, Alcala.

LÉO, P.-Y., J. PHILIPPE et M.-C. MONNOYER (1992). *Stratégies internationales*, Paris, Economica.

LEONIDOU, L.C. (2004). « An analysis of the barriers hindering small business export development », *Journal of Small Business Management*, vol. 42, n° 3, p. 279-302.

LERAY, J. (2006). *Gérer les risques – Pourquoi? Comment?*, Saint-Denis, AFNOR Éditions.

LESSARD, D. et R. LUCEA (2009). « Embracing risk as a core competence : The case of CEMEX », *Journal of International Management*, vol. 15, p. 296-305.

LEVELLY, R. (2002). « La notion d'encastrement : une sociologie des échanges marchands », *Sociologie du travail*, vol. 44, n° 1, p. 37-53.

LEVRATTO, N. (2006). « La PME sans frontière : une analyse en termes de cohérence entre l'organisation interne et le marché », communication du colloque *Les PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours : pouvoir, représentation, action*, Université de Paris 1 Panthéon/Sorbonne, janvier.

LEVRATTO, N. (2008). « La PME, catégorie statistique et objet économique », dans S. Guillaume et M. Lescure (dir.), *Les PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours : pouvoir, représentation, action*, Berne, Peter Lang, p. 187-210.

LEVRATTO, N. (2009). *Les PME : définition, rôle économique et politiques publiques*, Bruxelles, De Boeck.

LEVY, D.L. (2005). « Offshoring in the new global political economy », *Journal of Management Studies*, vol. 42, p. 685-693.

LEVY, D.L. (2008). « Political contestation in global production networks », *Academy of Management Review*, vol. 33, p. 943-953.

LEWIN, A.Y., S. MASSINI et C. PEETERS (2009). « Why are companies offshoring innovation? The emerging global race for talent », *Journal of International Business Studies*, vol. 40, p. 901-925.

LEWIN, A.Y. et C. PEETERS (2006). « Offshoring work : business hype or the onset of fundamental transformation? », *Long Range Planning*, vol. 39, p. 221-239.

LEWIN, A.Y. et H.W. VOLBERDA (2011). « Co-evolution of global sourcing : The need to understand the underlying mechanisms of firm-decisions to offshore », *International Business Review*, vol. 20, p. 241-251.

- LIESCH, P.W., L.S. WELCH et P.J. BUCKLEY** (2011). « Risk and uncertainty in internationalisation and international entrepreneurship studies », *Management International Review*, vol. 51, n° 6, p. 851-873.
- LILLIE, N.** (2010). « Bringing the offshore ashore : Transnational production, industrial relations and the reconfiguration of sovereignty », *International Studies Quarterly*, vol. 54, p. 683-704.
- LILLIE, N.** (2012). « Subcontracting, posted migrants and labour market segmentation in Finland », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 50, n° 1, p. 148-167.
- LOPEZ, A., A. NIEMBRO et D. RAMOS** (2014). « Promotion policies for services offshoring : Global analysis and lessons for Latin America », dans R. Hernandez *et al.* (dir.), *Latin America's Emergence in Global Services*, Santiago, ECLAC, p. 107-135.
- LOROT, T.** (2007). « Regards croisés sur la délocalisation des services comptables », 62^e Congrès de l'ordre des experts comptables, Lille, 4 au 6 octobre. <<http://caribou.nexen.net/Sites/62/pages/8Supports/docs/Delocalisation.pdf>>, consulté le 20 juin 2016.
- LOUART, P.** (2002). « Allocation autour de l'étude de cas », *Journée d'étude sur la méthode des cas, application à la recherche en gestion*, Bordeaux.
- LUEG, R. et B.G. BORISOV** (2014). « Archival or perceived measures of environmental uncertainty ? Conceptualization and new empirical evidence », *European Management Journal*, vol. 32, n° 4, p. 658-671.
- MADSEN, T.K.** (1989). « Successful export marketing management : Some empirical evidence », *International Marketing Review*, vol. 6, n° 4, p. 41-57.
- MAGRO, W.S. et W.T. KELLOW** (2004). « Risk management in IT implementation : A human factor », *AACE International Transaction*, vol. 2, p. 1-6.
- MANKIW, N.G. et P. SWAGEL** (2006). « The politics and economics of offshore outsourcing », *NBER Working Paper Series*, n° 12398. <<http://www.nber.org/papers/w12398>>, consulté le 20 juin 2016.
- MANNING, S., S. MASSINI et A.Y. LEWIN** (2008). « A dynamic perspective on next-generation offshoring : The global sourcing of science and engineering talent », *Academy of Management Perspectives*, vol. 22, p. 35-54.
- MANOLOVA, T.S., C.G. BRUSH, L.F. EDELMAN et P.G. GREENE** (2002). « Internationalization of small firms : Personal factors revisited », *International Small Business Journal*, vol. 20, n° 1, p. 9-31.
- MARCELINO-SÁDABA, S., A. PÉREZ-EZCURDIA, A.M. ECHEVERRÍA LAZCANO et P. VILLANUEVA** (2014). « Project risk management methodology for small firms », *International Journal of Project Management*, vol. 32, n° 2, p. 327-340.
- MARCH, J.G. et Z. SHAPIRA** (1987). « Managerial perspectives on risk and risk taking », *Management Science*, vol. 33, n° 11, p. 1404-1418.
- MARTINET, A.-C. et E. REYNAUD** (2001). « Shareholders, stakeholders et stratégie », *Revue française de gestion*, n° 136, p. 12-25.
- MARTINET, A.C. et R.-A. THIÉTARD** (2001). *Les trois phases de la stratégie. Stratégies : actualités et futurs de la recherche*, Paris, Vuibert.
- MASKELL, P., T. PEDERSEN, B. PETERSEN et J. DICK-NIELSEN** (2007). « Learning paths to offshore outsourcing : From cost reduction to knowledge seeking », *Industry and Innovation*, vol. 14, n° 3, p. 239-257.

MASSINI, S. et M. MIOZZO (2012). « Outsourcing and offshoring of business services: Challenges to theory, management and geography of innovation », *Regional Studies*, vol. 46, n° 9, p. 1219-1242.

MASSINI, S., N. PERM-AJCHARIYAWONG et A.Y. LEWIN (2010). « Role of corporate-wide offshoring strategy on offshoring drivers, risks and performance », *Industry and Innovation*, vol. 17, p. 337-371.

MAYER, T., I. MÉJEAN et B. NEFUSSI (2007). « S'implanter en France ou à l'étranger : le choix des firmes françaises », *Problèmes économiques*, n° 2924, p. 29-32.

MAYRHOFER, U. et S. URBAN (2011). *Management international, des pratiques en mutation*, Paris, Pearson.

McMULLEN, J.S. et D.A. SHEPHERD (2006). « Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur », *The Academy of Management Review*, vol. 31, n° 1, p. 132-152.

MEARDI, G., P. MARGINSON, M. FICHETER, M. FRYBES, M. STANOJEVIC et A. TOTH (2009). « The complexity of relocation and the diversity of trade union responses: Efficiency-oriented foreign direct investment in Central Europe », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 15, p. 27-47.

MEIER, O. et P.X. MESCHI (2010). « Approche intégrée ou partielle de l'internationalisation des firmes : les modèles Uppsala (1977 et 2009) face à l'approche "International New Ventures" et aux théories de la firme », *Management international*, vol. 15, n° 1, p. 11-18.

MERCIER-SUISSA, C. (2009). « RSE et sous-traitance dans les pays à bas coûts », dans *Actes du Colloque sur les indicateurs d'évaluation de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises*, 8-10 juin, Lyon, Université Jean-Moulin Lyon 3, France, organisé en partenariat entre l'ISEOR et l'Academy of Management (États-Unis), tome II, p. 1151-1163.

MERCIER-SUISSA, C. (dir.) (2011). *Entre délocalisations et relocalisations. Mobilité des entreprises et attractivité des territoires*, Paris, Karthala, coll. « Les terrains du siècle ».

MERCIER-SUISSA, C. et C. BOUVERET-RIVAT (2013). « La RSE : déterminant de la relocalisation ou outil de communication ? », dans U. Mayrhofer et P. Véry (dir.), *Le management international à l'écoute du local*, Paris, Gualino, p. 111-128.

MERCURE, P. (2007). « De BCE à Bell Canada : manifestation et mécontentement », *La Presse-Affaires*, 7 juin, p. S3.

MESSAOUDI, D. (2014). « Les délocalisations industrielles dans les mutations des systèmes productifs français », *Revue géographique de l'Est*, vol. 54, n°s 1-2, <<http://rge.revues.org/5153>>, consulté le 3 mars 2015.

MEYER, J.W. et B. ROWAN (1977). « Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, n° 2, p. 340-363.

MILLER, D. (1983). « The correlates of entrepreneurship in three types of firm », *Management Science*, vol. 29, p. 790-791.

MILLER, D. et P.H. FRIESEN (1977). « Strategy making in context: Ten empirical archetypes », *Journal of Management Studies*, vol. 14, p. 253-279.

MILLER, D. et P.H. FRIESEN (1982). « Innovation in conservative and entrepreneurial firms. Two models of strategic momentum », *Strategic Management Journal*, vol. 3, p. 1-25.

- MILLER, J.G. et T.E. VOLLMANN** (1985). «The Hidden Factory», *Harvard Business Review*, vol. 63, n° 5, p. 142-150.
- MILLER, K.D.** (1992). «A framework for integrated risk management in international business», *Journal of International Business Studies*, vol. 23, n° 2, p. 311-331.
- MILLIKEN, F.J.** (1987). «Three types of perceived uncertainty about the environment : State, effect, and response uncertainty», *The Academy of Management Review*, vol. 12, n° 1, p. 133-143.
- MILLIOT, E. et N. TOURNOIS** (2009). *Les paradoxes de la globalisation des marchés*, Paris, Vuibert.
- MOATTI, V.** (2008). «Low cost sourcing... or high cost supplying? », dans *Actes de la XVII^e Conférence de l'Association internationale de management stratégique*, 28-31 mai, Nice.
- MOHIUDDIN, M. et Z. SU** (2013). «Offshore outsourcing of core and non-core activities and integrated firm-level performance : An empirical analysis of Quebec manufacturing SMEs», *M@n@gement*, vol. 16, n° 4, p. 454-478.
- MOHIUDDIN, M., Z. SU et A. SU** (2010). «Towards sustainable offshore outsourcing : A case study of Quebec's manufacturing firms outsourcing to China», *Journal of Centrum Cathedra*, vol. 3, n° 1, p. 84-94.
- MOORE, E.T. et P.-X. MESCHI** (2010). «Vitesse et mode d'internationalisation des PME», *Management international*, vol. 15, n° 1, p. 87-99.
- MORENO, A.M. et J.C. CASILLAS** (2008). «Entrepreneurial orientation and growth of SMEs : A causal model», *Entrepreneurship : Theory & Practice*, vol. 32, n° 3, p. 507-528.
- MORGAN, R.M. et S.D. HUNT** (1994). «The commitment-trust theory of relationship marketing», *Journal of Marketing*, vol. 58, p. 20-38.
- MORIN, E.** (1977). *La méthode : la nature de la nature*, Paris, Le Seuil.
- MORISSETTE, R. et A. JOHNSON** (2007). «La délocalisation et l'emploi au Canada : quelques points de repère», *Direction des études analytiques, Documents de recherche*, Statistique Canada, n° 300.
- MOURICOU, P.** (2010). «Stratégie et imitation concurrentielle : proposition d'une typologie des pratiques d'imitation concurrentielle», dans *Actes de la 19^e Conférence de l'AIMS*, 2 au 4 juin, Luxembourg.
- MOUSAVI, S. et G. GIGERENZER** (2014). «Risk, uncertainty, and heuristics», *Journal of Business Research*, vol. 67, p. 1671-1678.
- MU, S., H. CHENG, M. CHOHR et W. PENG** (2014). «Assessing risk management capability of contractors in subway projects in mainland China», *International Journal of Project Management*, vol. 32, n° 3, p. 452-460.
- MUDAMBI, R. et S. ZAHRA** (2007). «The survival of international new ventures», *Journal of International Business Studies*, vol. 38, n° 2, p. 333-352.
- NAIR, A., E. RUSTAMBEKOV, M. MCSHANE et S. FAINSHMIDT** (2014). «Enterprise risk management as a dynamic capability : A test of its effectiveness during a crisis», *Managerial and Decision Economics*, vol. 35, p. 555-566.
- NICHOLSON, N., E. SOANE, M. FENTON-O'CREEVY et P. WILLMAN** (2005). «Personality and domain-specific risk taking», *Journal of Risk Research*, vol. 8, n° 2, p. 157-176.

- NOOR, I., T. JOYNER et R.J. MARTIN** (2002). « Challenges of implementing risk management process », *AACE International Transactions*, vol. 4, p. 1-7.
- NORTH, D.C.** (1990). « A transaction cost theory of politics », *Journal of Theoretical Politics*, vol. 2, n° 4, p. 355-367.
- OHMAE, K.** (1990). *The Borderless World : Power and Strategy in the Interlinked Economy*, New York, Harper Business.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE – OCDE** (1998). *Stimuler l'esprit d'entreprise*, Paris, OCDE.
- OVIATT, B.M. et P.P. McDOUGALL** (1995). « Global start-ups : Entrepreneurs on a worldwide stage », *The Academy of Management Executive*, vol. 9, n° 2, p. 30-44.
- OVIATT, B.M. et P.P. McDOUGALL** (2005). « Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization », *Entrepreneurship : Theory and Practice*, vol. 29, n° 5, p. 537-553.
- PANTIN, F.** (2006). « L'internationalisation : un défi pour les compétences de l'équipe dirigeante d'une PME », *Gestion*, vol. 31, n° 1, p. 77-87.
- PECQUEUR, B.** (2012). « La ressource territoriale : construit social et gouvernance spécifique », Séminaire UQAR, 24 avril.
- PEETERS, C., S. POINT, P. GARCIA-PRIETO et A. DAVILA** (2014). « La diversité culturelle dans les délocalisations : apports nuancés de deux littératures », *Management international*, vol. 18, p. 178-193.
- PENROSE, E.T.** (1963). *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise*, Rennes, Editions Hommes et Techniques.
- PENROSE, E.T.** (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*, 3^e édition, Oxford, Oxford University Press.
- PETERAF, M. et M. SHANLEY** (1997). « Getting to know you : A theory of strategic group », *Strategic Management Journal*, vol. 18, Special Issue : Organizational and Competitive Interactions, p. 165-186.
- PETERAF, M.A. et A. MARITAN** (2007). « Dynamic capabilities and organizational processes », dans C.E. Helfat, S. Finkelstein, W. Mitchell, M.A. Peteraf, H. Singh, D.J. Teece et S.D. Winter (dir.), *Dynamic Capabilities : Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishing, p. 30-45.
- PEZET, A.** (2000). *La décision d'investissement industriel. Le cas de l'aluminium*, Paris, Economica, coll. « Recherche en gestion ».
- PEZET, A.** (2009). « Investissement », dans B. Colasse (dir.), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle, audit*, 2^e édition, Paris, Economica.
- PINES, A.M., D. DVIR et A. SADEH** (2012). « Dispositional antecedents, job correlates and performance outcomes of entrepreneurs' risk taking », *International Journal of Entrepreneurship*, vol. 16, n° 1, p. 95-112.
- PIOTTI, G.** (2009). « Cost reduction through relocation, or the construction of myths in discourse », *Competition & Change*, vol. 13, n° 3, p. 305-326.
- PIPAME** (Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques) (2013). *Relocalisations d'activités économiques en France*, Paris, DGCIS.
- PLANQUE, B.** (dir.) (1986). « Les PME innovatrices dans leur environnement local et économique », numéro spécial de la *Revue d'économie régionale et urbaine*.

PLIQUET, N. et N. RIEDINGER (2008). « Les implantations à l'étranger des entreprises industrielles françaises », *Le 4 Pages des statistiques industrielles*, n° 246, <<http://www.insee.fr/ressi/4pages/246/index.html>>, consulté le 20 juin 2016.

PNUD (2013). *L'essor du Sud : le progrès humain dans un monde diversifié. Rapport sur le développement humain*, New York, PNUD.

POISSON, R. et Z. SU (1996). « Recherche sur les stratégies d'internationalisation des PME : état de l'art et perspectives », 13^e Colloque annuel du CCPME, Montréal, 31 octobre au 2 novembre.

PORTER, M. (1993). *L'avantage concurrentiel des nations*, Paris, Dunod.

PORTER, M. (1998). *On Competition*, Boston, Harvard Business Review Books.

PORTER, M.E. et J.W. RIVKIN (2012). « Choosing the United States », *Harvard Business Review*, vol. 90, n° 3, p. 80-91.

PRÉVOT, F., F. BRULHART, G. GUIEU et L. MALTESE (2010). « Perspectives fondées sur les ressources », *Revue française de gestion*, vol. 5, n° 204, p. 87-105.

PRICEWATERHOUSECOOPERS – PWC (2013). « Global risk in the transformation age », *Risk in Review Series*, <<http://www.pwc.com/us/en/risk-assurance-services/publications/assets/pwc-risk-in-review-global-risk-transformation-age.pdf>>, consulté le 8 mai 2016.

PRIEM, R.L. et J.E. BUTLER (2001). « Is the resource based view a useful perspective for strategic management research? », *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 1, p. 22-40.

QUELIN, B. (1997). « L'outsourcing : une approche par la théorie des coûts de transaction », *Réseaux*, n° 84, p. 67-92.

RAESS, D. et B. BURGOON (2006). « The dogs that sometimes bark : Globalization and works council bargaining in Germany », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 12, n° 3, p. 287-309.

RAMASUBBU, N., S. MITHAS, M.S. KRISHNAN et C.F. KEMERER (2008). « Work dispersion, process-based learning and offshore software development performance », *MIS Quarterly*, vol. 32, n° 2, p. 437-458.

RAMIREZ, P. (2014). « National innovation systems and learning, upgrading and innovation in services GVCs : Lessons from India, Ireland and Eastern Europe », dans R. Hernandez *et al.* (dir.), *Latin America's Emergence in Global Services*, Santiago, ECLAC, p. 59-84.

RANDERSON, K. et A. FAYOLLE (2010). « Management entrepreneurial et orientation entrepreneuriale : deux concepts si différents? », *Management & Avenir*, vol. 9, n° 39, p. 124-135.

REYNARD, R. et P. VIALETTE (2015). « Trente ans de mutations fonctionnelles dans les territoires », *Insee Première*, n° 1538, février, <<http://www.insee.fr/fr/ffc/ipweb/ip1538/ip1538.pdf>>.

REZENDÉ, S.F.L. (2006). « Multinationals and interdependence in internationalisation processes », *Brazilian Administration Review*, vol. 1, n° 1, p. 1-16.

RODRIGUEZ, V., L. BARCOS et M.J. ALVAREZ (2010). « Managing risk and knowledge in the internationalisation process », *Intangible Capital*, vol. 6, n° 2, p. 202-235.

ROZA, M., F.A.J. VAN DEN BOSCH et H.W. VOLBERDA (2011). « Offshoring strategy : Motives, functions, locations, and governance modes of small, medium-sized and large firms », *International Business Review*, vol. 20, p. 314-323.

- RUGMAN, A.M.** (2005). *The Regional Multinationals*, Cambridge, Cambridge University Press.
- RUZZIER, M., B. ANTONCIC, R.D. HISRIC et M. KONECNIK** (2007). « Human capital and SME internationalization: A structural equation modeling study », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 24, n° 1, p. 15-30.
- SALIBA, F.** (2014). « Le commerce entre la France et le Mexique reste convalescent », *Le Monde*, 11 avril, <http://www.lemonde.fr/economie/article/2014/04/11/le-commerce-entre-la-france-et-le-mexique-reste-convalescent_4399693_3234.html>.
- SALVETAT, D., M. GERAUDEL et F. D'ARMAGNAC** (2013). « Interorganizational knowledge management », *Research and Practice*, n° 11, p. 265-277.
- SAMUELSON, P.A.** (2004). « Where Ricardo and Mill rebut and confirm arguments of mainstream economist supporting globalization », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 18, n° 3, p. 135-146.
- SARASVATHY, S.D.** (2001). « Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency », *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 2, p. 243-263.
- SARASVATHY, S.D.** (2008). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, Cheltenham, Edward Elgar.
- SASSEN, S.** (2007). *A Sociology of Globalization*, New York, W.W. Norton.
- SCHMITT, C. et FILION, L.J.** (2009). « Le réel expérimenté pour explorer la TPE : apports conceptuels et méthodologiques », *Management & Avenir*, vol. 10, n° 30, p. 207-226.
- SCHRÖDER, M.** (2013). « How moral arguments influence economic decisions and organizational legitimacy – The case of offshoring production », *Organization*, vol. 20, n° 4, p. 551-576.
- SCHUMACHER, E.F.** (1973). *Small is Beautiful. A Study of Economics as if People Mattered*, London, Blond and Briggs.
- SCULLY, J.L. et S.E. FAWCETT** (1994). « International procurement strategies: Challenges and opportunities for the small firm », *Production and Inventory Management Journal*, vol. 35, p. 39-39.
- SEENS, D.** (2015). *Profil des PME : les exportateurs canadiens*, Industrie Canada.
- SERGOT, B.** (2007). « Les déterminants des localisations/délocalisations géographiques des activités économiques », dans J. Allouche et J. Freiche (dir.), *Restructurations d'entreprises : regards croisés*, Paris, Vuibert, coll. « AGRH », p. 59-80.
- SERGOT, B.** (2012). « Les délocalisations, réalités et perceptions », dans J. Allouche (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines*, 3^e édition, Paris, Vuibert, p. 374-381.
- SERGOT, B. et N. CLARET** (2011). « La légitimation discursive des stratégies de localisation à l'international : une étude de cas comparée de deux groupes agroalimentaires français », *Management international*, vol. 16, n° 1, p. 45-57.
- SHENKAR, O., Y. LUO et O. YEHEKEL** (2008). « From "distance" to "friction": Substituting metaphors and redirecting intercultural research », *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 4, p. 905-923.
- SILVA, E.S., Y. WU et U. OJIAKO** (2013). « Developing risk management as a competitive capability », *Strategic Change*, vol. 22, p. 281-194.
- SIMON, H.A.** (1960). *The New Science of Management Decision*, New York, Harper.

- SINHA, P., M. AKOORIE, Q. DING et Q. WU** (2011). «What motivates manufacturing SMEs to outsource offshore in China? Comparing the perspectives of SME manufacturers and their suppliers», *Strategic Outsourcing: An International Journal*, vol. 4, n° 1, p. 67-88.
- SIRMON, D.G.** (2007). «Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box», *Academy of Management Review*, vol. 32, n° 1, p. 273-292.
- SIRMON, P.J.** (2004). «A model of cultural differences and international alliance performance», *Journal of International Business Studies*, vol. 35, n° 4, p. 306-319.
- SLEUWAEGEN, L. et E. PENNING** (2006). «International relocation of production: Where do firms go?», *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 53, n° 4, p. 430-446.
- SMITH, P.G. et G.M. MERRITT** (2002). *Proactive Risk Management: Controlling Uncertainty in Product Development*, New York, Productivity Press.
- SODE, A.** (2014). «Demain, quelle mondialisation?», *Trésor Eco*, n° 128, mai, <<http://www.tresor.economie.gouv.fr/File/400950>>, consulté le 20 juin 2016.
- STAM, E.** (2007). «Why butterflies don't leave: Locational behavior of entrepreneurial firms», *Economic Geography*, vol. 83, n° 1, p. 27-50.
- STEVENSON, H.H. et J.C. JARILLO** (1990). «A paradigm of entrepreneurship, entrepreneurial management», *Strategic Management Journal*, vol. 11, n° 5, p. 17-27.
- STOIAN, M.-C. et A. RIALP-CRIADO** (2010). «Analyzing export behavior through managerial characteristics and perceptions: A multiple case-based research», *Journal of Global Marketing*, vol. 23, n° 4, p. 333-348.
- STOIAN, M.-C., A. RIALP et J. RIALP** (2011). «Export performance under the microscope: A glance through Spanish lenses», *International Business Review*, vol. 20, n° 2, p. 117-135.
- ST-PIERRE, J.** (2004). *La gestion du risque: comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. «Entrepreneuriat & PME».
- ST-PIERRE, J.** (2009). «Innovation chez les PME: nécessité, diversité et facteurs de succès», 10^e Conférence de l'IFE, février, Montpellier, <<http://www.ife.auf.org/documents/ActesIoans/TB4STPierre.pdf>>, consulté le 23 mai 2016.
- ST-PIERRE, J. et M. BOUTARY** (2011). «L'importation d'équipements industriels: quel impact sur le processus d'internationalisation des PME?», dans G. Lecoindre (dir.), *Le grand livre de l'économie PME*, 2^e édition, Paris, Gualino, p. 295-318.
- ST-PIERRE J. et L. CADIEUX** (2011). «La conception de la performance: Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME?», *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 10, n° 1, p. 33-52.
- ST-PIERRE, J., L. DEFAYS, D. BENEZECH et C. GARCIA** (2014). «Le rôle du capital humain dans l'établissement de collaborations internationales des PME», *Management international*, vol. 18, p. 72-84.
- ST-PIERRE, J., L. DEFAYS et R. LACOURSIERE** (2015). «Gestion des risques et exportation des PME québécoises vers les pays asiatiques», V^e Conférence internationale ATLAS-AFMI, Hanoï, 15-16 mai.
- ST-PIERRE, J., K. PILAEVA et T.S. NOMO** (2011). «Influence de la propension au risque des décideurs sur leurs décisions de gestion», *Piccola Impresa*, vol. 3, p. 117-131.

- ST-PIERRE, J., RAYMOND, L., LAURIN, F. ET UWIZEYEMUNGU, S.** (2011, décembre). « Mondialisation et internationalisation des PME : le comportement des PME québécoises », Rapport de recherche présenté à CIRANO, 49 p.
- STRAUSS, A.L. et J. CORBIN** (1990). *Basics of Qualitative Research : Grounded Theory Procedures and Techniques*, Newbury Park, Sage Publications.
- ST-PIERRE, J. et M. TRÉPANIÉ** (2006). « Mondialisation de l'économie et émergence des pays asiatiques : réactions de PME québécoises », dans *Actes du VIII^e Congrès international francophone de la PME*, Fribourg, octobre.
- STRINGFELLOW, A., M.B. TEAGARDEN et W. NIE** (2008). « Invisible costs in offshoring services work », *Journal of Operations Management*, vol. 26, p. 164-179.
- SUCHMAN, M.C.** (1995). « Managing legitimacy : Strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, vol. 20, n^o 3, p. 571-610.
- TALBOT, D. et R. LEVY** (2012). « Le contrôle par la proximité », *VII^{es} Journées de la proximité*, Montréal, Archives ouvertes, <<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00799395>>.
- TASSONE, L.** (2014). « Internationalisation des PME européennes », dans Walter, E. (dir.), *Rapport sur l'évolution des PME 2013*, Paris, BPI France.
- TATE, W.L., L.M. ELLRAM et S.W. BROWN** (2009). « Offshore outsourcing of services : A stakeholder perspective », *Journal of Service Research*, vol. 12, p. 56-72.
- TEECE, D.J., G. PISANO et A. SHUEN** (1997). « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n^o 7, p. 509-533.
- THELEN, S.T., T.K. THELEN, V.P. MAGNINI et E.D. HONEYCUTT** (2009). « An introduction to the offshore service ethnocentrism construct », *Services Marketing Quarterly*, vol. 30, p. 1-17.
- TONDEUR, H. et O. DE LA VILLARMOIS** (2003). « L'organisation de la fonction comptable. Quelle forme de centralisation : centre de services partagés ou externalisation », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, tome 9, vol. 1.
- TORRÈS, O.** (2003). « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue française de gestion*, n^o 144, p. 119-138.
- TORRÈS, O. et G. GUEGUEN** (2008). « Incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME », *Revue internationale PME*, vol. 21, n^o 1, p. 93-117.
- TOULOUSE, J.M.** (1988). « Innovation, venture, changement, entrepreneurship et gestion », *Cahier de recherche*, HEC Montréal, n^o 88-08-01.
- TOUSIGNANT, P.** (2012). « Déclin du secteur manufacturier au Québec et ailleurs », L'observatoire compétences emplois, Université du Québec à Montréal, <<http://www.oce.uqam.ca/article/declin-du-secteur-manufacturier-au-quebec-et-ailleurs/>>, consulté le 20 juin 2016.
- TRUDEAU, C. et P. MARTIN** (2006). « L'impact des délocalisations sur l'emploi dans les services : estimations préliminaires pour le Québec, le Canada et les États-Unis », *Notes et analyses sur les États-Unis/on the USA*, Chaire d'études politiques et économiques américaines, Université de Montréal, n^o 11. <https://depot.erudit.org/bitstream/001789dd/1/Notes_Analyses011.pdf>, consulté le 20 juin 2016.
- TURNBULL, P.W.** (1987). « A challenge to the stages theory of the internationalization process », dans P. Reid et P. Rosson (dir.), *Managing Export Entry and Expansion*, New York, Praeger, p. 21-40.
- 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.

VARA, E., J. TIENARI et J. LAURILA (2006). «Pulp and paper fiction: On the discursive legitimization of global industrial restructuring», *Organization Studies*, vol. 27, p. 789-810.

VAN DIJK, J. et P.H. PELLENBARG (2000). «Firm relocation decisions in The Netherlands: An ordered logit approach», *Papers in Regional Sciences*, vol. 79, n° 2, p. 191-219.

VEILLEUX, S. et L.M. FERRO (2010). *Entrepreneuriat international. Réflexion sur la structuration d'un champ d'étude en émergence*, Montréal, HEC, Rapport n° 2010-03.

VERNON, R. (1966). «International investment and international trade in the product cycle», *Quarterly Journal of Economics*, vol. 2, p. 190-207.

VERSTRAETE, T. (2002). *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, Éditions de l'ADREG, <<http://thierry-verstraete.com/editions-de-ladreg/>>, consulté le 18 juin 2016.

VLAAR, P.W.L., P.C. VAN FENEMA et V. TIWARI (2008). «Cocreating understanding and value in distributed work: How members of onsite and offshore vendor teams give, make, demand, and break sense», *MIS Quarterly*, vol. 32, n° 2, p. 227-255.

WACHEUX, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.

WALTER, E. (dir.) (2014). *Rapport sur l'évolution des PME 2013*, Observatoire des PME, BPI, France.

WEISS, A.M. et E. ANDERSON (1992). «Converting from independent to employee salesforces: The role of perceived switching costs», *Journal of Marketing Research*, vol. 24, n° 1, p. 101-115.

WELCH, C.L. et L.S. WELCH (2009). «Re-internationalisation: Exploration and conceptualization», *International Business Review*, vol. 18, n° 6, p. 567-577.

WILLIAMSON, O. (1975). *Market and Hierarchies*, New York, Free Press.

WOMACK, J. (2005). «Move your operations to China? Do some lean math first», <http://www.lean.org/WhoWeAre/NewsArticleDocuments/moving_to_china1.html>, consulté le 20 juin 2016.

YANG, Y.S., R.P. LEONE et D.L. ALDEN (1992). «A market expansion ability approach to identify potential exporters», *Journal of Marketing*, vol. 56, n° 1, p. 84-96.

YASAR, M. et C.J. MORRISON PAUL (2007). «International linkages and productivity at the plant level: Foreign direct investment, exports, imports and licensing», *Journal of International Economics*, vol. 71, n° 2, p. 373-388.

YIN, R.K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, Sage.

YU, C.M.J., J.L. GUAN, K.P. YANG et Y.C. CHIAO (2005). «Developing the skills for international business management. The implications of the management education opportunity grid», *Journal of Teaching in International Business*, vol. 4, n° 16, p. 5-26.

ZAHEER, S. et E. MOSAKOWSKI (1997). «The dynamics of the liability of foreignness: A global study of survival in financial services», *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 6, p. 439-464.

ZENG, S., X.M. XIE, C.M. TAM et T.W. WAN (2009). «Relationships between business factors and performance in internationalization: An empirical study in China», *Management Decision*, vol. 47, n° 2, p. 308-329.

ZOLLO, M. et S.G. WINTER (2002). «Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities», *Organization Science*, vol. 13, n° 3, p. 339-351.

.....
L'agir entrepreneurial

Repenser l'action des entrepreneurs

Christophe Schmitt

Préface de Louis Jacques Filion

2015, ISBN 978-2-7605-4280-8, 174 pages

.....
Dynamiser le développement régional par l'entrepreneuriat

Mesures et clés pour agir

Pierre-André Julien et Josée Saint-Pierre

Avec la collaboration de Frédéric Laurin et Michel Trépanier

2015, ISBN 978-2-7605-4214-3, 508 pages

.....
Les PME en marche vers le développement durable

Sous la direction de François Labelle, Chantal Hervieux

et Marie-France Turcotte

2014, ISBN 978-2-7605-4161-0, 256 pages

.....
Créer et développer une PME dans une économie mondialisée

Études de cas réels d'entreprises

Sous la direction de Josée St-Pierre

et Michel Trépanier

2013, ISBN 978-2-7605-3795-8, 388 pages

.....
Le duo cédant/repreneur

Pour une compréhension intégrée du processus

de transmission/reprise des PME

Sous la direction de Louise Cadieux

et Bérangère Deschamps

2011, ISBN 978-2-7605-3112-3, 304 pages

.....
La transmission des PME

Perspectives et enjeux

Louise Cadieux et François Brouard,

avec la collaboration de Bérangère Deschamps

2008, ISBN 978-2-7605-1594-9, 288 pages

.....
Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales

Sous la direction de Christophe Schmitt

2008, ISBN 978-2-7605-1533-8, 346 pages

.....

Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance

Une métaphore des romans policiers

Pierre-André Julien

2005, ISBN 2-7605-1329-7, 408 pages

.....

La gestion du risque

Comment améliorer le financement
des PME et faciliter leur développement

Josée St-Pierre

2004, ISBN 2-7605-1304-1, 288 pages

.....

Les décisions d'investissement dans les PME

Comment évaluer la rentabilité financière

Josée St-Pierre et Robert Beaudoin

2003, ISBN 2-7605-1214-2, 262 pages

.....

L'entreprise-réseau

Dix ans d'expérience de la Chaire

Bombardier Produits récréatifs

Sous la direction de Pierre-André Julien, Louis Raymond,

Réal Jacob et Georges Abdul-Nour

2003, ISBN 2-7605-1213-4, 530 pages

.....

Les PME à forte croissance

L'exemple de 17 gazelles

dans 8 régions du Québec

Sous la direction de Pierre-André Julien

2002, ISBN 2-7605-1181-2, 264 pages

.....

La gestion financière des PME

Théories et pratiques

Josée St-Pierre

1999, ISBN 2-7605-1030-1, 340 pages

.....

Entrepreneuriat et stratégie des PME

Recueil de cas

Sous la direction de

Camille Carrier et Colette Fourcade

1998, ISBN 2-7605-1018-2, 308 pages

.....

De la créativité à l'intrapreneuriat

Camille Carrier

1997, ISBN 2-7605-0946-X, 154 pages

.....

Mondialisation de l'économie et PME québécoises

Pierre-André Julien et Martin Morin

1996, ISBN 2-7605-0857-9, 218 pages

LES PME À L'ÈRE DE LA MONDIALISATION

Démystifier la délocalisation
et la multilocalisation

À l'ère de la mondialisation, la recherche de facteurs de production plus efficaces est souvent cruciale et passe parfois par une extension ou par un changement des lieux d'implantation, et ce, même chez les PME. Cette réflexion concerne les PME existantes, mais aussi celles dites « nées mondiales », qui vont à la conquête de marchés étrangers rapidement après leur création et multilocalisent plus facilement leurs activités.

L'objectif des auteures est de comprendre ici l'ampleur des possibilités et des contraintes que gère aujourd'hui un dirigeant de PME vis-à-vis du processus de construction des choix de localisation de son entreprise. L'ouvrage présente cinq études de cas de PME qui ont été confrontées à la question de la délocalisation : pourquoi les entreprises ont-elles délocalisé ? À quel moment l'ont-elles fait ? Dans quelles conditions ? Comment les choses ont-elles été réfléchies puis décidées ? Au-delà des considérations de réduction des coûts qui sont souvent à l'origine de la délocalisation, d'autres questions émergent : comment garder les avantages concurrentiels des structures existantes ? Comment profiter d'approvisionnements intéressants, de savoirs et de compétences localisés ? Comment gérer le niveau de risques et les questions éthiques ?

Les auteures soulignent l'intérêt et les dangers que représente une telle stratégie, et insistent sur la nécessité de mieux en préciser les enjeux et les modalités de mise en œuvre. Les dirigeants de PME doivent être accompagnés de façon très personnalisée dans ces stratégies de développement pour réussir ce qui peut conduire au développement national et international, dans le respect d'une éthique de proximité.

Martine Boutary est professeure HDR en commerce international à la Toulouse Business School de l'Université de Toulouse.

Marie-Christine Monnoyer est professeure émérite en sciences de gestion à l'Institut d'administration des entreprises de l'Université Toulouse 1 Capitole.

Josée St-Pierre est professeure titulaire de finance à l'Université du Québec à Trois-Rivières et titulaire de la Chaire du Canada sur la gestion de la performance et des risques des PME.

PUQ.CA

