



Centre d'Études et de Recherches Appliquées à la Gestion\_ U.M.A. C.N.R.S. 5820

## CAHIER DE RECHERCHE n°2011-05 E1

# L'influence des réseaux de PME dans les choix de délocalisation

**GALLEGO Virginie**



Unité Mixte de Recherche CNRS / Université Pierre Mendès France Grenoble 2  
150 rue de la Chimie – BP 47 – 38040 GRENOBLE cedex 9  
Tél. : 04 76 63 53 84 Fax : 04 76 54 60 68



## **L'influence des réseaux de PME dans les choix de délocalisation**

**GALLEGO Virginie**

Maître de conférences, CERAG, Université de Grenoble  
IUT2-département GEA,  
Place de Verdun, 38000 Grenoble

### **Résumé**

Placées dans un contexte de globalisation, les PME sont soumises à une concurrence accrue venant de plus en plus des pays étrangers. C'est la raison pour laquelle, certaines d'entre elles décident de s'internationaliser ou plus encore, délocalisent tout ou partie de leurs activités. Cette stratégie, bien qu'avantageuse d'un point de vue financier, demeure risquée en raison de difficultés stratégiques, culturelles ou encore politiques. Pour pallier ces limites, l'appartenance à un réseau pourrait être alors envisagée. En effet, celui-ci permettrait de faciliter la délocalisation. Mais est-ce toujours le cas ?

Cette recherche a pour objet de souligner l'ambiguïté de rôle du réseau de PME dans le choix de localisation : favorise-t-il la délocalisation ou au contraire la non-délocalisation ?

Pour y répondre, une étude comparative a été menée en coupe instantanée auprès de deux PME appartenant au même réseau. Les résultats mettent en lumière son rôle dans la prise de décision.

### **Abstract**

Placed in a context of globalization, SMEs are subjected to the relocation phenomenon, in the same way as the big companies. It is the reason for which, some of them decide to become international or more still relocate all or any of their activities. This strategy, although advantageous from a financial point of view, risky house because of strategic, cultural or still political difficulties. To mitigate these limits, the membership in a network could be then envisaged. Indeed, this one would allow to facilitate the relocation. But is it always the case?

This research aim to underline the ambiguity of role of the network of SMEs in the choice of location: does it favor the relocation or on the contrary the non-relocation? To answer it, a comparative study was led with two SMEs belonging to the same network. The results bring to light his role in the decision-making.

## Introduction

La délocalisation, définie comme « toute production d'une entreprise française sur un sol étranger, que celle-ci concerne l'ensemble des produits de l'entreprise ou seulement certains segments d'activité, avec ou sans réimportation » (Boutary et Havette, 2009), revêt une multitude de formes. Mouhoud (2008) en distingue deux: la délocalisation « absolue » lorsque la totalité de l'activité est transférée à l'étranger et la délocalisation « relative » lorsqu'une partie de l'activité se trouve hors du territoire d'origine. Il apparaît, toutefois, que la plupart des délocalisations sont « relatives » et ne concernent qu'une partie de la production, voire un segment de fabrication d'un produit et non la totalité du cycle de production (Henriot et Lahille, 1995). Les secteurs sont, au même titre que les activités et produits, inégalement touchés par la délocalisation (Galgóczi, Keune et Watt, 2006). En France, le secteur industriel a été prioritairement concerné par cette stratégie: sur la période 1987-2002, dans le secteur manufacturier, on compte 3500 implantations à l'étranger correspondant à des délocalisations<sup>1</sup>, soit plus de 200 implantations par an. Si l'industrie a initié le mouvement, d'autres secteurs sont affectés par cette tendance, notamment les services<sup>2</sup>, avec le développement de centres d'appels dans des pays en voie de développement. De manière générale, la délocalisation concerne aujourd'hui l'ensemble des activités dont le contact physique direct avec le consommateur final n'est pas nécessaire (Sergot, 2004).

Si les activités sont inégales face à la délocalisation, un autre critère ne place pas les entreprises sur un pied d'égalité : la taille. Se pose alors la question de la délocalisation des PME<sup>3</sup>. Plusieurs études<sup>4</sup> montrent qu'elles se développent à l'international par le biais de délocalisation. Pour autant, celles-ci semblent avoir des logiques différentes de celles des grandes entreprises : cela s'explique notamment par les spécificités de ce type de structure telles que le rôle majeur du dirigeant et l'importance de la proximité (Torres, 2004 ; Julien, 2002 ; Mahé de Boislandelle, 1998 ; Marchesnay, 1991). En outre, notons que pour une PME, cette stratégie va entraîner des investissements financiers importants et une prise de risques démultipliés en raison d'un effet de grossissement (Mahé de Boislandelle, 1998). C'est la raison pour laquelle le dirigeant pourra s'interroger sur la pertinence de la délocalisation et envisager de s'allier à d'autres entreprises pour être mieux armé à l'étranger. Cela pourrait passer par l'appartenance à un réseau de PME tel que le système productif local (SPL).

Cette recherche vise donc à répondre à la problématique suivante : en quoi l'appartenance à un réseau peut-elle influencer les stratégies de localisation des PME ? Plus précisément, le réseau de PME va-t-il favoriser ou non une délocalisation ?

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

---

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

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

<sup>3</sup> La PME est définie comme une entreprise indépendante financièrement, employant moins de 250 salariés et ayant un chiffre d'affaires plafonné à 50 millions d'Euros (La commission des Communautés Européennes, 2003).

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

## 1. Délocalisation des PME et rôle des réseaux

Cette partie vise à souligner la relation entre le choix de localisation des PME et l'influence du réseau auquel elles appartiennent.

### 1.1. Quand les PME se délocalisent...

Avant d'aborder la question de la délocalisation, il est nécessaire de comprendre les spécificités des PME.

#### 1.1.1. Les spécificités des PME

Au-delà des critères quantitatifs tels que la taille ou le chiffre d'affaires, des spécificités plus qualitatives sont à considérer. Parmi celles-ci, nous distinguerons les spécificités organisationnelles et les spécificités perceptuelles du dirigeant (Gallego et Mahé de Boislandelle, 2011).

**Tableau 1. Les spécificités organisationnelles de la PME**

<b>Spécificités organisationnelles</b>		
<i>Spécificité</i>	<i>Définition</i>	<i>Conséquences</i>
<b>Propriété personnelle ou familiale du capital</b>	Capital détenu par un seul propriétaire ou réparti entre les membres d'une famille.	→ Cohérence et solidarité. → Risques de conflits en cas de désaccord.
<b>Implication du dirigeant</b>	Engagement financier du dirigeant/propriétaire élevé (hypothèque, nantissement).	→ Forte implication personnelle tant patrimoniale (propriété) que managériale (famille)
<b>Centralisation et exercice du pouvoir</b>	Taille limitée → peu d'échelons hiérarchiques	→ Pouvoir globalement concentré. → Style de management de type paternaliste.
<b>Polyvalence du personnel</b>	Activités nombreuses et variées → nécessité d'avoir un personnel polyvalent.	→ Elargissement des tâches → Ambiguïté de rôle
<b>Relation avec le personnel</b>	Connaissance intime des salariés par le dirigeant	→ Communication plus rapide → Climat de convivialité.
<b>Flexibilité stratégique et organisationnelle</b>	Maîtrise des choix stratégiques et organisationnels.	→ Réactivité
<b>Système d'information et de gestion</b>	Canal oral (proximité). Système de gestion généralement peu sophistiquée	→ Climat de convivialité
<b>Réseau social du dirigeant</b>	Ensemble des relations personnelles du dirigeant hors entreprise telles que les parties prenantes formelles (élus locaux, banquiers, avocats, experts comptables...) ou les parties prenantes informelles (réseaux politiques, religieux, maçonniques...).	→ Développement d'une stratégie commerciale → Saisie d'opportunités → Accès à des financements

Le système de perception du dirigeant est également à prendre en considération car les informations objectives dont il dispose sont affectées par sa subjectivité et par un certain

nombre de biais cognitifs. Ces biais résultent le plus souvent de l'urgence génératrice de pression, et de la proximité avec les acteurs internes et l'environnement local (Torres, 1999 ; Filion, 2007). Les spécificités énoncées, montrent que le choix de la délocalisation dépend essentiellement du dirigeant. Ajoutons plus précisément qu'il repose sur cinq spécificités le concernant :

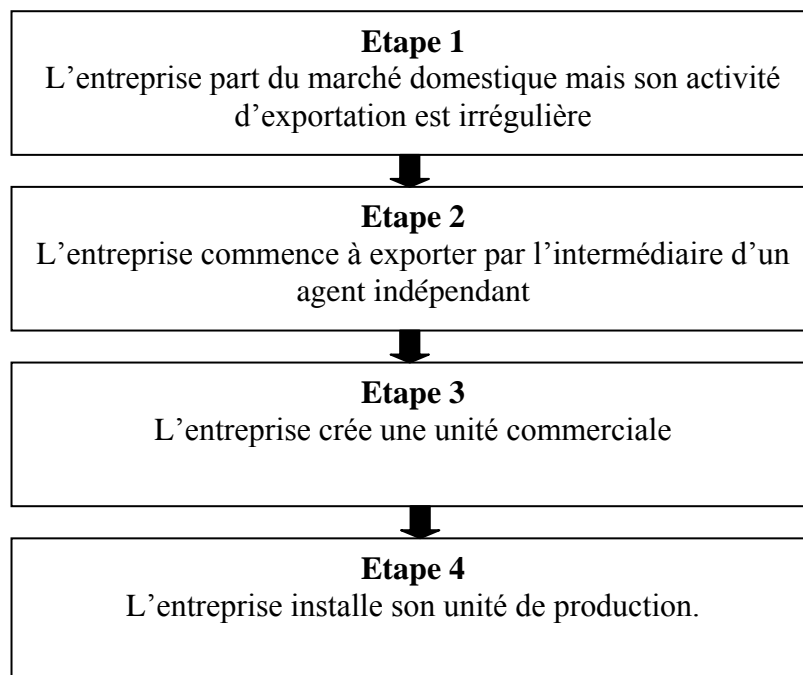
- son profil psychologique (fonceur vs gestionnaire)
- son attachement au personnel (hésitation à licencier)
- son exercice du pouvoir (contrôle direct)
- sa conception du développement de l'entreprise (local, régional, national ou international)
- sa relation avec les clients (proximité)

Une décision de délocalisation remettant en cause la proximité et le contrôle direct, fera donc hésiter le dirigeant à délocaliser. Dès lors, peut-il concilier délocalisation, qui rime avec éloignement et proximité qui caractérise sa PME ?

### 1.1.2. Spécificités de la délocalisation en PME

Pour comprendre la délocalisation des PME, il convient d'analyser de manière plus globale l'internationalisation. Celle-ci se retrouve dans l'approche « béhavioriste » s'inspirant elle-même du modèle Uppsala (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 ; Johanson et Vahlne, 1977). Ce modèle décrit l'internationalisation comme un processus progressif constitué de quatre étapes comme décrites ci-dessous.

**Figure 1. Les quatre étapes du modèle Uppsala**



Ce processus souligne la nécessité de cumuler une expérience progressive afin de réduire la « distance psychologique », c'est-à-dire, l'ensemble des différences culturelles qui influence la circulation d'information entre une société et ses marchés.

Cette distance est d'autant plus importante lorsque la PME atteint la quatrième étape et décide d'installer une unité de production à l'étranger, autrement dit, lorsqu'elle procède à une délocalisation. Alors pourquoi prendre ce risque ? Quels sont les avantages qu'elle en retire ?

Au-delà de la volonté de diminuer ses coûts de production en délocalisation dans un pays où la main d'œuvre est peu onéreuse, il existe d'autres raisons d'ordre stratégique. Parmi celles-ci, relevons :

- l'accès aux marchés permettant d'écouler la production dans plusieurs pays (Bouba-Olga, 2006, 2007) en développant des relations à l'échelle mondiale ;
- la recherche de savoir-faire visant à acquérir des techniques et des savoir-faire spécifiques et à pallier la pénurie de main d'œuvre sur le territoire ;
- le phénomène d'imitation consistant, pour certaines entreprises et plus particulièrement pour les PME, à imiter des concurrents ayant déjà délocalisé;

Ces motifs stratégiques soulignent le fait que la délocalisation va au-delà de l'unique recherche de coûts de production plus bas. S'agissant d'une stratégie d'internationalisation, les logiques sont en effet parfois complexes et déstabilisantes pour les entreprises. C'est pour cela qu'il importe de s'interroger, au-delà des apparences, sur sa faisabilité. Car délocaliser des activités dans un pays étranger signifie se soumettre à ces spécificités qu'elles soient institutionnelles, politiques ou sociétales<sup>5</sup> :

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

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

Ces limites d'ordre économique, politique, stratégique et humain, sont susceptibles d'entraîner des coûts supplémentaires non évalués au départ<sup>6</sup> tels que les défauts de qualité, générant des temps de reprise et de réparation des produits défectueux et, un fort absentéisme lié à des démotivations ou à des résistances. Ces dysfonctionnements pourront entraîner, de surcroît, une baisse de la productivité, s'accompagnant notamment de coûts de coordination liés à la distance.

Pour limiter les risques, ne serait-il pas pertinent pour une PME de s'allier à d'autres entreprises?

## 2.2. ... Le réseau s'en mêle

---

<sup>5</sup> Issu de Gallego et Mahé de Boislandelle (2011) inspiré du rapport du sénat sur les délocalisations (2004).

<sup>6</sup> Les coûts cachés sont entendus au sens de Savall.

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

Pour mieux le comprendre, reprenons les cinq dimensions de Maillat, Quévit et Senn (1993) :

- la dimension économique: le réseau est un mode d'organisation hybride dépassant la dualité firme/marché (Lecoq, 1990 cité par Maillat, Quévit et Senn, 1993) ;
- la dimension historique: le réseau suppose un système de relations inscrit sur le long terme et évolutif ;
- la dimension cognitive: le réseau dispose d'un savoir-faire collectif supérieur à la somme des savoir-faire individuels des acteurs ;
- la dimension normative: tous les réseaux se caractérisent par un système propre de règles destiné à définir les obligations et contraintes de chacun des membres ;
- la dimension territoriale: les réseaux représentent un moyen de développer des relations avec des partenaires du territoire et de maîtriser ensemble les évolutions de l'environnement.

Bien que le réseau « formel » semble important pour une entreprise, il n'est pas le seul. En effet, le réseau social du dirigeant, fondé sur les relations développées par ce dernier avec les acteurs de son territoire (organisations professionnelles, banquiers, clients, confrères...), est parfois déterminant en PME. Celui-ci peut être illustré par les travaux de Granovetter (1973) introduisant les notions de liens faibles et de liens forts. Selon l'auteur, les liens faibles, reposant sur des relations occasionnelles, avec un faible niveau d'intimité tissés avec les acteurs du territoire et ne s'appuyant pas sur une longue histoire, apporteraient des informations plus utiles que les liens forts (membres de la famille...). Les PME favorisent généralement le développement de relations à l'extérieur de l'entreprise. Cette orientation s'exprime à travers l'implication dans des réseaux formels ou informels. L'appartenance à un réseau, plus ou moins formalisé, permet d'avoir accès à des informations et des connaissances sur un secteur et à des occasions d'affaires. Ainsi, un acteur possédant un riche réseau social pourra régler de manière informelle plutôt que formelle bon nombre d'opérations et, réduira d'autant les coûts de transaction (Fourcade et al, 2010). Le réseau informel du dirigeant semble donc essentiel à la PME. Il doit cependant être associé à des réseaux plus structurés tels que les clubs d'entreprises, apportant un complément non négligeable. « Un réseau a une efficacité étroitement corrélée avec le dynamisme de son capital relationnel, qui lui-même tire sa pertinence de la continuité, de son inscription socio-historique. Ceci renvoie à l'importance de la cohérence entre les parties prenantes, qui détermine le degré de solidarité c'est-à-dire la coopération dans la réalisation de projets novateurs et la fixation de nouveaux objectifs communs (surplus d'organisation) » (Carluer, 2006).

L'appartenance à un réseau semble constituer une piste intéressante pour plusieurs raisons :

- le réseau est un moyen permettant de mutualiser les moyens et de créer des synergies, ce qui peut constituer un levier de compétitivité ;

- le réseau est un lieu d'échanges et de partages d'informations ayant une influence sur ses membres (mimétisme) ;
- le réseau est fondé sur la proximité, à l'inverse de la délocalisation.

A ce sujet les travaux de Belso-Martinez (2010) montrent qu'il existe différents facteurs influençant la stratégie de localisation tels que les coopérations sur le territoire.

Les PME se regroupent généralement sous forme de système productif local. Définis comme « des réseaux d'interdépendances constitués d'unités productives ayant des activités similaires ou complémentaires qui se divisent le travail » (DATAR<sup>7</sup>), les SPL sont aujourd'hui progressivement remplacés par le terme « grappes d'entreprises ». Bruno Le Maire, Ministre de l'Agriculture, nouvellement en charge de l'Aménagement du territoire, annonçait en janvier 2011, la désignation de ce terme.<sup>8</sup>

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

Quel est le rôle du réseau dans le choix de localisation des PME ?

## **2. Choix de localisation et ambiguïté de rôle des réseaux de PME**

Cette partie présente la méthodologie et les résultats de deux études menées en 2008 et en 2009.

### **2.1. Une recherche qualitative**

Cette étude part d'une recherche doctorale qui avait pour ambition d'identifier les logiques de délocalisation des PME en s'intéressant à des entreprises n'ayant pas encore délocalisé (étude menée en 2008). En 2009, à la suite de cette recherche, deux PME étudiées, appartenant au même réseau, ont suivi des logiques diamétralement opposées : l'une a délocalisé et l'autre n'a pas franchi le pas. Cela nous a conduits à prolonger la première étude en nous focalisant sur la relation entre réseau et stratégie de localisation. Nous proposons d'en présenter la méthodologie ci-dessous (Encadré 1).

<sup>7</sup> DATAR transformée en DIACT (délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires)

<sup>8</sup> projetdeterritoire.com (Sylvain Baudet, 01/02/2011)

## Encadré 1. Méthodologie

Deux études en coupe instantanée ont été menées :

- en 2008 (avant la délocalisation), l'objectif était d'analyser les logiques de délocalisation de façon globale ;

- en 2009 (après la délocalisation), l'objectif était d'identifier le rôle du réseau dans ce choix.

La méthode de l'étude de cas a été privilégiée car elle permet d'appréhender des processus complexes et de comprendre des phénomènes difficiles à expliquer (Huberman et Miles, 2003). Deux modes de collectes ont donc été mobilisés : l'entretien semi-directif et l'observation non-participante. Une analyse thématique manuelle a ensuite été réalisée<sup>9</sup>.

Deux PME appartenant au réseau « C » ont été étudiées. Celui-ci, composé de 30 entreprises de la filière «Travail des métaux» localisées sur le Biterrois, représente 85 Millions d'Euros de chiffre d'affaires et 850 salariés. Il est né en 1996 d'une double volonté : celle des pouvoirs publics (Europe, Etat, Région Languedoc-Roussillon et Département de l'Hérault) et celle des acteurs institutionnels locaux (CCI et MEDEF)<sup>10</sup>. Ce réseau n'avait pas à l'origine une vocation internationale mais visait à développer l'emploi sur le territoire.

**Tableau 2. Présentation des cas**

<i>Cas</i>	<i>Secteur d'activité</i>	<i>Effectif</i>	<i>Profil du dirigeant</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>
A	Métallerie	180	Entrepreneur Goût du risque et du changement	15 entretiens semi-directifs (Encadrement de Direction : 3 ; Encadrement 4 ; Personnel : 8)	5 entretiens semi-directifs (Encadrement de Direction : 3 ; Encadrement : 2)
B	Secteur pétrolier	180	Paternaliste et traditionnel (PME familiale)	18 entretiens semi-directifs (Encadrement de Direction : 5 ; Encadrement : 3 et Personnel : 10)	6 entretiens semi-directifs (Encadrement de Direction : 5 ; Encadrement : 1)

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

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

Les résultats seront présentés, pour chaque cas, en deux temps : avant la délocalisation en 2008 et après la décision en 2009.

De l'éventualité d'une délocalisation (en 2008)...

<sup>9</sup> Un code a été établi pour identifier les locuteurs : ED (encadrement de direction), E (encadrement) et P (personnel).

<sup>10</sup> Il est à noter que les PME de l'échantillon avaient des relations avec les autres PME du SPL, avant sa création.

La première étude avait pour objectif de comprendre les logiques de délocalisation des PME, sans spécifiquement centrer les entretiens sur le rôle du réseau. Il s'agissait de comprendre les mécanismes de cette stratégie.

### Cas A

Cette PME de génie civil a été créée en 1924 et atteint aujourd'hui un effectif de 180 salariés. La particularité du cas A réside dans l'importance consacrée à « l'Homme » qui se reflète dans son slogan « L'Homme au cœur de l'entreprise, l'entreprise au cœur de la Région » et se traduit également par un investissement considérable dans la formation (1 million d'euros pour 40 mois). L'entreprise a deux sites en Languedoc Roussillon et souhaite en créer trois nouveaux. Étant donné la diversité de ses activités<sup>11</sup>, nous avons focalisé notre recherche sur trois d'entre elles : la fabrication et la conception en serrurerie (activités par nature « délocalisables ») et la découpe laser (activité qui se substitue aux salariés, mais qui permet d'augmenter la productivité et de se recentrer sur les activités à haute valeur ajoutée). En 2008, cette entreprise s'interroge sur l'éventualité d'une délocalisation et plus précisément sur ses motifs, ses risques et ses alternatives.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

<sup>11</sup> BTP, Génie civil...

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

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

Après avoir souligné les motifs, les risques et les alternatives à la délocalisation pour le cas A, il convient d'en faire de même pour le cas B.

### **Cas B**

La PME B, entreprise familiale de 180 salariés, d'origine stéphanoise, s'est implantée à Béziers en 1977 pour répondre à la demande de son premier client, un groupe pétrolier mondial. PME sous-traitante spécialisée dans la construction de plateformes en mer, elle travaille pour quatre grands clients nationaux et internationaux. L'entreprise a adopté une stratégie de diversification en intervenant dans différents secteurs tels que la mécanique dans le secteur pétrolier et l'aéronautique. Pour satisfaire son client principal, qui est une multinationale, elle a envisagé de délocaliser une partie de ses activités à Singapour.

Nous avons centré notre étude sur deux activités : BX, activité principale axée sur l'usinage de prototypes de petites et moyennes séries et sur des ensembles mécaniques complexes et, BY, spécialisée dans la fabrication, le revêtement et le rechargement de toutes pièces mécaniques en moyenne et grande série.

Nous avons sélectionné ces activités car elles sont complémentaires et de nature industrielle (produits en série susceptibles d'être délocalisés).

S'agissant d'une PME sous-traitante, la pression exercée par les clients constitue le principal motif de délocalisation.

« Notre principal client est une multinationale, on peut alors être contraint de délocaliser pour le suivre. » (B8/P)

L'entreprise pourrait également être tentée par une délocalisation afin de réduire ses coûts de production ou dans une moindre mesure pour imiter ses concurrents.

« Il y a une telle différence entre pays sur le coût de la main-d'œuvre, qu'une délocalisation est possible. » (B7/E)

« Maintenir nos activités sur le territoire peut représenter un risque, car nos concurrents ont déjà délocalisé. Il faudrait peut-être s'aligner. » (B4/ED)

La conquête de nouveaux marchés notamment asiatiques ont été énoncées par certains acteurs.

« L'intérêt d'une délocalisation en Chine serait de conquérir ce marché. » (B4/ED)

Pour cette entreprise, les deux risques majeurs liés à la délocalisation sont la détérioration du climat social et les coûts de transport supplémentaires.

« Si on délocalisait, le climat social serait touché car on passe beaucoup de messages en termes de non-délocalisation. » (B11/E)

« En Chine, il n'y a pas la matière qu'il nous faut pour produire, il y aurait donc un coût de transport et un coût de logistique. Ce qui nous coûte 10 ici, pourrait nous coûter 20 en Chine. » (B4/ED)

Les acteurs ont aussi évoqué des risques liés à l'allongement des délais pour le client et à la détérioration de l'image dans la région, en particulier auprès des collectivités locales qui attribuent des aides financières à cette entreprise.

« On est réactif, on peut fabriquer des pièces rapidement, sans délais, si on délocalisait, la distance limiterait notre réactivité. » (B1/ED)

« La délocalisation nuirait à l'image de l'entreprise, en particulier auprès des décideurs de la région qui nous donnent des subventions pour investir. » (B11/E)

Pour lutter contre la délocalisation, cette PME a décidé d'automatiser son processus de production et de réaménager le temps de travail.

« La direction investit dans l'outil industriel pour améliorer la productivité et éviter la délocalisation. » (B11/E)

« Quand on était submergé, on avait pensé à délocaliser, mais on a préféré travailler le week-end. On commence le dimanche à 21h et on termine le samedi à 11h. » (B1/ED)

En outre, cette PME a fait le choix de segmenter sa production en fonction des besoins des clients, ce qui lui a permis d'optimiser ses coûts de production et d'être plus efficace et rentable.

« Le directeur général a décidé de segmenter la production pour augmenter notre productivité en optimisant nos coûts de production. » (B4/ED)

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

**Tableau 3. Motifs, risques et alternatives de la délocalisation**

Cas	Motifs	Risques	Alternatives	Réseau
A	Réduction des coûts Conquête de nouveaux marchés Recherche de savoir-faire	Détérioration du climat social Problèmes logistiques Dégradation de l'image de l'entreprise sur le territoire	Formation Automatisation	<i>Implicite</i> (Partenariat avec la Tunisie et image de l'entreprise sur le territoire) →Rôle du dirigeant important
B	Pression du client Réduction des coûts Conquête de nouveaux marchés Imitation des concurrents	Détérioration du climat social Problèmes logistiques Dégradation de l'image de l'entreprise sur le territoire	Automatisation Réorganisation	<i>Implicite</i> (Image de l'entreprise sur le territoire)

Les résultats montrent la diversité des enjeux et des risques de délocalisation en mettant néanmoins l'accent sur la convergence des réponses données. En outre, il est à noter qu'aucune des deux entreprises n'a évoqué explicitement la place du réseau dans le maintien des activités sur le territoire. Nous pouvons toutefois souligner la volonté du cas A de développer un partenariat avec une entreprise tunisienne grâce au SPL, et la place du « territoire » dans le choix stratégique de ces entreprises puisque « l'image véhiculée sur le territoire » a été envisagée comme un frein à la délocalisation. En 2008, le réseau, qu'il s'agisse du SPL ou du réseau social des dirigeants, ne semble donc pas jouer un rôle déterminant dans le choix stratégique des PME.

Si en 2008, ces deux PME avaient décidé de s'ancrer sur leur territoire d'origine, en 2009, l'une d'entre elles a décidé de délocaliser une partie de ses activités.

...A la réalité des faits (en 2009)

Cette deuxième étude visait plus spécifiquement à centrer l'analyse sur le rôle du réseau dans le choix de localisation.

## Cas A

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

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

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

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

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

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

Il existe plusieurs mesures en faveur de leur implantation : elles portent notamment sur le renforcement des institutions d'appui et sur l'accès au financement<sup>12</sup>.

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

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

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

La proximité géographique, se caractérisant par la localisation des entreprises sur un territoire, s'illustre parfaitement puisque les PME ayant délocalisé se trouvent sur le même espace : à Tunis. La proximité organisationnelle, quant à elle, se traduit par les relations développées au sein de l'espace. Dans ce cas, les relations sont régulières (une fois par mois) et reposent sur des informations précieuses pour les PME (exemple de la réunion à laquelle nous avons assisté). Elles permettent également de nouer des contacts avec les partenaires du territoire en question (inspecteur du travail, expert comptable, juriste...).

<sup>12</sup> Il existe plusieurs structures d'appui : Agence de Promotion de l'Industrie (API), Programme de Modernisation Industrielle (PMI), Centres techniques sectoriels, Institut National de Normalisation et de la Propriété Industrielle (INNORPI), Agence de Promotion de l'Investissement Extérieur (APIE)...

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

Si le réseau a encouragé la PME A à délocaliser, qu'en est-il du cas B, appartenant au même SPL ?

### Cas B

De son côté, la PME B est fortement soumise à la pression de son principal client qui souhaite qu'elle s'installe à Singapour pour se rapprocher du client final. Mais compte tenu de l'éloignement et de l'incertitude quant à la réussite de la délocalisation, cette entreprise a renoncé à cette stratégie. Elle a préféré développer des partenariats sur le territoire avec les entreprises du SPL (formation...) et les collectivités territoriales (subventions...). Son ancrage territorial passe par ce partenariat et par une innovation majeure reposant sur une technologie rare (découpe laser dont il n'existe que 6 modèles dans le monde), à partir de laquelle, cette PME a décidé de réorganiser son processus de production afin d'améliorer sa productivité et de réduire les coûts cachés. Cette technologie repose sur les compétences des salariés qui se développent grâce à la mise en commun d'un programme de formation du SPL « C ». Cette entreprise améliore ainsi sa productivité, réduit ses coûts cachés et bénéficie d'un effet d'expérience.

*« L'appartenance à « C » nous permet d'être plus forts face à notre client principal. On a la possibilité de développer des projets communs, notamment en ce qui concerne la formation de nos salariés ». (B4/ED)*

Il est à noter que le SPL « C » bénéficie de subventions du Conseil Régional pour mettre en place ce plan de formation. Ces subventions constituent un frein à la délocalisation car *« il serait mal vu que nous délocalisions, étant donné l'argent que dépense la région pour que nous soyons compétitifs ici ». (B1/ED)*

En outre, cette PME s'inspire de la stratégie de certains membres du SPL « C » en s'ancrant sur le territoire. *« Des PME de « C » résistent alors on peut résister » (B6/E)*. Cette phrase illustre la volonté d'imiter le comportement des autres PME. Si le phénomène de mimétisme explique parfois la délocalisation, il permet également de comprendre le phénomène inverse. Cette PME illustre parfaitement l'enjeu de la proximité à la fois géographique et organisationnelle dans la mesure où le territoire et les relations qui s'y développent demeurent primordiaux. Primordiaux pour résister à la délocalisation mais surtout pour rester compétitive sur son territoire. Car le maintien des activités sur le territoire n'a de sens que si la PME reste compétitive, autrement dit, si elle active des moyens autres que la délocalisation. Le SPL semble en constituer un exemple. Nous proposons une synthèse de la relation entre la décision et le réseau ci-dessous (Tableau 4).

**Tableau 4. Rôle du réseau dans la décision de localisation**

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

		nouvelles relations	
B	Ancrage territorial	Maintenir une « bonne image » sur le territoire Bénéficiaire de subventions	Imitation d'autres PME Développement de partenaires Mise en commun de la formation

En définitive, qu'il s'agisse d'une stratégie d'ancrage territorial ou d'une stratégie de délocalisation, le réseau d'entreprise est central et incontournable pour les PME : les membres ont d'abord tendance à s'imiter entre eux, ils partagent des informations, mutualisent leurs efforts et participent à la création de compétences communes. Ces atouts vont conduire les PME soit à délocaliser, soit à s'ancrer durablement sur le territoire (Tableau 5).

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

Rôle du réseau	Délocalisation	Ancrage territorial
Imitation des membres du réseau	Certaines PME du réseau ont « réussi » leur délocalisation en Tunisie donc l'entreprise qui hésite pourra être tentée de les suivre.	Certaines PME du réseau ont « réussi » à ne pas délocaliser donc l'entreprise qui hésite sera tentée d'en faire de même.
Accès aux informations	Les PME du réseau échangent des informations sur les spécificités du pays d'accueil : législation...	Les PME du réseau diffusent des informations sur les aides publiques: subventions pour la formation...
Accès aux partenaires	Les contacts de partenaires du pays d'accueil sont échangés entre PME du réseau : banquiers, comptables...	Les contacts de partenaires du territoire d'origine sont échangés entre PME du réseau : OSEO...
Réduction de l'incertitude	Partager la même destination de délocalisation permet de réduire les incertitudes	Partager le même choix stratégique, c'est-à-dire l'ancrage territorial réduit le risque d'incertitude
Aides financières des acteurs locaux	La création d'un cluster en Tunisie est encouragée par les collectivités territoriales (Conseil Régional)	L'ancrage territorial des PME du SPL « C » est encouragé par le Conseil Régional

Ce tableau montre que le réseau peut à la fois être un levier de délocalisation et d'ancrage territorial. A titre d'exemple, l'accès aux informations de la PME « FE » conduit l'entreprise A à délocaliser en Tunisie. Cette dernière a pu lui faire bénéficier de son expérience et de ses connaissances dans le domaine.

La PME B, quant à elle, a pu bénéficier d'un programme de formation commun au SPL, lui permettant de développer des compétences technologiques. Plus encore, une étude a souligné, dans un secteur fortement touché par les délocalisations (la chaussure), l'existence de résistances en raison de l'appartenance à un réseau (Verdu, Gomez-Gras, Martinez-Mateo, 2011). Toutefois, le rôle du réseau est à nuancer puisqu'il y a d'autres éléments explicatifs : la crise économique en 2008 a pu freiner ou au contraire, encourager les délocalisations et, le profil du dirigeant a pu avoir une influence sur la stratégie de l'entreprise. Au-delà, les spécificités organisationnelles de la PME peuvent également constituer un élément explicatif (tableau 6).

**Tableau 6. Les spécificités organisationnelles des PME A et B**

<i>Spécificité</i>	<b>Cas A</b>		<b>Cas B</b>	
	<i>Définition</i>	<i>Conséquences</i>	<i>Définition</i>	<i>Conséquences</i>
<b>Propriété personnelle ou familiale du capital</b>	Non (rachat d'entreprise par les salariés)	→ Vision « anticipative »	Propriété du dirigeant (entreprise familiale)	→ Vision « traditionnelle » de son entreprise
<b>Implication du dirigeant</b>	Forte	Décision stratégique importante	Faible	Absence de décision stratégique
<b>Centralisation et exercice du pouvoir</b>	Forte participation des salariés	Style de management de type « démocratique »	Faible participation des salariés	Style de management de type « paternaliste »
<b>Polyvalence du personnel</b>	Forte	Elargissement des tâches → valorisation des salariés	Faible	Tâches monotones → absence d'autonomie
<b>Relation avec le personnel</b>	Proximité	Communication plus rapide Climat de convivialité	Proximité	Communication plus rapide Climat de convivialité
<b>Flexibilité stratégique et organisationnelle</b>	Forte	Réactivité	Forte	Réactivité
<b>Système d'information et de gestion</b>	Formel	Climat de convivialité	Informel	Climat de convivialité
<b>Réseau social du dirigeant</b>	Très étendu (concurrents, région, département, université, membres du SPL...)	Influence importante	Étendu (concurrent, membres du SPL...)	Influence relative

Mise à part la relation avec le personnel et la flexibilité, les spécificités organisationnelles de ces deux PME sont différentes. Celles-ci pourraient expliquer les choix stratégiques différents en matière de délocalisation. Le choix de localisation ne dépendrait donc pas uniquement de l'appartenance à un réseau.

En outre, la proximité, qu'elle soit géographique ou organisationnelle, semble influencer les décisions de délocalisation de ces PME. En effet, la PME B a décidé de maintenir ses activités du fait de ses relations de proximité avec d'autres PME du réseau et la PME A, quant à elle, a fait le choix de délocaliser du fait de ses relations de proximité avec d'autres PME du réseau qui l'ont précédé dans cette décision. Plus encore, pour maintenir cette proximité, elles ont décidé de délocaliser une partie du réseau en Tunisie, autrement dit de créer une « proximité délocalisée ». L'appartenance à un réseau permet ainsi de générer un avantage concurrentiel grâce à des liens locaux (Becattini, 2004). Cependant, la compétitivité ne dépend pas

uniquement de ces réseaux locaux et des capacités internes des entreprises, mais aussi sur la manière dont elles sont intégrées dans l'économie mondiale et donc de leurs systèmes de production et de distribution (Belso-Martinez, 2010).

## Conclusion

La délocalisation a été analysée dans une optique de gestion des entreprises. Plus précisément, il s'agissait de l'étudier en contexte de PME où les logiques sont différentes de celles des grandes entreprises. En outre, l'étude a été centrée sur les réseaux, apparus, pour ces PME, comme des leviers de compétitivité. Compétitivité sur le territoire d'origine mais aussi à l'étranger, dans les sites délocalisés. Pour autant, en 2008, avant la prise de décision, le SPL n'a pas été explicitement évoqué comme étant un levier ou un frein à la délocalisation. En revanche, il n'en a pas été de même en 2009. Car, qu'il s'agisse de délocalisation ou d'ancrage territorial, la décision de ces deux PME, a été largement influencée par leur appartenance au SPL.

En définitive, cette recherche a montré que l'appartenance à un réseau<sup>13</sup> ne favorise pas systématiquement la délocalisation. Cette étude a alors permis d'établir une relation entre délocalisation de PME et réseau d'entreprise. En outre, ce travail a souligné la naissance d'un réseau franco-tunisien qui devrait voir le jour fin 2011, après les élections présidentielles en Tunisie. Malgré la révolution de début 2011, les PME ont décidé de rester en Tunisie et de continuer à y développer des relations de proximité. C'est ce qu'a montré une dernière étude menée en juin 2011, qui fera l'objet d'un autre papier. On pourrait alors se demander si la révolution constituera un frein ou au contraire un facilitateur à une éventuelle délocalisation.

Au-delà des apports, ce travail comporte des limites. Toute d'abord, cette recherche porte uniquement sur deux cas, certes explicatifs mais néanmoins souffrant d'une interrogation quant à la représentativité. Par ailleurs, cette étude s'intéresse essentiellement à la perception que les acteurs ont de la délocalisation, ce qui peut constituer un biais cognitif. En outre, la question des savoir-faire générés par le réseau, qui peut être centrale dans une prise de décision, a été occultée. Nous proposons donc d'étendre cette recherche à l'ensemble des PME du SPL et de mener une étude comparative avec d'autres réseaux, dans d'autres régions, Rhône Alpes par exemple. Enfin, nos voies de recherche s'orientent vers l'identification et la clarification des compétences territoriales. Plus précisément, nous tenterons d'établir une relation entre le degré d'intégration des PME à un réseau, les compétences territoriales développées et le choix d'une (dé)localisation. Il s'agira d'apporter des réponses à la question suivante : dans quelle mesure la mise en réseau et la valorisation des compétences territoriales influencent-elles la (dé)localisation des PME ?

## Bibliographie

- Becattini, G. (2004). *Industrial Districts. A New Approach to Industrial Change*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Belso-Martinez, J. (2010). « International outsourcing and partner location in the Spanish Footwear Sector: analysis based in industrial district SMEs, *European Urban and regional studies*, 17 (1), p 65-82.
- Bonneveux, E. et Saulquin J.-Y. (2009). « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial », *Revue Management et Avenir*, Vol. 23, pp. 170-186.
- Bouba-Olga, O. (2007). « Contexte et mise en perspective des problématiques de délocalisations », *Colloque « les délocalisations pour les PME sous-traitantes : obligation ou opportunité »*, 2 Octobre, Poitiers.

---

<sup>13</sup> Il s'agit du réseau formel en l'occurrence le SPL, lui-même influencé par le réseau social du dirigeant.

- Bouba-Olga, O. (2006). *Les nouvelles géographies du capitalisme : comprendre et maîtriser les délocalisations*, Editions du Seuil, collection Economie Humaine.
- Boutary, M. et Havette, D. (2009). « PME: peut-on choisir de ne pas délocaliser? », *Gérer et comprendre*, No. 95, mars: 56-66.
- Carlier F. (2006). « Réseaux d'entreprises et dynamiques territoriales: une analyse stratégique », *Géographie, économie, société*, Vol. 8, p. 193-214.
- Filion, L.-J. (2007). *Management des PME, de la création à la croissance*, Pearson.
- Fourcade, C., Gallego, V., Polge, M. et Saoudi, L. (2010). « De la gestion des ressources humaines à l'animation des relations humaines. Le cas de l'entreprise artisanale. », *Revue Management et Avenir*, Décembre, n°40.
- Galgóczi, B., Keune, M. et Watt. A. (2006). « Relocation: concepts, facts and policy challenges » *European Review of Labour and Research*, winter; vol. 12, 4: pp. 499-520.
- Gallego, V. et Mahé de Boislandelle, H. (2011). *Délocalisation et relocalisation en PME, opportunités et risques*, Editions Economica.
- Gallego, V. (2009). *La valorisation de l'expertise humaine : une alternative à la délocalisation des PME*, Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université Montpellier 1.
- Grossetti, M. (2004). « Concentration d'entreprises et innovation : esquisse une typologie des systèmes productifs locaux », *Géographie, Économie, Société* 6, 163-177
- Henriot, A. et Lahille, E. (1995). « S'internationaliser ou délocaliser : quelle problématique ? » in Lahille E. (eds.) *Au-delà des délocalisations. Globalisation et internationalisation des firmes*, Economica, Paris, p.4-32.
- [Huberman](#), A.M. et M.-B. Miles, *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, 2e édition.
- Johanson, J. et J.E. Vahlne (1977). "The internationalization process of the firm: A model knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n°1, p. 23-32.
- Johanson, J. et F. Wiedersheim-Paul (1975). "The internationalization of the firm- four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, vol.12, n°3, p. 305-322.
- Julien, P.-A. (2002). *les PME bilan et perspectives*, Les Presses Inter Universitaires, Québec.
- Le Boulaire, M., Dégruel, M., Défélix, C. et Retour, D. (2010). « Nouveaux territoires, nouvelle GRH ? Quand la GRH se « territorialise », *Entreprise et Personnel*, avril, n°288.
- Granovetter, M.-S., The Strength of Weak Ties, [The University of Chicago Press](#), pp. 1360-1380, vol 78, num 6.
- Mahé de Boislandelle, H. (1998). *Gestion de Ressources Humaines dans les PME*, Economica.
- Maillat, D., Quévit, M. et Senn, L. (1993). *Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional*, Editions de la division économique et sociale.
- Marchesnay, M. (1991). « La PME: Une gestion spécifique », *Economie Rurale*, n°206.
- Michalet, A. (2007). « Dynamique des formes de délocalisation et gouvernance des firmes et des états », *Revue Française de Gestion*, n°177, p.141-148.
- Mouhoud, E.M. (2008). *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, Repères, La Découverte.
- Puthod, D. et Thévenard-Puthod, C. (2006). « Coopération, tensions et conflit dans un réseau d'innovation construit autour d'une PME », *Revue française de gestion*, num 164, p. 181-204.
- Retour, D. (2009). « Pôles de compétitivité : propos d'étapes », *Revue Française de Gestion*, vol 35. n°190, janvier.
- Sergot, B. (2004). *Les déterminants des décisions de localisation*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris 1, Panthéon, Sorbonne.
- Torres, O. (2004). *Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proxémie*, Habilitation à diriger des recherches, Université de Caen Basse-Normandie.

Verdu, A., Gómez-Gras, J.-M. et Martínez-Mateo, J. (2011). «Value creation through production offshore–inshore strategies in a footwear industry cluster: A coevolutionary perspective », *International Business Review*, April.