



COLLOQUE INTERNATIONAL
**La vulnérabilité des TPE et des PME
dans un environnement mondialisé**
11^{es} Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat
INRPME - AUF - AIREPME
27 au 29 mai 2009

Délocalisation ou innovation organisationnelle dans le pays d'origine?

Catherine MERCIER-SUISSA
Maître de conférences en Sciences économiques – HDR
Université Jean Moulin – IAE Lyon 3
merciersuissa@voila.fr

Céline BOUVERET-RIVAT
Maître de conférences en Sciences de gestion
Université Jean Monnet – IUT de Saint-Étienne
celine.rivat@univ-st-etienne.fr

RÉSUMÉ

Aujourd'hui, les PME participent pleinement à la mondialisation. A ce titre, on observe plusieurs situations leur permettant d'être compétitives. Certaines restent sur leur territoire d'origine grâce à des innovations organisationnelles. D'autres délocalisent tout ou partie de leur activité, ce qui peut les conduire soit à la réussite, soit à des déconvenues. Dans ce dernier cas, elles devront relocaliser leurs activités dans leur pays d'origine. Ainsi, on constate des mouvements croisés de délocalisation/relocalisation, qui attestent des dynamiques géographiques des activités des entreprises, qui sont le fait non seulement des grands groupes industriels, mais également, et de manière croissante des PME. Ainsi, nous souhaitons mettre en évidence les logiques de localisation des PME en expliquant les raisons au travers d'exemples concrets. Aussi, nous chercherons à estimer dans quelle mesure une opération de délocalisation « réussie » est plus rentable, qu'une stratégie d'innovation organisationnelle sur le territoire d'origine. Également, nous essayons d'estimer l'ampleur du mouvement de relocalisation des PME.

MOTS CLÉS

PME innovantes – PME : modes d'internationalisation – PME : croissance, concentration

INTRODUCTION

Dans le contexte actuel de mondialisation de l'économie et du développement simultané de grands marchés, les délocalisations font l'objet d'une attention croissante des médias, et posent un problème aux autorités territoriales qui n'ont de cesse de chercher à retenir leurs entreprises, et à attirer de nouveaux investisseurs sur leurs territoires. Ceci est d'autant plus fort qu'elles sont le fait non seulement des grands groupes industriels, mais également de PME, qui participent, aujourd'hui, pleinement à la mondialisation. Cette communication a pour objectif d'identifier les formes de mobilité des PME, qui leur permettent d'être compétitives face à un environnement mondialisé. En effet, il n'existe pas de situation de référence. En revanche, nous observons plusieurs comportements. Certaines PME ne délocalisent pas, mais sur leur territoire d'origine, améliorent leur compétitivité. D'autres ont délocalisé. Dans ce cas, soit la délocalisation est positive, soit c'est un échec et la PME peut être alors amenée à relocaliser ses activités dans son pays d'origine. Ainsi, on constate des mouvements croisés de délocalisation/relocalisation, qui attestent des dynamiques géographiques des activités des entreprises, et notamment des PME, dans un contexte mondialisé. Ainsi, nous souhaitons mettre en évidence les logiques de localisation des PME en expliquant les raisons au travers d'exemples concrets. Dans une première partie, nous définirons le cadre théorique et la méthodologie mise en place. La deuxième partie présentera les stratégies des PME leur permettant de se maintenir dans leur pays d'origine tout en renforçant leur compétitivité. Dans une troisième partie, nous étudierons les stratégies des PME, qui délocalisent. Finalement, nous nous proposons d'apprécier l'importance des stratégies de relocalisation des PME sur leur territoire d'origine.

1. CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE

1.1. Cadre théorique

On constate dans la littérature à la fois théorique et empirique un regain d'intérêt pour les questions de « nomadisme » des entreprises et d'ancrage territorial. L'hypothèse selon laquelle la mondialisation serait destructrice de relations locales et contribuerait au « nomadisme » des entreprises, est largement contredite par les travaux relatifs, notamment à la notion de proximité. Aussi, nous nous intéressons à la coordination des activités des PME à l'échelle spatiale et organisationnelle, ce que propose d'analyser l'économie de la proximité. En effet, cette dernière considère des acteurs situés à la fois dans un espace géographique et économique, mais également dans leur positionnement, stratégique ou non, dans leur ancrage au sein d'un ensemble d'interrelations conditionnant leurs activités productives et commerciales, mais aussi d'innovation. Ainsi, il a été mis en évidence plusieurs formes de proximité, qui se regroupent en deux catégories : la proximité géographique et la proximité organisée (Torre et Rallet, 2005). La **proximité géographique** représente la distance kilométrique entre deux entités. C'est donc une donnée de l'espace physique qui s'impose aux acteurs pour développer leurs actions. Elle est considérée, selon Plaqué et Py (1986), comme une garantie d'accessibilité aux informations rares et d'efficacité de communication dans un réseau. La **proximité organisée**, elle, représente un aspect relationnel. C'est la capacité de l'organisation, dans notre cas de la PME, à faciliter les interactions entre ses membres grâce à des règles ou routines de comportement, et au partage d'un même système de représentations, d'un ensemble de croyances, de mêmes savoirs. Elle comprend notamment la proximité technologique (ou industrielle), organisationnelle et institutionnelle. Le proximité

technologique (ou industrielle) se base sur les travaux des auteurs évolutionnistes (Nelson et Winter, 1982; Dosi, 1988) relatifs à l'innovation. Selon Torre (1993), la proximité technologique renvoie aux interdépendances tissées entre les différentes activités dans le cadre de relations de production. Ces relations peuvent être de nature verticale (complémentarité dans les relations R&D et production) ou horizontales (caractéristiques communes dans la production). La proximité organisationnelle, comme la proximité institutionnelle, s'attache plus aux relations qu'aux activités entre acteurs. La proximité organisationnelle lie les acteurs participant à une activité finalisée dans le cadre d'une structure particulière. Des ensembles d'acteurs mettent en place des procédures de coordination afin d'atteindre des objectifs sur lesquels ils se sont accordés. Elle se déploie à l'intérieur des organisations, voire entre organisations liées par un rapport de dépendance ou interdépendance économique et financière. Elle se caractérise par une double dimension. La première correspond à une « proximité de similitude » (organisations proches qui sont semblables, les acteurs se ressemblent et partagent les mêmes savoirs) ou « proximité d'appartenance » (Pecqueur, 1989). La seconde concerne la fréquence et la qualité des interactions entre organisations distinctes. Les acteurs appartiennent ainsi au même espace de rapports (réseau). Ces deux dimensions se caractérisent par la construction d'un savoir commun et partagé favorisant des processus d'apprentissage collectifs (Amendola et Gaffard, 1988). Cette proximité organisationnelle se fonde sur une proximité institutionnelle. Cette dernière exprime l'adhésion des acteurs à un espace commun de représentations, de règles d'action et de modèles de pensée et d'action. L'institution peut être aussi bien des structures organisationnelles (publiques ou privées) que des modes de comportement (règles, routines, habitudes). L'ensemble de ces formes institutionnelles contribue à la formation et à la régulation des espaces locaux. C'est dans ce cadre qu'il nous sera possible d'analyser les facteurs explicatifs des logiques de localisation des PME. Comme on peut l'observer dans la littérature, l'une des raisons principales du choix de la localisation des activités d'une organisation concerne le coût. Aussi, nous voulons montrer qu'il s'agit d'une part, de raisonner en coût complet pour apprécier l'avantage ou non d'une délocalisation, et d'autre part, que c'est en renforçant d'autres facteurs (que les coûts) que l'on améliore la compétitivité de la PME.

1.2. Méthodologie

Notre recherche consiste à procéder à une étude exploratoire, afin d'identifier les différents comportements de localisation des PME, qui leur permettent d'être compétitives, face à la mondialisation. Aussi, nous avons retenu deux groupes d'entreprises : un premier groupe, appelé groupe témoin, est composé d'entreprises qui innovent sur le plan organisationnel tout en restant sur leur territoire d'origine. Le deuxième groupe, comporte des entreprises qui ont délocalisé leur production à l'étranger. Au sein de ce dernier, nous avons retenu deux sous groupes composés, d'une part d'entreprises pour lesquelles la délocalisation est une opération rentable et d'autre part, d'entreprises qui ont rencontré des difficultés et qui ont été amenées à quitter le pays d'accueil. Afin de recueillir les informations nécessaires, nous avons procédé à la fois à une étude documentaire et à une étude qualitative par entretiens semi-directifs. Ainsi, nous avons rencontré les dirigeants de 43 PME. Après avoir sélectionné des PME en Rhône-Alpes, en nous référant aux informations fournies par la CCI de Lyon et en croisant ces informations avec celles de la base de données de Bref Rhône-Alpes, nous avons estimé que nous n'en avons pas assez, et nous avons donc également rencontré d'autres entreprises identifiées dans la presse. La sélection des PME s'est réalisée sur la base notamment de leur taille, entre 25 et 500 salariés, mais également en fonction de leur comportement stratégique selon les groupes identifiés ci-dessus, ce qui nous a permis de classer les différentes PME.

Les secteurs représentés sont divers. Chaque entretien a été réalisé par téléphone. Chaque discours a été enregistré sur bandes magnétiques avec l'accord du dirigeant. A la suite de chaque entretien, une retranscription fidèle a été faite et transmise à notre interlocuteur afin de valider ses dires. Les entretiens semi-directifs ont permis à l'acteur de s'exprimer librement sur des questionnements précis à l'aide d'un guide d'entretien. Ce procédé favorise une implication partagée et un dialogue enrichissant. Également, nous nous référons à des études antérieures publiées. Nous avons vérifié que les situations présentées sont toujours d'actualité. Aussi, nous avons consulté un grand nombre d'articles publiés dans la presse économique, afin d'identifier quelles étaient les motivations des entreprises, aux activités très diverses, que l'on retrouvait de manière récurrente. Cette recherche documentaire nous a permis également d'agrémenter, de confirmer les dires des dirigeants interrogés. Ces articles ont été utilisés dans le cadre des illustrations proposées dans cette communication. Dans ce cas, il est indiqué le journal ou la revue en question, dont sont issus certaines explications.

2. PRINCIPALES STRATÉGIES PERMETTANT À LA PME DE SE MAINTENIR SUR SON TERRITOIRE D'ORIGINE ET DE RENFORCER SA COMPÉTITIVITÉ

Nous allons revenir sur les raisons qui conduisent des entreprises, qui cherchent à vendre sur les marchés étrangers, à **rester sur leur territoire d'origine** pour développer leur offre. En croisant toutes les informations recueillies, nous avons repéré au moins **quatre stratégies** qui permettent le maintien de la PME sur son territoire d'origine, et qui renforce sa compétitivité. Parmi tous les cas d'entreprises étudiés, nous ne développerons ici que quelques expériences significatives qui vont nous servir de « *cas d'école* ».

2.1. Créativité et maîtrise du savoir-faire technique et technologique grâce à une main d'œuvre qualifiée

Dans le rapport du Plan (Levet, 2005), il a été réalisé une enquête auprès d'une trentaine de PME françaises qui avaient toutes décidé de protéger l'emploi en France. C'est l'innovation, permise par le maillage de liens étroits avec les laboratoires, écoles et bureaux d'études de leur région, qui leur confère un avantage comparatif sur leurs concurrents. La maîtrise du savoir-faire technique et technologique favorise une démarche proactive de l'entreprise. Cette dernière s'appuie sur une main d'œuvre qualifiée et impliquée dans le projet de développement de l'entreprise.

C'est ainsi qu'à Troyes, Pascal de Guglielmo, le fondateur d'**Aries Packaging**, une PME de 125 personnes productrice de machines et de lignes d'emballage et de conditionnement, déclarait au *Nouvel Observateur en 2005* « la **recherche-développement**, c'est 4 à 6% de notre chiffre d'affaires... l'entreprise a déposé environ 40 projets ». Le fondateur d'Aries est, par ailleurs, Président de l'incubateur Champagne-Ardenne, qui gère les fonds publics pour favoriser la création d'entreprises à partir de la recherche publique. En dix ans, la société a plus que doublé ses effectifs.

Autre point commun à ces PME, beaucoup ont choisi la qualité, la niche de haut de gamme, ce qui les conduit à faire appel à une main d'œuvre qualifiée.

Bergère de France (PME de Bar-Le-Duc dans la Meuse), est née de la vente au détail de fils à tricoter. Cette société familiale créée en 1947 par Robert Petit a fait front au développement du prêt-à-porter en élargissant son activité aux grossistes avant de se lancer en 1952, dans la vente par correspondance (VPC). Le succès de cette ouverture l'a conduite, 10 ans plus tard à créer une filature lainière. C'est aujourd'hui la seule filature intégrée – fabricant et distributeur – au monde. « *Garder notre filature nous permet de nous différencier face à tous ceux qui font fabriquer dans les pays émergents. Nous sommes les seuls à proposer certains fils sur le marché* »

explique G. Petit, son Directeur Général (in *Les Echos*, 26/11/07). En 1974, elle crée une chaîne de magasins pour pallier aux problèmes de grève postale rencontrés par la VPC. Pour améliorer sa compétitivité, **Bergère de France** investit dans le marketing et adapte continuellement son produit aux évolutions du marché : « *Auparavant, notre catalogue général ne comportait que deux ou trois nouveautés une fois par an. Aujourd'hui il en contient au moins cinq, et de façon saisonnière ou événementielle, nous sortons des fils plus tendance, comme celui de Noël à base de Lurex* » précise G. Petit. Cet été, un fil de coton 100% organique, sans traitement chimique ni teinture, a répondu à la demande environnementale.

En multipliant les opérations de communication événementielle (par exemple, en novembre 2007 à Paris, elle développe des partenariats avec des designers et des artistes telles la styliste Agatha Ruiz de la Prada ou la designer Matali Crasset avec lesquelles l'entreprise signe des collections « My Creation by »). **Bergère de France** fait évoluer la perception de la marque par le grand public, et insuffle une créativité dans ses ateliers. « *La filature travaillée avec de jeunes artistes motive les équipes; car dans les vieux métiers, les individus ont tendance parfois à brider leur créativité* » rajoute son dirigeant.

Cristel, une PME de Feschés-le-Châtel, dans le Doubs, invente de nouvelles casseroles et des marmites avec une ergonomie et des lignes sophistiquées, et déposent des brevets dans le monde entier. Pour garantir la qualité, 80% des produits de Cristel sont fabriqués sur place. Le choix de la qualité oblige cette entreprise à investir dans ses salariés.

Le Président d'**Armor Lux**, (textile à Quimper en Bretagne), Jean-Guy Le Floc'h explique : « *on embauche de plus en plus de diplômés bac + 2 en modélisme* » où la main d'œuvre représente 50% du prix de revient.

Ainsi la créativité, la maîtrise du savoir-faire technique et technologique reposent sur l'existence d'une main d'œuvre qualifiée. L'attractivité de la main d'œuvre liée aux coûts n'est absolument pas évoquée dans les trois cas précédents. C'est bien **la créativité d'un personnel compétent, qui constitue le choix de la localisation**. C'est autant de facteurs dont dispose le territoire français.

2.2. Adaptabilité du produit et hausse de la productivité

Pour illustrer cette stratégie, nous nous sommes appuyées sur l'expérience d'une PME québécoise, Canadel, fabricant de meubles (Réjean, 2006). Cette dernière a su faire front à des difficultés sévères tout en maintenant, contrairement à la plupart de ses concurrents, son activité sur son territoire d'origine. En effet, le renforcement du dollar canadien, la montée de la concurrence chinoise sur le marché américain, et la diminution des réserves québécoises et canadiennes de bois de qualité ont provoqué la disparition de nombreux fabricants et la délocalisation de centaines d'emplois (Baril, 2004).

La société **Canadel** a eu l'idée de proposer à ses clients un mode de fabrication personnalisé. « *Grâce au Workshop, un outil exclusif à Canadel, le client nord-américain peut dessiner ses meubles exactement comme il le désire*, avance le dirigeant de l'entreprise, Michel Deveault. *Il n'est pas obligé de se contenter de ce que le fabricant veut bien lui offrir. Par exemple, il peut choisir le modèle de ses futures chaises de cuisine, l'essence du bois, la couleur des pattes ou le motif du tissu des sièges, et recevoir le produit recherché en moins de quatre semaines.* ». Le recours à des stratégies de fabrication personnalisée confère évidemment à Canadel un certain avantage sur ses concurrents asiatiques. « *Actuellement, les fabricants chinois ne peuvent pas se permettre d'employer de telles approches* », souligne Michel Deveault. À cause de la distance qui les sépare du marché nord-américain, les producteurs cherchent le plus souvent à se démarquer sur la base du prix, en produisant chaque modèle de meuble en grande quantité.

« *Il est certain que notre capacité à livrer un produit personnalisé nous avantage présentement, mais la situation pourrait ne pas durer* », poursuit Michel Deveault. En effet, l'arrivée des Chinois a fait du meuble une commodité. Et « *si le consommateur est prêt à dépenser un peu plus cher pour acquérir un meuble personnalisé, il n'est certainement pas prêt à payer n'importe quel prix.* ». Dans de telles conditions, il paraît urgent d'accroître la productivité des fabricants de meubles québécois. Pour Michel Deveault, cela passera certes par une augmentation de la productivité de **Canadel en interne**, mais aussi – et surtout – par une hausse de la productivité des fournisseurs de l'entreprise. « *L'information ne circule pas toujours de façon optimale entre nos sous-traitants et nous* », déplore le dirigeant. Ainsi, il peut arriver que le modèle de table dessiné par les

designers ne soit pas celui qui permettra aux sous-traitants de produire leurs composantes au meilleur prix. En modifiant un angle légèrement, on pourra parfois faire en sorte que le fournisseur puisse utiliser une machine existante pour créer une patte, plutôt que de le forcer à en acquérir une nouvelle.

Dans une veine différente, l'amélioration de la communication entre le donneur d'ordres et les fournisseurs pourra permettre d'éviter des surplus de stocks coûteux et de renouveler *au plus juste* les stocks de pièces requis.

2.3. Implications des fournisseurs, maîtrise conjointe des coûts avec les partenaires sur le territoire d'origine

Selon Michel Deveault, le resserrement des liens entre **Canadel** et ses fournisseurs permettra particulièrement à l'entreprise d'établir ses prix de manière à favoriser une relation gagnant-gagnant. «... *le manque d'information de nos sous-traitants sur nos structures de coûts les amène à faire des propositions insatisfaisantes, et notre manque de connaissances sur leurs structures de coûts nous empêche de les aider à devenir plus efficaces.* ».

Pour résoudre ce genre de problèmes, **Canadel** a récemment décidé de consacrer temps et argent à la création, à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), de la Chaire industrielle de recherche sur la productivité et l'innovation en réseau dans le secteur du meuble. Les travaux de cette Chaire permettront « *de transférer et d'implanter dans l'industrie du meuble des savoirs, des pratiques, des compétences et des techniques, ce qui devrait améliorer la productivité et stimuler l'innovation en réseau afin d'assurer le développement durable du secteur* ».

Une entreprise, comme **Canadel**, ne croîtra qu'à condition que prospère aussi l'ensemble des fournisseurs avec lesquels elle fait affaire. Autrement dit, seule l'augmentation de la productivité de tous les membres de la chaîne de valeur du meuble permettra au Québec de relever le défi chinois.

2.4. Gérer l'innovation en réseau et renforcer les proximités

Les travaux de la Chaire sont entrés dans une deuxième phase à l'automne. Michel Trépanier, chercheur à l'Institut de recherche sur les PME de l'UQTR, a, en effet, commencé à s'intéresser à la manière dont les membres de la Chaire gèrent et pourraient mieux gérer « l'innovation en réseau ». Selon le sociologue, cette dernière notion est cruciale, « *parce qu'il ne suffira pas que les acteurs de l'industrie s'améliorent individuellement. Il leur faudra aussi s'améliorer en groupe* ». L'interconnexion en réseau avec les fournisseurs garantit une bonne coordination de la livraison des pièces, et renforce les gains de productivité. Enfin, on sait, à la suite des travaux sur les clusters et les économies d'agglomération, qu'on peut améliorer la compétitivité et la rentabilité de deux entreprises en travaillant sur la qualité de leur interface. Les entreprises renforcent leur compétitivité dès lors qu'elles maîtrisent les processus d'échanges électroniques avec leurs fournisseurs, leurs partenaires et leurs clients. Les solutions intégrées, les plateformes et les standards globaux jouent dans ce cas un rôle fondamental. L'art d'associer différents modules en vue de réaliser une solution globale devient un facteur décisif de compétitivité. Si l'automatisation accélère ces procédés, le développement d'une activité productive dans un cluster, le renforce à son tour. Une caractéristique majeure des « clusters » est de renforcer les proximités. Les différents types de proximités géographique, technologique, organisationnelle et institutionnelle, peuvent expliquer le choix de localisation de l'entreprise. Dans une étude précédente (XXXX, 2004), nous avons montré que, pour l'entreprise, la localisation de ses activités peut être justifiée par la recherche de proximités géographiques (Perroux, 1950; Planque et Py, 1986), organisationnelles (Pecqueur, 1989) ou encore institutionnelles, favorables au développement des innovations.

2.5. Principaux enseignements du premier groupe de PME étudié

A partir de ce que nous avons pu observer au sein de ce premier groupe d'entreprises, nous pouvons en tirer les principaux enseignements suivants. Pour survivre et prospérer dans un environnement de plus en plus concurrentiel, tout en continuant d'employer des salariés sur leur territoire d'origine, les entreprises doivent rapidement trouver le moyen d'accroître leur productivité - en gérant en particulier l'innovation en réseau et/ou en renforçant les relations de proximité - et développer leur capacité à répondre efficacement aux besoins de leurs clients. Les **stratégies de différenciation des produits et des services** permettent de renforcer la compétitivité de l'entreprise, et de lutter efficacement contre la concurrence par les prix, point fort, semble-t-il, des entreprises qui ont délocalisé dans les pays à faibles coûts.

L'innovation organisationnelle, technique et technologique qui mobilise une **main d'œuvre qualifiée** est un autre aspect de leur avantage comparatif. Les efforts de **formation professionnelle** entrepris par les entreprises permettent de renforcer le savoir-faire et les expertises dans les métiers, ainsi que la motivation des salariés. Ce sont autant d'éléments qui renforcent la compétitivité de l'entreprise et son ancrage territorial. Tous ces éléments mettent en évidence, que la PME peut être compétitive au niveau mondial tout en restant dans son pays d'origine. Elle favorise alors la proximité tant géographique, qu'organisée (Torre et Rallet, 2005).

3. STRATÉGIES DE DÉLOCALISATION

Nous allons revenir sur les raisons, qui conduisent les entreprises à délocaliser leurs activités (**3.1.**), ou à quitter le pays d'accueil après une expérience infructueuse (**3.2.**).

3.1. Entreprises pour lesquelles la délocalisation est un succès

Nous étudierons quelles sont les entreprises qui délocalisent, en classant celles-ci en fonction des principaux déterminants de la délocalisation. Il est difficile d'apprécier la rentabilité d'une délocalisation, qui peut varier d'une entreprise à l'autre, compte tenu que les indicateurs fournis peuvent être calculés différemment. Nous allons donc considérer que l'opération de délocalisation est rentable, et est donc un succès pour la PME, dès lors que l'entreprise reste dans le pays d'accueil au moins 5 ans. Nous identifierons deux types de déterminants que l'on va qualifier d'une part de structurels, d'autre part de conjoncturels.

3.1.1. Les déterminants structurels des délocalisations

A partir de l'étude des différentes stratégies d'internationalisation des entreprises, nous pouvons classer, selon les déterminants structurels des délocalisations, les entreprises en **4 grands groupes** (Mercier-Suissa et Bouveret-Rivat, 2007). Les **entreprises « primaires »** s'implantent à l'étranger pour s'assurer un approvisionnement (en matières premières, énergie...) de qualité et moins cher, comme l'ont fait EXXON ou la Compagnie Française des Pétroles durant la période coloniale. La localisation de la production est calquée sur la distribution géographique des ressources naturelles, que le pays d'origine ne possède pas, et qui demeurent propriété de l'Etat d'accueil. Ainsi l'entreprise investit dans le réseau de distribution, afin de pouvoir agir sur la détermination du prix de vente. Il ne s'agit pas d'une délocalisation au sens stricte : l'entreprise n'abandonne pas une activité qu'elle réalisait elle-même pour acheter auprès d'un fournisseur extérieur le bien produit initialement, et la

fonction achat n'est pas externalisée à proprement parler. En revanche, la **sécurité des approvisionnements** est l'élément décisif dans le choix de l'implantation à l'étranger. On observe ici la nécessité d'une proximité géographique. Les **entreprises à stratégie productive** délocalisent tout ou une partie de leur activité pour abaisser leurs coûts, développer une production de masse ou pour prolonger leur avantage technologique. L'entreprise s'installe là où les conditions générales d'emploi de la main d'œuvre lui sont favorables. A cette étape, peu importe si le marché local d'implantation a une forte demande, l'entreprise réimporte sa production délocalisée pour la vendre sur des marchés où la demande est solvable. Ainsi, certaines entreprises se dégagent progressivement d'un contrôle direct des activités productives dans leur pays d'origine. Dans l'informatique et les télécoms, les entreprises abandonnent la **production manufacturière**, qui est transférée aux sous-traitants, ce qui permet de réduire les coûts tout en ayant moins de salariés à gérer... Ces fabricants sous contrat ou "*contract manufacturers*" emploient à leur tour une main d'œuvre peu coûteuse, et une majorité d'employés peu qualifiés. L'essor des fabricants sous contrat, qui sont souvent des PME, relance donc le mouvement de délocalisation. Même si les entreprises des pays industrialisés se spécialisent davantage dans les services et/ou dans les produits de haute technologie, ces derniers sont à leur tour délocalisés. Là encore la **délocalisation de la production des services** est motivée par la recherche de faibles coûts salariaux. Par exemple, des sociétés françaises délocalisent leurs activités de services dans les pays francophones, comme le Maghreb, le Sénégal ou la Roumanie en témoigne l'exemple de la société Timing, sous-traitante de SFR, qui a délocalisé au Maroc le travail de nuit et du week-end. Les **entreprises à stratégie commerciale** s'implantent à l'étranger pour fournir des marchés étrangers pour lesquels il leur devient difficile ou coûteux de se maintenir ou de pénétrer par les exportations. Le but de la délocalisation est de contourner les principaux obstacles (fiscaux, culturels...) liés à l'existence d'espaces nationaux. L'entreprise cherche à maintenir ses ventes, ou à pénétrer un nouveau marché fermé du fait de l'existence de mesures protectionnistes tarifaires (droits de douane) ou non tarifaires (quotas ou normes techniques, sanitaires, vétérinaires, environnementales...). La prise en compte de la **demande** est le facteur décisif de la délocalisation. Cette dernière est souvent un prolongement de l'exportation qui prend la forme d'investissement commercial, comme la création ou le rachat d'entrepôts, de supermarchés ou de chaînes de distribution. La délocalisation se justifie, dans ce cas, en raison du besoin de proximité institutionnelle avec le pays étranger visé. **Les deux types de stratégie, stratégie productive** (recherche d'une diminution des coûts de production) et **stratégie commerciale** (recherche de débouchés), peuvent être complémentaires. Aujourd'hui la majorité des implantations réalisées dans les BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine) par des entreprises américaines et européennes (en partie des PME) dans l'industrie manufacturière obéissent à cette double logique, productive et commerciale. Les **entreprises en grappe** sont des entreprises qui s'agglomèrent dans des « clusters », et qui sont contraintes de délocaliser leur activité pour s'adapter aux nouvelles exigences des donneurs d'ordres et renforcer ainsi leur compétitivité, comme c'est le cas en Rhône-Alpes pour les entreprises sous-traitantes du groupement de MECABOURG. En effet, dans le contexte de la mondialisation, ces dernières sont confrontées à une pression accrue de leurs donneurs d'ordres, et à une mise en concurrence avec des entreprises d'Europe de l'Est, voire d'Asie. Pour s'adapter à ce nouvel environnement, certaines entreprises vont **évoluer vers de la co-production** avec le donneur d'ordres. D'autres semblent envisager de **délocaliser** une partie de leur activité. Mais, la part de risques prise par les sous-traitants, qui délocalisent à l'étranger, s'accroît. Pour les donneurs d'ordres, comme pour les sous-traitants, afin de minimiser les risques encourus, l'implantation dans un « cluster » permet de mutualiser les risques et de profiter des économies d'agglomération. C'est la recherche de ces avantages décisifs pour les entreprises, comme la diversité de l'offre de biens et de services, la possibilité d'expérimenter

de nouvelles formes de consommation et de production, les effets d'assurance (une entreprise aura plus facilement de chance de trouver les partenaires ou les compétences dont elle aura besoin), etc... qui conduisent les entreprises à s'agglomérer dans des mêmes lieux à l'étranger. Pour faciliter l'échange d'information et dans une logique du « juste à temps », les fournisseurs, qui ont des liens verticaux avec des entreprises d'assemblage, ont tout intérêt à rechercher la proximité géographique et temporelle.

Toutefois, les **motivations**, qui conduisent une entreprise à délocaliser ses activités à l'étranger, sont le plus souvent **multiples**. **Deux cas d'entreprises**, pour lesquelles la délocalisation est un succès, illustrent ces différents déterminants des délocalisations. **Lafuma**, leader européen du sac à dos qui fabrique dans trois pôles industriels en fonction de ses impératifs de qualité, de coûts et de délais de livraison.

La stratégie de **Lafuma**, qui effectuait 60% de sa production à l'étranger, répond à trois attentes commerciales que l'on peut schématiser ainsi : pour les produits haut de gamme, une qualité irréprochable et des délais de livraison rapides; pour le moyen de gamme, une qualité correcte et des délais raisonnables; sur les produits courants, un moindre degré d'exigence... D'où une stratégie d'implantation en 3 pôles, selon le degré de maîtrise technique et de réactivité requis : une usine en France avec un délai moyen de fabrication (transport compris) d'une semaine, à proximité de la France, des ateliers de fabrication en Tunisie et en Hongrie (compte tenu du savoir-faire hongrois dans la couture, ce sont les produits les plus techniques du moyen de gamme qui y sont fabriqués), et enfin un pôle de sous-traitance à Hong-Kong, avec un système de contrôle rigoureux dans tous les lieux. Lafuma Hong-Kong sous-traite en Chine, au Bangladesh et au Vietnam les produits les plus courants (sacs à dos de ballade livrables en trois mois). Afin d'éviter la baisse de la qualité, Lafuma France réalise tous les achats de matières premières. Alors qu'en France, une ouvrière confectionne un sac intégralement, en Tunisie et en Hongrie le processus productif a été décomposé, et une ouvrière n'est responsable que d'une opération (coudre une fermeture, par exemple). Avec un contenu technique simple à assimiler, Lafuma a obtenu des taux de productivité proches de ceux de la France.

Catimini, fabricant de prêt-à-porter haut de gamme pour enfants, qui confectionne à l'étranger en Asie (Inde et Thaïlande), et au Maroc pour réduire ses coûts salariaux et contrôler la qualité des produits en France. Tous les produits passent par le Maine-et-Loire pour subir des tests de qualité.

Créée en 1972 par Paul Salmon, **Catimini** a toujours eu recours à la sous-traitance. Le choix des pays d'implantation repose sur un « mix » : faibles coûts salariaux, matières premières de qualité et main d'œuvre sachant travailler ces matières. Le Maroc, qui possède un savoir faire dans le secteur de la maille et une main d'œuvre bon marché, fabrique 50% des articles de prêt-à-porter du groupe. La maîtrise des Indiens en matière de chaîné-tramé a fait d'Ambattur Clothing Company à Madras le partenaire privilégié de la société. Tous les stocks de tissus sont acheminés à Saint-Macaire-en-Mauges, afin d'y subir des tests de qualité avant d'être réexpédiés vers les lieux de confection. **Catimini** possède donc une organisation logistique mondiale. Les coûts de fabrication sont répartis entre la matière première (70%), la main d'œuvre (20%) et les frais visuels de sérigraphie (10%). Les coûts annexes (essentiellement frais de transport et de voyage des collaborateurs, qui animent le réseau) représentent environ un quart du prix de revient du produit fini. Dès lors, afin d'optimiser sa logistique, le groupe a décidé de délocaliser à son tour la distribution. Les produits finis, après confection, partent directement vers les clients.

3.1.2. Les déterminants conjoncturels des délocalisations

Enfin, plus récemment, l'entreprise peut chercher à profiter d'un taux de change plus favorable pour que la faiblesse de la monnaie réduise le coût du travail et ses coûts d'approvisionnement. On prend en compte alors les déterminants conjoncturels des délocalisations. Prenons un exemple pour l'illustrer.

Dassault Aviation (in *Les Echos*, 4 déc. 2007) annonce la délocalisation d'une partie de sa chaîne de production dans des zones où le dollar est la monnaie de référence et à bas prix. Pour le Président de **Dassault Aviation**, Charles Edelstenne, dont les principaux concurrents sont américains, cette décision s'explique par la dépréciation du dollar face à l'euro avec un recul supplémentaire de 30% en deux ans. « *Nous ne pouvons supporter un tel écart en produisant et en achetant dans la zone euro... Nous devons encore réduire nos coûts pour maintenir le prix de nos avions compétitifs* » ajoute-t-il. **Dassault Aviation** va conserver en France « *les chaînes d'assemblage, ainsi que les activités de haute-technologie qui garantissent la qualité de nos avions. En dehors de tout cela, tout peut être délocalisé* ». La société va « *transférer certaines fabrications d'éléments de structure, ...certaines tâches dans les bureaux d'études, aujourd'hui entièrement réalisées en France* »; le Président termine en disant : « *On peut imaginer installer dans les pays à bas coûts des activités non stratégiques. Mais il n'est évidemment pas question de toucher à la conception des avions... Nous devons nous assurer que les partenaires répondront à nos normes de qualité* »

Ainsi, la délocalisation permet là encore à l'entreprise de développer sur son territoire d'origine les activités les plus créatrices de valeur ajoutée, et de renforcer ses capacités innovatrices. L'externalisation des segments de production moins stratégiques dans les pays à plus faibles coûts salariaux devient particulièrement rentable compte tenu du taux de change.

3.2 Entreprises pour lesquelles la délocalisation se solde par un échec

Nous allons maintenant étudier les déterminants, qui expliquent les relocalisations.

3.2.1 Déterminants des relocalisations liés à une sous-estimation du coût de l'éloignement, qui relativise la faiblesse des coûts salariaux.

On peut s'intéresser, dans un premier temps, à des entreprises qui ont quitté leur pays d'origine pour s'implanter dans des pays à faibles coûts salariaux. Dans de nombreux secteurs, la crainte du piratage et les nouvelles exigences de qualité et de flexibilité conduisent les industriels à relocaliser leurs activités. Cette crainte est d'autant plus forte pour des PME, qui ont souvent une stratégie de niche, basée sur la maîtrise de procédés particuliers, qu'elles ont souvent du mal à protéger.

Des ateliers mal contrôlés qui facilitent la contrefaçon et la malfaçon

En 1993, les **jeux Nathan** relocalisent l'ensemble de leur production de jeux électroniques en Bretagne, après avoir constaté que leur sous-traitant chinois plagiait ses produits pour les redistribuer en France, à moindre prix (in *L'Expansion*, n°496, 6 au 19 mars 1995)

Difficile pour un entrepreneur français d'éviter les « heures supplémentaires non contrôlées » dans ses propres ateliers à l'autre bout du monde. Quant aux défauts de qualité, « *les grands noms de la mode, champions de la délocalisation, éviteront de vous parler des milliers de jeans aux poches mal placées qu'ils ont du jeter ou brader aux Puces* » avance Philippe **Adec**, patron de la marque de prêt-à-porter féminin, qui porte son nom.

Une productivité faible, une qualité médiocre

Quand le coût horaire du travail est de 100 dans l'Union à 15, il est, en 2005, de 9 en Roumanie (*Source : Eurostat*), soit l'avant dernière place, juste devant la Bulgarie (indice de 6) et derrière la Lettonie (indice de 11). Sachant qu'en France, l'indice est de 117, on peut en déduire qu'une heure de travail coûte 13 fois plus en France qu'en Roumanie. Mais il faut tenir compte des différentiels de productivité pour apprécier le coût salarial unitaire. En 2005, quand la productivité horaire du travail est de 100 dans l'Union à 15, elle est de 29 en Roumanie, soit la dernière place, derrière la Bulgarie (31) et la Lettonie (39). En France, l'indice est de 118, soit une productivité en France quatre fois plus importante qu'en Roumanie. Le coût salarial unitaire, rapport entre le coût du travail et la productivité du

travail, est donc de 32 en Roumanie, contre 99 en France, soit un rapport de trois pour un. Ensuite, on peut s'intéresser à la part que représente le coût salarial dans le coût de production total. Si cette part est faible, alors l'avantage obtenu par la faiblesse des coûts salariaux s'efface avec les « désagréments » constatés au niveau de la fabrication du produit. Les différents exemples ci-dessous illustrent ce que nous entendons par « désagréments » : faiblesse de la qualité, manque de réactivité.

Les entreprises **Mobitel** et **Texim**, après avoir délocalisé 80% de leur production en Inde, afin de bénéficier d'un coût du travail favorable, ont relocalisé leur fabrication en France. Francis Lelaire, PDG des deux entreprises, compte sur la réorganisation du processus productif et sur son automatisation. En Asie, dit-il, « *l'outil de travail n'est pas toujours des plus performants. La productivité des ouvrières n'est pas non plus la même. Un certain nombre de tâches se font par exemple à la main et la qualité n'est pas toujours au rendez-vous. D'où un taux de perte relativement élevé.* » (in *Libération*, 20 février 1997).

Une créativité réduite et un manque de réactivité

Dans l'habillement l'acte d'achat devient plus impulsif, on peut parler de consommateur *zappeur* fortement influencé par les phénomènes de mode.

Dans le magazine *l'Expansion* (op. cit.), il est fait état qu'« en 1995, le **groupe Zannier** fait passer la part de sa production réalisée en France de 10 à plus de 30% ces dernières années. « *Afin d'éviter les pertes, explique Roger Zannier, nous passons commande à l'étranger pour des volumes inférieurs à nos prévisions de vente, et nous ajustons ensuite en fonction de la demande avec des petites séries réalisées en France* ».

Même logique chez **Naf-Naf** : dans l'entreprise des frères Pariente, autre incarnation d'une réussite reposant sur le travail avec les PVD, la part française atteignait en 1995, 40% et tendait vers la moitié contre moins de 15%, trois ans plus tôt. A ce stade, il ne s'agit plus uniquement de rapidité du réassort, mais d'une politique de nouveautés permanentes qui ne peut fonctionner qu'en circuit court. De la conception d'un article à son arrivée sur les portants des magasins, quatre jours peuvent suffire dans le meilleur des cas. Inutile d'espérer moins d'un mois, plus généralement trois, voire six, pour en faire autant avec l'Afrique du Nord ou l'Extrême-Orient (in *L'Expansion*, op. cit.).

Chaque entreprise se trouve confrontée à ce besoin de satisfaire rapidement la demande.

Philippe Peyrard, Directeur Général de la coopérative des **opticiens Atol** a rapatrié ses activités de Shenzen à Morbier dans le Jura, et à Yonnax dans l'Ain. En 2003, il obtient la licence des montures Ushuaïa, il ne dispose que de 600 points de vente contre 2000 en 2007. « *A l'époque les fabricants français n'étaient pas convaincus. Voilà pourquoi, entre autres, nous sommes allés en Chine. Mais c'est aussi parce que les salaires y étaient très bas.* » explique le dirigeant au *Nouvel Observateur* du 22-28 fév. 2007. Au fil des mois, il constate que pour obtenir la bonne couleur de la part de ses fabricants, il fallait plusieurs allers-retours, « *sans parler du transport, il fallait compter entre 4 et 6 mois. Nous ne pouvions plus stocker.* ». Fin 2006, la licence est renouvelée pour 3 ans et les fabricants français réalisent alors, qu'il peut leur fournir du travail pour 3 ans, et reconsidèrent sa proposition. « *Bien sûr, ça me coûte plus cher, Ushuaïa, c'est 50 000 montures par an. A chaque monture je perds 10 euros. Mais le retour sur investissement est positif.* ». Dans une autre interview (in *Valeurs Actuelles* n°3659, 12 janvier 2007), Philippe Peyrard explique : « *Nous avons aussi choisi le site de Beaune pour son emplacement géographique qui nous permettra d'offrir de nouveaux services : nos magasins pourront ainsi passer commande jusqu'à 20 heures à l'unité bourguignonne en étant assurés que leurs clients auront leurs lunettes dès le lendemain matin, quelle que soit leur localisation en France.* ». La fabrication en Chine impliquait de prévoir des délais de livraison de 3 à 4 mois. Ainsi la société mise tout sur le *made in France* qui lui permet d'avoir une qualité et un design irréprochables, ainsi que des couleurs qu'elle ne trouvait pas en Chine.

En 1995, dans l'automobile, temple des flux tendus, PSA a demandé à son sous-traitant **Reinshagen** d'ouvrir une usine à quelques kilomètres de Sochaux, pour lui fournir des câbles électriques, jusque-là fabriqués en Tunisie. Au moindre dérèglement des approvisionnements, il fallait parfois appeler en renfort des avions ou des

hélicoptères pour éviter un arrêt de ligne. De quoi relativiser les gains sur la main d'œuvre. Le matériel produit par l'usine française ne représenterait qu'un surcoût de 5% par rapport à celui fabriqué en Tunisie (in *L'Expansion*, op.cit).

3.2.2. Transformations de l'environnement productif au fil des ans, tant dans le pays d'origine que dans le pays d'accueil

Proximité de la demande, lorsque celle-ci est localisée dans le pays d'origine

Un premier exemple relatif aux centres d'appels nous permet d'illustrer le fait que le client réclame plus un service qu'un produit. Il s'agit pour l'entreprise de renforcer sa compétitivité par une différenciation de produit et service.

L'Inde fait face aux relocalisations des centres d'appels (in *Le Monde*, 20 juin 2006)

Après avoir délocalisé, les entreprises britanniques font-elles désormais marche arrière en rapatriant leurs services sous traités? La question est d'actualité après l'annonce le 16 juin, par la compagnie d'électricité **Powergen** de la fermeture de son centre d'appels en Inde pour créer un millier d'emplois en Grande-Bretagne d'ici fin 2006. « *Même si les avantages financiers des délocalisations sont substantiels, nous ne sommes pas prêts à réaliser des économies au détriment de nos clients* », a déclaré un porte-parole du numéro deux de l'énergie britannique, filiale du géant allemand EON. Depuis la délocalisation, en 2001, du centre d'appels pour particuliers, **Powergen** a enregistré deux fois plus de plaintes de consommateurs comparées à la moyenne du secteur. En cause : les difficultés de dialogue avec les employés du sous-continent indien, ainsi que les lacunes de leur formation technique. Pour les syndicats, la décision de **Powergen** est une victoire dans leur lutte contre le mouvement de délocalisations des centres d'appels installés dans les anciennes zones industrielles du nord de l'Angleterre, d'Ecosse et du Pays de Galle. « *En Inde, le coût de la main-d'œuvre augmente, la fidélité des employés décroît et les responsables des centres d'appels ne sont pas à la hauteur de la tâche* », précise le syndicat Amicus.

Retour vers la technicité et le savoir-faire du pays d'origine

Eugène Perma ferme son usine de Barcelone et relocalise à Reims (in *Le Figaro entreprises*, 2 novembre 2004). Le 12 octobre 2004, lors de l'inauguration de la nouvelle usine Eugène Perma, qui fabrique des produits capillaires (Kéranove, Pétrole Hahn...), à Reims, Catherine Vautrin, secrétaire d'Etat à l'Intégration et à l'Egalité des chances a salué les industriels à la « *vision d'entreprise citoyenne* ». Cette relocalisation est la conclusion d'une réflexion démarrée en 2001. Le groupe, en pleine expansion, voulait rationaliser la fabrication et le conditionnement de ses produits. « *Toutes les études menées pendant 18 mois, les nôtres et celles de conseils extérieurs, ont convergé en faveur de Reims.* », explique Didier Martin, PDG de l'entreprise. La technicité et l'ingénierie y étaient de loin les meilleures du groupe. Le cœur de métier – la coloration – exige un savoir-faire que possèdent à l'évidence les équipes rémoises. Didier Martin a fait ses comptes. Le coût de la main d'œuvre est plus élevé en France qu'en Espagne, mais l'amélioration du process compense cette différence. « *Le surcoût de main-d'œuvre sera dilué dans les gains de productivité, estimés de 15 à 20% sur trois ans* », ajoute le PDG. Reims a été préféré à Barcelone en octobre 2003, et l'usine catalane a été fermée. Ce retrait, ainsi que le reclassement des 75 salariés, a coûté 5 millions d'euros.

En outre, le « retour au pays » est bien souvent encouragé par les **pouvoirs publics**. Des conditions plus favorables (aménagement du territoire, incitations fiscales...) sont parfois obtenues par l'entreprise dès lors qu'elle manifeste son intention de relocaliser sa production. Comme c'est le cas pour **Christofle**, qui souhaite relocaliser sa production en France, mais attend pour le faire des aides publiques.

Réduire les coûts de transport et les délais de livraison

L'entreprise **SAMAS**, 750 salariés en France après 5 ans de délocalisation vers Canton revient à Noyon dans l'Oise (in *Libération*, 4 janvier 2007). L'entreprise est spécialiste du mobilier de bureau. Elle fabrique des meubles personnalisés pour Thales ou Airbus, et est positionnée sur le haut de gamme. « *En Chine les gains sur*

les coûts salariaux sont évidents. Mais une entreprise c'est aussi une histoire, des compétences accumulées. » explique Valentin Schmitt, directeur des opérations. En outre, la nécessité de prendre en compte les coûts de transport avec l'envolée des prix du brut, les délais de transport (5 semaines de bateau), la proximité client-fournisseur « *entre le moment où nous recevons un plan de bureau à construire et celui où nous livrons une démo, il nous suffit de 3 ou 4 jours quand il est monté en France, contre 8 semaines pour la Chine. Aucun client n'accepte d'attendre autant* », autant de raisons qui justifient la relocalisation. En prenant en compte les possibilités de réorganisation en France, en rationalisant le travail « *50% de l'écart de coût a été trouvé dans l'amélioration du process. On considère qu'on gagnera les 50% restant grâce à la baisse des coûts de transport* » rapporte V. Schmitt.

De manière générale, les hausses des prix de l'énergie et donc des coûts de transport pénalisent les entreprises qui produisent loin de leur demande. Quand le poids de la main d'œuvre pèse peu, les autres facteurs constitutifs des coûts de revient comptent davantage.

3.3. Les enseignements tirés des relocalisations

Dès lors, nous pouvons tirer quelques enseignements des relocalisations, qui viennent compléter ce que l'on connaît des raisons, qui permettent le maintien d'activités sur le territoire d'origine de l'entreprise : le développement industriel des pays en développement s'accompagne d'une hausse des salaires locaux; la productivité du travail en France dépasse celle des pays où la faiblesse des salaires prime sur le temps passé; des salaires faibles peuvent cacher de forts et coûteux besoins de formation, une faiblesse de la productivité, un turn-over considérable du personnel; l'automatisation croissante de la production réduit considérablement la part de la main d'œuvre dans le coût de revient; la versatilité du consommateur et l'organisation des circuits de production en juste-à-temps imposent aux entreprises une réactivité parfois incompatible avec les délais de flux distants; l'éloignement réduit la créativité du donneur d'ordres; l'éloignement génère une complexité plus difficile à gérer; les risques de pertes ou de vol de la marchandise, l'immobilisation de capital, les encours de produits sur une longue période (3 à 9 mois), les droits de douane et les taxes anti-dumping sont autant d'éléments qui alourdissent les coûts de revient. Ce sont autant d'éléments qui indiquent qu'il faut raisonner à **coûts complets**, et non pas uniquement considérer les différentiels de coûts de travail. Enfin, une étude du cabinet Mc Kinsey réalisée aux Etats-Unis en 2005 montre l'écart entre la perception des entreprises et la réalité : interrogés, les chefs d'entreprises californiens du secteur plastique estiment qu'ils feraient un gain de coût de 22% en délocalisant en Asie. Après des études de coûts cachés (logistique, assurance, formation, défauts), les chercheurs estiment, quant à eux, qu'ils n'en gagneraient que 11%. Enfin, s'ils réorganisaient en Californie leur appareil productif, ils n'en gagneraient que 3%. Ainsi, en synthétisant les **différents enseignements tirés des deux groupes d'entreprises**, il apparaît que la compétitivité globale de l'entreprise s'améliore dès lors que l'entreprise gaspille peu ou pas du tout - en termes de temps, de matériel, d'argent et de travail - et que toutes ses tâches possèdent un contenu, une séquence, une chronologie et un résultat fortement spécifiés. On revient alors sur des éléments de définition d'entreprise *lean* (Womack, 2005), dont les innovations organisationnelles, peuvent tout à fait avoir lieu sur le territoire d'origine. Ainsi, le besoin de compter sur un appui constant et de proximité facilitant l'innovation, ainsi que sur une main d'œuvre habilitée à la mettre en application, incite les entreprises à établir des rapports plus étroits avec le milieu local. La relation entre innovation et territoire renvoie aux interactions entre apprentissages, institutions et espaces : si le processus d'innovation s'inscrit dans un cadre institutionnel, produit d'apprentissages localisés, il est renforcé par l'existence de ces différentes proximités géographiques et organisationnelles. Dès lors le maintien ou le retour de l'entreprise sur son territoire d'origine est pleinement justifié. Aussi, on peut essayer maintenant, pour tenter d'apprécier l'ampleur

de la part des relocalisations dans les IDE, de regarder non plus, des stratégies individuelles d'entreprises, mais de raisonner à un niveau plus agrégé.

4. AMPLEUR DU MOUVEMENT DE RELOCALISATION DES PME

Il existe assez peu d'études sur le sujet. On peut raisonner à partir d'études qui tentent de mesurer l'attractivité d'un territoire, ou bien à partir d'entreprises de la même nationalité qui reviennent dans le pays d'origine.

4.1. Perte d'attractivité du territoire d'origine : cas de la Chine

Le cabinet Booz Allen Hamilton a interrogé un échantillon de 66 entreprises étrangères implantées en Chine. Il apparaît, dans cette étude (*China Manufacturing Competitiveness 2007-2008*, Booz Allen Hamilton, in *Le Monde*, 2008), que 54% de ces entreprises estiment que l'attractivité de la Chine diminue en raison de la hausse du yuan face au dollar et de l'inflation, mais aussi à cause de l'archaïsme des processus de production chinois. Selon les données du rapport de Booz Allen Hamilton, 17% de ces entreprises envisagent de délocaliser une partie de leur production vers le Vietnam et l'Inde, mais 83% souhaitent rester sur place, en invoquant la taille du marché intérieur comme raison du maintien de leur activité malgré une moindre attractivité du territoire. Donc sur cet échantillon, aucun mouvement de relocalisation vers le territoire d'origine n'est noté. Le nomadisme des entreprises s'explique par une recherche de coûts salariaux, et de conditions monétaires plus favorables. En revanche dès lors que le territoire d'origine renforce son attractivité, on enregistre un ralentissement des délocalisations et une augmentation des relocalisations. C'est le cas actuellement observé en Allemagne.

4.2. Cas des entreprises allemandes

Une étude publiée par l'*Institut Fraunhofer* en avril 2008 pour la recherche en innovation indique qu'une entreprise sur 11 dans le secteur de l'industrie manufacturière en Allemagne a choisi en 2004 et 2005 de délocaliser sa production à l'étranger. D'après une enquête basée sur un panel de 1700 PME, elles étaient une sur 8 en 2002 et 2003. « *Au moins 20% des unités de production délocalisées en 2000 et 2001 ont été ramenées en Allemagne* », explique le Président du VDI (Association des ingénieurs allemands), Bruno Braun. Steffen Kinkel, chercheur au *Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research*, a étudié en Allemagne dans certains secteurs de l'industrie manufacturière cette tendance. Depuis l'an 2000, ce sont 3500 entreprises de l'industrie des métaux et de l'industrie chimique, qui ont relocalisé en Allemagne en raison de surcoûts, qui ont mal été anticipés. « *En règle générale, entre un quart et un cinquième des délocalisations sont de retour deux ans après leur départ* » estime le chercheur. « *Toutes les entreprises qui ont choisi de déplacer leur production ne connaissent pas le succès car, trop fréquemment, elles mesurent mal les risques* ». Parmi les facteurs souvent sous-estimés, 72% des entreprises citent des difficultés de flexibilité, 15% des infrastructures déficientes et 9% l'insuffisance de main d'œuvre qualifiée. Enfin, le temps de démarrage des usines nouvelles est souvent sous-estimé de moitié. La formation des nouveaux personnels coûte jusqu'à deux fois plus cher que prévu par le budget, et la décision de délocaliser s'est appuyée sur une vision très statique des coûts salariaux. En mai 2006, une étude sur **l'industrie européenne** (Bouba-Olga, 2007) concluait qu'entre 25 et 50% des entreprises, selon les pays, qui avaient réalisé un IDE en 2002 ou 2003, cherchaient à réduire les coûts de production, à se rapprocher des nouveaux marchés ou à être à proximité de leurs

clients clés. Dans le même temps, entre un sixième (Italie, Allemagne) et la moitié des entreprises (Royaume Uni) avaient relocalisé. Pour la France, 46% des entreprises enquêtées ont fait de l'*offshoring* et 15% sont revenues, soit un ratio relocalisation/*offshoring* de 1 pour 3. Les raisons invoquées pour les relocalisations dans cette étude sont les suivantes : problèmes de qualité, de flexibilité/réactivité, de coûts de production, de coûts de coordination et de communication, enfin de disponibilité de personnes qualifiées. Les relocalisations pèsent globalement peu, mais elles semblent représenter une part non négligeable des délocalisations. Enfin, une **étude empirique sur données d'entreprises de la région Rhône-Alpes** (Chanteau, 2007) a permis d'évaluer la mobilité des activités productives des entreprises de cette région. Il considère 3 années, 1993, 1997 et 2003 et en agrégeant les données fournies par l'agence d'informations professionnelles, *Bref Rhône-Alpes*, il dénombre 282 extensions, créations ou déplacements d'activités avec l'étranger. Sur ces 282 opérations, 64 correspondent à des délocalisations. Sur ces 64 délocalisations, on constate 46 délocalisations d'entreprises françaises vers l'étranger et 18 entrées d'entreprises en France. Sur les 46 délocalisations, on peut différencier les 40 délocalisations d'entreprises françaises, des 6 relocalisations d'entreprises étrangères installées en Rhône-Alpes, qui repartent hors de la France. Sur les 18 entrées d'entreprises en France, on dénombre 8 délocalisations d'entreprises étrangères en France et 10 relocalisations d'entreprises françaises, soit un ratio relocalisations d'entreprises françaises/délocalisations d'entreprises françaises de 1 pour 4. Ainsi les décisions d'investissement à l'étranger sont réversibles. On pourrait avancer le chiffre de 25% d'entreprises qui actuellement, suite à une délocalisation, reviennent sur leur territoire d'origine.

CONCLUSION ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

De cette communication, on peut tirer des enseignements concernant les logiques de localisation des PME. Ces dernières, face à la mondialisation, mettent en place des stratégies analogues aux grands groupes. Ainsi, elles ont plusieurs possibilités pour faire face à la mondialisation, et conserver, voire améliorer leur compétitivité. Elles sont donc capables de coordonner leurs activités tant dans l'espace, qu'au niveau organisationnel. Elles participent donc pleinement au mouvement de délocalisation / relocalisation. Également, il ressort qu'un des éléments moteur du développement de l'entreprise, et notamment de la PME, sur son territoire d'origine est la **capacité à gérer l'innovation technologique et organisationnelle en réseau**. Tous les acteurs de la chaîne de valeur doivent se sentir concernés par le projet (être compétitif sur les marchés, et pour ce faire accroître la compétitivité prix et la compétitivité différenciation des produits et services). C'est à cette condition que l'ancrage de l'entreprise sur le territoire d'origine sera durable. Les facteurs de localisation évoluent et ne se limitent plus à de simples considérations de coûts et de ressources naturelles. C'est la disponibilité de relations de coopération, de complémentarités entre les firmes, l'existence de *spillovers* de connaissance, la concentration d'universités, de centres de recherche participant au développement des processus d'apprentissage et d'innovation, qui fondent en grande partie l'ancrage territorial des entreprises. La proximité géographique, mais aussi organisationnelle structure les clusters. Afin de développer des regroupements d'entreprises, les pouvoirs publics ont donc un rôle non négligeable à jouer dans la gouvernance des territoires, dans le développement et la mise en œuvre de politiques de développement local axées en particulier sur le soutien à l'innovation et notamment envers les PME. Toutefois, **quelques interrogations demeurent quant au phénomène de relocalisation des PME**. L'entreprise relocalise-t-elle ses activités, car l'avantage comparatif du pays d'accueil s'est transformé (hausse des salaires, changements de parité monétaire...) suite aux politiques de

développement local? La relocalisation est-elle un échec lié à une sous-estimation des difficultés rencontrées (mal façon, faiblesse de la productivité...), à une méconnaissance des contraintes relatives à l'éloignement, ce qui se traduit par une hausse des coûts de contrôle, une perte d'image et donc une dégradation de la compétitivité de l'entreprise? Dans les deux cas, quelles sont les actions à mener dans l'entreprise pour anticiper et contrôler ces éléments d'environnement? Et enfin, comment l'Etat peut-il permettre un ancrage durable des entreprises, et notamment des PME, sur leur territoire? Autant de questions ouvertes qui ne trouveront de réponses que par un approfondissement des recherches sur ce thème.

BIBLIOGRAPHIE

- Amendola, M. et J.L. Gaffard (1988), *La dynamique économique de l'innovation*, Economica, Paris.
- Barril, H. (2004), « Le meuble manque de bois », *La Presse*, http://www.civam.qc.ca/fr/consulter_article.asp?id=242
- Bellet, M. (1992), « Technologie et territoire, l'organisation comme objet de recherche? », *Revue française d'Économie*, vol. VII, n° 1, p. 85-127.
- Benko, G. et A. Lipietz (1992), *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Paris, PUF.
- Berger, S. (2006), *Made in Monde*, Seuil, 357 p.
- Bouba-Olga, O. (2006), *Les nouvelles géographies du capitalisme : comprendre et maîtriser les délocalisations*, Édition du Seuil, 233 p.
- Brown, D., A. Deardorff et R. Stern (2003), « The effects of multinational production on wages and working conditions in developing countries », NBER Working Paper 9669.
- Bruno, G., R. Crino et A. Falzoni (2004), « Foreign direct investment, wage inequality, and skilled labor demand », *Working paper 2005 n°1*, HymanP., Minsky Department of Economic Studies, University of Bergamo, Italy, 34 p.
- Chanteau, J.P. (2007), *Quantification et analyse stratégique des délocalisations : une étude empirique sur données d'entreprises*, Bordeaux, Atelier « Trajectoire de délocalisation ».
- Colletis, G. et B. Pecqueur (1993), « Intégration des espaces et quasi intégration des firmes : vers de nouvelles rencontres productives? », *Revue d'Économie régionale et urbaine*, n° 3, p. 489-508.
- Colletis, G. et F. Winterhalter (1991), « Coopérations internes et externes des nouveaux districts technologiques », Montréal, *Colloque de l'Association des sciences régionales de langue française*.
- Dosi, G. (1988), « The nature of the innovative process », *Technical Change and Economic Theory*, Printer, p. 221-238.
- El Mouhoub, M. (2006), *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, La Découverte, 126 p.
- Dopuy, C. et A. Burmeister (dir.) (2003), *Entreprises et territoire, Les nouveaux enjeux de la proximité*, Les Études de la Documentation française, Paris, 134 p.
- Gaffard, J.L. (2005), « Attractivité, délocalisations et concurrence fiscale », *Revue de l'OFCE*, n° 94, Presses de Sciences Po, juillet, 429 p.
- Guilli, J.P. et A. Torre (2001), *Dynamiques de proximité*, L'Harmattan, Paris.
- Head, K. (2007), *Elements of Multinational Strategy*, Springer, 208 p.
- Houdre, T. et M. Lelièvre (2008), *Délocalisations Acte II, Les délocalisations des services*, École des Mines de Paris, Coll. libres opinions, Paris, 158 p.
- Kinkel, S. (2008), *Fraunhofer Institut* (Fraunhofer Institut for Systems and Innovation Research), mardi 22 avril.

- Krugman, P. (1991), *Geography and Trade*, MIT Press, Cambridge, Mass.
- Krugman, P. (1995), *Development Geography and Economic Theory*, MIT Press, Cambridge, Mass.
- Levet, J.L. (2005), Localisation des entreprises et rôle de l'État : une contribution au débat, *Rapport pour le Commissariat Général au Plan*, n° 2, avril, 60 p.
- Mayer, T et M. Crozet (2000), How do Firm Agglomerate? A study of FDI in France, mimeo, *Cahiers de la MSE*, n° 2000-50, Paris.
- McKinsey (2005), *California Manufacturing Competitiveness Initiative*, McKinsey Global Institute, 102 p.
- Mercier-Suissa, C. et C. Bouveret-Rivat (2007), *Les stratégies d'internationalisation des entreprises*, Gualino Édition, 126 p.
- Nelson, R. et S. Winter (1982), « An evolutionary theory of economic change », Cambridge, *The Belknap Press of Harvard University*.
- Pecqueur, B. (1989), *Le développement local*, Paris.
- OECD (2000), Main determinants and impacts of foreign direct investment on China's economy, *Working Paper on International Investment*, n° 2000/4.
- Perroux, F. (1950), « Les espaces économiques », *Économie Appliquée*, 1, p. 225-244.
- Planque, B. et B. Py (1986), « La dynamique de l'intégration des PME innovatrices dans leur environnement : problématiques et propositions méthodologiques », *Revue d'Économie régionale et urbaine*, n° 5, p. 587-607.
- Réjean, R. (2006), Canadel : le Québec sauvera-t-il les meubles?, *CEFERIO*, Perspectives.
- Torre, A. (1993), « Proximité géographique et dynamiques industrielles », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 3, p. 431-448.
- Torre, A. et A. Rallet (2005), Proximity and localization, *Regional Studies*, n° 39, p. 47-59.
- Womack, J. et D. Jones (2005), *Lean Solutions: How Companies and Customers Can create Value and Wealth Together*, New-York, Free Press.
- Articles de presse utilisés pour ou pendant les interviews :
- Challenges* n°94, Le scooter Peugeot vire chinois, 4/10/07, p 34.
- Les Échos*, 4 décembre 2007.
- Les Échos*, 26 novembre 2007.
- Le Figaro entreprises*, mardi 2 novembre 2004.
- Le Monde*, 20 juin 2006 et 2008.
- L'Essentiel de Management*, Où produire dans le monde au meilleur coût?, cas d'entreprises, la délocalisation, juin 1995, 66-83.
- L'Expansion* n°496, 6 au 19 mars 1995.
- Libération*, Un tee-shirt c'est 7 mn en Inde et 2 mn en Europe, 20 février 1997.
- Nouvel Observateur*, 2005.
- Nouvel Observateur* du 22-28 fév. 2007.
- Valeurs Actuelles* n°3659, 12 janvier 2007.