

Une étude empirique de l'internationalisation des PME : Le cas de l'entreprise familiale Française CANCE

Jean-Michel Quentier
Ecole Supérieure de Commerce de Pau. France
jean-michel.quentier@esc-pau.fr

Jeanine Billet
Ecole Supérieure de Commerce de Pau. France
jeanine.billet@esc-pau.fr

Résumé

Dans cet article nous tentons d'explorer le comportement entrepreneurial et la vision du leader-dirigeant en tant que propriétaire d'une PME familiale lors de la formulation et la mise en place d'une stratégie de délocalisation dans laquelle il s'efforce d'éviter les effets négatifs de la décision sur le développement économique du territoire où l'entreprise a historiquement été implantée. Bien que notre article se base sur un cas isolé, il met, néanmoins, en évidence le fait que les dirigeants doivent adopter un comportement socialement responsable (éthique et social) pour être en mesure d'exploiter les avantages des coûts de main d'œuvre internationaux tout en préservant les emplois du territoire. Cette internationalisation leur permet de maintenir ou d'améliorer la compétitivité de leurs entreprises sans pour autant détruire les capacités et les ressources locales. Notre exemple démontre qu'il est possible de créer de la valeur pour les actionnaires-propriétaires et en même temps de développer l'économie locale et régionale créatrice de richesse pour l'ensemble des parties prenantes. En quelque sorte, notre cas va à l'encontre des idées reçues, celles qui consiste à dire, qu'une entreprise dans sa quête d'opportunités internationales, en particulier celles liées à la délocalisation pour réduire ses coûts, crée de la valeur pour l'actionnaire mais détruit de la richesse pour les autres parties prenantes.

Mots-clé : PME, entrepreneuriat, direction, entreprises familiales, internationalisation, délocalisation, développement durable

I- Introduction

Les deux dernières décennies ont été témoin du renouveau des études sur les PME et l'entrepreneuriat. Ces études ont dans plusieurs pays montré que le nombre de nouvelles entreprises a augmenté et que l'importance du secteur des PME en tant que créateur d'emplois a elle aussi augmenté (Keeble et al. 1990 ; Busentiz, L. W. ; Gomez, C ; Spencer, J. W. 2000). En parallèle, il y a eu aussi une augmentation radicale de l'intérêt pour le rôle et la performance du secteur des petites entreprises chez les universitaires et les décideurs politiques.

Les modèles développés à partir du processus d'internationalisation des entreprises ont tous un point en commun. Ils sont tous fortement été tournés vers les problèmes rencontrés par des grandes entreprises et vers le processus managérial de leur internationalisation (Kock & Laine, 2000; Young, 1987).

Cette vision plus tôt réductrice du processus d'internationalisation des entreprises «essentiellement des grandes» est empiriquement mise en défaut par le fait que les PME deviennent les nouveaux acteurs, très dynamiques, sur les marchés internationaux. De ce fait, un plus grand intérêt est porté sur les études empiriques concernant le processus d'internationalisation des PME, leur position d'un point de vue contextuel ainsi que sur leurs motivations et difficultés rencontrées lors du processus d'internationalisation. Ce regain d'intérêt est devenu tel que la Commission Européenne l'a inclus dans ses priorités lors de la création du Marché Commun Européen.

De surcroît, le débat autour des effets du marché interne a provoqué un intérêt renforcé sur la situation des PME en Europe. La question essentielle est de savoir comment les PME peuvent partager les avantages établis par un marché unique et comment elles peuvent déployer leur potentiel de croissance. Dans ce contexte, l'objectif principal de cet article est d'explorer, sur la base d'un seul exemple, la manière dont le dirigeant-proprétaire d'une PME familiale met en œuvre une stratégie internationale qui lui permet de saisir les avantages de coût de main d'œuvre internationale en délocalisant sa production tout en maintenant ses investissements sur le marché local. En résumé, nous voulons tenter de comprendre d'une part, dans quelle mesure le développement économique local peut être compatible avec la décision de l'entreprise d'exploiter les opportunités internationales, fondée sur les bas coûts de la main d'œuvre, et tout particulièrement dans le cas de la délocalisation de certaines de ses activités, et d'autre part, dans quelle mesure les aspects comportementaux du dirigeant-proprétaire influencent le processus cognitif de la prise de décisions d'internationalisation de l'entreprise.

II- Cadre Conceptuel

Afin de tenter de mettre en évidence la relation existante entre l'internationalisation d'une PME et les aspects comportementaux de l'entrepreneur-proprétaire; nous allons dans cette section parler de cadre conceptuel plutôt que de revue de la littérature sur l'internationalisation des PME. Pour ce faire nous allons premièrement passer en revue quelques études empiriques, suivi des théories de la contingence et de la construction sociale, puis la vision entrepreneurial et le comportement de l'entrepreneur.

Alors que les explications conventionnelles ont longtemps sous-entendu que le commerce international est le domaine de grandes et riches entreprises (Johanson and Vahlne, 1977; Anderson, 1993), de récentes études sur l'émergence des PME tournées vers les marchés internationaux présentent un réel défi pour le mode de pensée conventionnel (Oviatt et McDougall, 1995). En Europe, en Asie, aux Etats-Unis et en Amérique latine, avec les progrès des technologies de communication et d'information, la mondialisation des marchés et d'autres facteurs aidant, de plus en plus des PME s'aventurent à l'étranger. Par conséquent, nous constatons que dans plusieurs pays, les PME représentent une part de plus en plus grandissante de la croissance exportatrice, de la création d'emplois et des possibilités de développement futur (Coviello, N. E. and A. McAuley, 1999).

Un autre facteur important dans ce cas précis est l'avantage inhérent aux PME. A l'encontre des grandes entreprises, les petites et moyennes entreprises sont dépourvues de bureaucratie, de pensée hiérarchisée et de coûteux systèmes d'information. Elles sont souvent plus novatrices, plus à l'écoute de leurs clients et ont une réactivité plus importante quant à la mise en place de nouvelles stratégies (Oviatt B. M. ; P. P. McDougall, 1997). Les dirigeants de PME peuvent plus facilement adapter leurs systèmes, procédés et politique managériale aux impératifs de la compétitivité internationale.

Ils peuvent souvent s'approprier et fixer l'information, en particulier l'information informelle, plus efficacement à travers toute l'entreprise (McDougall, 1994). En dernier lieu, avec la montée en puissance du rôle des réseaux, le commerce international est aujourd'hui de plus en plus facilité par l'intermédiaire de partenariats avec des distributeurs étrangers, des entreprises commerciales, des fournisseurs, des entreprises spécialisées ainsi que les traditionnels acheteurs et vendeurs (Johanson et Mattsson, 1988). Les réseaux, les alliances, et autres partenariats stratégiques remplacent, petit à petit, les formes d'organisation hiérarchisée, permettant ainsi les transactions avec des pays étrangers et procurant des avantages compétitifs aux petites entreprises (Achrol, 1991). En étant acteur de réseaux internationaux, les PME créent des conduits de flux d'information et de création de savoir. En parallèle, les réseaux sont pour les PME une source efficace et pertinente d'information qui facilitent ainsi la progression de leur courbe d'apprentissage du processus d'internationalisation (Johanson et Mattsson, 1988 ; Westhead, P. ; Wright, M. ; Ucbasaran D. 2001).

En ce qui concerne la localisation et les engagements envers les ressources et moyens locaux (l'appartenance à un territoire), les petites entreprises, au contraire de grandes entreprises multinationales, dépendent largement des conditions de production locale dans lesquelles elles sont ancrées. Cet attachement inclut une multitude de facteurs divers allant du niveau de compétence et d'éducation de la main d'œuvre disponible, au coût de celle-ci, aux institutions de recherche et développement, aux moyens de communication disponibles, en passant par le système d'aides publiques jusqu'à la structure de l'environnement industriel local. C'est donc sans surprise que la proximité s'avère être un facteur important dans un grand nombre d'études de «districts industriels» menées ces dix dernières années (Becattini, 1990). D'après Michael Porter (1990), il se produit souvent un regroupement géographique d'entreprises au sein d'entreprises internationales. Il met en avant les tendances qu'ont des entreprises compétitives et des groupements d'industries de même type à se localiser dans de mêmes lieux au sein d'une nation. A contrario, l'importance des ressources locales doit être considérée par rapport au point de vue de l'entreprise : chaîne industrielle, stratégie de compétitivité flexible et position dans la chaîne de la valeur ajoutée. Certains types d'industries ont un fort besoin d'une localisation groupée plus que certains autres. Certaines PME ont des ressources et un savoir interne qui les rendent plus ou moins dépendantes de l'environnement local.

L'orientation internationale d'une région repose donc, d'une part, sur quelques entreprises clés exposées aux marchés internationaux (entreprises pivots) et sur leurs capacités à atteindre et maintenir une position au sein de réseaux internationaux et frontaliers. D'autre part, le comportement d'une entreprise unique, plus particulièrement dans les premières étapes du processus d'internationalisation est fortement influencé par les conditions d'approvisionnement d'une région, par exemple, des acteurs économiques de la région qui ont su combiner un savoir du marché et des produits, une orientation internationale des institutions à capital risque, etc.

Les études empiriques sur la localisation et l'internationalisation

Seulement quelques études empiriques ont été menées avec pour centre d'intérêt l'importance de la localisation dans le processus d'internationalisation des petites entreprises. Dans une étude sur la Norvège, (Christensen, P. R. and L. Lindmark 1993) en conclut que la localisation ne peut être perçue comme une barrière définitive à l'internationalisation des petites entreprises. Cependant, les entreprises localisées sur des zones périphériques ont plus de mal à attirer du personnel formé et orienté vers l'international. Ces entreprises peuvent aussi être exposées d'une certaine manière aux effets de l'internationalisation des affaires comparées aux entreprises localisées dans les zones urbaines.

Dans des études ayant pour thème l'importance de l'environnement local sur les processus de croissance et développement des petites entreprises, des similitudes peuvent être constatées sur le processus d'internationalisation; par exemple, l'étude menée par O'Farrell et Hitchens (1988). Ils suggèrent, sur la base d'études empiriques, que le développement peut être freiné si l'approvisionnement et la qualité des services publics et privés sont limités, si le coût de la main d'œuvre est élevé et si les conditions sociales pour recruter du personnel sont difficiles à gérer. Mason et Harrison (1986) soutiennent ce point de vue et concluent que le capital risque est plus limité dans les zones périphériques du fait de la centralisation des institutions prêteuses et d'une perception déformée qu'elles ont des risques. O'Farrell et Hitchens suggèrent aussi que des taux de revenu bas et une croissance économique faible dans les zones périphériques freinent les opportunités pour le développement des petites entreprises sur les bases des marchés locaux et régionaux.

Toutes ces conclusions mettent davantage l'accent sur la taille et la diversité de la région que sur la spécialisation commune de la structure industrielle et de la localisation des économies. Ainsi, des études comparatives menées dans les provinces italiennes montrent que des services de conseil générique,

supposés couvrir plusieurs branches d'industries semblaient être moins performants que des services spécialisés (Colnaghi, 1987).

Dans certaines branches d'industrie le processus d'internationalisation tend à être systématique. L'internationalisation d'une entreprise unique est mise en place en étroite collaboration avec d'autres entreprises et institutions. L'environnement coopératif local est aussi un élément essentiel au succès d'activités d'export pour d'autres PME. De ce fait, nous avançons l'idée que le processus d'internationalisation consiste essentiellement à dédier des ressources externes ancrées dans la région afin de permettre à l'entreprise de se positionner sur des réseaux frontaliers et de soutenir, ainsi, le processus d'exportation. Une conséquence de ce fait est que l'on peut présumer que l'internationalisation de petites entreprises varie avec leur localisation, le comportement de leur dirigeant et leur attachement à leur territoire et également avec leur comportement collaboratif entre elles.

Les théories de Contingence et de Construction sociale

Les théories dominantes de contingence relatives à l'internationalisation des entreprises trouvent leur origine dans les idées de Coase sur les frontières/limites des entreprises (Coase, 1937). Coase tend à essayer de répondre à la question: qu'est-ce qui constitue une entreprise? Ceci n'est pas la question clé de cet article, mais empiriquement, il peut être observé que les limites d'une entreprise sont constamment déplacées, soit par des activités d'internalisation ou d'externalisation. En fait, l'externalisation ou l'internalisation des activités à travers les frontières sont précisément une démarche dominante des affaires et une démarche commerciale prépondérante.

L'internalisation par le biais d'investissements directs étrangers est le concept clé dans la théorie éclectique de Dunning (1988) et par le biais de la structure de direction hiérarchisée, elle est aussi le concept clé de la théorie de coûts de transaction de Williamson. Ils visent tous les deux à répondre à la question : sous quelles conditions une entreprise internalise-t-elle une activité ?

La théorie éclectique de Dunning apporte une réponse avec la formule PLI qui stipule qu'une entreprise n'investira à l'étranger que si elle possède la propriété (P), les avantages de localisation (L) et d'internationalisation (I).

La formule de Williamson (1979) est différente. Elle est basée sur deux facteurs humains (la rationalité et l'opportunisme) et sur deux facteurs environnementaux (l'incertitude et la structure de l'industrie). Etant donné les configurations spécifiques de ces quatre facteurs, une entreprise optera ou pas pour une solution d'internalisation ou d'externalisation. Il faut aussi noter que la théorie de coûts de transaction ne traite pas explicitement de l'internationalisation des entreprises. Cependant, son raisonnement par le biais des quatre facteurs est autant valide en dehors des frontières qu'à l'intérieur des frontières d'un marché économique unique.

Avec une certaine mesure de justification, les deux théories peuvent être vues comme traitant toutes deux de l'internalisation et de l'externalisation. Si, d'après les théories, cela n'est pas profitable d'internaliser, les entreprises externalisent leur activité, par exemple, l'activité est faite par d'autres entreprises avec lesquelles l'entreprise en question établit des relations de marché. Cependant, comme montré ci-dessous, du fait de la présomption des théories, elles ne sont pas aptes à prendre en compte toutes les questions de l'externalisation.

Pour ce qui est du concept d'externalisation, on constate que la vague de délocalisation de la production a été aussi importante que la vague d'investissements directs étrangers. La délocalisation de la production signifie d'abandonner la production interne et de la remplacer par des relations avec des fournisseurs. La délocalisation de la production a été ainsi associée à des activités en amont et en aval de l'entreprise, et

elle a pu retrouver un élan, certainement causé par l'engouement pour les stratégies générales d'approvisionnement global de plusieurs entreprises. En bref, les entreprises délocalisent essentiellement leur production pour deux raisons :

1. Pour gagner de l'efficacité statique, particulièrement en exploitant les coûts bas de main d'œuvre. Pour arriver à cela, l'entreprise doit rester flexible étant donné que la carte mondiale des coûts de main d'œuvre bas change constamment. La question des économies d'échelle que les acteurs de marché indépendants peuvent exploiter, est liée à l'efficacité statique,
2. Pour bénéficier de l'efficacité dynamique, c'est à dire mettre à profit l'innovation d'autres entreprises, par exemple, de groupements ou districts industriels. Aujourd'hui de nombreux produits sont basés sur un portfolio de technologies et sur une plate-forme technologique complexe, de sorte qu'une entreprise ne peut pas toutes les maîtriser. Pour garder une compétitivité technologique, l'entreprise peut finir par signer des contrats de Recherche et Développement ou créer des alliances avec d'autres entreprises, y compris ses concurrents.

A ce point, la question est de savoir s'il faut ou non établir des installations de production similaires à celles déjà en place dans le pays ou s'il faut servir le marché en exportant. La théorie de coûts de transaction n'a aucune orientation spécifique ni en amont ni en aval. Elle peut être utilisée sur n'importe quel marché. Cependant, la théorie se préoccupe essentiellement de l'efficacité statique. Au contraire, des théories de délocalisations (Lamming, 1993; Grattorna et Walters, 1996) qui favorisent la délocalisation de production pour gagner en efficacité dynamique, la théorie de coûts de transaction tendra, elle, à préconiser l'internalisation. La raison principale de cette différence est que les présomptions de la théorie de coûts de transaction, en particulier la présomption de la tendance opportuniste de l'homme, ne lui permet pas de proposer une solution en réseaux comme structure de direction.

Les présomptions questionnables sur l'homme sont les seules raisons pour justifier de la popularité des théories de délocalisation générale vis à vis de la théorie de coûts de transaction. Une autre raison est le développement technologique. Par exemple, le développement des technologies de l'information a rendu possible de diriger à distance, de relier étroitement à travers les frontières les activités économiques d'entreprises autonomes sans besoin d'une structure de direction hiérarchisée, ainsi que d'exploiter des économies d'échelle tout en adaptant les demandes du marché local grâce à des plans de production flexibles.

En comparaison avec les modèles en étapes (Johanson et Vahlne, 1977; Welch, L. and R. K. Luostarinen, 1988), les modèles de contingence élargissent le concept d'internationalisation. Tandis que les modèles en étapes se préoccupent principalement des activités en aval, les modèles de contingence traitent eux de l'internationalisation par les activités en amont, par exemple par l'approvisionnement et la délocalisation.

Dans la perspective de construction sociale l'internationalisation est vue comme une construction en soit, qui s'oppose au point de vue qui consiste à penser qu'il existe un monde objectif au-delà de l'esprit humain (Morgan, 1986 ; Popova et Sorensen, 1997) permettant de comprendre ces objectifs apparemment contradictoires. La perspective de construction sociale cherche donc à voir si les perceptions et comportements uniques de dirigeants et des entreprises dans leurs quêtes pour des avantages stratégiques, en délocalisant certaines activités, est compatible avec une approche de développement durable ou de responsabilité sociale de l'entreprise. Ce comportement unique résulte de l'interprétation managériale de chacun, de l'expérience, des intuitions et de la chance. En résumé, l'entreprise est une construction sociale créée par les employés de l'entreprise. Cette construction sociale s'oppose au point de vue qui consiste à croire qu'il y a un monde objectif au-delà de l'esprit humain, un monde qui peut être révélé par des méthodes scientifiques et nous être ainsi présenté comme un fait objectif.

Les implications managériales des deux points de vue sont claires. Le dirigeant, qui croit à un monde objectif, mettra en place une recherche de marché d'après les modes de recherche positivistes (neutralité, représentativité, fiabilité, viabilité, etc.) et prendra sa décision basée sur des faits, qui lui seront présentés sous la forme d'un rapport. Le dirigeant, qui pense qu'il construit le monde autour de lui, agit et interagit avec d'autres personnes, gagne en expérience, essaye des idées, prend des décisions basées sur sa propre compréhension et interprétation du monde. Ce type de dirigeant est plus proche du comportement des dirigeants de PME, en particulier, dans la manière d'envisager l'internationalisation de son entreprise (Slife et Williams, 1995).

Ainsi, il peut exister des attitudes volontaristes dans le fait de développer des activités à l'international et celles-ci n'étant pas toujours, en contradiction avec le développement interne de l'entreprise sur son territoire. Lorsque le dirigeant d'une PME pense que certaines activités de son entreprise peuvent être réalisées plus efficacement et à moindre coût à l'étranger il n'est pas inconcevable de s'engager dans la voie de la délocalisation, sans pour autant nuire à l'activité locale, voir nationale de l'entreprise. Le concept même de délocalisation doit alors être appréhendé de façon différente et il se peut que ce dernier soit source de richesse en interne, pour l'entreprise sur son territoire.

D'autres raisons telles que la «vision» du dirigeant de PME, ainsi que les compétences qu'il a développées au travers d'opportunités rencontrées sur des activités internationales, devront être prises en compte, également, dans les processus d'internationalisation. Ces facteurs rentrent dans le processus de délocalisation et permettent de développer une stratégie de conquête positive pour l'entreprise et pour le territoire dans lequel elle est implantée.

La vision entrepreneuriale et le comportement de l'entrepreneur

La vision entrepreneuriale a fait l'objet de nombreuses études (L.J. Fillion, 1991; J. B. Carrière, 1991; Thornberry, 2003). On peut, à la suite de Campbell and Yeung (1991), dire que celle-ci peut se trouver centralisée sur un seul et même acteur «leader» qui anime et manage l'entreprise.

Pour Senge (1990), la vision est «un mix de stratégie, d'objectifs, de valeurs et de croyances». Quant à Fillion, c'est un cadre de réflexion qui permet au dirigeant, à partir de son environnement propre, d'avoir une action entrepreneuriale. Selon T. Verstraete (2005), la vision entrepreneuriale se construit à partir de représentations plurielles, «elle se fonde sur l'expérience, sur les informations que l'entrepreneur obtient et s'articule avec les plans qu'il construit pour résoudre les problèmes de son entreprise». Le dirigeant va chercher à formaliser et clarifier sa vision stratégique (Hitt, M. A. ; Reed, T. S., 2000) et donner ainsi la direction dans laquelle il souhaite que son entreprise s'engage. Selon Marchesnay (1993), la vision est un élément clé «du système de gestion» de la PME, mais n'est pas toujours clairement définie, en raison des caractéristiques intrinsèques de la PME.

Cette vision est un élément déterminant au niveau des choix stratégiques en termes de délocalisation et conduit le dirigeant à prendre des décisions liées à l'internationalisation sur la base d'une stratégie de conquête et de recherche de la performance de son entreprise, tout en maintenant une activité locale productive. Le management stratégique va ainsi s'appuyer, de plus en plus, sur la valorisation des compétences de l'entreprise (analyse interne des ressources) et ne dépendra plus seulement de l'analyse économique et industrielle des marchés.

La PME innovante et qui cherchera à se différencier, cherchera à avoir ainsi une attitude proactive et tentera de produire une chaîne d'avantages concurrentiels. La pensée du dirigeant sera au cœur du processus de prise de décision (Le Saget, 1992; Cossette, 2005) et la compétitivité de l'entreprise dépendra des ressources (Penrose, 1959) et des compétences du dirigeant ainsi que de la façon dont ce

dernier sera en mesure d'appréhender les forces et les faiblesses de sa vision stratégique, à partir de sa propre carte cognitive, (Cossette, 2005).

Ce processus visionnaire sera dynamique et évoluera, sans cesse au niveau de la PME, car le dirigeant peaufinera, au fur et à mesure, sa démarche. Cette vision sera influencée par l'information propre dont dispose l'entrepreneur, ainsi que par les connaissances et savoirs présents dans son entreprise et les capacités personnelles d'imagination et de créativité de ce dernier. Ceci lui permettra d'être, de plus en plus pertinent, au niveau des actions qu'il envisagera, car le processus est en construction permanente et s'enrichit des expériences passées, au cours du temps.

Ces anticipations constructives et originales vont lui permettre de construire l'avenir de son entreprise, en exploitant des avantages économiques et sociaux; en prenant des décisions pertinentes en matière de choix stratégiques de délocalisation, autant au niveau des activités existantes sur son territoire que sur les actions à mener dans les pays où il va délocaliser une partie de son activité. Ces considérations renvoient à ce que Mintzberg et Waters (1985), appellent le **leader visionnaire** où l'individu qui possède un contrôle personnel sur l'organisation a la possibilité d'imposer sa propre vision à son entourage.

En se référant aux travaux de Scott and Bruce (1987), il ressort que les entrepreneurs de PME vont développer leurs activités internationales en faisant appel, beaucoup plus, à leurs compétences et aux opportunités qu'ils vont rencontrer qu'à la mise en place d'une véritable stratégie d'entreprise à long terme. C'est ainsi que le propriétaire-dirigeant des PME familiales va utiliser ses compétences pour conduire sa démarche d'internationalisation.

Pour développer les activités à l'international l'entrepreneur cherchera alors, à mobiliser **les ressources** (Penrose, 1959) et **les compétences de l'entreprise** (Hamel et Prahalad, 1990). Il est à noter que c'est la combinaison des ressources et compétences qui constitueront l'un des facteurs déterminant de la réussite du processus d'internationalisation. L'autre facteur de réussite de ce processus d'internationalisation est le comportement de l'entrepreneur en particulier son approche éthique et sociétal lors de la prise des décisions.

En allant plus loin dans cette réflexion, Forgues et Leconte (2000), montrent l'importance jouée par les compétences de l'équipe dirigeante dans le processus d'internationalisation. Selon Van Den Bosch, Van Wijk et Volberda (2003) le rôle de l'équipe managériale dans la conduite du processus d'internationalisation est aussi un facteur déterminant dans la formulation et la mise en œuvre des stratégies de conquête des entreprises.

Il en ressortira que le mode de management propre du dirigeant viendra impacter de façon particulière, le processus de délocalisation. Ceci pourra apporter des limites dans ce processus managérial stratégique et avoir des répercussions sur les richesses dégagées et sur les actions de délocalisation qui sont menées.

Ce sont les comportements, les compétences et la vision du dirigeant qui seront déterminants dans les choix faits et les décisions stratégiques internationales menées et nous verrons que cette façon d'agir qui consiste à tirer avantage de ressources extérieures, n'est pas incompatible avec la volonté de pérenniser l'activité localement et de développer sur place des «savoir-faire» compétitifs et innovants.

Nous serons donc amenés, à réfléchir et à comprendre quel est le rôle des compétences du dirigeant dans la conduite du processus de délocalisation; voir en quoi ses choix de délocalisation peuvent avoir des impacts positifs, au niveau du territoire local sur lequel évolue cette entreprise et comment il utilise sa vision entrepreneuriale, malgré les biais cognitifs, tout en faisant preuve d'esprit d'initiative et d'intuition créatrice de valeur.

III- L'Étude de Cas comme Méthode de Recherche

Notre recherche étant fondamentalement qualitative, nous avons retenu comme méthode de recherche la méthode de l'étude de cas. L'intérêt de cette méthode réside dans le fait qu'elle permet aux chercheurs d'avoir une compréhension globale (holistique) des événements de la vie réelle (Yin and Campbell, 2003), tels que les processus décisionnels, le cycle de vie des individus ou des organisations, les relations internationales ou la maturité d'une industrie.

D'une manière générale, l'étude de cas comme méthode de recherche (Yin and Campbell, 2003) est préférée, d'une part, lorsqu'il s'agit de répondre à des questions du type «comment et pourquoi» et d'autre part, lorsque le chercheur a très peu de contrôle sur les événements d'un phénomène contemporain ou de situation réelle. Nous sommes, cependant conscient, comme le dit Yin, que l'étude de cas comme méthode de recherche demeure un vrai challenge que nous tentions de relever ici.

Pour ce faire, nous avons sur la base d'un questionnaire, effectué une série d'interviews semi-directives auprès du dirigeant actuel. Les entretiens ont été menés dans les locaux de l'entreprise et ceux de notre école. Ils ont été enregistrés et par la suite retranscrits. De plus, l'un des auteurs en sa qualité de membre de l'Association pour le Progrès du Management (APM) a suivi et observé pendant plus de deux ans, le comportement du dirigeant de l'entreprise.

Lors des entretiens, nous avons voulu comprendre son processus cognitif, son processus de formulation de la stratégie de son entreprise et les décisions attenantes pour sa mise en œuvre. Ainsi nous lui avons demandé de nous parler de son entreprise, des phénomènes qui l'ont conduit au processus de délocalisation, de sa façon de manager et des compétences, que selon lui un dirigeant de PME doit avoir et celles que doivent avoir les collaborateurs de l'entreprise. Nous avons, par la suite voulu croisés les résultats des entretiens et de la période d'observation avec des informations secondaires que l'entreprise à mis à notre dispositions. Nous avons pu, ainsi, valider la pertinence et véracité des données recueillies lors des entretiens.

IV- L'expérience d'internationalisation de l'entreprise Cancé

Notre démarche exploratoire s'appuie sur le cas du groupe familial CANCE, dont le siège social se situe à Nay. Cette entreprise travaille dans les secteurs des charpentes et constructions métalliques, de la métallerie et de la menuiserie aluminium. La stratégie de l'entreprise n'a eu de cesse de rechercher des facteurs de différenciation et d'attractivité à partir d'autres territoires porteurs, tout en restant convaincu que l'élément central et le pivot de l'entreprise ne pouvait que se trouver sur son territoire d'implantation «centre du monde», selon les dires du Président Directeur Général et propriétaire Monsieur Christian Cancé. C'est en pratiquant la délocalisation d'une partie de sa production que cette entreprise a obtenu des avantages significatifs lui permettant de jouir, aujourd'hui, d'une position de leader sur son secteur d'activité.

Il a toujours existé une tradition familiale, dans le travail du métal, car c'est en 1880 qu'Eugène Cancé arrive à Nay (Pyrénées Atlantiques) pour installer une première forge. Son fils Robert Cancé, père de l'actuel dirigeant, en 1961, crée une entreprise artisanale de serrurerie, située derrière la maison familiale, avec un apprenti et 100 m² d'atelier.

Lors de la mort tragique Robert Cancé en 1968, son fils Christian Cancé, alors qu'il n'a que 16 ans, reprend l'entreprise familiale qui emploie 2 ouvriers et 3 apprentis et possède 600 m² d'ateliers. Il oriente alors l'activité de l'entreprise vers la construction métallique. En prenant en charge la direction de l'entreprise il devra se battre seul, contre les banquiers et un monde qui lui est inconnu. La création du groupe Cancé, en 1991, le positionne comme le spécialiste du métal dans le bâtiment et à la des années

90, grâce à des investissements importants, notamment dans la conception assistée par ordinateur, il devient un des leaders nationaux de la construction métallique.

Aujourd'hui, le groupe familial est dirigé par Christian et Bertrand (son fils) Cancé. Le groupe est présent au niveau national avec 4 sites de production et 6 sites commerciaux et perpétue son savoir-faire dans le métal pour le secteur du bâtiment. Ces agences s'étendent sur le territoire national, sur la façade atlantique, de Bayonne à La Rochelle, en passant par Bordeaux, Narbonne, Toulouse et Clermont-Ferrand.

Le développement international commence avec l'ouverture d'une usine de production en mars 2003, à Carrégal Do Sal, au Portugal. En octobre 2004, le groupe Cancé rachète la partie «Métal» du groupe Cégélec, à l'Ile de la Réunion (250 m² de bureaux, 35 collaborateurs) où le groupe Cancé développe ses 3 métiers de base que sont les constructions métalliques, la métallerie et la menuiserie Aluminium. Le chiffre d'affaires du groupe Cancé, en 2005, est de 70,0 millions d'euro avec un effectif de 400 salariés.

Le comportement entrepreneurial du dirigeant et sa vision ont été à l'origine d'une stratégie de croissance et de conquête qui a emprunté les sentiers de la délocalisation, tout en évitant les effets négatifs, au niveau du développement économique local. Il a recherché à utiliser, à bon escient, les critères sociaux et fiscaux des pays voisins ainsi que les infrastructures existantes, tout en maintenant les activités de l'entreprise dans son territoire d'origine autour de la bourgade de Nay où se situe le siège social du groupe.

Si on se réfère, à Jean Pierre Couderc et Eric Stephany (2005), on peut classer ce dirigeant, dans la typologie du «dirigeant entrepreneurial», leader avec des principes liés à la recherche de la croissance, de l'autonomie de sa structure et de la richesse dégagée, par le biais des actions entreprises. La seule différence, par rapport au positionnement typologique du dirigeant, à ce jour, est d'une part, que le dirigeant du groupe Cancé ne souhaite pas faire appel à des sources de financement externe et d'autre part, n'envisage pas l'ouverture de son capital car il veut rester indépendant et seul décisionnaire des orientations stratégiques et opérationnelles de son entreprise.

Même si Christian Cancé est un autodidacte, il a su comprendre et saisir les avantages positifs, liés au coût de la main d'œuvre dans certains pays, par le biais des unités de production, tout en maintenant le niveau d'investissement sur le marché local. Il n'a eu de cesse, de parfaire sa connaissance et son savoir, en s'inscrivant, en tant que 1^{er} adhérent du club APM (Association pour le Progrès du Management), il y a 20 ans déjà. Il a également beaucoup voyagé, individuellement et par le biais du réseau APM, pour se rendre compte sur place, des possibilités que pouvaient être offertes sur les marchés et territoires porteurs (Chine, Europe Méridionale et de l'Est, les pays du Maghreb).

Il a, ainsi, cherché à se différencier de ses concurrents par une approche liée à des stratégies de conquête et de recherche de performance à travers les délocalisations par rapport à son bassin. L'effet déclencheur de cette stratégie de délocalisation, selon lui, a été un séminaire APM qui lui avait montré les avantages qu'un dirigeant de PME, comme lui, pouvait tirer d'une telle stratégie.

Ce visionnaire, avide de croissance pour son entreprise, a été séduit par la démarche d'une certaine internationalisation d'une partie de ses activités, notamment au niveau de sa production et il s'est donné les moyens de voir ce qu'il était possible de faire au niveau de son activité, ailleurs, dans des zones à potentiel, pour développer son groupe de façon optimale. Il a su prendre des risques et prendre les décisions qui convenaient, tout en restant humble et en allant chercher, à chaque fois l'information requise, quand il ne la détenait pas. Il a su reconnaître ses erreurs et reconstruire à chaque fois, une nouvelle démarche qui prenne en compte les événements antérieurs.

C'est par l'apprentissage qu'il a, au fur et à mesure, construit son processus de délocalisation et à chaque fois, il a envisagé les conséquences de ses actions sur son territoire d'origine. Il a le souci de rendre ses clients heureux et recherche, pour lui et ses collaborateurs, la volonté et le goût du travail bien fait, dans la bonne humeur et l'épanouissement des hommes qui composent l'entreprise. Son style de management est fondé sur la fidélité et le travail en équipe, la convivialité et la bonne humeur qui ne peuvent se dégager que dans un climat de confiance, avec des règles de jeu comprises par tous et la possibilité donnée à chacun, de se réaliser pleinement et de grandir au travers des expériences professionnelles et personnelles vécues, au sein du groupe.

Pour comprendre et visualiser la démarche entreprise par ce dirigeant et son mode de fonctionnement, concernant ses décisions stratégiques en matière de croissance et de développement nous utiliserons le concept de la «stratégie en nappe d'eau» ou stratégie d'irrigation à partir de l'expérience et des résultats obtenus au niveau local (voir figure 1, pour comprendre le mécanisme de cette approche).

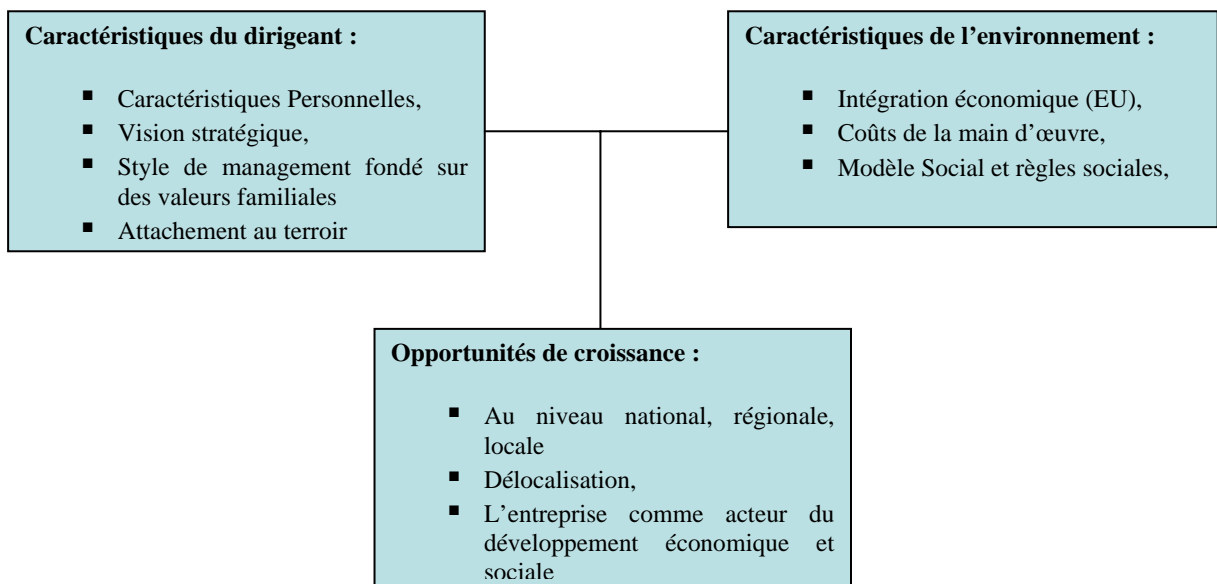


Figure 1: Composants d'une stratégie de croissance "Nappe d'eau"

Le processus stratégique et de prise de décision dans le cadre d'une stratégie dite «nappe d'eau», à partir des expériences et résultats obtenus sur son marché national, régional et local, se caractérise d'une part, par des éléments liés directement à la personnalité du dirigeant et d'autre part, par des éléments liés à l'environnement économique, politique et social de l'entreprise. En d'autres termes, le dirigeant dans sa démarche stratégique de délocalisation cherche à reproduire ailleurs (irriguer) les expériences, le mode de management et les comportements qu'il a vécus dans son territoire d'origine. Par exemple, lors de l'ouverture de l'usine au Portugal, il s'implante dans une zone rurale et n'emploie que des personnes ayant un fort attachement à la terre, tels que, ceux qu'il emploie dans son territoire rural de Nay.

La personnalité du dirigeant entrepreneur Christian Cancé

La démarche comportementale de Christian Cancé ou personnalité du dirigeant a eu un impact sur sa façon d'agir. Cela lui a permis de construire sa vision stratégique de différenciation qui a renforcé sa position de leader sur son marché. Ce comportement peut s'appréhender à 3 niveaux : les caractéristiques personnelles, la vision stratégique et le style de management.

▪ **Les caractéristiques personnelles et intrinsèques sont regroupées au travers d'éléments tels que :**

- une **curiosité** importante de ce dernier sur tout ce qui l'entoure et une **volonté de créer** «un empire à sa mesure», pour laisser son empreinte,
- un **plaisir et une force de travail** au quotidien, sur tout ce qu'il entreprend et cela est associé à une attitude volontariste et positive, de sa part, quelle que soit la situation rencontrée,
- une **persévérance et une combativité**, en toute occasion, liée à un caractère intuitif et optimiste,
- une **ouverture d'esprit et un non conformisme**, sans idée préconçue sur ce qui peut se passer.
- **une envie** d'associer **l'art** dans le monde de l'entreprise, pour inciter ses collaborateurs à avoir un regard différent et ouvert sur ce qui les entourent et ne pas s'enfermer dans un cadre,
- un besoin **d'apprendre en permanence** qui cherche à se construire et à acquérir le plus d'éléments possibles pour avoir les informations requises et prouver qu'il peut non seulement y arriver, mais aussi à avoir une position de leader incontesté.
- **une vision originale** sur le monde qui l'entoure, ce qui ne l'empêche pas de se remettre en cause en toute humilité, si nécessaire.

▪ **La vision stratégique constitue le véritable déclencheur des actions de développement de son entreprise. Cette vision se caractérise par :**

- **Un désir de laisser son emprise sur son territoire**, pour montrer aux autres (les «notables d'avant») qu'il a réussi et qu'aujourd'hui il faut compter sur lui dans la région.
- **Un besoin de construire en permanence, en partant de zéro**, pour choisir ses collaborateurs, imposer sa façon de manager et la culture qu'il souhaite développée au sein de ses structures.
- **Une réelle appropriation du risque et l'envie de saisir des opportunités**, en exploitant des avantages significatifs sans pour autant détruire ce qu'il a construit sur son territoire.
- **Une bonne analyse de la situation géographique**, dans laquelle il se trouve afin d'utiliser la proximité géographique, pour construire des scénarios gagnants, tout en prenant en compte l'évolution du contexte mondial,
- **Un déclencheur extérieur déterminant**, en ce qui concerne sa stratégie de délocalisation. C'est à l'occasion d'un séminaire de l'APM auquel il a assisté qui l'a conduit à réfléchir sur la croissance de son entreprise en augmentant sa productivité et en reproduisant ailleurs, les schémas appliqués au niveau du siège.

▪ **Le style de management se caractérise par :**

- **Un management en direct** où tout passe par lui, c'est le pivot de la structure. Ceci peut avoir des effets négatifs sur le développement de compétences managériales des employés.
- **Une volonté de ne pas avoir ni de service des ressources humaines ni d'organigramme établi**, afin d'être en prise directe avec l'ensemble du personnel et être incontournable, par rapport aux décisions liées au recrutement des futurs salariés.
- **Une non définition des fonctions** pour que ses collaborateurs ne se trouvent pas enfermés dans un cadre pour agir, prendre des initiatives et développer leurs créativité.

Ceci est, selon le dirigeant, un facteur essentiel de la poly balance et motivation de son personnel.

- **Un climat convivial** où les règles sont néanmoins édictées par le patron qui peut être craint, mais qui sait écouter et créer des moments de convivialité,
- **Une prise de décision sur les actions** à mener qui lui est personnelle ; ce qui lui a laissé jusqu'à présent, une grande liberté d'action. Cependant, les choses sont en train de se modifier, car il y a la mise en place d'un Comité Directeur composé par son fils et ses 3 directeurs d'agence et son Directeur Administratif et Financier. L'émergence de cette nouvelle gouvernance va réduire sa marge de manœuvre et l'obliger à partager avec d'autres, sa vision et ses décisions.
- **Un management à distance** effectué sur les activités se trouvant à l'étranger par le biais de visioconférences et autres moyens technologiques

Toutes ces caractéristiques comportementales sont des éléments forts qui constituent la personnalité du dirigeant. Elles sont à prendre en considération dans l'orientation et la concrétisation des choix stratégiques. Toutefois, ce ne sont pas les seuls déterminants de sa vision car ils sont à rapprocher des éléments contextuels qui font partie de l'environnement dans lequel le groupe Cancé évolue. Il est à noter que, suite à nos entretiens, certains traits environnementaux ont eu un impact sur sa façon d'agir et de mener l'évolution de son groupe.

▪ **Pour l'environnement de l'entreprise**, le dirigeant a mis en avant des éléments qui l'ont incité à agir d'une certaine façon et qui l'ont conduit à anticiper sur les actions à mettre en place.

- Il ressort que les facteurs liés aux contraintes fiscales, sociales, législatives et économiques au niveau national ont conduit notre dirigeant à s'interroger sur les opportunités existantes, hors du marché français, afin de profiter d'avantages. Il a reconnu que cela a été facilité par l'existence du marché unique européen et les accords de libre échange avec d'autres pays.
- Les caractéristiques sociales du lieu de localisation de l'entreprise ont été, également, prises en compte dans les choix retenus au niveau de la stratégie internationalisation. Ainsi le côté rural du territoire a toujours été un élément déterminant du choix des implantations.

La stratégie de «nappe d'eau» a pris tout son sens lors de l'internationalisation de l'entreprise. Ainsi, dans les localisations retenues, il a souhaité reproduire des éléments identiques à ce qui s'était fait sur Nay. Lorsqu'il a délocalisé une partie de sa production, il a repris le même schéma ; il a cherché en ce qui concerne la main d'œuvre à embaucher des personnes ayant les mêmes caractéristiques que celles qui ont fait leur preuve sur Nay, c'est-à-dire des collaborateurs issus du monde paysan avec le sens des valeurs et du travail bien fait.

Il apporte une attention particulière à la compétence de son personnel d'encadrement et pour ce faire il a formé sur place, à Nay, les responsables de ses unités. Ces derniers sont des autochtones de ces pays et qui après quelques mois de formation sur Nay, ont intégré la culture et les valeurs de l'entreprise. Une fois formés au siège ils repartent alors, dans leur pays d'origine pour manager l'équipe de collaborateurs embauchés sur place en appliquant la philosophie de la maison mère ou plus tôt la philosophie du dirigeant-propriétaire.

Le choix des endroits d'implantation de ses sites est aussi quelque chose de très important pour notre dirigeant. Il recherche, en allant dans le pays des lieux qui possèdent les mêmes caractéristiques que celles qui ont fait le succès de son entreprise Nayaise. Ceci est d'autant plus important qu'il ne peut pas être, lui, physiquement sur place, en permanence, pour se rendre compte de l'ambiance qui se développe dans ces

structures internationales. Les endroits d'implantation des ateliers sont, alors, loin des capitales, proches des campagnes, mais possèdent tous un réseau routier performant.

Cette stratégie de délocalisation a été utilisée à chaque fois et s'il y a eu des replis, dans certains pays, c'est que le dirigeant a pensé que ce n'était pas encore le bon moment (Europe de l'Est) ou encore que des événements contraires sont intervenus. Son esprit d'ouverture et son approche de l'apprentissage lui ont permis de changer et modifier sa stratégie à chaque fois que cela a été nécessaire.

La Stratégie de développement national

L'objectif a été de construire un réseau en implantant des agences régionales sur une partie du territoire national. Il a privilégié, en premier, l'Ouest de la France, car il y a trouvé des caractéristiques proches de celles qu'il connaissait sur Nay, avec des gens qui avaient une certaine considération du travail et de la façon dont ils devaient se comporter. Puis, il a retenu, dans son expansion géographique, les axes routiers qui lui permettaient d'avoir une meilleure couverture sur le territoire national.

Cette approche proactive de sa stratégie lui a permis de répondre rapidement aux attentes de ces clients et d'être présent sur plusieurs chantiers, à la fois, sans passer par des intermédiaires. Son souci d'indépendance a, ainsi, été satisfait. Il a pu construire des centres de compétences, près des clients où il peut proposer des services complets et de qualité, avec du personnel très compétent.

C'est ainsi qu'il s'est engagé dans un processus de délocalisation qui lui a permis d'une part, de saisir des opportunités stratégiques dans des pays où les coûts de la main d'œuvre sont moins chers, exemple le Portugal et d'autre part, renforcer sa position de leader tout en évitant de détruire la richesse sur son territoire d'origine.

La Stratégie de délocalisation

L'objectif essentiel de cette stratégie a été de réduire les coûts de production trop importants sur le territoire national, en raison des contraintes salariales. Pour ce faire, il a commencé par délocaliser au Portugal, 50% de sa production. Il a ensuite, exporté une partie de sa production en Martinique et Mayotte puis implanter une usine de production sur le territoire français d'outre mer de la Réunion. Le choix de la localisation des sites a aussi pris en compte le coût des terrains, sur lesquels il souhaitait se développer. Ce qui lui a permis d'améliorer la performance globale de l'entreprise. A chaque fois, il s'est personnellement rendu sur place pour se rendre compte, par lui-même, des avantages et inconvénients des différents territoires.

Il a toujours conservé des clients français et a choisi de s'implanter dans des pays où le poids de la langue n'est pas un handicap, pour lui, les gens devaient comprendre le Français ou l'Anglais. C'est aspect constitue un élément essentiellement dans son comportement, car il aime rester en contact avec les gens qui se trouvent sur place, comprendre leurs attentes et voir ce qu'il convient de faire pour être plus efficace pour l'entreprise et pour les hommes qui la composent.

Il n'a pas hésité à faire des avancées et des replis stratégiques que ce soit en Espagne, au Maroc ou encore dans les Pays de l'Europe de l'Est, car les circonstances et les événements n'étaient plus au rendez-vous. Sa stratégie a été de privilégier les voies d'accès partant et arrivant sur Nay, car pour lui il est inconcevable de ne pas mettre Nay au milieu de tout, même et il le reconnaît, «c'est le bout du monde». Pour lui, c'est son univers et c'est de là que tout doit partir.

De plus, il a toujours pris en compte, dans le choix des territoires sélectionnés, les gens et leur façon de vivre, car pour lui le relationnel est très important. Il veut avoir des personnes qui ont envie de vivre

pleinement et qui ne sont «pas tristes» (dixit Christian Cancé). Il cherche à reproduire ailleurs, ce qu'il a sur Nay, car c'est ce qui lui plaît et ce qui lui a permis de fonder et construire son groupe. Comme nous l'avons vu cette stratégie de délocalisation ne s'est pas fait à l'encontre de ce qui existe sur Nay, mais au contraire, a pris en compte les contraintes existantes et à tenter avec ces dernières d'en faire des avantages. Ceci a permis de garder sur place l'entreprise Nayaise, malgré la situation géographique et le contexte économique.

En d'autres termes, le comportement du dirigeant de cette PME met en évidence le fait que le dirigeant qui adopte un comportement éthique et social, attaché à son territoire, dans le déploiement de sa stratégie d'internationalisation, apporte un regard différent sur les pratiques liées au phénomène de délocalisation. Dans le cas de l'entreprise Cancé, nous voyons que ce sont **les compétences du propriétaire dirigeant, sa vision stratégique fondée sur le développement durable des territoires et son comportement** qui sont à l'origine d'une stratégie de délocalisation à visage humain dans laquelle l'homme est placé au centre du processus de prise de décision.

Ce processus s'est construit et a évolué, en partant de son propre mode d'apprentissage, de ses connaissances, de sa volonté de valoriser sur place son activité et de ses expériences personnelles à l'international. Il a su aménager et optimiser les ressources internes mises à sa disposition et il a été en mesure de les combiner efficacement pour développer l'activité de l'entreprise. Ce processus de délocalisation fondé sur les compétences et comportements du dirigeant peut être schématisé comme suit :

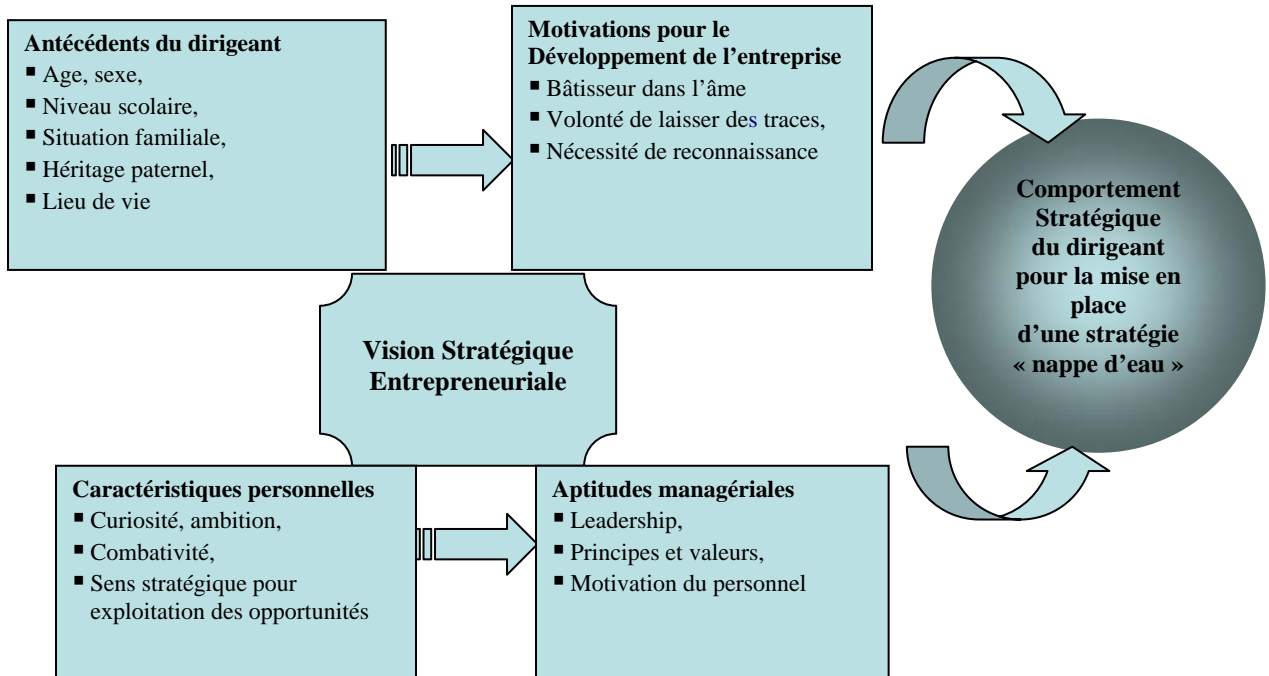


Figure 2 : Schéma de représentation du comportement du dirigeant

Ce sont le comportement, les compétences et la vision du dirigeant qui ont été déterminants dans les choix faits et les décisions stratégiques internationales menées. Cette façon d'agir qui consiste à tirer avantage de ressources extérieures, n'est pas incompatible avec la volonté de pérenniser l'activité localement et de développer sur place des «savoir-faire» compétitifs et innovants. Ceci permet de poursuivre le développement de son activité «du bout du monde, dans une localité enclavée» ; cette activité demeure, ainsi, viable, malgré les contraintes contextuelles particulières et cela permet aux gens de cette région de continuer à vivre et travailler, au beau milieu «d'une zone campagnarde», sans réels avantages compétitifs.

C'est parce que l'on arrive à dégager dans ces zones délocalisables, de la valeur économique qui est transférable sur les autres parties de l'activité que l'on peut continuer à exercer et développer son activité au niveau du siège. Il existe donc une véritable connexion, entre les qualités personnelles de l'entrepreneur et le succès économique de l'entreprise qu'il dirige car c'est le dirigeant qui est le pivot de la structure et des décisions qui sont prises.

Dans le cas présenté, nous n'avons pas pris en compte, comme le signalent Hamel et Prahalad (1990), l'entourage direct, constitué par l'équipe dirigeante, car l'entrepreneur, en question, agit seul et quelquefois même, à contre-courant des actions voulues par son encadrement. Le seul leitmotiv de l'entrepreneur est d'assurer l'indépendance de son entreprise et sa pérennité, en saisissant des opportunités économiques et sociales, là où elles se trouvent pour développer la performance globale de son entreprise et celle de son territoire.

V- Les limites de l'étude et discussions

L'approche par la vision et les compétences du dirigeant permet d'appréhender le processus de délocalisation sous un autre angle que le seul angle économique ce qui conduit à revoir le seul schéma économique et la seule rentabilité recherchés dans de telles opérations. Le dirigeant de ce groupe familial possède un système de valeurs très fort, une appartenance à son territoire natal qui est viscéral et pratique un management familial original, centré sur ses valeurs et un système de représentation sociétal dans

lequel l'homme et le respect de l'aménagement du territoire sont au centre de sa démarche stratégique. Sa stratégie d'internationalisation a été progressive (modèle d'internationalisation du type Uppsala). Elle a démarré par des extensions proches de son site, en s'engageant sur la construction d'agences voisines et se sont poursuivies, par la suite, par des projets de délocalisation, de plus en plus ambitieux, mais avec en commun, les mêmes objectifs, la croissance et la pérennité de l'entreprise mère.

Les études de Penrose (1995), Reynaud (2001), mettent en avant le rôle des compétences de l'équipe dirigeante et du potentiel interne de l'entreprise dans le processus d'expansion de l'entreprise. Ici, nous rajoutons au rôle moteur des compétences du seul dirigeant, son aspect comportemental éthique qui ouvre une voie de réflexion intéressante sur les phénomènes de délocalisation. Ces dernières peuvent, alors, être appréhendées, de façon plus positive et ne pas conduire systématiquement à la fermeture des unités sur place, dans un bassin d'emploi qui à priori n'est pas le plus porteur.

Ce cas montre l'importance des compétences, des comportements, des valeurs et de la vision de ce dirigeant que nous qualifions de dirigeant entrepreneurial, à la tête d'un groupe familial. Nous espérons que l'analyse de notre cas puisse enrichir les travaux et la compréhension du phénomène de délocalisation. Nous avons tenté de donner un éclairage différent du processus de délocalisation, en ajoutant d'autres critères tels que la vision du dirigeant et ses comportements dans les choix de délocalisation et ce pour une typologie particulière d'entreprise œuvrant dans le champ de l'entrepreneuriat.

Nous sommes, néanmoins, conscients que ce phénomène réussi de délocalisation dans le respect de l'aménagement du territoire et des compétences locales est limité car il ne s'appuie que sur une seule expertise et ne tient compte des spécificités du comportement et des compétences que d'un entrepreneur, sur une période donnée, dans un bassin d'emploi spécifique et un secteur d'activité particulier. Cependant nous espérons contribuer à attirer l'attention sur le développement de l'approche fondée sur le comportement des dirigeants-proprétaires des PME dans la décision d'internationalisation et tout particulièrement dans les décisions de délocalisation souvent citées comme destructrice de valeur sur leur territoire d'origine.

VI- Conclusion et perspectives de recherche

Le comportement de ce dirigeant, ses décisions stratégiques et sa façon de procéder sont les clés de voûte de la réussite de sa stratégie de délocalisation et de sa stratégie de croissance, d'un point de vue global, car il a su au même temps maintenir, sur place, son activité.

Il a été capable de capitaliser sur ses expériences antérieures et d'enrichir ainsi son action managériale, il s'agit ici de la notion de capital social (Adler and Kwon, 2002). En utilisant son capital social, pour à chaque fois, entreprendre et apporter une pierre supplémentaire à son édifice, afin de créer et produire non seulement de la valeur pour l'actionnaire familial mais aussi de la richesse pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise et donc de contribuer au développement durable d'un territoire ne possédant pas de véritables avantages comparatifs.

Il semblerait donc que nous puissions aborder le phénomène de délocalisation de façon différente et montrer que ce dernier n'est pas toujours négatif pour l'économie locale. En effet, dans ce mode de fonctionnement, il y a une complémentarité entre les phénomènes de délocalisation effectués et le maintien de l'économie locale ; de plus, l'entrepreneur a su utiliser, de façon judicieuse et efficiente, les compétences réalisées sur chaque site, en augmentant la performance économique global du groupe. Il a été en mesure de juger les besoins nécessaires, de mobiliser les ressources voulues qui permettent la réussite pleine et entière de ses projets, tout en ralliant l'adhésion de l'ensemble de ses collaborateurs, dans un but commun.

Des recherches ultérieures, utilisant un échantillon significatif des entreprises familiales et patrimoniales, permettraient de valider ou d'invalider les hypothèses ici émises sur la relations entre les postures comportementales du dirigeant-proprétaire et ses décisions de délocalisation dans sa quête à la croissance et la performance de son entreprise tout en évitant les effets de ses décisions, sur l'économie du territoire d'origine de l'entreprise.

Référence :

- Adler, P. and Kwon, S. (2002), Social Capital: Prospects for a New Concept, *Academy of Management Review*, Vol. 27, N° 1, p. 17-40.
- Allouche J. et Amann B. (1999), L'entreprise familiale : un état de l'art, *Revue Finance, Contrôle et Stratégie*, décembre.
- Becattini, G. (1990), The Marshallian Industrial District as a Economic Notion, in Pyke et al. (Eds), *Industrial Districts and Inter-Firm Co-operation in Italy*, ILS, Geneva.
- Birley, S. and Westhead, P (1990), Growth and Performance Contrasts Between Types of Small Firms, *Strategic Management Journal*, vol. 11, p. 535-557.
- Boissin, J. P. (2000), Système de valeurs du management familial en PME., *5 congrès International Francophone sur la PME*, CIFPME.
- Busenitz, L. W.; C. Gomez; J. W. Spencer (2000), Country Institutional Profile: Unlocking Entrepreneurial Phenomena, *Academy of Management Journal*, vol 43, n° 5.
- Campbell, A. and Yeung, S. (1991), Vision, Mission and Strategic Intent, *Long Range Planning*, Vol. 24, N° 4, p. 145-7.
- Carrière J. B. (1991), La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique, *Revue internationale PME*, vol 4, n°1.
- Cliquet G., Josselin J. M. (2002), *Stratégies de délocalisation des entreprises commerciales et industrielles*, De Boeck.
- Coase, R. H. (1937), The Nature of the Firm. *Economica* no. 4, p. 386-405,
- Cavusgil, S. T. (1984), Differences among Exporting Firms Based on Degree of Internationalization. *Journal of Business Research*, vol. 12.
- Cavusgil T. S. (1980), On the Internationalization Process of Firms, *European Research*, November, p. 273-280.
- Christensen, P. R. (1991), The Small and Medium-Sized Exporter's Squeeze: Empirical Evidence and Model Reflections, *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 3, p. 49-65.
- Cossette P. (1996), La vision stratégique du propriétaire –dirigeant de PME, *Revue internationale PME*, vol 9, n°1.
- Cossette P. (2005), Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 2, n°1, p.1-19.
- Couderc, J. P, Stephany, E. (2005), Gouvernance, innovations et performance des PME. *Symposium international « Territoire et enjeux du développement régional »*.
- Covey S. (1991), L'étoffe des leaders, First édition.
- De La Ville, V.I, Rendre compte de la singularité : Quels enjeux pour la recherche en management stratégique ?, *Revue Sciences de Gestion*, n°38, p.15-36.
- Dunning, J. H. (1988), *Explaining International Production*, chap. 1, Unwin Hyman, London.
- Dunning, J. H. (1993), *Multinational enterprises and the Global Economy*, chap. 4. Addison-Wesley, Wokingham.
- Filion L. J. (1997), Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendance, *Revue Internationale PME*, vol 10, n°2.
- Forgues B., Leconte P. (2000), Les dirigeants face à la gestion des compétences, *Revue Française de Gestion*, n°127, p. 119-130.

- Gasse Y. (2005), Sensibilisation à l'entrepreneuriat : construction et validation empirique d'un outil pratique, *Académie de l'entrepreneuriat*, acte de congrès.
- Gattorna, J. L. and D. W. Walters (1996), *Managing the Supply Chain. A Strategy Perspective*. Macmillan Press, New York.
- Hamel G. and J. K. Prahalad (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, Vol. 68, May-June 1990, p.79-91.
- Hlady Rispal Martine (2000), Une Stratégie de recherche en Gestion: L'Etude de Cas, *Revue Française de Gestion*, n°125 janvier-février, p. 61-70.
- Henriet B. (1993), *Leadership et Management*, Edition Liaisons.
- Histoire d'entreprendre (2000), Les réalités de l'entrepreneuriat, EMS, *Management & Société*.
- Hitt, M. A. ; T. S. Reed (2000), Entrepreneurship in the New Competitive Landscape, dans G. D. Meyer, K. A. Heppard (Eds) *Entrepreneurship as Strategy: Competing on the Entrepreneurial Edge*.
- Johanson, Jan and L. G. Mattsson (1988), Internationalization in Industrial Systems: A Network Approach, in Hood, N and J.E. Vahlne, (Eds) *Strategies in Global Competition*. Wiley, London.
- Johanson, Jan and L. G. Mattsson (1977), The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer.
- Keeble, D., Potter, J. and Storey, D.J. (1990), Cross National Comparisons of the Role of SMEs in *Regional Economic Growth in the European Community, Working Paper*, University of Cambridge (UK) and University of Warwick.
- Lamming, R. (1993), *Beyond Partnership: Strategies for Innovation and Lean Supply*. Prentice-Hall, London.
- Kock, S. and A. Laine (2000), Step by step or stagnation? Internationalization and cooperation of SMEs, *Ekonomiskas Samfundets Tidskrift* 3, p. 167-174.
- Le Saget M. (1992), *Le management intuitif, une nouvelle force*, Dunod.
- Manfred Kets de Vries (2002), *Les mystères du Leadership*, Village Mondial.
- Marchesnay M. (1993), PME, Stratégie et recherche, *Revue Française de Gestion*, n°95.
- Marchesnay M. (2002), Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique Ressources-Compétences- *Essai de praxéologie*, les Editions de l'Adreg.
- Mason, C. M. and Harrison, M. (1986), The Geography of Small Firms in the UK: Towards a Research Agenda, *Progress in Human Geography*, vol. 9, p. 1-37.
- Michaux V. (2005), Compétences collectives et haute performance, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°58.
- Mintzberg Henry and Waters (1985), Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, Vol. 6, p.257-72.
- Morgan, Gareth (1986), *Images of Organizations*. Sage, London.
- O'Farrell, P. N. and Hitchens, D.N. (1988), Alternative Theories of Small-Firm Growth: A Critical Review, *Environment and Planning*, vol. 6, no. 2, p. 1365-1382.
- Oviatt, B. M.; P. P. McDougall (1995), Global Start-Ups: Entrepreneurs in a Worldwide Stage, *The Academy of Management Executive*, vol 9, n° 2.
- Oviatt B. M.; P. P. McDougall (1997), Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures, *Management International Review*, Vol 37, n° 2.
- Penrose, T, Edith (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press.
- Popova, Yulia and O. J. Sorensen (1997), Marketing as Social Construction. Alternatives Views on the Interface Between the Enterprise and the Environment, *Workshop on Business Systems*. Copenhagen Business School, Copenhagen.
- Pantin F. (2004), La conduite du processus d'internationalisation par les compétences de l'équipe dirigeante, *Revue Management et Avenir*, n°2.
- Porter, M. E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*. Macmillan Press, New York.
- Revolon F. (1999), L'acuité de la vision stratégique des dirigeants de PME : une étude exploratoire, *GREFIGE-Université Nancy 2*.

- Reynaud, E. (2001), Compétences Centrales : premiers pas vers une définition opérationnelle, paper presented at *Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, ESC-EAP*, Paris.
- Scott, M. and Bruce, R. (1987), Five Stages of Growth in Small Business, *Long Range Planning*, Vol. 20, N° 3, p. 45-52.
- Senge, P. M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York.
- Slife, B. D. and R. N. Williams (1995), *What's Behind Research? Discovering Hidden Assumptions in the Behavioral Sciences*. Sage Publications, London.
- Thornberry, E. Neal (2003), Corporate Entrepreneurship: Teaching Managers to be Entrepreneurs, *Journal of Management Development*, Vol. 22, N° 4, p. 329-344.
- Van Den Bosch, Van Wijk R. et Volberda H. W.(2003), Absorptive Capacity: Antecedents, Models, and Outcomes, in Easterby-Smith, M. and Lyles, M. A. (Eds), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Vol. 5 N° 2, p. 278-301.
- Verstraete T. (1998), Esprit entrepreneuriale et cartographie cognitive, Congrès « enseignement Supérieur et PME », Rennes.
- Verstraete T. (1999), *Entrepreneuriat- Connaître l'Entrepreneur, comprendre ses actes*, L'Harmattan, Paris, collection Economie et Innovation.
- Verstraete T. et Fayolle A. (2005), Paradigmes et entrepreneuriat, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.4, n°1.
- Williamson, O. E. (1979), Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, Number 2.
- Welch, L. S. and R. K. Luostarinen (1988), Internationalization: Evolution of a concept, *Journal of General Management*, 14(2), p. 36-64.
- Westhead, P.; Wright, M.; Ucbasaran D. (2001), The Internationalization of New Venture and Small Firms: A Resource Based View of the Firm, *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n° 4.
- Yin K. Robert and Donald T. Campbell (2003), Case Study Research: Design and Methods, *Applied Social Research Methods Series* Volume 5, Third Editions, Sage Publications Inc.
- Young, S. (1987), Business Strategy and Internationalization of Business: Recent Approaches, *Managerial and Decision Economics*, vol. 8, p. 31-40.