

# PME : PEUT-ON CHOISIR DE NE PAS DÉLOCALISER ?

Dans un contexte de forte concurrence mondiale, les délocalisations font partie des stratégies qu'adoptent les entreprises des pays industrialisés. Cependant, peu de travaux ont évalué ce phénomène dans le cas particulier des PME. Très ancrées dans des tissus économiques locaux, fréquemment marquées par un mode de gestion de proximité, moins internationalisées que les grandes entreprises, mais davantage soumises que celles-ci aux contraintes de l'environnement, les PME doivent répondre à l'exigence de prix compétitifs, sans perdre, pour autant, leurs avantages concurrentiels. La problématique de la délocalisation réside dans la mise en tension de ces impératifs, parfois contradictoires entre eux.

Par **Martine BOUTARY** \* et **Didier HAVETTE** \*\*

**D**élocaliser n'est pas une décision simple ; le discours qui entoure cette pratique est souvent alarmiste, évoquant les pertes d'emplois et drames individuels ou régionaux qu'elle génère et les dangers qu'elle fait courir à un pays entier (BERGER, 2007, MAYER *et al.*, 2007). Sur le plan théorique, différentes écoles se sont succédé, qui ont mis en évidence les apports de la délocalisation (mais aussi ses difficultés), dans un contexte de recherche de meilleures performances.

Cependant, peu de travaux ont évalué ce phénomène, dans le contexte particulier des PME. Très ancrées dans des tissus économiques locaux, très soumises aux contraintes de l'environnement, fréquemment marquées par un mode de gestion de proximité, elles semblent prises comme dans un étau, avec, d'un côté, un

engagement territorial les conduisant à un fort respect de l'emploi dont elles ont la charge (1) et, de l'autre, la pression de leur environnement, qui les contraint à travailler en permanence la question des coûts de production, jusqu'à finir par envisager la délocalisation. Parallèlement, les dirigeants de PME pensent aussi que leurs facteurs clés de succès évoluent et que des prix de vente moins élevés (obtenus à partir de coûts mieux maîtrisés) ne sont pas l'unique levier de la réussite commerciale. Le choix de stratégies de niches reposant sur la différenciation de l'offre a déjà été très bien identifié, dans l'univers des PME, en tant que facteur de performance (SAPORTA 1986, ST PIERRE, 2006). Ce choix peut représenter une alternative à des politiques de réduction des coûts de production, mais il reste souvent conditionné par une forte réactivité et

\* Martine BOUTARY, Professeur à l'École Supérieure de Commerce de Toulouse, est Docteur en Sciences de Gestion. Ses recherches portent sur deux thèmes principaux : l'internationalisation des PME, d'une part, et l'insertion et l'appropriation des TIC par les PME, d'autre part. Elle exerce son activité d'enseignement et de recherche au sein de l'École Supérieure de Commerce de Toulouse. Elle est, par ailleurs, Conseiller du Commerce Extérieur de la France.

\*\* Didier HAVETTE, Chargé de mission France Investissement à la Caisse

des Dépôts et Consignations, à Paris, est titulaire d'une maîtrise en Sciences Sociales de l'Université Paris XII et ancien élève de l'ENA (1996). Il est actuellement en charge de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un programme d'accompagnement de PME en croissance, au sein de France Investissement.

(1) On peut rappeler, à ce propos, ce sous-titre, dans l'ouvrage de HERES et SCHWARZ (1997), p. 46 : « Les grandes entreprises délocalisent, les petites culpabilisent ».

une écoute régulière et fréquente des besoins des clients. À cet égard, il semble présupposer certaines formes de proximité.

Au-delà des limites que l'analyse sur les délocalisations et leurs raisons met en évidence, apparaissent des limites qui sont propres aux entreprises de tailles petite et moyenne et à leurs contraintes. Si la proximité constitue une caractéristique du mode de gestion des PME (TORRES, 2003), elle ne semble pas toujours facile à concilier avec ce qu'implique une délocalisation, en termes d'éloignement géographique, culturel, linguistique ou logistique.

Cet article a pour objet, dans une première partie, la présentation de la réalité économique des délocalisations, ainsi que des motivations identifiées (d'un point de vue théorique) comme en étant à l'origine, notamment dans les PME. Dans une deuxième partie, nous expliquerons notre choix méthodologique et nous présenterons une étude de cas portant sur une PME de 110 personnes, spécialisée dans le découpage et l'emboutissage de métaux, située dans la région Rhône-Alpes. En dépit des pressions des donneurs d'ordre, le dirigeant de cette entreprise a renoncé à la délocaliser, tout en décidant de continuer à développer fortement.

Nous concluons sur la pertinence des cadres d'analyse utilisés et sur la nécessaire prise en compte des spécificités des PME, cette prise en compte étant un préalable à la compréhension des délocalisations de ces entreprises, ainsi que de leur relocalisation éventuelle dans leur pays d'origine. Enfin, nous proposons quelques pistes pour de nouvelles recherches.

## DÉLOCALISATIONS ET PME: UNE STRATÉGIE D'ENTREPRISE OBJET DE DÉBATS

Au sens strict, « une délocalisation consiste à déménager de France vers un pays à bas salaires une usine d'une entreprise française qui produit pour le marché français » (HERES et SCHWARZ, 1997). Une fois délocalisés, les biens et services produits sont ensuite réimportés dans le pays d'origine. Il est à noter que cette définition exclut des délocalisations toutes les implantations effectuées, certes, dans des pays étrangers, mais aboutissant à la fabrication de produits destinés à être vendus localement.

C'est à partir de cette première définition (sans vérifier formellement, toutefois, le rapatriement ou le non-rapatriement des biens produits) que la mesure des délocalisations est le plus souvent effectuée, à partir des investissements directs à l'étranger et du nombre de filiales installées dans un autre pays, pour une activité de production donnée. L'avantage de cette méthode tient au fait qu'elle rend possible (et relativement simple) la mesure d'un phénomène par ailleurs complexe. Lorsqu'on recourt à cette méthode,

le phénomène apparaît marginal (MAYER *et al.*, 2007) : AUBERT et SILLARD (2005) recensent une délocalisation d'emplois de l'industrie française atteignant 13 500 emplois par an (2) sur la période 1995-2001, dont moins de la moitié vers des pays à bas salaires.

Mais il est sans doute imprudent de ne mesurer la délocalisation qu'avec ces indicateurs. Nombreuses sont les entreprises qui ne « ferment » pas leurs outils de production, mais transfèrent une partie de cette production à l'étranger. Dans une acception plus large, on peut donc inclure dans le phénomène des délocalisations celle de certains segments des processus de production (suite à la division verticale du travail au niveau international), ainsi que l'externalisation (3) d'un segment (ou de la totalité) d'une activité donnée, *via* un contrat de sous-traitance, au profit d'une entreprise étrangère (Banque de France, 2004).

« Les PME délocalisent peu, par rapport aux grandes entreprises, et subissent les mouvements de délocalisation plus qu'elles ne les provoquent » (HERES et SCHWARZ, 1997). Mais le développement rapide de ce phénomène (4) justifie que l'on porte un regard plus précis sur les raisons et les difficultés qui apparaissent.

Les entreprises délocalisent parce que c'est économiquement plus intéressant (pour elles, directement, ou pour leurs donneurs d'ordres) : y aurait-il des limites à cette « règle » ?

Un premier argument présenté pour expliquer la délocalisation est celui de la réduction des coûts, l'existence de zones à bas salaires permettant aux entreprises des pays développés de produire ailleurs, pour moins cher, et de rester ainsi compétitives. Les grandes entreprises ont été les premières à agir en ce sens, afin de profiter des avantages comparatifs de chaque zone géographique « utilisée ».

Cet argument reste d'actualité. Mais plusieurs limites à cette réflexion ont été identifiées, qui représentent autant de facteurs affaiblissant les gains découlant directement d'un moindre coût de la main-d'œuvre (QUÉLIN, 1997, DRANCOURT, 2006, BERGER, 2007) ; il s'agit notamment de niveaux de productivité plus faibles, de l'existence de coûts cachés (rémunération des expatriés, coûts de formation, de transport...), de la corruption, de la multiplicité des risques. L'évaluation du coût réel et de la rentabilité des délo-

(2) En 2005, l'Unedic recense 15 977 870 emplois en France, toutes tailles d'entreprises confondues.

(3) Le terme d'externalisation se réfère, en général, à la sous-traitance d'activités à des firmes indépendantes, nationales ou internationales (LEVY, 2005).

(4) 47 % des PME interrogées en 2006 (KPMG, 2006) externalisent une partie de leur processus de production.

calisations devient complexe et la décision de rester sur place ou de partir est difficile à prendre.

Les apports de la théorie des coûts de transaction peuvent constituer un élément intéressant pour éclairer cette prise de décision. Le fait de choisir de conserver une production locale (phénomène d'internalisation), plutôt que de délocaliser est, dans ce cadre, un choix économique, qui vise à éviter les coûts générés par le recours au marché (COASE, 1937). Ces coûts peuvent être aussi bien des coûts de recherche d'information que des coûts de gestion des contrats conclus avec des agents locaux, qui peuvent être davantage tentés par la recherche d'un intérêt individuel que motivés par le respect systématique de l'intérêt des deux parties. Pour WILLIAMSON (1979), le choix entre internalisation ou externalisation doit prendre en compte d'autres données : les activités peuvent, par exemple, rester dans l'entreprise, si elles sont récurrentes, si elles sont exécutées dans un climat d'incertitude et si elles nécessitent des investissements idiosyncrasiques. Dans le cas des PME, le choix des stratégies de niche suppose, le plus souvent, des investissements de ce type, tout comme le caractère limité des ressources humaines rend difficile la maîtrise des tentations d'opportunisme auxquelles peuvent succomber certains agents.

#### La délocalisation reste mineure dans les stratégies internationales des PME

ARTHUIS (2005) souligne que, face aux pressions environnementales (portant notamment sur la question des prix), les entreprises peuvent envisager plusieurs scénarios : se pencher sur la question de la productivité (en France, la productivité du travail a progressé, depuis 1990, de plus de 4 % par an), externaliser certaines tâches et transformer ainsi certains coûts fixes en coûts variables, rechercher des potentiels d'innovation (de produits et de services, voire en matière d'organisation) pour différencier leur offre commerciale, ou bien délocaliser. Dans ce dernier cas, on entre dans le registre des stratégies d'internationalisation des PME.

De nombreux auteurs ont travaillé sur ce dernier thème, selon deux courants de recherche visant, d'une part l'identité du dirigeant, ses caractéristiques et leur influence sur les performances de l'entreprise à l'export et, d'autre part, le processus d'internationalisation. (BILKEY, 1978; LÉONIDOU. ET KATSIKEAS, 1996; BOUTARY 1998, LAGHZAoui, 2006)

Les recherches sur le processus d'internationalisation mettent en évidence différents modèles de développement des entreprises sur les marchés étrangers. L'un des plus connus est le modèle des étapes (JOHANSON et VALHNE 1977), selon lequel une entreprise irait à l'international de façon pro-

gressive, en respectant des étapes, ce qui la protégerait d'un engagement trop rapide, et donc trop risqué, sur des marchés mal connus. Une des hypothèses fortes de ce modèle est la distance psychologique existant entre l'entreprise et son marché. Le respect des étapes sert notamment à profiter d'apprentissages progressifs, qui permettent de réduire cette distance, grâce à une meilleure compréhension des marchés et, donc, grâce à une meilleure capacité de l'entreprise à les exploiter. Ce modèle a été complété par les apports du I-Model (modèle de l'internationalisation par l'innovation), qui considère chacune de ces étapes comme une innovation réalisée par l'entreprise (GANKEMA *et al.*, 2000).

Pour ces auteurs, la délocalisation est la phase ultime des opérations d'internationalisation ; c'est la dernière étape, celle qui implique le plus l'entreprise. Même si ces modèles ont été largement critiqués (notamment parce qu'ils n'intègrent pas les comportements des entreprises qui « brûlent les étapes », lesquelles ne sont plus des cas isolés), ils peuvent expliquer la très faible part des PME qui se mettent dans des situations d'investissements directs à l'étranger. Selon une enquête de l'Observatoire des PME européennes (2003, *in* PACITTO, 2006) portant sur la fréquence des différents types d'internationalisation, seuls 30 % des entreprises ont un fournisseur étranger (elles importent, seulement), 18 % exportent, 3 % ont des collaborations (principalement avec des PME étrangères) et 3 % ont des filiales, des succursales ou des *joint-ventures* à l'étranger. Ces chiffres mettent en évidence une large prédominance des stratégies d'exportation par rapport aux autres stratégies – notamment par rapport aux délocalisations.

D'autres auteurs identifient le processus d'internationalisation comme un processus non pas d'innovation, mais d'adaptation aux conditions du marché, nécessaire à la survie de l'entreprise (SCHINDEHUTTE et MORRIS 2001). On rejoint là l'opposition (relevée par ATAMER *et al.* (1998), pour les organisations dans leur ensemble, et reprise par BOURCIEU (2006) en ce qui concerne le cas particulier des PME), entre un déterminisme imposé par l'environnement et le volontarisme managérial. La délocalisation s'inscrit dans le processus de « tiraillement » décrit par cet auteur, fruit d'une internationalisation qui résulte autant de pressions environnementales que des choix stratégiques opérés par le dirigeant.

Il reste donc pertinent, sans occulter les difficultés que nous avons évoquées quant à la réalité des délocalisations elles-mêmes, de se pencher à nouveau sur la spécificité des PME, afin d'affiner la compréhension que nous avons de cette situation, faite d'ambivalence entre le désir de performance et la décision de rester implanté sur son territoire d'origine.

La délocalisation s'oppose à la gestion de proximité... ou l'inverse

De façon classique, les raisons avancées pour expliquer le manque de stratégies allant jusqu'aux derniers stades d'implication sur les marchés sont le manque de ressources (face à la nécessité d'investissements accrus), l'importance de l'incertitude et le fait que la compétitivité des PME ne repose que rarement sur les concepts de productivité ou d'économies d'échelle (DAVID JP, 2002). Le concept de gestion de proximité, énoncé par TORRES (2003), qui autorise une vision plus transversale des PME, décrit le mode de gestion de ces entreprises comme caractérisé par une recherche multiforme de la proximité pouvant s'opposer à tout ce que la délocalisation présuppose d'éloignement et de mise en place d'une gestion à distance. La proximité crée les conditions de l'action des PME (TORRES, 2003). Le fonctionnement hiérarchique centralisé et la faible spécialisation des fonctions (avec un dirigeant qui, souvent « touche à tout », prend les décisions stratégiques, certes, mais même les décisions administratives et opérationnelles) sont rendus plus faciles par l'existence d'un contact régulier et fréquent avec les équipes, autour d'un mode de coordination centré sur l'ajustement mutuel. Les systèmes d'information sont simples et informels, car le dialogue et la rencontre physique des individus sont fréquents et ne nécessitent pas de procédures systématiques. Enfin, la stratégie, souvent qualifiée d'intuitive, d'implicite et de court terme, accompagnant une forte flexibilité, répond à une perception forte de la réactivité nécessaire, et donc d'un temps de prise de décision très court.

Or, il semble que le principe de délocalisation remet fortement en cause ce mode de gestion : le choix d'installer une unité de production dans un pays tiers place l'entreprise dans un autre type de fonctionnement. Le dirigeant peut difficilement être en situation de direction « polyvalente » sur deux sites (voire plus) à la fois ; il doit engager une réflexion sur la délégation de certains pouvoirs et décisions. La mise en place de procédures et d'une organisation moins centrée sur l'ajustement sera nécessaire, pour compenser la moindre fréquence des rencontres entre les personnes, en raison de temps et d'espaces dissociés. Enfin, au vu de la lourdeur des investissements nécessaires pour ouvrir et faire fonctionner une unité à l'étranger, la vision stratégique doit porter sur du moyen/long terme, pour justifier ces investissements et intégrer un long temps de retour sur investissements.

Il est à noter que ces contraintes ne sont pas spécifiques à la problématique de la délocalisation, mais bien plutôt à celle de la « gestion à distance » et, donc, à celle des stratégies d'internationalisation. Simple-ment, la délocalisation étant une forme particulièrement exigeante de ce processus, elle renforce l'importance des conditions évoquées ci-dessus.

## LE CAS TIV : ANALYSE D'UNE PRISE DE DÉCISION DE NON DÉLOCALISATION

### Point méthodologique

Le choix de la méthode d'étude de cas se justifie, dans cette recherche, par le fait que nous cherchons à comprendre non pas les modalités de la délocalisation en tant que telle, mais la préférence donnée par une PME à la localisation française, au-delà des pressions exercées par des donneurs d'ordre.

Cette étude a été effectuée à partir d'une PME installée en région Rhône-Alpes, la société TIV (5). Si nous nous sommes intéressés à cette entreprise de production, c'est parce qu'elle a été soumise à une contrainte qui paraissait incontournable, imposée par un donneur d'ordre puissant et menaçant, qui exigeait une délocalisation de ses sous-traitants, afin d'amorcer une politique de baisse de ses propres coûts de revient. Le dirigeant de TIV a accepté d'étudier cette contrainte, et, au final, après étude et réflexion, il a pris une décision qui allait à l'encontre du discours de ses donneurs d'ordre et, plus généralement, de son environnement : il a refusé la délocalisation. Les résultats énoncés nous donnaient envie de comprendre : 7,21 millions d'euros de chiffre d'affaire (avec 92 salariés) en 2003, contre 10,82 millions d'euros (et 111 salariés), en 2006.

Nous avons opté pour le choix d'un recueil de données qualitatives, à partir d'entretiens en face-à-face réalisés dans l'entreprise par deux chercheurs, avec le dirigeant et le responsable de production, aboutissant à une « représentation d'un processus au travers des représentations subjectives des acteurs interrogés » (HLADY RISPAL, 2002).

La méthode d'analyse des données se situe dans le prolongement des choix décrits plus haut. Nous avons traité nos données à partir de la « théorie fondée » (*grounded theory*), dans laquelle « le chercheur se fonde sur sa sensibilité et ses intuitions, dans le but de faire sortir les thèmes communs ou les contradictions » (USUNIER, 1993, p. 177). Cette approche ouverte « *s'avère très efficace pour travailler sur des transcriptions d'entretiens* » et elle s'accommode notamment de données non standard, difficiles à insérer dans une analyse systématique (du type analyse de contenu, avec catégorisation).

### Présentation du cas

Chez TIV, le début de la réflexion sur la délocalisation remonte à 1997. À l'époque, un fabricant de

(5) Pour des raisons de confidentialité, nous utiliserons un nom fictif pour nommer l'entreprise. Celle-ci est une PME de 110 personnes, travaillant dans le secteur de l'emboutissage.

machines textiles de Valence, comptant pour 20 % dans le chiffre d'affaires de TIV, prévient le dirigeant de TIV : s'il veut rester son fournisseur, il doit s'aligner sur les prix proposés par ses concurrents des pays de l'Est, c'est-à-dire qu'il doit diviser ces prix par deux. La pression est forte, mais le dirigeant de TIV ne veut

montrer qu'on arriverait, au mieux, à une baisse de 15 %, ce qui ne saurait satisfaire l'appétit du donneur d'ordres, qui souhaite obtenir une baisse de 20 %. La deuxième hypothèse, portant sur la création d'une *joint-venture*, est mise à l'étude. La cible est rapidement trouvée : une société, issue de la vente par appar-



© Abbas/MAGNUM PHOTOS

« La perspective de séjours mensuels indispensables là-bas... ». *Dans une rue de Moscou (1998)*.

pas se laisser convaincre passivement. Maître d'un savoir-faire « métier », et déjà orienté vers une stratégie forte de spécialisation et d'innovation-produit, il est cependant conscient que sa stratégie de spécialisation ne saurait être exclusive d'une stratégie de prix très étudiés.

Ne pas se soumettre au déterminisme des donneurs d'ordre, cela implique de bien comprendre le marché, et d'argumenter rationnellement ses décisions : dès 1997, il contacte un consultant lyonnais, dont il venait de recevoir un courrier. Celui-ci lui proposait ses services, consistant à accompagner des industriels dans des opérations en Tchéquie, en Slovaquie et en Pologne : « *Ce type parlait la langue, et connaissait parfaitement la zone* ».

Deux hypothèses sont examinées : une sous-traitance en Slovaquie, et le montage d'une *joint-venture* à Bratislava (la capitale slovaque). La première solution n'est pas suffisamment intéressante : un rapide calcul

tements d'une ancienne firme d'État, 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, le dirigeant de TIV envisage de devenir l'actionnaire majoritaire de cette société slovaque, selon un accord qui lui paraît satisfaisant : 49 % pour le partenaire slovaque (qui fournit de 3 000 à 4 000 m<sup>2</sup> d'ateliers, une trentaine de presses et la main-d'œuvre) et 51 % pour TIV (qui apporte les commandes et du cash, au demeurant fort peu).

Tous les chiffres ont été faits, le chiffre d'affaires prévisionnel est correct, la chose est jouable.

Pourtant, la *joint-venture* ne sera pas conclue : l'argument économique n'a pas suffi.

Deux types de raisons sont invoquées : lors d'une deuxième visite, accompagné, cette fois, du responsable du secteur presses de son entreprise, le dirigeant de TIV mesure avec celui-ci 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!», lui dit son collaborateur. Le chef d'entreprise s'accorde le temps de la réflexion, et il n'écarte pas ce que lui dicte une certaine forme d'intuition: il «n'y» croit pas; il est persuadé que, pour son entreprise spécialisée dans la production de petites et moyennes séries, «cela ne peut pas tenir longtemps», que ces différences de coût, d'une part, ne dureront pas et que, d'autre part, elles seront largement absorbées par les surcoûts générés par les insuffisances locales en matière de qualité et de réactivité. Ensuite, il évalue, d'un côté, l'ambiance triste de ce pays, 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 en croissance, dont il perçoit bien le potentiel... «Je ne l'ai pas sentie, cette opération...»: il abandonne le projet. La décision n'est jamais définitive, et les pressions continuent: lorsque, trois ans plus tard, l'entreprise est à nouveau fortement sollicitée pour de nouvelles réductions, par deux autres donneurs d'ordre, le dirigeant de TIV identifie une société de Bratislava capable de produire, pour TIV, à un prix de 30 % inférieur. Cette fois-ci, l'accord est conclu, une *joint-venture* est montée. La production de deux ou trois pièces de moyenne série lui est confiée. Des machines sont envoyées sur place. Le contrôle qualité est fait, à l'arrivée à l'usine française. Tout cela fonctionne, sans réelle fluidité, mais sans vrai problème, pendant près de deux ans. Jusqu'à ce qu'un des donneurs d'ordre de TIV décide de demander une modification, sur une des pièces. Mais l'usine slovaque, contrairement à l'usine française, a déjà produit un stock de pièces conséquent. La société TIV avait donné son accord, pensant ainsi limiter les coûts de transport, en procédant à des acheminements plus importants, moins fréquents, et donc moins chers. Les conséquences économiques sont catastrophiques: le stock n'est plus utilisable, les pièces sont jetées. La société TIV, pour laquelle la souplesse, la réactivité et la flexibilité sont des priorités opérationnelles, doit tout refaire, afin de ne pas perdre ses clients. C'est la goutte qui fait déborder le vase: l'activité en commun est arrêtée.

Dans ces circonstances défavorables, ce sont d'autres arguments qui ressortent: la relation au quotidien est vraiment trop compliquée; «ils» ne parlent pas l'anglais, encore moins le français, tout juste un peu d'allemand..., que, d'ailleurs, personne, chez TIV, ne maîtrise!... À l'époque (2004), ils n'ont toujours pas Internet, ce qui ne facilite pas la fluidité des échanges. Sans cesse, des difficultés apparaissent pour régler dans des délais corrects le moindre problème de qualité. Pour le dirigeant de TIV, c'est décidé: fin de l'expérience, rapatriement des machines; ce sont d'autres cartes qu'il faut jouer, pour gagner.

Il décide alors de se recentrer sur ses compétences majeures et de les valoriser: la qualité de service (réactivité et ponctualité) et la qualité technique de la production, le tout étant accompagné d'un effort constant sur les prix. Son action va porter sur trois points:

- *la mesure de la productivité*: à chaque nouvelle commande, les temps de production sont estimés, dès la conception de la réponse à l'appel d'offres. Ils sont ensuite systématiquement vérifiés, de façon à mettre en place au plus vite la correction des écarts quand c'est nécessaire. Les mesures des performances sont rendues visibles pour tous, grâce à leur affichage sur un panneau situé entre les bureaux et les ateliers;
- *la qualification et la motivation du personnel*: information et formation sont renforcées. Les résultats annuels (comparés à ceux du secteur) sont présentés, une fois par an, par le dirigeant lui-même, à l'ensemble du personnel, par petit groupe d'une quinzaine, pour que chacun puisse poser ses questions, et comprendre. 15 % du personnel suit chaque année une formation, selon la nature des besoins: «*Le plan de formation, je l'écris en fin d'année, a posteriori! Nous nous formons en fonction des besoins clients, que l'on ne peut pas toujours anticiper*». Enfin, les salariés sont associés aux résultats: l'intéressement, fixé à 10 % du résultat net, est divisé à parts égales entre eux tous;
- *l'investissement*: en juillet 2007, la superficie de l'usine française est doublée. Parallèlement, TIV va se doter d'une nouvelle presse, qui représente un de ses plus importants investissements. Cette capacité d'investissement est soutenue par la mise en réserve, chaque année, de 70 % du résultat net, après distribution de 10 % aux salariés en intéressement, et de 20 % aux actionnaires en dividendes.

### Analyse

- *La vision stratégique réduit la dépendance vis-à-vis de l'environnement*

Le dirigeant de TIV évoque facilement les deux raisons majeures qui peuvent conduire à transférer la production dans un pays *low cost*. La première, c'est la perspective de s'installer sur un nouveau marché, afin de le développer. La seconde, c'est la possibilité de réimporter des produits, pour les proposer à ses clients, à des prix plus bas.

Ces deux arguments, présentés de façon tout à fait rationnelle, mais purement «intellectuelle» (c'est-à-dire non expérimentée dans l'entreprise), ne résistent pas à la contre-argumentation plus personnelle du dirigeant de TIV: le développement de marchés étrangers n'est pas à l'ordre du jour. L'export représente moins de 10 % du chiffre d'affaires de l'entreprise. Celle-ci a suffisamment de travail sur son marché domestique, dans de bonnes conditions, et il n'y a pour elle nulle priorité de se développer à l'international. Les clients inter-

nationaux ne sont que de simples opportunités, trouvées sans avoir fait l'objet d'une prospection particulière.

Le dirigeant de TIV a une vision stratégique forte : c'est à partir de celle-ci qu'il peut choisir de ne pas se soumettre inconditionnellement aux pressions environnementales. Si le sous-traitant n'est que le gestionnaire des commandes du donneur d'ordres, il doit se plier à ses exigences, notamment en termes de prix, ce qui l'engage, sans conditions, dans une lutte de prix sans fin. Inversement, une stratégie clairement formulée de l'entreprise sous-traitante, assise sur une identification claire de son avantage concurrentiel, peut lui permettre de prendre de la distance vis-à-vis des injonctions (parfois) sommaires de ses donneurs d'ordre, en confrontant entre elles différentes hypothèses pour rester plus libre de ses choix et plus rentable (BARBAT et RISPAL, 2006). Dans le passé, TIV a fait des choix stratégiques de positionnement dans son secteur : alors que celui-ci est majoritairement orienté vers le marché de l'automobile (70 % du chiffre d'affaires du secteur découpage/emboutissage), TIV a décidé (pour des raisons de diversification des risques, d'une part, et de valorisation de ses savoir-faire, d'autre part) de s'orienter vers le marché des biens d'équipement, qui représente aujourd'hui 95 % de son chiffre d'affaires. Ainsi, deux de ses clients (représentant 40 % de son chiffre d'affaires) fabriquent des disjoncteurs moyenne tension, qu'ils vendent partout dans le monde, notamment aux marchés à fort développement s'équipant en infrastructures. TIV n'est pas exportateur, mais il profite du développement international de ses donneurs d'ordre. L'entreprise a valorisé un savoir-faire, elle a développé un service de qualité et elle a produit de l'innovation. Elle s'est forgé, en cela, trois atouts qui constituent de vrais avantages concurrentiels et qui abaissent sa dépendance vis-à-vis de l'ensemble de ses clients. C'est dans ce contexte que TIV a pu étudier objectivement la situation slovaque, pour répondre à la problématique de son développement, et non pas à la seule contrainte des donneurs d'ordre. C'est en fonction d'un alignement entre la stratégie de l'entreprise et les moyens mis en place que sera prise la décision, ce qui explique que celle-ci peut s'opposer aux suggestions de ses donneurs d'ordre. Il est alors intéressant de constater que ces derniers n'ont fait jusqu'à présent que menacer la société TIV, mais qu'ils restent, malgré le refus de délocalisation, clients de la société, attachés au service très personnalisé et très réactif de ce sous-traitant, qui, au bout du compte, conserve la maîtrise de prix raisonnables, bien que supérieurs à leurs exigences initiales.

• *La délocalisation est une stratégie de réduction des coûts, avant d'être une stratégie d'internationalisation*  
Les discours actuels (BERGER, 2007) insistent sur l'idée que les délocalisations se font vers des pays

représentant avant tout des marchés potentiels, et que le choix de localisations à l'étranger n'est plus le fait de la seule exploitation de coûts de production plus faibles. Pourtant, la réalité des PME de sous-traitance reste souvent celle d'une recherche contrainte de la réduction de ces coûts. Les donneurs d'ordre, eux-mêmes souvent engagés dans des stratégies de court terme, cherchent à imposer à leurs sous-traitants des contraintes – difficilement compatibles entre elles – de prix peu élevés et de niveaux de qualité irréprochables. L'industrie de sous-traitance est particulièrement exigeante en la matière, « *la chose sous-traitée incluant la capacité du sous-traitant à livrer en temps et lieu une opération technique parfaitement adaptée aux exigences du client, mais aussi sa capacité à flexibiliser l'offre à des demandes futures, à suggérer des innovations* » (BAUDRY 1999, in BARBAT et RISPAL, 2006).

Contraint par la demande, mais désirant rester « maître à bord », le dirigeant de TIV analyse les coûts. La contrainte se transforme en opportunité, permettant au dirigeant de répondre rationnellement au donneur d'ordre sur le coût effectif des produits avec délocalisation, en incluant des coûts de transaction multiples abaissant considérablement l'intérêt de la variable « coût du travail » *stricto sensu*, en Slovaquie (6). Ces éléments, qui modéraient très largement l'euphorie d'une installation trop rapidement qualifiée de 'low cost', ont été déterminants dans la première décision (de ne pas délocaliser) et dans la deuxième (d'arrêter la *joint-venture* qui avait été ouverte). Le dirigeant a su intégrer tous les coûts de transaction, ce que les approches théoriques ont souligné depuis de nombreuses années, mais ce qui n'est pas toujours assimilé par les acteurs économiques, que cela soit volontaire ou non.

• *La stratégie de délocalisation peut être à l'origine d'une politique d'internationalisation*

Il faut être économiquement performant, mais il faut aussi être « orienté service » et créatif, en participant à la R & D ou au moins en étant une force de proposition innovante pour les donneurs d'ordres. Pour les PME, les stratégies d'innovation ouvrent la possibilité d'agir, en termes de compétitivité, en s'attaquant à des composantes de la chaîne de valeur (KPMG 2006), autres que celle, souvent difficile, des prix de vente de leurs produits.

Cette analyse des coûts, conjuguée à une formulation précise de la stratégie et à la nécessaire construction d'un argumentaire fort, destiné à contrer l'orientation des donneurs d'ordre, conduit à la mise en valeur de l'avantage concurrentiel de la PME : un service impor-

(6) Il est à noter, pour information, que le marché slovaque connaît actuellement un problème de pénurie de main-d'œuvre, ce qui fait monter les salaires (de 8 à 10 % par an) et crée un *turn-over* très important des salariés dans les entreprises; on relève, par ailleurs, un très important problème de corruption; enfin, le pays est doté d'infrastructures de transport très insuffisantes.

tant, adossé à un relationnel fort avec les donneurs d'ordres, – un lien et une écoute permanents. Celui-ci est alors mieux perçu par les donneurs d'ordre, qui en viennent, d'eux-mêmes, à le valoriser et à recommander TIV à leurs fournisseurs locaux... en Chine, en Inde et en Turquie.

Et c'est avec un certain amusement que ce sous-traitant constate que ses exportations sont passées de 4 à 8 % en 3 ans, vers ces pays où la production se fait, pourtant, à si bas prix. Sa réflexion est alors mobilisée : ne faudrait-il pas penser, maintenant, à profiter des opportunités internationales créées par ceux-là mêmes qui l'ont tellement contraint sur le terrain français ?

teurs locaux, en demande de spécificités techniques particulières, se tournent vers des fournisseurs qui ont clairement identifié leur offre, comme la société TIV. La réflexion sur la délocalisation devient alors la première étape du processus d'internationalisation.

• *La délocalisation est un mode de gestion à distance : un apprentissage est-il nécessaire, dans les PME ?*

La stratégie que TIV a choisie n'est pas l'internationalisation ; c'est la spécialisation et l'innovation. La problématique d'éloignement des marchés n'est pas intégrée, la réflexion quant à l'internationalisation n'est pas prioritaire.



« La stratégie de délocalisation peut être à l'origine d'une politique d'internationalisation ». Salon « Classe Export », au Palais des congrès de Lyon (le 26 novembre 2003).

Certes, plus qu'une stratégie d'internationalisation, la délocalisation apparaît, en premier lieu, comme une recherche d'amélioration des coûts de production *via* une recomposition de la chaîne de valeur et ce, à des fins de compétitivité (PACITTO, 2006). Certaines recherches sur l'internationalisation des PME avaient jusqu'alors montré qu'une démarche stable et structurée d'internationalisation entraînait une rationalisation plus forte de la gestion globale des entreprises. Mais il apparaît, dans le cas étudié, que la rationalisation induite par la recherche sur les coûts, doublée de la connaissance des marchés, ouvre la voie à une réflexion « exportatrice ». Face à une « défaillance des marchés » en Chine, en Inde et en Turquie, des ache-

Une des raisons en est le potentiel non saturé du marché domestique, pour des produits pouvant satisfaire des cahiers des charges exigeants et pour des sous-traitants capables d'être très proactifs vis-à-vis de leur donneur d'ordres.

Une autre catégorie de raisons pourrait être rattachée à la préférence actuelle pour une gestion de proximité, qu'il faut réinterpréter en cas d'internationalisation. Le concept de proximité hiérarchique nous conduit à noter que, lors de la première décision à prendre pour délocaliser ou non, le dirigeant était allé sur place, accompagné de son responsable de production. Et c'est avec celui-ci qu'il a décidé de ne pas « partir ». La proximité et la confiance entre

les deux hommes ont joué un rôle important dans la prise de décision. Cette proche collaboration, la compréhension par le dirigeant des problématiques de production lui font prendre en compte, quelles qu'en soient les conséquences, le discours du responsable de production.

Par ailleurs, les exigences de contrôle, imposées par la politique de haute qualité et de différenciation par le service et la réactivité, que cette entreprise a choisie, s'accommodent mal de la distance. Le processus qualité, si tant est qu'il soit formalisé dans l'entreprise, ne peut cependant s'envisager ici sans proximité.

Le contact régulier avec ses équipes, qui caractérise la proximité fonctionnelle, semble nécessaire au dirigeant, pour lequel cela constitue un mode de management. Partir travailler en Slovaquie, cela suppose pour lui de recréer le même type de contact personnalisé avec le personnel local, à 1 300 km de distance, ce qui passe par des allers-retours très fréquents entre la France et la Slovaquie et conduit le dirigeant de TIV à penser qu'il serait obligé de partir «là-bas» très souvent, ce qui n'est pas envisageable, à ses yeux. Son mode de gestion lui fait comprendre les contrats avec ses donneurs d'ordre comme des contrats «relationnels, d'un nouveau type» (WILLIAMSON 1979 *in* QUÉLIN 1997), adossés à des relations de long-terme, une proximité client-vendeur oscillant entre dépendance et collaboration, et non comme des contrats «classiques» basés sur un strict échange de spécifications techniques. Le dirigeant de TIV évalue l'importance des investissements spécifiques nécessaires à son activité, et c'est à partir de cette évaluation qu'il renforce sa spécificité.

Cette gestion de proximité n'est pas incompatible avec la réflexivité du dirigeant. Celui-ci n'exclut pas les pressions: il les étudie. Son schéma est assis non pas sur le maintien des routines de l'entreprise, mais, bien au contraire, sur la prise en compte proactive de son environnement et, en particulier, de l'opportunisme des acteurs des zones de délocalisation. Ceux-ci, face au développement de la demande de main-d'œuvre par des entreprises étrangères qui délocalisent, imposent, par exemple, des pressions importantes sur les salaires.

## CONCLUSION: LA DÉLOCALISATION D'UNE PME: UNE STRATÉGIE SOUS CONDITIONS

Les recherches sur les délocalisations montrent la difficulté de délimiter ce concept et d'identifier cette démarche. En revanche, les raisons des délocalisations sont, quant à elles, mieux identifiées: recherche de coûts de production, lors des premières délocalisations, s'accompagnant de recherches de proximité de marchés, dans un deuxième temps. La maturité du phénomène des délocalisations permet de souligner la complexité de

l'évaluation des coûts réels de la production délocalisée, ainsi que la difficulté à atteindre certains marchés sans s'y implanter, pour des raisons de logistique, de connaissance des pratiques locales ou d'exigences des clients locaux.

Parallèlement, la littérature consacrée aux stratégies d'internationalisation des PME montre que la démarche de délocalisation, conçue comme une démarche d'internationalisation, reste peu fréquente. Mais le phénomène de délocalisation *stricto sensu* (externalisation d'éléments de la chaîne de production), qui se développe rapidement, mérite, quant à lui, l'attention des chercheurs.

Dans le cas de l'entreprise que nous avons étudiée, la pression exercée par les donneurs d'ordre sur les prix reste le premier moteur de la réflexion, voire la première menace quant au lieu de travail de l'entreprise. Le faible pouvoir des PME sur leur environnement, souvent évoqué dans la littérature, peut ainsi mettre ces entreprises en situation de «gérer» des contraintes que leur imposent leurs donneurs d'ordres. Mais, en parallèle, notre travail souligne la façon dont la vision stratégique du dirigeant de PME peut s'opposer au déterminisme de l'environnement, en l'occurrence par la prise en compte de facteurs plus précis, quant aux avantages et aux risques réels. C'est ainsi que la société TIV sait accentuer un choix, déjà remarqué dans la littérature, qui consiste à mettre la priorité sur une réorganisation «en interne», sur de l'innovation et un processus de différenciation, sur l'amélioration de la production et l'augmentation des compétences de sa main-d'œuvre (ST PIERRE 2006), qui représente un actif spécifique, capital pour le maintien du travail en France.

Par ailleurs, notre travail met en évidence que les difficultés – ou les refus – peuvent aussi trouver leur origine dans la «gestion à distance» qu'exige toute délocalisation. On comprend que, pour des entreprises caractérisées par un mode de «gestion de proximité», la délocalisation se présente, dès lors, comme un processus de dénaturation de ce mode de gestion. Il faut apprendre à «éloigner», à travailler à distance, ce qui revient à repenser le mode d'organisation de l'ensemble de l'entreprise. Il est nécessaire d'aller bien au-delà des questions, fréquemment abordées, de la connaissance des marchés étrangers, qui ne concernent que l'environnement externe. Face à ce constat, les dirigeants de PME doivent faire preuve d'une très forte réflexivité et analyser, peut-être en termes de rapports de forces, la puissance que leur confèrent le choix d'une stratégie d'innovation et les caractéristiques de leur gestion, pour étudier l'impact et l'intérêt de la décision d'aller produire «ailleurs». C'est en comprenant bien ce qui construit leur avantage concurrentiel qu'ils peuvent, d'une part, s'opposer, si nécessaire, à des injonctions concernant leur processus de fabrication et, d'autre part, valoriser cet avantage auprès de nouveaux clients. On se rapproche, par là-même, de la théorie

des ressources, déjà mentionnée dans d'autres recherches sur l'internationalisation des PME (LAGHZAOU, 2006, ST PIERRE, 2006).

C'est ainsi que, dans le cas que nous avons étudié, l'étude précise d'un avantage concurrentiel a été suivie d'une forte valorisation de cet avantage, avec deux conséquences favorables aux niveaux tant macro que micro-économique : le maintien d'emplois, en France, le développement de la compétitivité de l'entreprise et le début de son internationalisation, en termes de ventes.

Il serait pertinent d'étendre la validité de notre recherche en multipliant les études de cas, tout en gardant une approche qualitative, centrée sur la spécificité des PME. Nous pensons, en effet, qu'en matière de délocalisations, il serait souhaitable, tant pour les organismes d'appui que pour les dirigeants eux-mêmes, d'orienter les questions sur la gestion de l'entreprise, avant même d'aborder la nature des pays et/ou des marchés visés. L'analyse de la chaîne de valeur de la PME, ainsi que celle des modalités d'une éventuelle gestion à distance, sont des questions à approfondir.

Enfin, il serait judicieux que les politiques publiques se fassent l'écho de ces approches, et appuient la diffusion de réflexions (et d'outils) sur la délocalisation des PME, afin de faire apparaître, le cas échéant, des alternatives à cette démarche. ■

## BIBLIOGRAPHIE

- ABECASSIS (C.), « Les coûts de transaction : état de la théorie », *Réseaux* N° 84, 1997.
- ADECCO, 360° sur les délocalisations, Tendances de fond et idées préconçues, 2004.
- AGERON, « La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international : une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar », N° 2, vol. 14, 2001 *Revue internationale PME*.
- ANDERSEN (O.), « Internationalization and market entry mode: a review of theories and conceptual frameworks », *Management International Review*, 37 (2), p 1-27, 1997.
- ANDERSSON (S.) *et al.*, « International activities in small firms: examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms », *Canadian Journal of Administrative Science*, 21, 1, 2004.
- ARTHUIS (J.), « La globalisation de l'économie et les délocalisations d'activité et d'emploi », Rapport d'information au Sénat, Annexe au PV de la séance du 22 juin, 2005.
- Banque de France, La délocalisation, Bulletin N° 132, décembre 2004.
- BARBAT (V.) & HLADY RISPAL (M.), Une lecture entrepreneuriale de l'internationalisation des PME sous-traitantes, Congrès de l'AIMS, Annecy, 2006.
- BERGER (S.), *Made in Monde, Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, Paris, Éditions du Seuil, Points, 2007.
- BILKEY (W.J.), « An attempted integration of the literature on the export behavior of firms », *Journal of International Business Studies*, 13, p. 21-30, 1978.
- BOURCIEU, (Stéphan), « L'entrepreneur institutionnel face à la transition : l'action des PME française en Europe de l'Est », 8<sup>e</sup> CIFEPME, 24-27 octobre 2006, Fribourg, Suisse, 2006.
- BOUTARY (M.), « French Small and Medium-sized Enterprises and International Markets: Proximity and Relocation », Rent XVIII Conference, 25 et 26 novembre, Copenhague, Danemark, 2004.
- BOUTARY (M.) & (M.-C.) MONNOYER, « TIC et PME exportatrices : entre éloignement et gestion de proximité », *Revue de l'économie méridionale*, vol. 52, n°207, 2004.
- CHAVAGNEUX (C.), « Le libre échange ne fait plus recette », *Alternatives Économiques*, 1<sup>er</sup> Janvier 2006.
- CHEVALLIER (M.), « Les délocalisations en question », *Alternatives Économiques*, Octobre 2004.
- CORDELLA (A.) & SIMON (K.A.), « The Impact of Information Technology on Transaction and Coordination Cost », Conference on Information Systems Research in Scandinavia (IRIS 20), Oslo, Norway, August 9-12, 1997.
- COUCKE (K.) & SLEUWAEGEN (L.), « Offshoring as a Survival Strategy in Globalizing Industries: New Evidence from Belgian Manufacturing », Vlerick Leuven Gent Management School, Working Paper Series 2007-13, Vlerick Leuven Gent Management School, 2007.
- CUYVERS (L.) & LENART (E.) (1999), « Relocation from industrial countries to Asia: Belgium case studies », CAS discussion paper n° 24, 34 p., 1999.
- DAVID (J.P.), « Internationalisation des PME: une grille d'analyse », *L'Expansion Management Review*, Juin 2002.
- DRANCOURT (M.), « La mondialisation de l'économie n'impose pas une stratégie unique », *Problèmes Économiques*, N° 2909, 2006.
- DUVAL (G.), « Que faire face aux délocalisations? », *Alternatives économiques*, Octobre, 2004.
- ERRAMILI (M.K.), AARGAWAL (S.) & KIM (S.), « Are firm specific advantages location specific too? », *Journal of International Business Studies*, 28, 735-757, 1997.
- GANKEMA (HG.), SNUIF (HR.) & ZWART (PS.), « The internationalisation process of small and medium sized enterprises: an evaluation of stage theory », *Journal of Small business Management*, Vol. 38, N° 4, p. 15-27, 2000.
- GRIGNON (E.), « La délocalisation des industries de main-d'œuvre », Rapport d'information au Sénat, Annexe au PV de la séance du 23 juin 2004.
- HERES (O.) & SCHWARZ (D.), « Fabriquer en France, enjeux et fantasmes », *Annales des Mines*, Septembre, 1997.

- KPMG, Innovation plutôt que délocalisation: le choix des PME, Étude réalisée pour le Medef, 2006.
- KRUGMAN (P.) & OBSTFELD (M.), *Économie Internationale*, Bruxelles, De Boeck Ed, 1992.
- LAGHZAOU (S.), «L'internationalisation des PME: Pour une relecture en termes de ressources et compétences», Communication au Congrès CIFEPME, Fribourg (Suisse), octobre 2006.
- LEONIDOU (L.C.) & KATSIKEAS (C.S.), «The export development process: an integrative review of empirical models», *Journal of International Studies*, Vol. 27, N° 3, 1996.
- LEVY (D.L.) «Offshoring in the new global political economy», *Journal of Management Studies*, Vol. 42, N° 3, Blackwell Publishing, GB.
- LU (J.) & BEAMISH (P.), «The internationalization and performance of SMEs», *Strategic Management Journal*, 22, p. 565-586, 2001.
- MAYER (T.) MEJEAN (I.) & NEFUSSI (B.), «S'implanter en France ou à l'étranger: le choix des firmes françaises», *Problèmes Économiques*, 28 mai 2007.
- MUCCHIELLI (J.L.) & PUECH (F.), «Le choix de la localisation: le cas des multinationales françaises en Europe», *Problèmes Économiques* N° 2909, 25 octobre 2006.
- NAKOS (G.) & BROUHERS (K. D), «Entry Mode Choice of SMEs in Central and Eastern Europe, Entrepreneurship theory and practice» *L'Expansion Management Review*, Juin 2002.
- NARULA (R.), «R & D collaboration by SMEs: new opportunities and limitations in the face of globalization», *Technovation*, N° 24, 2004.
- PACITTO (J.C.), «L'internationalisation des PME: une tentative d'état des lieux», CIFEPME, Fribourg, Suisse, 25-27 octobre 2006.
- PRAHLAD (C.K.) & HAMEL (G.), «The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*, mai-juin, 1990.
- QUELIN (B.), «L'outsourcing: une approche par la théorie des coûts de transaction», *Réseaux* N° 84, 1997.
- RAYMOND (L.), 1998.
- REID (A.), «Bigger doesn't mean better: offshoring for SMEs», *Engineering Management*, Dec/Jan 2004, Vol. 14 Issue 6, p. 25-25.
- SCHINDEHUTTE & MORRIS, «Understanding strategic adoption in small firms», *International Journal of Entrepreneurial Behavior and research*, 7, 3, p. 84-107, 2001.
- ST PIERRE (J.) & TREPANIER (M.), «Mondialisation de l'économie et émergence des pays asiatiques: réactions de PME québécoises», Communication au Congrès CIFEPME, Fribourg (Suisse), octobre 2006.
- STRINGFELLOW (A.) & TEAGARDEN (M.) & NIE (W.), «Invisible Costs in Offshoring Services Work», *Journal of Operations Management*, 2007, 16 p.
- TORRES (O.), «The SME concept of Pierre-André Julien: An analysis in terms of proximity», *Piccola impresa, Small Business*, Vol. 17, n° 2, p. 51-62, 2004.
- TORRES (O.), «Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité», *Revue Française de Gestion*, N° 144, mai/juin, p. 119-138, 2003.
- USUNIER *et al.*, *Introduction à la recherche en gestion*, Paris, Éd. Economica, 1993.