

# La personnalisation des décisions de localisation : le cas des créations de nouveaux sites dans les secteurs de l'industrie manufacturière et de l'édition de logiciels

---

Bertrand SERGOT

*Université de Paris-Sud 11*

*Classification JEL : R30 – Réception : mars 2006 ; Acceptation : septembre 2007*

*Correspondance : bertrand.sergot@u-psud.fr*

*Résumé* : Économistes et géographes tendent à représenter les décisions de localisation d'entreprise comme des processus d'optimisation impersonnels. Il s'agit cependant de décisions complexes et ambiguës dont les conséquences sur la vie privée des individus concernés sont potentiellement considérables. Dans ces conditions, les perceptions et les préférences spatiales personnelles des décideurs sont susceptibles d'y jouer un rôle significatif. L'objectif de cet article est d'évaluer le poids de ces logiques personnelles dans l'explication des choix de localisation de nouveaux sites par les entreprises françaises des secteurs de l'industrie manufacturière et de l'édition de logiciels.

*Mots clés* : localisation – processus de décision – réseaux sociaux – inertie.

*Abstract* : Economists and geographers tend to model business location decisions as impersonal optimization processes. These are however complex and ambiguous decisions with potentially extensive consequences for the personal lives of the individuals concerned. In such settings, the spatial perceptions and preferences of decision-makers might play a significant role. The aim of this article is to assess the weight of such personal logic in the explanation of location choices for new facilities in the French manufacturing and software industries.

*Key words* : location – decision process – social networks – inertia.

Les entreprises sont des entités localisées au sens où elles exercent leur activité dans un ou plusieurs lieux géographiques distincts qualifiés, dans le cadre de cet article, de sites. La prise en compte de la dimension spatiale de l'entreprise conduit à s'interroger sur ce qui a pu guider le choix du ou des lieux particuliers qu'elle occupe à un moment donné.

Le traitement de cette question est traditionnellement dévolu aux économistes et aux géographes qui tendent à représenter ces choix comme le produit de logiques d'adaptation rationnelle des caractéristiques du lieu d'implantation choisi avec les exigences techniques et économiques de fonctionnement propres au nouveau site. Le recours aux hypothèses d'information parfaite et de rationalité substantive écarte toute possibilité d'intervention des perceptions et préférences individuelles des décideurs dans la décision finale.

L'analyse des modalités d'inscription des entreprises dans l'espace géographique suscite aujourd'hui un intérêt croissant dans la communauté académique en management stratégique (Baum et Sorenson, 2003 ; Joffre et *al.*, 2005). Les travaux de recherche menés au sein de ce champ, qui intègrent notamment les apports de la sociologie, ont mis en exergue le rôle déterminant joué par les facteurs subjectifs liés au vécu et à la spatialité des dirigeants de PME dans les décisions de localisation des entreprises de cette catégorie. L'intervention de ces facteurs personnels reflète la préférence des décideurs pour des aires géographiques familières dans lesquelles il leur est plus facile de mobiliser, au travers de leurs réseaux sociaux, les ressources dont leur firme a besoin (Sorenson et Stuart, 2003). Elle traduit également l'imbrication des logiques organisationnelles avec des logiques privées d'ordre résidentiel, familial ou identitaire (Torrès, 2003).

Ce constat a notamment conduit à la construction, dans la littérature, d'une opposition binaire entre, d'un côté, les PME au sein desquelles la forte centralisation du processus de décision de localisation par le dirigeant favorise la prépondérance des préférences spatiales de ce dernier au point de pouvoir parler de décisions de localisation « *personnalisées* » (Deshaies, 1997) et, de l'autre côté, les grandes entreprises, où « *le pouvoir est plus diffus et la rationalisation plus poussée* » (Joffre et Kœnig, 1985, p. 194). Cette opposition repose cependant, en grande partie, sur des conjectures. Une bonne compréhension de l'influence exercée par les facteurs personnels, c'est-à-dire ceux liés aux caractéristiques individuelles des parties prenantes au processus

décisionnel, sur les comportements de localisation et des fondements de cette influence nécessite d'étudier à la fois les critères utilisés par les entreprises pour choisir leurs nouveaux lieux d'implantation (le « pourquoi » des décisions de localisation) et la configuration des processus de décision ayant conduit à ces choix (le « comment » des décisions de localisation). Or, les recherches existantes se sont essentiellement attachées au traitement du pourquoi des choix observés.

En conséquence, notre objectif est, d'une part, de mettre à jour empiriquement les circonstances dans lesquelles les critères personnels influent le plus significativement sur les choix de localisation d'entreprise, d'autre part, de comprendre les logiques qui sous-tendent le recours par les décideurs à ce type de critères. Pour ce faire, nous utilisons des données d'enquête portant sur le pourquoi et le comment d'un échantillon de décisions d'implantation large et diversifié, à la fois du point de vue de la nature des situations de décision étudiées et du point de vue des caractéristiques des entreprises concernées.

Dans un premier temps, l'article expose les déterminants et les modalités de l'intervention des facteurs personnels dans les comportements de localisation d'entreprise tels qu'ils ont été mis en évidence dans la littérature (1.). Dans un deuxième temps, le cadre de la recherche est défini et les choix méthodologiques effectués sont précisés et justifiés (2.). L'étude empirique se concentre sur les processus de recherche de nouvelles localisations à l'intérieur d'un même territoire national. En effet, à cette échelle, les critères économiques ne permettent pas de faire émerger une hiérarchie claire entre les différents lieux d'implantation disponibles. Cette relative indétermination économique laisse une place plus grande à la subjectivité des décideurs (Hayter, 1997). Enfin, dans un troisième temps, les principaux résultats obtenus sont présentés (3.).

## **1. Revue de la littérature**

### ***1.1. L'analyse behaviouriste des décisions de localisation***

Des recherches empiriques récentes ont permis de dépasser les modèles traditionnels de choix de localisation d'inspiration néoclassique en se plaçant dans le prolongement des théories behaviouristes de la firme et des analyses en termes de réseaux sociaux.

### 1.1.1. Fondements conceptuels

Dans la pratique, le choix d'une nouvelle localisation apparaît comme une décision complexe aux conséquences incertaines, en particulier lorsqu'il s'agit d'implanter des activités de production industrielle (Aydalot, 1985). Le fonctionnement et, par conséquent, le niveau des coûts d'exploitation d'une nouvelle unité de production peuvent être affectés par de nombreuses caractéristiques de son environnement local dont certaines sont difficiles à apprécier *ex ante*. Cet écart entre la complexité du réel et la simplicité de la représentation néoclassique, encore dominante en sciences économiques et en géographie, a suscité l'émergence d'une approche behaviouriste des décisions de localisation (Cyert et March, 1963 ; Hayter, 1997). Dans ce cadre, l'information sur l'environnement n'est pas donnée mais doit être recherchée, et cette recherche a un coût. Les décisions de localisation sont prises sur la base d'une information en quantité limitée et de qualité incertaine (Joffre et Kœnig, 1985) par des individus dont les capacités cognitives et l'attention sont restreintes. La notion de localisation satisfaisante se substitue à celle de localisation optimale. Dès lors, les choix de localisation doivent être analysés non pas en fonction d'un hypothétique espace objectif mais bien en relation avec l'espace subjectif tel qu'il est perçu par les acteurs du processus décisionnel (Simon, 1986). La mise à jour des logiques sous-jacentes aux choix de nouvelles localisations par les entreprises nécessite donc :

- en premier lieu, de connaître l'identité de l'ensemble des intervenants dans le processus de décision et le rôle qu'ils y tiennent afin d'évaluer dans quelle mesure la solution finalement retenue est susceptible d'être influencée par leurs perceptions spatiales individuelles ;
- en deuxième lieu, de définir la manière dont les représentations spatiales de ces intervenants se structurent.

### 1.1.2. Deux traductions empiriques distinctes du cadre conceptuel behaviouriste

Des travaux récents indiquent que des décideurs à la rationalité limitée recherchent des indices leur permettant d'apprécier *a priori* la viabilité, dans certains lieux particuliers, des activités de leur entreprise (Baum et al., 2000). Ils tendent, de ce fait, à accorder leur préférence aux aires géographiques sur lesquelles ils peuvent aisément disposer de connaissances intimes et spécifiques à leur situation du fait de la pré-

sence préalable de leur entreprise, de celle d'entreprises comparables ou, encore, du réseau de relations personnelles dont ils disposent localement (Greve, 2000 ; Sorenson et Stuart, 2003).

Le recours exclusif à des analyses sur données secondaires conduit cependant nombre de ces recherches à considérer les phénomènes d'inertie spatiale et de mimétisme comme totalement indépendants de l'identité des intervenants dans le processus de décision. Ainsi, la présentation qui est habituellement faite des comportements d'imitation (voir, par exemple, Baum et *al.*, 2000 ; Greve, 2000) laisse penser qu'ils sont le résultat d'observations extérieures et impersonnelles des choix de localisation réalisés par d'autres firmes.

Une telle interprétation expose toutefois les auteurs qui l'utilisent au biais de sous-socialisation (Granovetter, 1985) puisqu'elle conduit à négliger l'importance des réseaux de relations interpersonnelles dans les choix de nouvelles localisations. Les liens sociaux tissés par les décideurs leur permettent en effet d'obtenir des informations pertinentes, fiables et privilégiées (Burt, 1992) sur les environnements locaux et les opportunités d'investissements qu'ils recèlent (Delios et Henisz, 2001 ; Sorenson et Audia, 2000). Ils autorisent, en particulier, la transmission des connaissances tacites acquises par d'autres organisations grâce à leur expérience directe de certaines localisations spécifiques. Les entreprises seraient donc plus enclines à imiter les choix de localisation d'autres firmes dans lesquelles leurs dirigeants disposent de contacts personnalisés, soit en raison de relations d'affaires de longue date, soit en raison de liens extra-professionnels (relations familiales, relations amicales...). En outre, l'utilisation, par les décideurs, de leurs réseaux sociaux est un moyen pour l'entreprise de s'assurer un accès aux ressources locales dont elle a besoin (opportunités commerciales, ressources naturelles, main d'œuvre, technologie ou capital) grâce à la confiance et à la compréhension mutuelle générées par les contacts interpersonnels répétés (Sorenson et Stuart, 2003).

Les résultats des travaux préexistants signalent que la configuration des réseaux de relations personnelles des décideurs affecte plus significativement les choix de localisation des PME que ceux des grandes entreprises (Romo et Schwartz, 1995 ; Sorenson et Audia, 2000). La mobilisation, par les patrons de PME, de leurs réseaux relationnels est favorisée par la forte centralisation de la prise de décision au sein de cette catégorie d'entreprises. Elle leur permet de pallier à la fois leur relative inexpérience de ce type de situation de décision et la faiblesse

des moyens humains et financiers qu'ils peuvent y consacrer (Hayter, 1997). Toutefois, le recours aux réseaux sociaux a, selon la structure spatiale desdits réseaux, des effets différents sur les comportements de localisation des PME.

L'abondante littérature sur les districts industriels et les systèmes locaux de production et d'innovation montre que ces réseaux sont souvent restreints à une aire géographique particulière et comportent de nombreux liens redondants (Lorenzen, 2002). Leur exploitation accentue alors l'encastrement<sup>1</sup> de l'entreprise et de ses dirigeants dans leur milieu local d'origine (Sorensen et Stuart, 2003). Elle se traduit par une inertie très forte dans les choix de localisation (Romo et Schwartz, 1995), inertie qui peut s'avérer fatale en cas de déclin du tissu économique local dans lequel la firme est insérée (Uzzi, 1997).

À l'inverse, lorsque les réseaux sociaux de leurs dirigeants sont géographiquement diversifiés et comportent plus de liens faibles, ils constituent, pour des entreprises de dimensions modestes, une source d'opportunités de nature à faciliter l'implantation en propre dans des espaces distants de leurs sites existants (Arrégle et al., 2003). Cette ouverture vers l'extérieur offre également à des firmes la possibilité de se désencastrier, c'est-à-dire de s'extraire du labyrinthe d'obligations mutuelles caractéristique de certains environnements locaux socialement denses et qui peut parfois peser sur leur performance économique (Granovetter, 1995 ; Uzzi, 1997).

## **1.2. Le rôle des facteurs affectifs et des convenances personnelles**

### **1.2.1. Décisions de localisation et espace privatif des dirigeants de PME**

Dans les petites ou très petites entreprises, le fait que la décision de localisation constitue la prérogative exclusive du chef d'entreprise favorise l'imbrication des logiques organisationnelles avec les logiques personnelles du décideur. En effet, ces dirigeants individuels tendent à

---

<sup>1</sup> L'encastrement est ici entendu au sens de l'*embeddedness* de Granovetter (1985). Le concept d'*embeddedness* a été développé par Granovetter pour souligner le fait que, même dans les sociétés modernes, les comportements économiques et les décisions de gestion sont encastres (*embedded*) dans des « systèmes durables et concrets de relations sociales » (Huault, 2004, p. 57). Ils sont, de ce fait, influencés par la configuration des réseaux sociaux dans lesquels s'inscrivent les acteurs.

considérer l'affaire qu'ils détiennent comme une partie intégrante de leur espace privatif (Torrès, 2003). La décision d'implanter tout ou partie de l'entreprise qu'ils dirigent dans leur région d'origine leur permet, au-delà de l'instrumentalisation à des fins économiques de leurs réseaux sociaux, de satisfaire leur besoin de reconnaissance sociale à l'échelle locale (Huault, 2004), mais également d'affirmer leur identité en manifestant leur attachement personnel à la région retenue (Chanteau, 2001). Le choix, par un dirigeant d'entreprise, d'un lieu d'implantation situé à proximité de sa résidence principale ou de sa résidence secondaire répond, quant à lui, à des logiques de commodités personnelles. Il vise à minimiser la durée des trajets entre ses lieux de vie et de travail.

Les préoccupations personnelles des dirigeants exercent une influence particulièrement importante dans les décisions de localisation de sièges sociaux puisqu'ils sont alors concernés à titre individuel. Néanmoins, quelques exemples anecdotiques suggèrent que l'origine familiale ou le lieu de résidence du chef d'entreprise peut également affecter les décisions de localisation d'établissements secondaires ou de filiales de production (Aydalot, 1985), le recours à la supervision directe, fréquent dans les PME, requérant une forte compacité géographique de l'organisation (Torrès, 2003).

### *1.2.2. La prise en compte des préoccupations individuelles des salariés*

Le point de vue individuel des dirigeants n'est cependant pas le seul susceptible d'entrer en ligne de compte. La volonté d'attirer ou de retenir une main d'œuvre qualifiée et spécialisée conduit les directions d'entreprise à intégrer, dans les logiques de choix de nouvelles localisations, des critères qui ne sont qu'« *indirectement liés aux besoins...de l'entreprise elle-même mais [qui sont] directement liés [aux besoins] de la main d'œuvre dont elle dépend* » (Malecki et Bradbury, 1992, p. 128-129). Il s'agit d'offrir aux salariés actuels ou futurs de l'entreprise un cadre de vie de qualité. Le concept de qualité de vie est toutefois particulièrement difficile à saisir tant il s'agit d'une notion subjective et polymorphe. Sous ce terme générique sont regroupées de multiples considérations tenant aux opportunités d'emplois locales pour les conjoints des salariés embauchés, à la qualité des systèmes locaux d'enseignement ou de santé, à la proximité d'équipements de loisir ou culturels, au coût de la vie, au niveau de criminalité, au climat, à

la beauté des paysages ou, encore, de manière plus prosaïque, à la durée du trajet quotidien domicile/travail (Love et Crompton, 1999).

Cette dernière considération est souvent la plus déterminante lors d'opérations de transferts d'activités existantes vers de nouveaux sites. Dans ces cas, certains salariés préféreront, en raison des conséquences potentielles du transfert sur leur vie privée (augmentation du temps passé quotidiennement dans les transports, obligation de déménagement de l'ensemble de la famille...), quitter l'entreprise plutôt que de suivre leur poste (Vignal, 2003). En conséquence, dans les opérations de transfert, le lieu d'implantation choisi constitue souvent un compromis entre, d'une part, les préoccupations personnelles des salariés concernés, d'autre part, les préférences spatiales de la direction générale de l'entreprise et les contraintes techniques et économiques qui pèsent sur elle. La nature du compromis finalement réalisé dépend, en premier lieu, du niveau des difficultés et des coûts (de recrutement et de formation) afférents au remplacement du personnel perdu dans l'opération (Love et Crompton, 1999). Elle dépend surtout, étant donné le caractère éminemment « égo-centré » (Chanteau, 2001) de la notion de qualité de vie, de la capacité qu'ont les acteurs locaux directement affectés par une décision de localisation à influencer sur le processus décisionnel, donc de la place qu'ils occupent dans ce processus. La multiplicité et la diversité des attentes individuelles conduit toutefois nombre d'auteurs à douter de l'implication effective des salariés concernés ou de leurs représentants dans la prise de décision (Malecki et Bradbury, 1992).

## **2. Le cadre méthodologique de la recherche**

Les choix méthodologiques en matière de collecte et d'analyse des données empiriques ont été définis de manière à conforter et à compléter les apports des recherches antérieures en étudiant un terrain différent de ceux explorés jusqu'à présent au moyen d'un mode d'accès au réel autre que les études économétriques sur données secondaires (Greve, 2000).

Il s'agit, en particulier, d'évaluer le degré de pertinence des deux principaux cadres d'analyse avancés par la littérature académique pour expliquer le recours par les décideurs en entreprise à des facteurs personnels. Si la présence dans la réflexion de tels facteurs traduit le pri-

mat des logiques privées des dirigeants sur les logiques organisationnelles, alors les comportements de localisation observés peuvent être considérés comme étant, en partie du moins, irrationnels et aléatoires au sens où ils échappent à toute logique d'entreprise discernable (Aydalot, 1985). À l'inverse, si elle relève de stratégies conscientes d'accès à des ressources localisées et de réduction des risques associés aux choix de nouvelles localisations, elle peut apporter une explication complémentaire à celles proposées par les économistes à des régularités telles que la concentration spatiale des activités au sein d'un secteur donné (Sorenson et Stuart, 2003).

### ***2.1. Le choix de la méthode de l'enquête par questionnaire***

Mettre à jour les motivations réelles des choix de localisation observés et le déroulement effectif du processus décisionnel au sein des entreprises nécessite le recueil direct des perceptions des acteurs clés de la décision. C'est la méthode de l'enquête par questionnaire qui a été choisie à cette fin. Elle permet, en effet, de procéder à une collecte de données standardisées auprès d'un grand nombre d'entreprises. Le recours à cette méthode autorise ainsi la comparaison des résultats obtenus avec ceux des études empiriques préexistantes.

### ***2.2. La délimitation de la population étudiée***

La population étudiée a été délimitée de manière à englober l'ensemble des choix de nouvelles localisations effectués par les entreprises françaises des secteurs de l'industrie manufacturière et de l'édition de logiciels pendant la période d'analyse, à l'exception des décisions de localisation de sièges sociaux, dans lesquelles le rôle des préférences personnelles des dirigeants d'entreprise a été souligné à maintes reprises (Sorenson et Audia, 2000 ; Torrès, 2003). Le logiciel informatique s'apparente, à bien des égards, aux biens matériels, produits de l'activité industrielle. D'un point de vue strictement spatial, la subjectivité des décideurs est d'autant plus susceptible d'influer sur les comportements de localisation des entreprises appartenant au champ sectoriel étudié que, la localisation de leurs activités n'étant pas prédéterminée par les seules exigences de proximité physique avec les clients et les marchés desservis, la construction d'une relation *a priori* entre le choix d'un lieu d'implantation particulier pour un nouveau site

et le niveau de performance associé y est particulièrement difficile (Hayter, 1997). Il existe, en outre, dans les secteurs d'activité retenus, un contraste apparent entre, d'un côté, une relative plasticité *ex ante* en matière de choix de localisation, de l'autre côté, une prégnance persistante des phénomènes d'agglomération et d'inertie spatiale qui signale l'intervention potentielle de facteurs personnels (Sorenson et Audia, 2000 ; Sorensen et Stuart, 2003).

L'enquête par questionnaire a donc été réalisée auprès des cadres dirigeants de 1 119 entreprises françaises de l'industrie et de l'édition de logiciels ayant ouverts ou annoncés l'ouverture d'un nouveau site n'accueillant pas leur siège social, en France ou à l'étranger, durant l'année 2001 et le premier trimestre de l'année 2002. Les décisions de localisation ont été repérées à partir de deux sources : le fichier SIRENE des établissements tenu par l'INSEE, pour les décisions de localisation sur le territoire français, et le dépouillement des principaux titres de la presse économique française, pour les décisions de localisation à l'international.

### **2.3. Conception et contenu du questionnaire d'enquête<sup>2</sup>**

Le questionnaire comprend tout d'abord des questions avec listes d'items portant sur les caractéristiques des entreprises répondantes, sur les particularités des situations de décision étudiées et sur certains aspects factuels des processus décisionnels suivis. Il comporte également des questions avec échelles de notation graduées de 0 à 5 afin de recueillir les perceptions des répondants sur deux grands thèmes :  
– le rôle des différents acteurs internes et externes à l'entreprise dans la prise de la décision de localisation. La conception des questions posées sur ce thème devait permettre d'évaluer à la fois le degré de centralisation du processus de prise de décision et la place laissée à la négociation (Kalika, 1988) ;

---

<sup>2</sup> Pour une présentation plus détaillée de la conception et de la mise en œuvre de l'enquête par questionnaire, voir Sergot (2004).

**Tableau 1 –** *La mesure du rôle joué dans la prise de décision par les acteurs internes et externes à l'entreprise*

Libellé de la question	Valeurs possibles
« Veuillez indiquer sur l'échelle ci-dessous <u>le degré de centralisation</u> qui a caractérisé le processus de prise de la décision de localisation par votre entreprise : »	De 0 (processus de décision centralisé et individualisé) à 5 (processus de décision décentralisé et collectif)
« Veuillez indiquer sur l'échelle ci-dessous <u>le degré de consensus</u> qui a caractérisé le processus de prise de la décision de localisation au sein de votre entreprise : »	De 0 (consensus difficile et décision individuelle) à 5 (consensus très fort)
« Veuillez indiquer l'importance du rôle que chacun des acteurs internes suivants a joué dans le choix, par votre entreprise, du lieu d'implantation du nouveau site : » (La liste complète des acteurs internes proposés aux répondants figure dans le tableau 7)	De 0 (aucun rôle) à 5 (rôle prépondérant)
« Certains acteurs extérieurs à votre entreprise ont pu tenter, de manière explicite ou implicite, d'influencer ce choix d'un lieu d'implantation dans un sens qui soit favorable à leurs intérêts. Veuillez indiquer dans quelle mesure les influences [exercées par chacun des acteurs proposés ci-dessous] ont modifié la décision de localisation finalement prise par votre entreprise : » (La liste complète des acteurs externes proposés aux répondants figure dans le tableau 7)	De 0 (influence inexistante ou sans effet) à 5 (influence déterminante)

– la nature des facteurs de localisation utilisés par les décideurs pour choisir le lieu d'implantation du nouveau site et l'importance qui a été accordée à chacun d'eux. Deux listes distinctes de facteurs de localisation ont été proposées aux répondants. La première ne concernait que les décisions de localisation à l'international. Elle avait trait à la question du choix du pays d'accueil du nouveau site. La deuxième concernait l'ensemble des répondants. Elle portait sur le choix d'un lieu d'implantation précis pour le nouveau site à l'intérieur d'un pays, qu'il s'agisse, selon les cas, de la France ou du pays d'accueil préalablement choisi. Seules les données sur les facteurs de localisation pris en considération à l'échelle infranationale ont été intégrées dans l'analyse. La liste des facteurs de localisation proposée aux répondants à cette échelle a été construite à partir d'une large revue de la littérature sur le sujet et d'entretiens avec des experts issus du monde professionnel.

**Tableau 2 –** *La mesure de l'importance accordée aux facteurs de localisation à l'échelle infranationale*

Libellé de la question	Valeurs possibles
« Veuillez indiquer l'importance que [votre entreprise] a accordée, pour effectuer le choix du lieu d'implantation du nouveau site, aux différents facteurs énumérés ci-dessous considérés individuellement : » (La liste complète des facteurs proposés aux répondants figure dans le tableau 8)	De 0 (facteur sans importance) à 5 (facteur très important)

### 3. Les résultats

#### 3.1. Taux de retour et description de l'échantillon

Après relances, un total de 108 questionnaires dont 102 exploitables a été récolté, soit un taux de retour de 9,65 %. Ce taux de retour peut être considéré comme satisfaisant eu égard à la longueur du questionnaire (20 pages).

**Tableau 3 –** *Principales caractéristiques des entreprises répondantes*

	Effectif	Pourcentage
<b>Répartition par secteurs d'activité (nomenclature NAF 60)</b>		
Industries manufacturières	89	87,2 %
Réalisation de logiciels	12	11,8 %
R&D en sciences physiques et naturelles	1	1,0 %
<b>Répartition par classes de taille mesurée par l'effectif salarié</b>		
Petites entreprises (de 1 à 49 salariés)	30	29,4 %
Entreprises moyennes (de 50 à 249 salariés)	32	31,4 %
Grandes entreprises (250 salariés et plus)	40	39,2 %
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100 %</b>

Les tableaux 3 et 4 permettent de constater que l'échantillon des questionnaires retournés et exploitables présente une variété intéressante tant du point de vue des caractéristiques des entreprises répondantes que de la nature des décisions de localisation prises ou encore des caractéristiques des sites nouvellement créés. Cette diversité devrait permettre une bonne prise en compte, dans les traitements statistiques ultérieurs, des effets sur les processus de prise de décision des principales variables de contingence mises en avant par la littérature. Les entreprises de l'échantillon se répartissent en particulier de manière remarquablement équilibrée entre les différentes classes de taille.

**Tableau 4 –** Principales caractéristiques des décisions de localisation étudiées

	Effectif	Pourcentage
<b>Nature de la décision de localisation<sup>3</sup></b>		
Transfert complet	48	47,1 %
Création <i>ex nihilo</i> d'une nouvelle capacité	31	30,4 %
Transfert partiel	23	22,5 %
<b>Situation géographique de la localisation choisie</b>		
En France	87	85,3 %
A l'étranger	15	14,7 %
<b>Activité principale du nouveau site</b>		
Production industrielle	52	51 %
Services	35	34,3 %
Logistique et stockage	7	6,9 %
Tertiaire industriel supérieur <sup>4</sup>	5	4,9 %
R&D	3	2,9 %
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100 %</b>

Par ailleurs, l'échantillon de réponses comprend, du fait d'imperfections dans la base de données SIRENE, 18 décisions de localisation de sièges sociaux, 12 d'entre elles concernant des entreprises à site unique. Il a été décidé de conserver ces observations pour la réalisation des traitements statistiques multivariés en incluant ces deux caractéristiques particulières parmi les variables de contingence prises en considération. Ce choix est en accord avec les objectifs énoncés en préambule à la partie 2 (voir p. 9) puisque ces 18 décisions de localisation ne concernent pas la localisation initiale de l'entreprise, sur laquelle se sont concentrées la plupart des recherches existantes (Sorenson et Audia, 2000 ; Sorenson et Stuart, 2003), mais les transferts de son siège social effectués après sa création au fur et à mesure de l'évolution de ses besoins. Il garantit, en outre, une meilleure représentativité de la population enquêtée par l'échantillon.

<sup>3</sup> La distinction opérée ici parmi les opérations de transfert de sites reprend celle effectuée par l'INSEE, pour les établissements, dans le répertoire SIRENE. Pour l'INSEE, « un transfert est dit complet lorsqu'il s'accompagne de la disparition totale de l'activité au lieu de départ et qu'il n'y avait aucune activité préexistante sur le lieu d'arrivée ». À l'inverse, dans un transfert partiel, une partie de l'activité du site de départ est maintenue, et ledit site continue d'exister économiquement malgré le transfert d'une partie de ses capacités de production vers une nouvelle localisation.

<sup>4</sup> Cet item regroupe les sites accueillant des activités d'administration générale de l'entreprise combinées à des activités de marketing et/ou de recherche et développement.

### 3.2. Les caractéristiques du processus de décision de localisation

#### 3.2.1. Les caractéristiques factuelles des processus décisionnels étudiés

Les données collectées indiquent que la plupart des décisions de localisation de l'échantillon ont été prises à la suite d'un processus de recherche très limité tant du point de vue de l'aire géographique explorée que du point de vue du nombre de lieux d'implantation alternatifs pris en considération (tableau 5).

**Tableau 5 – L'étendue de la recherche de la nouvelle localisation**

	Effectif	Pourcentage
<b>Échelle géographique de la recherche</b>		
À l'échelle d'une commune ou d'une agglomération urbaine	50	49 %
À l'échelle locale <sup>5</sup>	34	33,4 %
À l'échelle d'un pays	8	7,8 %
À l'échelle internationale	8	7,8 %
Aucune recherche	2	2 %
<b>Nombre de lieux d'implantation alternatifs sérieusement étudiés</b>		
Un seul lieu d'implantation	23	22,5 %
De 2 à 10 lieux d'implantation	79	77,5 %
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100 %</b>

Une majorité des décideurs a en outre limité cette recherche aux environs immédiats des implantations existantes de l'entreprise (tableau 6). L'inertie spatiale constitue donc une caractéristique particulièrement prégnante au sein de l'échantillon.

**Tableau 6 – Présence préalable de site(s) de l'entreprise**

	Effectif	Pourcentage
Dans la même commune ou agglomération urbaine	41	40,2 %
Dans la même région	31	30,4 %
Dans le même pays	20	19,6 %
Aucun site préalablement implanté dans le pays d'accueil	10	9,8 %
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100 %</b>

<sup>5</sup> Cet item regroupe les recherches menées à l'échelle d'une région et d'un département français ainsi qu'à l'échelle d'aires géographiques limitées (par exemple, dans une aire de 15 kilomètres autour d'un point fixe).

### 3.2.2. Les acteurs de la décision de localisation

Les réponses obtenues montrent que la prise de la décision de localisation est, dans l'ensemble, fortement centralisée au niveau de la direction générale de l'entreprise concernée (tableau 7) et, ce, quelle que soit la taille de l'entreprise.

Les acteurs locaux les plus directement concernés par la décision (le futur responsable et les futurs salariés du nouveau site) ne jouent un rôle significatif dans le processus de prise de décision que lors d'opérations de transfert d'activité, tout particulièrement dans le cas de transferts complets. Enfin, les acteurs extérieurs aux entreprises de l'échantillon ont, globalement, très peu influencé leurs choix de localisation.

Les caractéristiques d'ensemble des processus décisionnels observés créent ainsi un contexte particulièrement favorable à l'expression des préférences personnelles des dirigeants lors du choix de nouvelles localisations, au sein des PME mais également dans les grandes entreprises.

**Tableau 7 – Les acteurs de la décision de localisation – statistiques descriptives**

Variable	Moyenne	Écart type
<b>Caractéristiques générales du processus de prise de décision</b>		
Niveau de consensus dans la prise de décision	3,98	1,25
Degré de collégialité dans la prise de décision	1,55	1,66
<b>Rôle des acteurs internes à l'entreprise dans la prise de la décision</b>		
Rôle de la direction générale	4,35	1,29
Rôle du futur responsable du nouveau site	1,75	2,10
Rôle des salariés concernés par la décision	1,54	1,81
Rôle des responsables de divisions / branches / filiales	1,53	2,04
Rôle de la direction financière	1,12	1,68
Rôle de la direction de la production	1,07	1,71
Rôle du conseil d'Administration / de surveillance	1,04	1,82
Rôle de la direction marketing / commerciale	0,90	1,71
Rôle de la direction des ressources humaines	0,85	1,44
Rôle de la direction de la stratégie	0,67	1,55
Rôle des représentants du personnel et/ou du comité d'entreprise	0,49	1,07
Rôle de la direction des affaires immobilières	0,49	1,30
Rôle des responsables des autres sites de l'entreprise	0,44	1,14
<b>Influence des acteurs externes à l'entreprise</b>		
Influence de l'actionnaire principal ou du groupe	1,16	1,94
Influence de client(s)	0,62	1,55
Influence des pouvoirs politiques locaux	0,57	1,25
Rôle de cabinet(s) de conseil spécialisé(s)	0,45	1,12
Influence des administrations locales	0,39	1,07
Influence du ou des partenaires dans la filiale	0,16	0,79
Influence des autres actionnaires	0,15	0,70
Influence de fournisseur(s)	0,13	0,64
Influences de banque(s) participant au projet	0,12	0,69
Influence du pouvoir politique national	0,12	0,55

### 3.3. Une typologie des décisions de localisation en fonction des facteurs de localisation utilisés à l'échelle infra-nationale

Les analyses univariées réalisées sur ce thème indiquent que l'importance accordée aux différents facteurs de localisation proposés aux répondants à l'échelle infranationale est, dans l'échantillon, très variable d'une décision à l'autre (voir tableau 8, dernière colonne). Ces éléments descriptifs soulignent tout l'intérêt qu'il y a à réaliser une analyse typologique afin de dégager, au sein de l'échantillon, des groupes de décisions de localisation relativement homogènes au regard des logiques qui les ont guidées à l'échelle infranationale.

#### 3.3.1. Procédure d'analyse des données

Dans un premier temps, une analyse en composantes principales (ACP) a été réalisée afin de condenser l'information contenue dans les 43 facteurs de localisation initialement proposés aux répondants en un nombre plus réduit de dimensions synthétiques. L'analyse typologique a ensuite été réalisée sur les dimensions ainsi dégagées<sup>6</sup>. C'est la méthode de Classification Ascendante Hiérarchique (CAH) selon le critère d'agrégation de Ward qui a été utilisée. L'examen de l'histogramme des indices de niveau conduit à retenir la partition en cinq classes. Le tableau 8 présente les variables initiales les plus caractéristiques de chacune des cinq classes dégagées. Ces variables caractéristiques ont été identifiées à l'aide du critère de valeur-test proposé par le logiciel SPAD<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> L'utilisation conjointe du test du coude (ou *scree test*) et de la règle préconisant de ne retenir que les axes ayant une valeur propre supérieure à 2, c'est-à-dire expliquant plus de  $[(100/n) \times 2]$  % de la variance totale (où n est le nombre total de variables utilisées, Evrard et al., 2003) a conduit à conserver, en vue de l'analyse typologique, les six premiers axes factoriels extraits par l'ACP. Ces six axes expliquent conjointement 60% de la variance totale.

<sup>7</sup> Le critère statistique de valeur-test procède à la comparaison de la valeur moyenne de chacune des variables continues initiales au sein d'une classe avec la moyenne globale sur l'ensemble de l'échantillon en tenant compte de la variance de cette variable dans la classe considérée. Dans le cadre de cette recherche, seules les variables continues pour lesquelles la valeur-test est supérieure à 2 en valeur absolue, ce qui correspond à une différence de moyennes significative au seuil usuel de 5% (voir Lebart et al., 2006, p. 291-294), sont considérées comme caractéristiques d'une classe donnée.

**Tableau 8 – Les facteurs de localisation à l'échelle infranationale les plus caractéristiques des cinq classes de décisions de localisation**

Facteurs de localisation	Classe 1 (n=14)	Classe 2 (n=18)	Classe 3 (n=26)	Classe 4 (n=7)	Classe 5 (n=37)	Moyenne globale
<b>Infrastructures de transport et de télécommunication</b>						
Proximité d'un aéroport à desserte nationale	<b>2,36</b>	1,56	0,85	<b>3,14</b>	0,46	1,20
Proximité d'un aéroport international	<b>3,07</b>	1,33	1	<b>3,14</b>	0,14	1,18
Proximité d'infrastructures ferroviaires	<b>3,5</b>	0,94	0,54	1,86	0,46	1,08
Proximité d'un port maritime et/ou fluvial	0,14	0,44	0,54	0,71	0	0,28
Qualité des infrastructures routières et/ou autoroutières locales	<b>4,14</b>	<b>3,89</b>	3,58	3,71	1,86	3,1
Accessibilité du site en transports en commun	<b>2,64</b>	2,06	0,88	2,43	1,11	1,52
Qualité des infrastructures locales de télécommunication	<b>3,29</b>	<b>3,11</b>	1,28	<b>3,29</b>	0,7	1,81
<b>Marchés des biens et services</b>						
Proximité des sources de matières premières agricoles et/ou minérales.	0,14	0,61	0,77	1,14	0	0,4
Proximité des fournisseurs ou des sous-traitants	1,50	1,22	1,65	2,43	0,76	1,28
Présence locale d'activités de services aux entreprises	1,71	<b>1,89</b>	0,85	<b>3,14</b>	0,46	1,17
Proximité des marchés desservis par l'entreprise	1,71	<b>3,39</b>	1,58	3,57	2,03	2,22
Proximité de clients importants	1,43	<b>3,83</b>	1,81	3,43	3,24	2,75
<b>Marché du travail local</b>						
Main d'œuvre peu ou pas qualifiée	1,21	1,17	<b>2,04</b>	1,71	0,14	1,06
Main d'œuvre qualifiée disponible instantanément sur le marché du travail	2,57	2,61	2,31	<b>3,57</b>	0,65	1,88
Main d'œuvre qualifiée susceptible d'être débauchée	2,14	2,06	1,15	<b>3,14</b>	0,46	1,33
Proximité d'établissement(s) d'enseignement supérieur	<b>2,57</b>	0,72	0,5	<b>2,71</b>	0,27	0,89
Coût de la main d'œuvre locale	<b>2,29</b>	1	<b>2,62</b>	<b>2,71</b>	0,16	1,4
<b>Marchés financiers</b>						
Présence locale d'un centre de décision bancaire	0,21	0,72	0,69	<b>2,71</b>	0	0,52
Financement en capital par une société de développement régional	0,07	0,17	0,04	<b>2,43</b>	0	0,22
<b>Relations internes à l'entreprise et connaissance préalable de l'environnement local</b>						
Proximité du siège social	1,29	0,78	1,69	2,71	1,3	1,4
Proximité d'autres sites de l'entreprise ou du même groupe	1,07	1,28	1,62	1,57	0,89	1,22
Présence locale d'entreprises concurrentes	0,29	<b>2,39</b>	0,46	0,29	0,08	0,63
Présence locale d'autres sites similaires	0,5	<b>1,94</b>	0,88	0,86	0,35	0,82
Origine locale d'un ou de plusieurs dirigeants de l'entreprise	1,43	<b>2,94</b>	1,58	2,71	0,35	1,43
Réseau local de relations personnelles de dirigeant(s) de l'entreprise	0,07	<b>3,17</b>	1,15	<b>3,57</b>	0,24	1,2
Relations privilégiées de dirigeant(s) dans les milieux d'affaires locaux	0,5	<b>1,61</b>	0,73	<b>2</b>	0,38	0,81
Relations privilégiées de dirigeant(s) avec des cadres administratifs et/ou des élus locaux	0,07	<b>1,33</b>	0,92	<b>2</b>	0,30	0,73
<b>Facteurs institutionnels locaux</b>						
Qualité du contact avec les collectivités locales	1,43	2,17	<b>3,15</b>	<b>3,57</b>	0,51	1,81
Niveau des impôts locaux	1,14	1,67	<b>3,15</b>	<b>4</b>	0,57	1,74
Aides à l'implantation accordées par les pouvoirs publics	1	1,33	<b>2,81</b>	<b>4,43</b>	0,11	1,43
Implantation dans une zone franche	0,07	0,22	0,46	0,57	0,11	0,25
Proximité de laboratoires de recherche	<b>1,14</b>	0,17	0,15	<b>3</b>	0,03	0,44
<b>Qualité de vie des salariés du site</b>						
Qualité du cadre de vie pour les salariés	<b>2,86</b>	<b>2,78</b>	1,08	1	0,81	1,52
Volonté de réduire les temps de trajet domicile/travail des salariés du site	2,79	<b>3,89</b>	1,85	2,43	1,35	2,2
Opportunités locales d'emploi pour les conjoint(e)s des salariés	1,14	<b>1,83</b>	0,54	1,14	0,14	0,75
Proximité d'équipements de loisirs culturels et/ou sportifs	<b>1,64</b>	<b>1,44</b>	0,62	1,29	0,19	0,79
Agrément du paysage et du climat	<b>2,64</b>	<b>2,39</b>	1,19	2	0,57	1,43

Facteurs liés aux locaux d'activité						
Existence de terrains à bâtir adaptés aux besoins du site	1,36	1,39	<b>3,81</b>	1,71	0,38	1,66
Existence de bâtiments et/ou de locaux d'activité adaptés aux besoins du site	3,07	<b>4,06</b>	2,04	3,29	2,27	2,71
Existence de bâtiments et/ou de locaux d'activité disponibles rapidement	<b>4,07</b>	3,28	1,27	2,71	3,16	2,79
Terrains ou locaux d'activité mis à disposition par un partenaire commercial de l'entreprise	0,57	0,94	0,31	0,14	0,73	0,60
Niveau des coûts immobiliers	2,43	3,22	<b>3,5</b>	<b>4,14</b>	1,7	2,7
Prestige et/ou visibilité de la localisation choisie	1,36	<b>2,44</b>	0,92	1,57	0,81	1,25

**1,14** : La valeur moyenne de la variable dans la classe est significativement supérieure (à 5%) à la moyenne globale (valeur-test supérieure à 2).

**0,07** : La valeur moyenne de la variable dans la classe est significativement inférieure (à 5%) à la moyenne globale (valeur-test inférieure à -2).

### 3.3.2. Interprétation des cinq classes dégagées

Les cinq classes dégagées par l'analyse typologique correspondent à des logiques de choix profondément composites puisque chacune d'entre elles est caractérisée par de nombreux facteurs de localisation de natures très diverses (voir tableau 8). Dans l'interprétation de ces classes, nous nous sommes donc attachés à comprendre la manière dont les différents critères qui les caractérisent se sont combinés au cours du processus décisionnel pour aboutir au choix final.

#### *Classe 1 : Les logiques d'attraction et de rétention de personnel qualifié*

La volonté d'attirer ou de retenir (dans le cas des opérations de transfert) la main d'œuvre qualifiée et spécialisée nécessaire au nouveau site constitue la préoccupation première des décideurs de la classe 1, comme en témoigne l'importance qu'ils accordent aux critères de qualité de vie.

La primauté des logiques d'attraction et de rétention de personnel qualifié est rendue possible par la relative faiblesse des exigences de proximité géographique avec les autres composantes géographiques de l'entreprise (pour les entreprises multi-sites) et surtout, en externe, avec les clients de l'entreprise. Elle conduit à placer au centre de la réflexion des facteurs aussi subjectifs que l'« agrément du paysage et du climat » et, de manière plus générale, la « qualité du cadre de vie » offert par le lieu d'implantation choisi. Dans ces conditions, le jugement d'ensemble que porte, à titre personnel, l'acteur central du processus décisionnel sur la région retenue est susceptible de peser fortement sur la localisation de nouvelles capacités. Une fois choisi le lieu d'implantation de ces nouvelles capacités, la nécessité de retenir le

personnel qualifié en poste localement ou de faciliter le recrutement d'une main d'œuvre disposant des qualifications similaires pour faire face au développement de l'activité tend à rigidifier ce choix initial, générant une inertie spatiale forte particulièrement visible dans les 13 transferts complets que compte cette classe.

#### *Classe 2 : Les logiques encastrées*

La caractéristique unificatrice de la classe 2 est le rôle central joué dans la décision de localisation par les réseaux de relations personnelles dont certains dirigeants de l'entreprise disposent dans l'aire géographique choisie. Ces réseaux sociaux sont rarement mobilisés pour faciliter l'entrée de l'organisation dans une nouvelle région (seulement quatre cas sur 18). Ils contribuent plutôt à accroître l'enracinement local des entreprises et de leurs décideurs.

Deux logiques de choix doivent cependant être distinguées au sein de cette deuxième classe.

Les dix décisions de localisation concernant des sites de services sont avant tout guidées par des logiques de couverture des marchés. Dans ce cadre, les comportements mimétiques repérés traduisent, en grande partie, la volonté de l'entreprise de ne pas abandonner une aire de marché à la concurrence. Les réseaux sociaux intervenant dans le processus de prise de décision sont plutôt ceux du futur responsable du nouveau site. Il s'agit essentiellement de relations d'affaires entretenues localement avec certains clients actuels ou potentiels, reflétant ainsi l'importance du relationnel et du carnet d'adresses des commerciaux sur les marchés industriels. C'est la volonté de la direction de profiter (ou de continuer à profiter) de la bonne insertion locale de ces personnes qui la conduit à intégrer leurs aspirations personnelles dans la réflexion.

Les huit autres décisions de la classe 2 concernent des entreprises de petite taille, dont certaines sont mono-site. Dans ces cas, les réseaux sociaux désignés par les répondants sont ceux du chef d'entreprise. Ces réseaux se situent principalement dans les administrations et les milieux politiques locaux. Ils sont mobilisés en vue de faciliter la mise en œuvre de la décision de localisation, notamment en permettant de trouver plus aisément les locaux d'activité ou les bâtiments correspondant aux attentes de l'entreprise, voire les financements nécessaires à la réalisation du projet de nouveau site.

*Classe 3 : Les logiques d'optimisation économique*

Les critères mis en avant par les répondants de la classe 3 pour expliquer la décision de localisation de leur entreprise dénotent une volonté de maîtriser les coûts de leurs activités de production industrielle (24 des 26 décisions de localisation de la classe concernent de nouvelles usines) qui varient dans l'espace géographique (coûts de main d'œuvre et coûts immobiliers). Les logiques d'investissement immobilier y apparaissent prédominantes. Dans cette perspective, la quête de relations de qualité avec les collectivités locales vise d'une part à accélérer l'identification et la mise à disposition des terrains ou locaux d'activité nécessaires à l'entreprise, d'autre part, à faciliter l'obtention d'aides à l'implantation qui permettront d'atténuer le poids de l'investissement immobilier réalisé sur le nouveau site. Les logiques de choix regroupées dans cette classe semblent, à première vue, relativement proches du modèle d'optimisation rationnelle développé par les théories néoclassiques de la localisation industrielle. De fait, les décisions de la classe 3 apparaissent très peu personnalisées. Ainsi, la qualité du contact avec les collectivités locales ne provient pas de l'historique des interactions préalables entre les représentants de ces collectivités et les dirigeants de l'entreprise. Les rapports entretenus avec les pouvoirs publics locaux sont plutôt appréhendés par les décideurs comme des relations de type client-fournisseur ponctuelles et impersonnelles.

*Classe 4 : Les logiques d'accès à des ressources distantes*

Les sept décisions de la classe 4 concernent des activités de recherche et développement (deux cas), et, de manière plus générale, des entreprises appartenant à des secteurs de haute technologie. Elles sont motivées de manière très marquée par la recherche de sources de financement externes, bancaires ou en capital-risque, de proximité et par la volonté d'accéder à des connaissances techniques ou scientifiques nouvelles. Dans ce cadre, l'utilisation, par les décideurs, de leurs réseaux sociaux est destinée à garantir l'accès aux ressources localisées qu'ils recherchent et que seuls quelques lieux géographiques bien précis sont en mesure d'offrir (Sorensen et Stuart, 2003) et à permettre, par ce biais, la création de nouvelles implantations stratégiques, tant par la nature des activités accueillies (R&D notamment), que par leur poids dans l'effectif total de l'entreprise concernée. La configuration géographique des réseaux relationnels mobilisés apparaît toutefois plus ou-

verte que dans la classe 2. Loin de condamner la firme à l'inertie spatiale, ils offrent ainsi à des PME (cinq des sept entreprises de la classe) en forte croissance l'opportunité d'accéder à des ressources distantes de leur région d'origine.

*Classe 5 : Les logiques de reconduction des choix antérieurs*

Les 37 décisions que compte la classe 5 sont fédérées par la simplicité de la réflexion dont elles sont le produit et par le caractère très limité de l'effort de recherche de la nouvelle localisation. Ainsi, il s'agit en majorité de décisions d'implantation à l'intérieur de régions dans lesquelles les entreprises disposaient d'une présence préalable (28 cas) sans qu'il y ait eu de prise en compte explicite d'aires géographiques alternatives (dans 34 cas sur 37, le processus de recherche a été cantonné à l'intérieur d'une seule et même région). Les décisions de la classe 5, dans leur ensemble, sont marquées par la volonté, parfois contrariée par des pressions plus ou moins explicites de certains des principaux clients de l'entreprise, de s'inscrire dans une logique de continuité par rapport aux choix de localisation effectués précédemment (Joffre et Koenig, 1985).

De manière générale, les résultats de l'analyse typologique sur les facteurs de localisation à l'échelle infranationale révèlent que la diversité des logiques de choix de localisation étudiées est attribuable avant tout à la variété des activités concernées, chaque type d'activité étant implanté en fonction de ses besoins en ressources spécifiques. Le fait que chacune des classes dégagées, à l'exception notable de la classe 5, soit dominée par un type de site particulier démontre la prééminence de cette contingence fonctionnelle de la réflexion. Ces logiques d'adaptation rationnelle sont toutefois tempérées, dans les classes 1, 2 et 4, par l'intervention explicite de facteurs personnels, ces derniers affectant également, de manière implicite, les décisions de la classe 5.

**3.4. *L'étude des relations entre les facteurs de localisation utilisés à l'échelle infranationale et les acteurs de la décision de localisation***

Les relations existant entre les facteurs de localisation utilisés, d'une part, la nature et le nombre des acteurs de la décision de localisation, d'autre part, ont été étudiées au moyen de modèles de régression logistique (logit) multinomiaux dans lesquels la variable à expliquer est

l'appartenance des observations de l'échantillon aux classes de la typologie en fonction des facteurs de localisation. Un premier modèle logit a été dégagé en utilisant comme variables explicatives l'ensemble des vingt-cinq variables portant sur les acteurs de la décision. Les résultats obtenus indiquent que nombre d'entre elles ont un pouvoir discriminant négligeable voire inexistant sur la variable à expliquer. Dans ces conditions, nous avons procédé à la sélection des variables les plus discriminantes au moyen d'une procédure de type pas à pas (*stepwise*). Le recours à cette procédure aboutit à un deuxième modèle bien plus parcimonieux que le premier puisqu'il dispose, avec seulement quatre des vingt-cinq variables explicatives retenues initialement, d'un pouvoir explicatif très satisfaisant (voir tableau 9). Les quatre variables explicatives conservées ont trait au niveau de consensus dans la prise de décision (Nivcon) ainsi qu'au rôle joué dans le processus décisionnel par la direction marketing ou commerciale (Dirco), par le futur responsable du nouveau site (Respsite) et par les salariés concernés par la décision (Sal).

**Tableau 9 –** Le modèle logit multinomial sur les acteurs de la décision de localisation

Classe de référence : Classe 5				Classe de référence : Classe 3			
	Variable explicative	Coefficient	Écart-type		Variable explicative	Coefficient	Écart-type
Classe 1	Constante	-0,769	1,066	Classe 1	Constante	1,2	1,428
	Nivcon	0,065	0,261		Nivcon	-0,598*	0,332
	Dirco	-0,22	0,247		Dirco	0,348	0,321
	Respsite	-0,331*	0,187		Respsite	-0,155	0,205
Classe 2	Sal	0,131	0,174	Classe 2	Sal	0,497**	0,208
	Constante	-6,023***	2,263		Constante	-4,053*	2,460
	Nivcon	0,786*	0,448		Nivcon	0,154	0,498
	Dirco	0,34**	0,173		Dirco	0,908***	0,281
Classe 3	Respsite	0,347**	0,172	Classe 3	Respsite	0,522***	0,194
	Sal	0,247	0,194		Sal	0,613***	0,231
	Constante	-1,969	1,254		Constante	2,537*	1,362
	Nivcon	0,633**	0,287		Nivcon	-1,15***	0,375
Classe 4	Dirco	-0,568**	0,255	Classe 4	Dirco	0,609	0,367
	Respsite	-0,176	0,141		Respsite	0,056	0,269
	Sal	-0,366**	0,179		Sal	-0,064	0,392
	Constante	0,568	0,93		Constante	1,969	1,254
Classe 5	Nivcon	-0,517*	0,302	Classe 5	Nivcon	-0,633**	0,287
	Dirco	0,041	0,303		Dirco	0,568*	0,255
	Respsite	-0,119	0,255		Respsite	0,176	0,141
	Sal	-0,43	0,372		Sal	0,366**	0,179
Test du rapport de vraisemblance			57,715***				
Pseudo-R <sup>2</sup>			0,44				

Coefficient significatif à 1 % (\*\*\*), 5 % (\*\*), 10 % (\*).

Le tableau 9 présente les estimations des coefficients de ce deuxième modèle logit par la méthode du maximum de vraisemblance en prenant comme classe de référence, dans un premier temps, la classe 5 dont la taille est la plus importante et, dans un deuxième temps, la classe 3 qui regroupe les logiques de choix de localisation les plus impersonnelles de l'échantillon. L'analyse du modèle logit présenté dans le tableau 9 permet de dégager trois principaux enseignements.

Les résultats obtenus font tout d'abord ressortir la singularité des décisions de localisation de sites de services regroupées au sein des classes 2 et 5. La prise de ces décisions est, en partie, déléguée à la direction marketing ou commerciale de l'entreprise concernée et au futur responsable du nouveau site. Cette délégation permet au dernier nommé de faire valoir son point de vue personnel sur la décision. Elle est toutefois strictement encadrée. Elle s'inscrit en effet dans les limites d'une aire géographique de recherche très restreinte, préalablement délimitée par la direction générale de l'entreprise en fonction de considérations de couverture des marchés.

En deuxième lieu, une césure apparaît au sein de l'échantillon entre, d'un côté, les processus décisionnels des classes 3 et 4 qui sont remarquablement centralisés par le sommet stratégique de l'entreprise et, de l'autre côté, les choix de localisation des classes 1, 2 et, dans une moindre mesure, 5 dans lesquels l'importance accordée aux préoccupations personnelles des acteurs locaux concernés par le choix de localisation s'accompagne d'une implication significative de ces derniers dans la prise de la décision. Toutefois, seuls les cadres dirigeants jouant un rôle clé dans le processus de choix (le chef d'entreprise dans la classe 1 et dans les quatre décisions de localisation de sièges sociaux de la classe 2 ; le futur responsable du nouveau site dans les autres décisions de la classe 2, voire dans la classe 5) apparaissent réellement en mesure d'influencer la décision dans un sens favorable à leurs attentes personnelles.

Enfin, la centralisation très forte de la prise de décision par la direction générale dans les PME des classes 2 et 4 s'accompagne d'un recours significatif, par les dirigeants, à leurs réseaux de relations personnelles en vue de faciliter la réalisation du projet de nouveau site. Un examen attentif du comportement des 12 PME de la classe 3 révèle une tendance similaire mais d'une ampleur nettement moins marquée.

## Discussion et perspectives de recherche

Les résultats de la recherche indiquent que les perceptions et les préférences personnelles des acteurs de la décision exercent, de manière plus ou moins explicite, une influence significative sur plus des trois-quarts des choix de localisation étudiés. Leur intervention est favorisée par la forte centralisation d'une large majorité des processus décisionnels analysés par la personne du chef d'entreprise, y compris dans les entreprises de taille relativement grande.

L'intégration simultanée, dans l'étude empirique, des critères et des processus de choix de nouvelles localisations permet de mieux comprendre les logiques sous-jacentes à l'irruption, dans la réflexion, de ces facteurs personnels. Celle-ci ne signifie pas que les comportements de localisation observés soient exempts de toute rationalité calculatrice ni que les convenances personnelles des cadres dirigeants prennent le pas sur les logiques organisationnelles. Elle résulte plutôt de la difficulté qu'éprouvent les décideurs à relier *a priori* le choix d'un lieu d'implantation particulier pour un nouveau site à une mesure de la performance économique de leur entreprise. Dans ces conditions, la solution retenue doit s'analyser comme un compromis entre les contraintes techniques et économiques pesant sur l'entreprise, d'une part, et la volonté des décideurs de limiter les risques associés à la création d'une nouvelle implantation, d'autre part. Ainsi, la propension très marquée à l'inertie spatiale qui traverse l'ensemble de l'échantillon a deux origines principales.

Elle provient en premier lieu de l'imbrication étroite, dans les PME, en particulier les plus petites, de l'espace de travail de l'entreprise et de l'espace « socio-cognitif » (Chanteau, 2001) de son ou de ses dirigeants. Le recours, par ces derniers, à leurs réseaux de relations interpersonnelles pour la mobilisation des ressources dont leur société a besoin tend généralement à renforcer l'encastrement des décideurs et de leur affaire dans leur milieu local d'origine (Romo et Schwartz, 1995 ; Sorenson et Audia, 2000 ; Sorenson et Stuart, 2003). Les réseaux sociaux agissent donc plus souvent, dans le champ étudié, comme une contrainte sur les comportements de localisation des PME que comme une source d'opportunités (Huault, 2004). De fait, leur bonne insertion locale conduit les dirigeants des entreprises de cette catégorie à privilégier, pour s'adapter aux évolutions de leur environnement concurrentiel, l'exploitation approfondie de toutes les potentialités de leur terri-

toire d'appartenance plutôt que l'exploration de solutions plus éloignées dans l'espace (March, 1991 ; Romo et Schwartz, 1995). Ces comportements d'exploitation sont potentiellement pénalisants en termes de performance puisqu'ils conduisent l'entreprise à ignorer des opportunités intéressantes pour le développement de son activité mais géographiquement distantes (Greve, 2000). Ils l'exposent en outre aux revendications extra-économiques d'acteurs locaux vis-à-vis desquels le chef d'entreprise se sent redevable (Granovetter, 1995) et, dans les cas les plus extrêmes, à des mécanismes darwiniens de sélection par les marchés en cas de déclin de l'environnement local dans lequel elle est encastrée (Uzzi, 1997).

La forte tendance à l'inertie constatée au sein de l'échantillon découle également de la volonté délibérée des directions d'entreprises de toutes tailles de limiter, lors des opérations de transferts complets vers de nouveaux sites, le processus de recherche de la nouvelle localisation aux environs immédiats du ou des sites d'origine des activités transférées. Ce choix est destiné à faciliter l'obtention d'un consensus interne autour du lieu d'implantation choisi (Cyert et March, 1963) et à atténuer, par ce biais, la probabilité d'apparition *ex post* de difficultés imprévues en matière de gestion des ressources humaines sur le nouveau site (problèmes de recrutement et, surtout, départs non souhaités de salariés disposant de compétences spécifiques ou occupant des postes clés, *cf.* Vignal, 2003).

Les résultats de la recherche permettent à la fois de renforcer et de compléter les apports des recherches antérieures. Ils les renforcent en démontrant la pertinence, pour l'analyse des choix de nouvelles localisations, du cadre conceptuel associant logiques technico-économiques et aversion des décideurs pour les risques liés à toute modification significative des implantations de leur entreprise (Greve, 2000 ; Baum et Sorenson, 2003). Ils confirment également que, en raison d'une centralisation plus poussée du processus de décision, les comportements de localisation des entreprises petites et moyennes sont significativement influencés par la configuration spatiale des réseaux de relations personnelles de leurs dirigeants. Cette influence s'exerce aussi bien dans des contextes de développement de l'activité de la firme (Baum *et al.*, 2000 ; Greve, 2000 ; Delios et Henisz, 2001) que dans des contextes de réorganisation voire de restructuration (Romo et Schwartz, 1995 ; Uzzi, 1997).

Les résultats obtenus complètent également les travaux préexistants en indiquant que, au sein des PME, les effets structurants de ces réseaux sociaux affectent non seulement les choix d'implantation du siège social (Romo et Schwartz, 1995 ; Sorenson et Audia, 2000) mais également ceux de nouvelles capacités géographiquement distinctes du siège (établissements secondaires ou filiales). Ils invitent en outre les chercheurs en sciences de gestion, en particulier dans le domaine du management stratégique, à porter plus d'attention aux opérations de transfert complet à l'échelle locale. Ces comportements de reconduction des choix antérieurs de localisation s'apparentent en effet souvent à des manœuvres réfléchies dont les enjeux, notamment les enjeux humains, ne sont pas nécessairement moins importants du point de vue des directions d'entreprises que ceux associés à l'entrée dans de nouvelles aires géographiques.

Certains des enseignements retirés de l'étude empirique s'inscrivent toutefois en contradiction avec ceux des références citées. Ils montrent ainsi que, à la différence des terrains anglo-saxons, la nature et la qualité des relations développées avec les acteurs publics locaux jouent un rôle notable dans les comportements de localisation des entreprises françaises. De ce point de vue, la singularité des caractéristiques de la classe 3 de l'analyse typologique signale la volonté d'entreprises exerçant des activités industrielles à fort contenu de main d'œuvre peu ou pas qualifiée de ne pas nouer de liens privilégiés avec les collectivités territoriales et leurs représentants. Cette volonté les conduit parfois à dédaigner des aides publiques à l'implantation auxquelles elles sont pourtant éligibles<sup>8</sup>, voire même à refuser tout contact direct avec les collectivités territoriales<sup>9</sup>. Elle leur permet, dans des secteurs particulièrement touchés, au moment de l'enquête, par des phénomènes de transferts internationaux d'activités vers des pays à faibles coûts (phénomènes communément qualifiés de délocalisations), de conserver leur marge de manœuvre en vue de satisfaire aux éventuelles pressions à la mobilité géographique que d'autres parties prenantes, en particulier

---

<sup>8</sup> Ces aides sont ainsi qualifiées, dans le questionnaire, de « pièges » par un répondant de la classe 3.

<sup>9</sup> Un des répondants de cette classe a ainsi précisé, lors d'un entretien complémentaire, que son entreprise avait fait appel à un cabinet de conseil spécialisé pour mener à bien la recherche du lieu d'implantation de son nouveau site afin de se prémunir contre les tentatives d'influence que les collectivités locales n'auraient pas manqué d'exercer en cas de contact direct.

certaines de leurs principaux clients industriels ou, pour les entreprises cotées, leurs actionnaires, pourraient exercer sur elles dans un futur proche. De tels comportements risquent toutefois d'aboutir à un biais de sous-encastrement de nature à empêcher ces firmes de tirer pleinement parti des ressources spécifiques que recèle l'environnement immédiat de leurs sites (Uzzi, 1997).

Au-delà de ses apports académiques, cette recherche est également porteuse d'implications managériales utiles pour les dirigeants confrontés aux situations de décision complexes et peu structurées que sont les choix de nouvelles localisations. Elle propose en particulier des pistes pour éviter aux PME le surencastrement dans un territoire unique. L'étude de la classe 4 de la typologie indique ainsi qu'un désencastrement relatif peut être obtenu par les décideurs en exploitant mieux les trous structurels (Burt, 1992) que comportent leurs réseaux sociaux ou, à défaut, en ouvrant et en renouvelant l'équipe de direction pour y intégrer des individus disposant de réseaux non redondants avec ceux des dirigeants en place (Sorensen, 1999). Ces pratiques, dont l'intérêt a déjà été souligné dans le cadre de l'internationalisation d'entreprises moyennes (Pantin, 2004), peuvent s'avérer tout aussi bénéfiques à l'échelle infranationale.

Le fait que, dans une part significative des cas étudiés, une seule et unique option ait été prise en considération conduit à remettre en cause de manière plus radicale encore la représentation des comportements de localisation observés comme des processus de recherche problématisés (Cyert et March, 1963). Certaines opérations de création de nouveaux sites de l'échantillon peuvent ainsi être analysées, dans le prolongement du modèle du *Garbage Can* (Cohen et al., 1972), comme la rencontre entre un problème qui n'est pas, à proprement parler, d'ordre spatial et une solution localisée qui se présente, par exemple, sous la forme d'une opportunité immobilière ou d'une aide à l'implantation. Dans d'autres cas, il ne s'agit pas nécessairement de prendre une décision économiquement rationnelle, mais plutôt d'effectuer un choix en conformité avec les schémas cognitifs des acteurs (internes et externes à l'entreprise) impliqués afin de faciliter leur engagement dans l'action (Brunsson, 1982).

Une exploration plus approfondie des pistes de recherche qui viennent d'être exposées nécessite toutefois de faire appel à d'autres dispositifs méthodologiques que l'enquête par questionnaire. L'analyse clinique de quelques décisions de localisation sélectionnées à partir des

résultats de la typologie permettrait, au travers d'entretiens multiples avec les différents acteurs de la décision, de mettre à jour leurs perceptions spatiales et de mieux comprendre la manière dont ces perceptions influent sur les caractéristiques de la solution finalement retenue. La réalisation d'analyses longitudinales, combinant l'étude de données secondaires et le recueil des perceptions des acteurs par la technique des récits de vie, apporterait pour sa part une compréhension plus fine des déterminants des trajectoires spatiales que les entreprises suivent tout au long de leur existence et des effets de ces trajectoires sur la capacité d'adaptation de l'organisation aux évolutions de son environnement.

## Bibliographie

- Aydalot P. (1985), *Économie régionale et urbaine*, Economica.
- Arrégle J.L., Véry P. et Raytcheva S. (2003), « Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur », in F. Fréry, P. Joffre et H. Laroche (Dir.), *Perspectives en management stratégique, Tome IX, 2001-2002*, Éditions Management et Société.
- Baum J.A.C. et Sorenson O. (Eds) (2003), *Geography and Strategy, Advances in Strategic Management*, Elsevier Science, vol. 20.
- Baum J.A.C., Li X.S. et Usher J.M. (2000), « Making the Next Move : How Experiential and Vicarious Learning Shape the Locations of Chains' Acquisitions », *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, n° 4, p. 766-801.
- Brunsson N. (1982), « The Irrationality of Action and Action Rationality : Decisions Ideologies and Organizational Actions », *Journal of Management Studies*, vol. 19, n° 1, p. 29-44.
- Burt R.S. (1992), *Structural Holes : The Social Structure of Competition*, Harvard University Press.
- Chanteau J.P. (2001), *L'entreprise nomade, localisation et mobilité des activités productives*, L'Harmattan.
- Cohen M.D., March J.G. et Olsen J.P. (1972), « A Garbage Can Model of Organizational Choice », *Administrative Science Quarterly*, vol. 7, n° 1, p. 1-25.
- Cyert R.M. et March J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall.

- Delios A. et Henisz W.J. (2001), « Uncertainty, Imitation and Plant Location : Japanese Multinational Corporations 1990-1996 », *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, n° 3, p. 443-475.
- Deshaies L. (1997), « Répartition et localisation », in P.A. Julien (Dir.), *Les PME : Bilan et perspectives*, Economica, 2<sup>o</sup>éd, p. 67-99.
- Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2003), *Market : études et recherches en marketing*, Dunod, 3<sup>o</sup>éd.
- Granovetter M. (1985), « Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, p. 481-510.
- Granovetter (1995), « The Economic Sociology of Firms and Entrepreneurs », in A. Portes (Ed.), *The Economic Sociology of Immigration*, Russell Sage Foundation, p. 128-165.
- Greve H. (2000), « Market Niche Entry Decisions : Competition, Learning, and Strategy in Tokyo Banking, 1894-1936 », *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 5, p. 816-836.
- Hayter R. (1997), *The Dynamics of Industrial Location : The Factory, the Firm and the Production System*, Wiley.
- Huault I. (2004), « Une analyse des réseaux sociaux est-elle utile pour le management ? Puissance et limites d'une théorie de l'encastrement structural », in I. Huault (Coord.), *Institutions et gestion*, Vuibert, p. 49-67.
- Joffre P. et Koenig G. (1985), *Stratégie d'entreprise – Antimanuel*, Economica.
- Joffre P., Lauriol J. et Mbengue A. (Dir., 2005), *Perspectives en management stratégique, Tome XI, 2003-2004*, Éditions Management et Société.
- Kalika M. (1988), *Structures d'entreprises*, Economica.
- Lebart L., Morineau A. et Piron M. (2006), *Statistique exploratoire multidimensionnelle*, Dunod, 4<sup>o</sup>éd.
- Lorenzen M. (2002), « Ties, Trust and Trade », *International Studies of Management and Organization*, vol. 31, n° 4, p. 14-34.
- Love L. et Crompton J. (1999), « The Role of Quality of Life in Business (Re)Location Decisions », *Journal of Business Research*, vol. 24, p. 211-222.
- Malecki E.J. et Bradbury S.L. (1992), « R&D Facilities and Professional Labour : Labour Force Dynamics in High Technology », *Regional Studies*, vol. 26, n° 2, p. 123-136.

- March J.G. (1991), « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, vol. 2, p. 71-87.
- Pantin F. (2004), « L'influence des compétences de l'équipe dirigeante sur le processus d'internationalisation : Le cas d'une moyenne entreprise », in *Entreprendre et Manager dans le Nouvel Espace Européen*, 17èmes Journées Nationales des IAE, IAE de Lyon.
- Romo F.P. et Schwartz M. (1995), « The Structural Embeddedness of Business Decisions : The Migration of Manufacturing Plants in New York State, 1960 to 1985 », *American Sociological Review*, vol. 60, December, p. 874-907.
- Sergot B. (2004), « Les déterminants des décisions de localisation - Les créations de nouveaux sites des entreprises françaises de l'industrie et des services », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IAE de Paris, Université Paris I - Panthéon Sorbonne, décembre.
- Sorensen J. (1999), « Executive Migration and Interorganizational Competition », *Social Science Research*, vol. 28, p. 239-315.
- Sorenson O. et Audia P.G. (2000), « The Social Structure of Entrepreneurial Activity : Geographic Concentration of Footwear Production in the United States 1940-1989 », *American Journal of Sociology*, vol. 106, n° 2, p. 424-462.
- Sorenson O. et Stuart T. (2003), « The Geography of Opportunity : Spatial Heterogeneity in Founding Rates and the Performance of Biotechnology Firms », *Research Policy*, vol. 32, p. 229-253.
- Torrès O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, n° 144, mai-juin, p. 119-138.
- Uzzi B. (1997), « Social Structure and Competition in Interfirm Networks : The Paradox of Embeddedness », *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n° 1, p. 35-67.
- Vignal C. (2003), « Ancrages et mobilités de salariés de l'industrie à l'épreuve de la délocalisation de l'emploi : configurations résidentielles, logiques familiales et logiques professionnelles », Thèse de Doctorat en Urbanisme, Aménagement et Politiques Urbaines, Université Paris XII - Val de Marne.