



COLLOQUE INTERNATIONAL
**La vulnérabilité des TPE et des PME
dans un environnement mondialisé**

11^{es} Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat

INRPME - AUF - AIREPME

27 au 29 mai 2009

**Délocalisation des activités de production
des grandes entreprises nationales :
impact sur les PME**

Joseph TCHANA

Chargé d'études à la cellule juridique du Ministère des Petites et Moyennes Entreprises
de l'Économie sociale et de l'Artisanat du Cameroun

jotchana@yahoo.fr

RÉSUMÉ

La délocalisation des activités de production est une stratégie de la rentabilité des entreprises dans un environnement mondial en perpétuelle mutation. Aussi, cette recherche de l'efficacité par la réduction du coût de la main d'œuvre s'est-elle imposée comme principal leitmotiv de la nouvelle gouvernance d'entreprise et de l'intelligence économique. Malgré une multitude d'interprétations, que ce soit sur sa définition ou sur son impact sur les entreprises des pays riches ou sur les PME des pays en développement, une constance se dégage : délocaliser une activité de production consiste à détacher cette activité de l'entreprise mère issue d'un pays riche, vers une PME d'un autre pays généralement moins développé. Et dans ce processus de transfert d'activités, il y a un cahier de charge à remplir par la PME qui, vivant déjà dans un environnement économique peu favorable, doit encore faire des sacrifices énormes, qui constituent pour elle, autant de sources de vulnérabilité. Et comme après tout cette activité économique profite forcément à toutes les parties prenantes, il est nécessaire de l'encadrer techniquement, politiquement et juridiquement afin que la vulnérabilité de la PME ne prenne pas le pas sur la plus-value qu'elle peut en tirer.

MOT CLÉ

Délocalisation

INTRODUCTION

Dans un monde devenu village planétaire, la conquête des parts de marché se joue à la fois sur la quantité des produits et sur les coûts de production. Dans cette optique, la main d'œuvre dont les ratios prudentiels fixent à près de 56% du coût total de la production, est devenu l'un des leviers stratégiques pour faire baisser le coût global des produits et disposer d'une plus grande marge de manœuvre dans la fixation des prix. Les stratèges en entreprise ont donc préconisé la délocalisation des activités de production sur la base de l'extraordinaire disparité qui existe sur le coût de la main d'œuvre de part le monde. Et les chiffres ici parlent d'eux-mêmes : un travailleur Thaïlandais coûte 16 fois moins cher que son homologue Français, tandis que celui de Madagascar culmine à 36 fois moins cher (Colloque Thaïlande – Laos, 2001).

Dans cette optique, la quête des pays à faible coût de main d'œuvre s'est imposée comme un élément même de la survie des grandes entreprises nationales, voire multinationales. S'il faut reconnaître que cette opération de délocalisation est source d'avantage concurrentielle pour ces grandes entreprises, il ne faut pas perdre de vue qu'elle se fait essentiellement en partenariat avec des PME des pays émergents ou en voie de développement. Et dans cette relation contractuelle somme toute bénéfique à toutes les parties, on ne manquera pas de relever qu'elle met également en présence deux acteurs dont tout oppose (taille, moyens humains, matériels et financiers, structuration). Et dans cette opposition c'est forcément la PME locale, engluée dans des difficultés de toutes sortes et ne bénéficiant pas d'un environnement des affaires très favorable, qui paie le lourd tribut en voyant sa vulnérabilité accroître. En tout état de cause, si la délocalisation des activités de production repose sur des logiques économiques précises avec des options stratégiques bien déterminées (I), il n'en reste pas moins qu'en mettant en contact des réalités économiques très différentes ; elle augmente de ce fait la dépendance des PME vis-à-vis des grandes entreprises, tout en donnant l'occasion à ces dernières d'externaliser leurs risques professionnels vers les PME. Toutes choses qui constituent une cause évidente de vulnérabilité pour ces PME (II) et qui appellent un encadrement sur le triple plan politique, technique et juridique de ces pratiques de délocalisation (III), afin que cette stratégie de croissance des entreprises profite véritablement à toutes les parties prenantes.

1. DELOCALISATION : DES LOGIQUES ECONOMIQUES ET DES OPTIONS STRATEGIQUES QUI PROFITENT A TOUTES LES PARTIES EN PRESENCE

La délocalisation des activités de production est sous-tendue par des logiques économiques qui elles-mêmes s'appuient sur une démarche technique. C'est néanmoins une activité qui profite autant aux grandes entreprises qu'aux PME.

1.1. Les logiques économiques et les options stratégiques de la délocalisation

1.1.1. Les logiques économiques de la délocalisation des activités de production

Plusieurs logiques économiques expliquent le phénomène de délocalisation des activités de production. Parmi les plus citées, il y a la mondialisation et la baisse du coût du travail. La mondialisation se traduit par le souci des grandes entreprises d'être présentes partout, le monde étant devenu un village planétaire et la logique de l'économie d'échelle voulant qu'on

produise pour une masse de consommateurs de plus en plus importante. Grâce à l'ouverture des frontières, elle-même favorisée entre autres par le GATT puis l'OMC, les frontières sont chaque jour plus faciles à franchir, et lorsque cela ne suffit pas, on passe à défiscalisation stratégique pour constituer des pôles de vente à l'étranger. C'est le cas actuellement de Hong Kong, pour ce qui est des vins, où ils sont les moins chers au monde, et par conséquent attire chaque jour des négociants venus de toute la planète. De l'autre côté, la baisse du coût de travail est devenue une obsession pour les grandes entreprises qui ont trouvé là, « *la solution la plus efficace et la plus rapide* » (Bernadin, 2005) pour maximiser les profits, bien que d'autres moyens existent comme l'innovation et la Recherche - Développement qui ont cependant, l'inconvénient d'être plus coûteux pour l'entreprise.

En effet, une étude réalisée par la Direction de la recherche économique en France (Colloque Thaïlande – Laos, 2001) a démontré que le salaire horaire moyen était de 55 F en France, contre 3.5F en Thaïlande, 4 F aux Philippines, 1.5 F au Vietnam, 1.2F à Madagascar. Ainsi, un travailleur en Thaïlande coûte 16 fois moins cher qu'un travailleur français, et un travailleur malgache pratiquement 36 fois moins cher. Cependant, cette source d'avantage concurrentiel est perçue comme très préjudiciable à l'économie nationale. Ce qui fait dire à Bernadin que la délocalisation est « *le corollaire infamant de la mondialisation, destructrice de l'emploi et génératrice de casses sociales...* » (Bernadin, 2005). Même si dans son élan il n'hésite pas à qualifier cette délocalisation de « *symptôme d'une invasion de la Chine et des PECO ...* » ou bien encore de « *signe avant coureur de la désindustrialisation de la France* ». Dans le monde des TIC, la tendance est encore plus forte avec des chiffres qui peuvent donner des frayeurs : ainsi, pour ce qui est des Etats-Unis, un expert affirme que : « *540 000 emplois high tech ont été perdus l'année dernière (2003) et 234 000 devraient l'être encore cette année. Par ailleurs, avec 6,7 %, le taux de chômage des ingénieurs informaticiens n'a jamais été aussi élevé aux Etats-Unis. La délocalisation aggrave le problème de ces emplois perdus. D'ici 2015, ce sont 3,3 millions d'emplois qui pourraient être délocalisés, dont une majorité de postes d'ingénieurs informaticiens ou de scientifiques* » (kitarel, 2004). On pourrait toutefois relativiser cette position en jetant, notamment avec Daniel Cohen, un regard sur les statistiques relatives aux emplois perdus en France du fait de la délocalisation, ce qui nous situerait entre 2 et 3% seulement des populations des pays riches mis en concurrence par les travailleurs des pays pauvres (Cohen, 1997). Au delà de toute considération, il faut néanmoins souligner que toute délocalisation demeure une source d'avantage concurrentiel pour les grandes entreprises, de même qu'elle constitue une opportunité d'augmentation du chiffre d'affaires pour les PME sous-traitantes.

1.1.2. Les options stratégiques de la délocalisation

Comme il est communément affirmé, « *Délocaliser, c'est séparer les lieux (les pays) de fabrication ou de transformation des marchandises de leurs lieux (ou pays) de consommation ; c'est déplacer l'activité productive des entreprises vers des pays étrangers* » (Bernadin, 2005). Ainsi, lorsqu'on prend la décision de délocaliser, on a le choix entre s'approvisionner à l'étranger ou tout simplement « faire faire » à l'étranger. C'est ce que d'aucuns appellent « *...faire la distinction entre deux types de délocalisation. La délocalisation au sens strict, celle qui consiste dans l'abandon d'une activité de production nationale, le transfert de cette activité vers une unité de production à l'étranger et l'importation de la production réalisée à l'étranger pour servir le marché national et le redéploiement spatial du centre de gravité économique des groupes, qui est largement lié à la dynamique des marchés et de l'organisation* ». (Bernadin, 2005) Mais il serait illusoire de penser que ces deux orientations recouvrent toute la réalité de la notion de délocalisation, qui

se caractérise par son aspect polysémique. Pour d'aucuns, elle serait donc : « *un simple déménagement, un transfert au sein d'une région ou d'un pays, une externalisation d'activité ou de service, la fermeture d'une usine et le déplacement des activités vers un autre pays... De plus, il est souvent chargé de valeurs, la délocalisation étant assimilée à une concurrence déloyale entre deux lieux* » (B. Merenne-Schoumaker, 2004). Même au plan politique on a de la peine à s'accorder si ce n'est sur la définition de la délocalisation, du moins sur son impact sur l'économie nationale. Thierry Brun et Julien Viardin nous apprennent que « *lors de son référendum interne sur le traité constitutionnel européen, le parti socialiste est sorti divisé de ce débat. Laurent Fabius avait fait du thème des délocalisations une des justifications principales de son « non ». À droite, la question divise aussi. Nicolas Sarkozy, alors ministre de l'Économie, répétait que les délocalisations « ça existe et ça s'aggrave », et qu'elles touchent « tous les secteurs et toutes les régions ». Tandis que Patrick Devedjian, ministre de l'Industrie, et François Loos, ministre du Commerce extérieur, évacuaient la question pour insister sur les bienfaits d'une « France exportatrice ».* (Brun et Viardin, 2005). Dans ce contexte, s'il est difficile de s'accorder sur le terme de délocalisation si ce n'est qu'elle traduit au moins deux réalités imparables : sur la plan géographique, elle comporte un aspect international (quitter le pays), et sur le plan technique, c'est un transfert d'activités, que ce soit dans un but de conquérir de nouveaux marchés et/ou de diminuer les coûts de production : le « faire faire à l'étranger » .

1.1.2.1. Une vision internationale (acheter à l'étranger ou quitter le pays)

Dans cette vision internationale de la délocalisation, deux stratégies s'imposent : l'approvisionnement à l'étranger et l'implantation à l'étranger.

– L'approvisionnement à l'étranger

Comme nous l'avons souligné plus haut, la recherche permanente de rentabilité est devenue une obsession pour les multinationales dans un environnement où la logique de concurrence a poussé les uns et les autres à une véritable « *guerre des prix* », qui se manifeste par le triptyque « Engagement- Réaction –Escalade ». Et puisque cette guerre des prix « *est un jeu à somme négative et non nulle, c'est-à-dire que le coût de la participation au jeu est tel que le perdant ne bénéficie jamais de sa participation et que même le vainqueur peut subir une perte* » (AUF, 2004), il est donc question pour les parties en présence de minimiser les coûts ; et dans cette logique, l'approvisionnement en intrants est un levier important sur lequel les entreprises jouent. Connaissant le coût de production des biens et services dans les pays développés, le premier réflexe consiste à aller chercher là où les intrants reviennent les moins chers, donc dans les pays sous développés ou émergents. Et quand bien même les coûts de transports pourraient constituer un handicap, une rapide comparaison des options fait apparaître que le coût de la main d'œuvre, 20 à 30 fois inférieur dans les pays sous développés ou émergents, compense largement celui de transport, rendant par la même occasion l'option d'approvisionnement à l'étranger plus avantageuse.

– L'implantation à l'étranger

Il s'agit dans le cas d'espèce des entreprises qui arrêtent une activité de production pour l'implanter à l'étranger tout en gardant le total contrôle. C'est un véritable déménagement qui entraîne donc l'arrêt de cette production dans le pays d'origine. Cette forme est néanmoins peu répandue car comme le démontre un rapport du Bureau du Plan en Belgique, « *Les investissements internationaux des entreprises belges sont d'abord et avant tout destinés aux*

pays limitrophes (France, Allemagne, Pays-Bas). Les causes majeures de ces délocalisations sont l'impossibilité de croissance en Belgique et les coûts de production (troisième critère en importance). Les vraies délocalisations représentent 10% des investissements. Il est rare, pour les cas belges, de totalement fermer l'entreprise en Belgique, il s'agit dans la plupart des cas d'une séparation d'une partie de l'activité, souvent la production » (B. Merenne-Schoumaker, 2004).

1.1.2.2. Un transfert d'activité : Le « faire faire » à l'étranger

Cette démarche de délocalisation est la plus étendue et la plus conforme à l'esprit de cet article dans la mesure où elle occasionne des rapports plus étroits entre la multinationale du Nord et la PME du Sud. En effet, dans cette optique, l'entreprise multinationale n'achète plus simplement des intrants dont les erreurs liées à la chaîne de fabrication peuvent éventuellement être corrigées au niveau de l'entreprise mère, et où par ailleurs les multinationales ont de marges de manœuvre assez larges dans la mesure où les commandes non conformes peuvent tout simplement être annulées au profit du concurrent voisin offrant les mêmes avantages ; en délocalisant la fabrication, la multinationales en porte l'entière responsabilité y compris en cas de dommages causés aux consommateurs, puisque dans tous les cas elle reste propriétaire de la marque produite. Cette démarche est tellement entourée de conditionnalités qu'elle a fait dire à certains que c'est elle seule qui pouvait définir le terme « délocalisation ». En effet, pour Bernadin, pour qu'une « délocalisation stricto sensu soit prouvée, il faut en effet que non seulement une activité soit transférée d'un pays à un autre, mais réponde aussi, c'est la difficulté à définir ce concept, à plusieurs conditions accompagnant ce transfert et qui ne sont pas souvent réunies :

- Identité entre l'activité principale et celle de la nouvelle implantation ;
- Arrêt ou au moins ralentissement significatif concomitant de l'activité initiale ;
- Destination identique du produit de l'activité (marchés initiaux) ;
- Perte d'emploi nette dans le pays d'origine (pas d'activités nouvelles substituées) » (Bernadin, 2005).

1.2. Des sources de profit réciproques

La délocalisation des activités de production profite autant les Grandes Entreprises qu'aux PME.

1.2.1. Une source d'avantage concurrentiel pour les grandes entreprises

La délocalisation des activités trouve son principal fondement dans la rude concurrence rude que se livrent les multinationales pour conquérir les parts du marché. Bernadin l'a démontré à suffisance dans son enquête réalisée auprès de 100 entreprises en France, « l'enjeu pour les entreprises ne se pose pas dans les mêmes termes que pour les salariés. En effet, il ne s'agit pas pour elles de s'interroger sur les risques à court terme d'une délocalisation, mais plutôt de savoir comment trouver sa place dans une économie où la concurrence est devenue internationale. » (Bernadin, 2005). Partant de là, on peut comprendre les raisons qui poussent les multinationales à délocaliser. On pourra une fois de plus s'appuyer sur cet exemple de l'étude menée en France pour constater que :

- 45% des entreprises délocalisent pour faire baisser le prix de revient de production. Et on sait très bien que lorsque l'on réussit à baisser le coût de la production, on a une marge

plus grande sur la fixation des prix. Par conséquent, on est plus porté vers une stratégie commerciale basée sur le prix de pénétration dit politique du prix bas qui peut être envisagé de manière temporaire (surtout lors du lancement d'un nouveau produit) ou de manière permanente (AUF, 2004).

- Le deuxième motif évoqué nous situe dans la configuration même des multinationales qui sont pour l'essentiel des sources de lobbying qui dépasse la frontière des Etats dans lesquels elles sont implantées. On parle alors de « donneurs d'ordre » qui influencent les décisions des chefs d'entreprises et qui ont pour besoin, de constituer de nouveaux réseaux de sous-traitance dans des pays où ils ont réalisé des implantations stratégiques majeures.
- La troisième et principale raison de ces délocalisations se trouve dans la raréfaction dans plusieurs pays développés de certains savoir faire. Cette raison sonne tout de même comme un effet boomerang de la délocalisation puisque justement à cause de la multiplication des sous-traitances à l'étranger, les fournisseurs locaux on fini, surtout pour ce qui est des grands groupes, par se faire rares pour la simple raison que les PME locales, ne jouissant pas des avantages en terme de coût de production, se sont moins lancées dans ces segments devenus par le fait même non disponibles. Et comme les PME des pays émergents ont profité de ces opportunités pour offrir des prestations à moindre coût, le recours à leurs services est devenu un passage obligé pour ces grands groupes. Car contrairement à ce qu'on pourrait penser, les pays à faible taux horaire offrent également une main d'œuvre de plus en plus qualifiée ; ainsi d'après une source tirée des actes du colloque de Thaïlande
- Laos, « les travailleurs thaïlandais sont ainsi les plus spécialisé dans la filière textile (de la confection), de l'informatique par la fabrication minutieuse des pièces d'ordinateurs ou encore de la maniabilité des matières plastiques » (Colloque Thaïlande – Laos, 2001).

1.2.2. Une opportunité pour les PME locales d'augmenter leur chiffre d'affaires

Si la délocalisation des activités apparaît comme une cause de la montée du chômage dans les pays où les entreprises qui délocalisent sont implantées¹, elle apparaît également comme une opportunité pour les PME bénéficiaires et pour les pays d'accueil. Elle signifie avant tout une augmentation du volume des activités des PME partenaires bénéficiaires. Et qui dit augmentation d'activité dit forcément augmentation du chiffre d'affaires. Par ailleurs ces PME bénéficiaires des activités « venues d'ailleurs » et parfois de manière providentielle, puisque nombre d'entre elles ne s'y attendent pas, et saisissent cette opportunité pour renforcer leur position, se développer et très souvent pour recruter du personnel. Du coup l'embellie observée va rapidement du niveau micro économique au niveau macro-économique en boostant la croissance des pays bénéficiaires. Ce qui a fait dire à Bernadin « qu'il n'y a pas de fatalité pour la sous développement des pays non occidentaux ». Et il montre comment le cercle des Nouveaux Pays Industrialisés (NPI) s'est élargi grâce notamment aux activités de délocalisation des multinationales en direction de ces pays. Cette amélioration de la situation macro économique dans les pays du Sud s'est fait ressentir sur plusieurs plans : ainsi les sources de la FAO indiquent un net recul de la malnutrition passant de 1 milliard de personnes sous alimentées en 1970 à 800 millions en 2000, soit une baisse de 34% à 20% de la population mondiale, et pour le seul cas de l'Asie, un recul de 33% à 16%.

Mais au delà de la malnutrition, c'est l'emploi qui tire le plus profit de cette démarche économique ; car comme le souligne l'encyclopédie libre Wikipedia, « La production se

1. En France, l'entreprise Majorette a licencié 237 personnes pour s'installer en Thaïlande

délocalise en se transportant en dehors de territoire national ; ce faisant, elle offre ses emplois aux résidents des pays d'accueil ».

Et Bernadin de conclure que la mondialisation, sous-tendue par les délocalisations, « se traduit, en tendance longue, par une incontournable amélioration de la situation économique, sociale et culturelle des pays du Sud ». Dans cette logique du faire faire, la pression exercée par la multinationale sur la PME (du Sud) du fait justement des exigences des consommateurs (n'oublions pas que l'une des conditions de la délocalisation telle qu'indiquée plus haut est l'identité des marchés initiaux), fait déployer la toute puissance de la multinationale sur la PME qu'elle écrase littéralement. Toutes choses qui sont sources de vulnérabilité pour les PME.

2. LA DELOCALISATION : SOURCE DE VULNERABILITE DES PME

Le fait que la délocalisation des activités de production soit indubitablement une source de vulnérabilité des PME tient principalement à trois choses : elle met en relation deux réalités économiques aux antipodes, elle rend les PME dépendantes des grandes entreprises du Nord et enfin elle donne aux Grandes Entreprises l'occasion d'externaliser leurs risques professionnels en direction des PME.

2.1. Du fait des réalités économiques différentes

Cela tient d'une part de l'environnement des affaires et d'autre part, des caractéristiques propres des acteurs en présence.

- Au niveau de l'environnement des affaires

On remarque qu'il y a d'un côté, une toute puissante entreprise, baignant dans un environnement des affaires est dominé par la promotion de l'initiative privée et un goût prononcé pour la défense des droits de l'homme et la protection de l'environnement, un Etat passé du stade d'interventionniste à celui de Protecteur des intérêts privés nationaux. De l'autre côté on a une PME évoluant dans un environnement des affaires peu attractif et dont le Rapport « Doing Business » n'a de cesse de décrier, avec une législation nationale parfois tatillonne, une gouvernance dominée par la corruption et des difficultés à accéder aux statistiques fiables. Dans une enquête réalisée par David Wofford en 2005, il apparaît clairement qu'en « comparant la performance et les réformes de la réglementation dans 145 pays, qu'il est deux fois plus difficile pour un entrepreneur d'un pays en développement de créer, faire opérer ou fermer une entreprise que dans un pays riche à cause des procédures administratives. De plus, comparés aux pays riches, les pays pauvres offrent à peine la moitié des protections en matière de droits à la propriété privée » (Wofford, 2005). Un constat que ne manque pas d'appuyer Michael KLEIN de la Banque Mondiale, lorsqu'il affirme notamment que « Les pays en développement qui ont vraiment besoin de nouvelles entreprises et de nouveaux emplois, vont accuser un retard plus aigu comparé aux pays riches qui simplifient la réglementation et instaurent un climat des affaires plus favorable aux entreprises » (Wofford, 2005). D'une manière générale, les disparités observées au niveau du climat général des affaires tournent largement à l'avantage des pays du Nord.

- Au niveau des acteurs en présence

On observe en jetant un regard sur les forces en présences que l'on a d'un côté, une très grande entreprise dotée des outils les plus modernes de gestion tant en ressources humaines, financières que matérielles, ayant des unités entières chargées soit de la stratégie (c'est d'ailleurs elle qui lui permet de se lancer notamment dans une démarche de délocalisation), soit des questions juridiques ; s'attachant parfois des services des cabinets d'avocats de renom tels Gide Loyrette Nouel (qui compte en France 22 bureaux , et plus de 700 avocats de par le monde), ou ERNST & YOUNG aux USA. En face, on a des PME qui sont peu ou mal structurées, ne disposant que d'un personnel réduit et pour qui les services d'un avocat constituent un luxe.

Ces PME sont en plus caractérisées par :

- « – Une main d'oeuvre plus jeune, moins qualifiée et sous contrat de travail précaire (Lamm et Walters, 2002; Quinlan, 1997).
- Une fragilité financière et un manque de moyens d'information, car elles n'ont ni les compétences ni les ressources pour assurer une veille juridique (Lamm et Walters, 2004). » (C. Martin, 2008)

Enfin, il faut relever d'après une enquête conduite par l'Agence Japonaise de Coopération Internationale dans un pays africain, que parmi les difficultés qui frappent les PME des pays en développement, « les difficultés financières (25.9%), la pression fiscale (problème des impôts) (22.6%), la lourdeur administrative (12.4%) le pot-de-vin et corruption (12%) sont classifiés par les entreprises parmi les 4 principaux problèmes au moment de démarrer leur affaire », (JICA, 2008).

2.2. Une source de dépendance des PME vis-à-vis des Grandes Entreprises

Dans une opération de délocalisation des activités comme nous l'avons souligné, la PME locale produit pour le compte et pour la clientèle de la Multinationale qui a des exigences tant sur la plan éthique, économique (on produit pour vendre) que juridique (responsabilité vis-à-vis des consommateurs). L'ensemble de ce cahier de charges qui fait partie intégrante du contrat de délocalisation que la PME locale doit satisfaire, constitue autant de liens de dépendance de la PME vis-à-vis de la Grande Entreprise.

Toutes choses qui sont perceptibles sur trois plans : la traçabilité des produits, les défis techniques à relever et enfin des ressources humaines à mobiliser.

- Du point de vue de la traçabilité des produits

La traçabilité des produits a au départ, une orientation tournée vers la sécurité en terme de santé des consommateurs. Dès lors il est question de prendre des précautions pour s'assurer que du début la fin de la chaîne de fabrication et de distribution d'un produit, ce dernier est propre à la consommation. De ce point de vue, la traçabilité a fait l'objet d'une attention particulière notamment lors des crises de la vache folle en Europe et a donné lieu à une série de réglementations concernant par exemple l'ensemble des produits alimentaires de par le monde². Lorsqu'il s'agit donc de délocaliser la production des aliments, on comprend dès lors l'imposante batterie de mesures draconiennes qui doit peser sur les PME engagées dans cette

2. A titre illustratif, on peut citer le règlement 178/2002 de la Commission Européenne, entrée en vigueur le 1er janvier 2005

opération. Et très souvent, bien que pouvant bénéficier d'une meilleure qualité des produits, surtout dans une optique Bio, il reste que les conditions d'hygiène et de salubrité associées aux législations locales très en retard sur celles des pays destinataires constitue un facteur aggravant de cette vulnérabilité. Par la suite la traçabilité, s'est déportés sur « l'origine de la main d'œuvre ». Poussée par les associations humanitaires et les organisations internationales, la notion de « commerce équitable » a fait son apparition en imposant entre autres conditions que les articles soient fabriqués par des « mains dignes ». Dans la ligne de mire et sous l'impulsion du BIT, le travail des enfants s'est érigé en critère de « *validation des produits* ». Avec 218 millions d'enfants soumis au travail dans le monde, dont 126 soumis aux pires formes d'exploitation, dont 69% dans l'agriculture, 9% dans l'industrie et 22% dans les services, l'UNICEF a réussi à instituer une journée contre le travail des enfants, en l'occurrence le 12 juin. Une fois encore c'est la Grande entreprise qui dicte à la PME ses modes de recrutement. Même si pour le cas d'espèce on pourrait plutôt parler de dépendance positive au sens éthique du terme.

– Du point de vue des défis techniques à relever

La PME locale bénéficiaire d'une activité de délocalisation, doit également satisfaire aux conditions de norme et de quantité des commandes à livrer. La première difficulté consiste à tenir les délais de livraison des commandes et ici, compte tenu des équipements techniques en présence, la PME locale peut plutôt en pâtir. Par ailleurs la normalisation et la standardisation des procédés de fabrication imposées par les Grandes Entreprise devient une barrière presque infranchissable pour ces PME locales, habituées aux règles reconnues flexibles, face à des consommateurs peu exigeants, où la loi de l'offre et de la demande est le seul régulateur.

– Du point des ressources humaines à mobiliser

On sait que les PME se caractérisent par le rôle fondamental du chef d'entreprise qui imprime un type de management fortement lié à sa personnalité et à son niveau de formation (Julien, 1997; Marchesnay, 2000 ; Lamm, 2001). Par ailleurs, en raison de leur effectif réduit, les PME n'ont presque pas de plan de formation du personnel, chaque ressource humaine étant un maillon central de la chaîne de production, difficilement substituable. La revue de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris n'a pas hésité sur cette question à emprunter le dicton « *un seul être vous manque et tout est dépeuplé* », tout en précisant qu'en « *entreprise cela vaut d'autant plus que l'établissement est modeste* », car « *en PME, les hommes sont moins interchangeables, et les compétences détenues ou développées par les collaborateurs constituent sa principale richesse* » (Capital RH, 2004). Pourtant, dans le cadre des délocalisations, la PME doit satisfaire aux exigences de la Grande Entreprise en adaptant son personnel à ses nouveaux besoins. Elle doit non seulement recruter un nouveau personnel, mais parfois aussi doit se séparer des anciens, ce qui est source de procès ou de déstabilisation de la PME. Elle perd aussi l'une de ses particularités qui est celle « *des relations sociales entre employeurs et salariés à l'origine d'une posture du chef d'entreprise qui déroge aux formes de management que l'on retrouve dans les grandes entreprises* » (Eakin, 1992 ; Eakin et al, 2003).

2.3. Une externalisation des risques professionnels vers les PME

Pour mieux expliciter le concept d'externalisation des risques professionnels, convenons avec Merenne- Schoumaker que « *l'entreprise se déplace pour des raisons de profit et de rentabilité, pas en ayant comme dessein l'aide au développement. La logique industrielle de*

déplacement devient de plus en plus une logique financière de déplacement » (Merenne-Schoumaker, 2004). Dans cette quête du profit l'entreprise a aussi tendance à se débarrasser de tous les coûts supplémentaires, et parmi ces coûts figurent en bonne place ceux liés aux risques professionnels qui représentaient pour ce qui est de la France, 8,7 milliards d'Euro en 2005 et qui a connu une augmentation de plus de 20% pour la seule période 2000-2005 (www.netpme.fr). « Pour un établissement ayant une masse salariale de 2,32 millions d'euros, la traduction financière de ce taux est une cotisation annuelle de 49 525 euros. Il suffit parfois d'un seul accident grave pour que ce taux augmente sensiblement. Exemple : En cas de décès consécutif à un accident du travail, le forfait mis à la charge de l'entreprise ou de la profession représente 26 fois le salaire minimum soit 600 490 euros. Un taux fixé à 3,17% du fait d'un seul accident grave, et la cotisation de l'entreprise passe à 73 569 euros, soit une augmentation de 67 % » (www.netpme.fr).

Et puisque par ailleurs c'est au cours des activités de production que se produisent ces accidents, en délocalisant cette activité, la grande entreprise, non seulement s'en débarrasse au « profit » de la PME, mais multiplie ce risque pour les PME, pour des raisons qui sont à la fois techniques et financières.

Sur le plan technique, les PME disposent rarement d'un comité d'hygiène, de sécurité et de santé en raison d'une faiblesse en matière de représentation du personnel (Walters, 2001). Elles sont donc très peu préparées à affronter ces risques.

Sur le plan financier, elles n'ont pas des moyens nécessaires pour y faire face, car on note un isolement des PME par rapport aux organismes de prévention. En France par exemple, Lanoe (ISAST, 2006) a montré que lorsque le taux de couverture des services de la Caisse Régionale d'Assurance Maladie (CRAM) variait entre 20 et 25% pour les établissements de plus de 100 salariés, celui-ci n'était que de 10% pour les PME de 10 à 49 salariés et d'à peine 1% pour les très petites entreprises de moins de 10 salariés. (C. Martin, 2007).

On comprend dès lors comment la Grande Entreprise augmente la vulnérabilité de la PME en y délocalisant, en même temps que ses activités, les risques professionnels y afférents. Comme on peut le constater, autant la délocalisation de la production constitue une option stratégique pour permettre aux multinationales d'avoir une source d'avantage concurrentielle indéniable, et pour les PME locales de bénéficier des plus values pouvant non seulement leur permettre d'avoir une embellie, mais aussi de disposer par le biais de ces contrats un véritable label de qualité de produit ; autant il faut relever que cette pratique de la délocalisation est une source évidente de vulnérabilité des PME. D'où la nécessité de procéder à son encadrement afin de lui permettre de jouer véritablement son rôle de stratégie économique profitable à toutes les parties prenantes.

3. L'IMPÉRIEUSE NECESSITE D'ENCADRER LES PRATIQUES DE DELOCALISATION DES ACTIVITES DE PRODUCTION

Pour que le contrat de délocalisation des activités de production qui lie généralement les multinationales du Nord aux PME du Sud ne s'apparente à un véritable marché de dupes où les toutes puissantes entreprises multinationales imposent leurs logiques et leurs exigences aux PME locales réduites à subir pour survivre, il doit être sous-tendu par des mesures dites d'accompagnement qui tiennent à la fois du politique, du technique et du juridique.

3.1. Sur le plan politique

La première démarche à opérer sur le plan politique en faveur des PME de manière générale et celles bénéficiaires des activités de délocalisation de manière spécifique consiste en une affirmation claire et sans équivoque de la volonté politique. Cette volonté politique ne doit pas faire perdre de vue que, pour ce qui est du système libéral, nous sommes dans une économie de marché où l'Etat doit jouer un rôle régulateur. Dans cette optique la volonté politique du gouvernement doit commencer par la création des structures dédiées à l'encadrement des PME. Ces structures vont commencer pour bon nombre des pays en développement par la création des ministères en charge des PME, contrairement à certains pays industrialisés où ce sont des directions qui sont consacrées aux PME. La création par exemple, en France en 1996, d'une Sous-Direction spécialement mise à la disposition des PME, au sein de la Direction des Relations Economiques Extérieures au Ministère de l'Economie et des Finances, avait été indiquée par le Ministre Délégué d'alors comme une « *avancée significative* » marquant la volonté du gouvernement à promouvoir les PME.

A côté des institutions gouvernementales de type ministériel, l'architecture d'accompagnement des PME est complétée par des organismes spécifiques. Parmi eux doivent figurer en bonne place un Observatoire des PME, des organismes d'appui au développement des incubateurs, des guichets uniques pour les formalités des entreprises etc. Le problème en réalité, est que rien de tout cela n'est nouveau. Au contraire dans certains pays en développement, on pourrait même dire que ces différentes structures se chevauchent. Il s'agit ici, au-delà de la simple volonté politique, de doter ces institutions, des moyens conséquents pour fonctionner, et surtout d'une véritable autonomie. A cela devra s'ajouter des dispositifs de sanction suffisamment dissuasifs pour éviter les détournements de fonds et autres abus de biens sociaux, très caractéristiques de la gestion des sociétés d'Etat dans les pays en développement. Toujours dans le cadre de la manifestation d'une réelle volonté politique sur les questions de promotion de l'initiative privée, il faut mentionner la mise en place des cadres de concertation secteur privé /secteur public, ouverts aux bailleurs de fonds, autour des projets de promotion des PME. Ceci devrait aboutir à « *l'intégration des actions des bailleurs de fonds dans un cadre de politique de promotion du secteur privé et des PME défini par l'Etat (Le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) par exemple, quand il existe pourrait être un de ces cadres de référence)* » (RAPME-PROEINVEST, 2005).

3.2. Sur le plan technique

L'encadrement des pratiques de délocalisation des activités de production dans les pays en voie de développement doit déboucher sur une véritable stratégie de renforcement des capacités des PME locales. Il pourra s'articuler autour de deux axes majeurs : la création des institutions de formation spécialisées et la création d'un dispositif de mise à niveau.

3.2.1. La création des institutions de formation spécialisées

La démarche innovante ici doit consister à miser sur des pôles de développement spécialisés. On doit commencer par positionner le pays dans un savoir faire précis (TIC, aéronautique, électronique etc.) à travers une création des zones économiques dédiées à ces secteurs. Par la suite cette zone économique doit forcément attirer les multinationales à la recherche des PME performantes et d'une main d'œuvre qualifiée et bon marché. Et la loi de l'offre et de la demande va progressivement faire en sorte que très rapidement les PME locales ne soient plus en mesure de satisfaire toute la demande issue des pratiques de délocalisation des activités de production. Et c'est là où on devra entrer dans la deuxième phase consistant à mettre à la disposition des PME locales engagées dans de tels secteurs d'activités, une main d'œuvre locale bien formée. Ce qui va passer forcément, afin de limiter la fuite des cerveaux, à des sessions de formation organisées sur place.

Cette démarche a été mise en œuvre par le Maroc à travers la création à Casablanca de l'Institut des Métiers de l'Aéronautique. C'est le résultat d'une initiative du Groupement des Industriels Marocains Aéronautique et Spatial du Maroc (GIMAS) en collaboration avec l'Union des Industries et Métier de la Métallurgie (UIMM) de France qui lui-même est née de la politique économique du royaume chérifien consistant à mettre en œuvre des plans de développement des secteurs prioritaires. Et parmi ces secteurs, l'aéronautique a été mise en première ligne. Ce qui a permis aux entreprises du secteur à l'instar de EADS, de créer des unités de fabrication des pièces détachées au Maroc. Cette stratégie a permis aux PME marocaines de bénéficier de nombreuses parts de marché qui malheureusement ont rapidement mis à nu leur déficit en main d'œuvre spécialisée.

3.2.2. Le développement des programmes de mise à niveau

Dans l'avant projet de loi de promotion des PME d'un pays africain, il est écrit que « *La mise à niveau des PME vise notamment à réaliser :*

- *La normalisation et l'assurance de la qualité des produits et des services;*
- *L'amélioration des stratégies entrepreneuriales ;*
- *Le soutien à la modernisation du management;*
- *La stimulation de l'innovation technologique;*
- *Le soutien aux actions promotionnelles des PME au niveau national et au niveau international ;*
- *Le respect des normes environnementales ».*

A lire attentivement cette orientation donnée à la mise à niveau des PME, on constate à suffisance l'importance qui doit être accordée à cette démarche. Il s'agit d'un véritable programme dont la mise en œuvre dans des conditions idoines, constituerait une véritable bouffée d'oxygène pour les PME déjà mises à mal par les réalités locales et dont le niveau de difficulté augmente considérablement lorsqu'il faut s'engager dans des relations contractuelles avec des multinationales, dans le cadre des pratiques de délocalisation des activités de production. L'ensemble des éléments énoncés, de la normalisation et l'assurance qualité au respect des normes environnementales en passant par la stimulation de l'innovation technologique, sont des véritables clés de voûte pouvant permettre à une PME de pays en voie de développement de s'imposer à l'internationale et par conséquent de postuler des parts de marché dans les pays développés fût-il par le biais des délocalisations.

3.3. Sur le plan juridique : l'instauration d'une « clause de la partie la plus défavorisée »

La prédominance des enjeux économiques ou commerciaux pour les parties en présence dans le cadre d'une opération de délocalisation des activités de production, a presque fait oublier qu'il s'agit avant tout d'une relation contractuelle entre les entreprises concernées. Il s'agit, comme le stipule l'article 1101 du code civil français, d'« une convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent, envers une ou plusieurs autres, à donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose ». (Code Civil, 2004) Et nous sommes bien en présence de deux personnes morales de droit privé. Le contrat dit-on étant la loi des parties, on est en présence donc de deux entités qui se sont engagées librement (?) à s'obliger l'une envers l'autre. Les éléments relatifs tant au contexte que sur la valeur intrinsèque des deux parties montrent clairement qu'elles ne sont pas égalitaires et à ce niveau on devrait aller au-delà du juridisme pur, pour interroger les règles de l'équité. En réalité, lorsqu'on voit la batterie d'avocats qui accompagne ces multinationales dans leurs différentes transactions, lorsqu'on voit la taille même de ces multinationales comparée aux PME des pays en développement, lorsqu'on sait par ailleurs que ces multinationales ne se départissent presque jamais de ce qu'on pourrait appeler leur « joker » en matière contractuelle constitué de l'inévitable clause d'arbitrage, parce qu'elle n'ont aucune confiance en la justice des pays en développement et avec ce que cela comporte comme coût, est-on objectivement en droit de parler de lien contractuel ?

Les plus pessimistes parleraient si ce n'est du dol, du moins d'un abus de toute puissance qualifiée dans les contrats administratifs de « *fait du prince* ». (Camara et Owona, 1982). Pourtant nous sommes en face d'actes juridiques dont la licéité ne souffre d'aucun doute même si, une fois encore on pourrait s'interroger sur l'équité. Malgré tout, il faut jeter les bases juridiques d'une collaboration comme c'est le cas en matière de délocalisation, où pour autant l'existence des actes pouvant faire grief n'est pas du seul apanage des PME locales, la principale préoccupation tourne alors autour de l'encadrement juridique qui doit nécessairement accompagner les opérations de délocalisation. Deux niveaux de pistes nous semblent en mesure d'offrir cet encadrement juridique : international et national.

3.3.1. Au niveau international

Parce que la stratégie de délocalisation des activités repose très souvent sur les intervenants issus de pays différents, c'est au niveau international que doivent être jetés les bases d'un encadrement juridique pour rendre un plus juste cette relation contractuelle entre partenaires de niveaux très disparates. La proposition qui nous semble convenir est de faciliter l'accès des PME aux instances internationales de règlement des conflits. Ceci pourra se faire de deux manières :

D'abord sur la plan structurel en créant au niveau de ces instances des « *chambres PME* » destinées à connaître des conflits opposant les PME entre elles qu'elles soient du même pays ou non, et qui devra systématiquement connaître des différends entre PME et multinationales dans le cadre des activités de délocalisation, et enfin entre PME et grandes entreprises du même pays ou pas. On pourra ainsi retrouver une « chambre PME » au niveau de la Cour Internationale d'Arbitrage de la Chambre de Commerce Internationale à Paris, du Centre International de Règlement des différends relatifs à l'Investissement (CIRDI)³, de la Cour Commune d'Arbitrage de l'OHADA à Abidjan etc. Le contrat étant la loi des parties, cette compétence des instances internationales devra forcément figurer dans la clause de règlement

3. Créé par la Convention de Washington du 18 mars 1965

de conflit des conventions de délocalisation. Dans le même sillage, la procédure devrait être spécialement simplifiée pour tenir compte des difficultés des PME à accéder aux services d'un conseil juridique.

Ensuite, sur le plan financier, on devrait considérablement en alléger les frais de justice au niveau des « *chambres PME* », afin de faciliter leur saisine. Dans la même optique, on pourrait imaginer un dispositif qui fasse en sorte que l'ensemble des frais de justice, dans le cadre des contentieux de délocalisation, soient entièrement supportés par la multinationale, quel que soit le verdict prononcé. Ce serait la concrétisation d'une véritable « *clause de la partie la plus défavorisée* » dont bénéficieraient systématiquement les PME locales devant les instances internationales, dans les conflits les opposant aux multinationales.

3.3.2. Au niveau national

Il s'agira ici de mettre en œuvre deux catégories de mesures :

- Le renforcement du cadre législatif et réglementaire national qui doit s'accompagner d'une systématisation des chartes de la PME, des codes ou lois de promotion des PME, ainsi que les différents décrets d'application subséquents. Cette action de normalisation doit être sous-tendue par une réelle volonté de promouvoir l'initiative privée avec en bonne place des mesures incitatives d'ordre fiscal- douanières ainsi qu'en terme de facilité d'accès aux différents modes de financement. En bonne place devra figurer la mise en œuvre d'un système de garantie du crédit considéré par certains experts comme « *un élément du train de mesures fondamental pour l'aménagement du système indispensable à la mise en œuvre d'un programme de financement destiné aux PME* ». (JICA, 2008).
- La vulgarisation des règles juridiques existantes en matière de droit des affaires. Il s'agit ici d'une activité qui devrait incomber à la fois aux chambres consulaires (Chambres de Commerce, Chambres d'Agriculture etc.) aux regroupements des PME à travers les fédérations et autres confédérations, qu'aux ministères en charge des PME dans chaque pays. Cette démarche est d'autant plus nécessaire dans les pays en voie de développement que les PME qui y exercent ne dispose presque jamais de conseil juridiques et considère le recrutement d'un juriste d'affaires comme une formalité foire un véritable luxe. Par conséquent on se retrouve sur le terrain avec des PME ignorant totalement des règles élémentaires du droit des contrats quant bien même l'essentiel des actes qu'ils posent au quotidien en dehors des activités de production, sont de nature contractuelle (achat des intrants, vente des produits et services, gestion du personnel etc.).

CONCLUSION

La délocalisation des activités de production est pour les grandes entreprises nationales une véritable source d'avantage concurrentiel en ce qu'elle leur permet de profiter du faible coût de la main d'œuvre dans les pays émergents ou en voie de développement, et donc de réduire les charges de production. Mais il s'agit également pour les PME locales engagées dans ce partenariat, de faire du chiffre d'affaires et aussi, dans un contexte dominé par la précarité technique et financière qui les caractérisent, de brandir cette confiance accordée par les grandes entreprises comme un véritable label de savoir faire et une marque de prestige.

Au passage on ne manquera pas de relever quelques déterminants d'ordre technique qui entourent ces pratiques de délocalisation des activités de production, en rappelant que ces

dernières reposent essentiellement sur deux démarches : soit la grande entreprise nationale décide de « faire faire » à l'étranger, c'est-à-dire de fabriquer ses produits dans un pays étranger offrant les avantages de fiscalité et de main d'œuvre rappelés plus haut, soit elle décide de s'approvisionner à l'étranger, et très souvent en intrants, pour réaliser elle-même les finitions.

Mais au-delà de ces données purement techniques, il faut dire que toute stratégie de délocalisation, parce qu'elle met généralement aux prises une grande entreprise nationale ou une multinationale des pays riches du Nord et une PME des pays en développement du Sud, est un champ de bataille stratégique et économique qui oppose des réalités économiques très disparates : on a d'un côté une toute puissante entreprise, baignant dans un environnement des affaires dominé par un Etat passé du stade d'interventionniste à celui de Protecteur des intérêts privés nationaux disposant elle-même de gros moyens techniques, humains et financiers. De l'autre côté, une PME évoluant dans un environnement des affaires très éloigné des préoccupations du développement durable, et pour qui les services juridiques constituent un luxe.

Et dans cette rencontre de partenaires inégaux engagés malgré tout dans une relation contractuelle qui suppose les droits et les devoirs de part et d'autres, on se rend compte que c'est la PME locale qui a plus de la peine à tenir à ses engagements. Une situation qui augmente fortement sa vulnérabilité. Car que ce soit du point de vue de la traçabilité des produits dont la difficulté réside en ce qu'ils doivent obéir non plus aux normes du pays de fabrication, mais à celles du pays de vente du produit final, ou du point de vue des défis techniques à relever avec des exigences en terme de quantité de commandes à honorer, ou enfin du point de vue des ressources humaines où tout travail des enfants est proscrit et où également il y a un besoin en main d'œuvre qualifiée, on voit que la PME locale se retrouve très souvent en face d'un cahier de charges largement au-dessus de ses capacités. En même temps, avec la fin progressive des barrières douanières et un décalage de plus en plus grand entre les pays riches et les pays pauvres, il est presque certain que la délocalisation, qui est une pratique ancienne, a encore de beaux jours devant elle. Par ailleurs il faut reconnaître qu'elle est bénéfique pour toutes les parties en présence. A cet effet, il conviendrait d'encadrer cette stratégie de croissance des entreprises, sur le triple plan politique, technique et juridique. Sur le plan politique la première démarche à opérer en faveur des PME de manière générale et celles bénéficiaires des activités de délocalisation de manière spécifique, consiste en une affirmation claire et sans équivoque de la volonté politique. Dans cette optique la volonté politique du gouvernement doit commencer par la création des structures dédiées à l'encadrement des PME, que ce soit les Ministère ou des organismes publics ou para publics. Par ailleurs, il serait indispensable que lesdits organismes soient dotés de moyens conséquents pour fonctionner, dans le cadre d'un dispositif de sanctions bien dissuasif.

Sur le plan technique, il sera question pour les pays en voie de développement de mettre sur pied une véritable stratégie de renforcement des capacités des PME locales. Cette démarche pourra s'articuler autour de deux axes majeurs : la création des institutions de formation spécialisées et la création d'un dispositif de mise à niveau. Sur le plan juridique, il sera question de favoriser, au plan international, l'accès des PME aux instances juridictionnelles, avec la possibilité de créer des « Chambres PME » auprès des instances comme la Cour Internationale d'Arbitrage de la Chambre de Commerce Internationale à Paris, du Centre International de Règlement des différends relatifs à l'Investissement (CIRDI), de la Cour Commune d'Arbitrage de l'OHADA à Abidjan etc. avec en bonne place, l'idée des frais de justice entièrement supportés par la grande entreprise avec qui la PME est en conflit. Ce qui

serait l'aboutissement logique de ce que nous avons qualifié de « clause de la partie la plus défavorisée ».

Dans le même ordre d'idée, il sera question, sur le plan interne cette fois, d'une part de renforcer le dispositif législatif et réglementaire en faveur des PME, et d'autre part de vulgariser les règles juridiques en matière de droit des affaires en vigueur, pour permettre à ces PME locales d'être plus aguerries.

Tels sont à notre sens les pistes à explorer pour une humanisation du droit des affaires de manière générale, et un renforcement des règles éthiques devant entourer notamment les pratiques de délocalisation des activités de production, afin que les PME locales qui se lancent dans cette activité ne soient pas davantage vulnérables, mais s'en sortent au contraire avec de meilleures chances de réussite.

BIBLIOGRAPHIE

- AUF (2004), *Manuel de gestion*, vol. 1, 2^e édition, Ellipses/AUF, Paris, p. 393.
- Banque Mondiale (2008), *Doing Business 2009*, p. 12.
- Bernadin, J.F (2005), « Délocalisations : la peur n'est pas une solution », *Enquête auprès de 100 entreprises moyennes*, Assemblée des chambres française de commerce et d'industrie, p. 4.
- Brun, T. et J. Viardin (2005), « Vérité sur les délocalisations », *Politis*, n° 837, 10 février, p. 1.
- Camara, S. et J. Owona (1982), *Encyclopédie juridique de l'Afrique*, T. II Abidjan.
- Capital R.H. (2004), n° 13, mars.
- Cohen, D. (1997), *Richesse du monde, pauvreté des nations*, Paris.
- Colloque Thaïlande (2001), *Actes*, Laos.
- Eakin, J. F. Lamm et H.J. Limborg (2000), « International perspectives on the promotion on health and safety in small workplaces », dans Frick, P.L. Jensen, M. Quinlan, T. Wilthagen (dir.).
- Eakin, J., E. Eachen et J. Clarke (2003), *Playing it smart with return to work. Small Workplace experience under Ontario's policy of self-reliance and early return. Policy and Practice in Health and Safety*.
- JICA (2008), *Étude sur la formulation du Plan Directeur pour le Développement des Petites et Moyennes Entreprises en République du Cameroun*, Résumé de Rapport Final, PP SII-16 –SII17.
- Lamm, F. (1999), *Occupational Health and Safety in Australian Small Businesses: What can be done to reduce the lack of awareness and raise the level of compliance in Australian small businesses?* N.O.H.S.C, Canberra.
- Lamm, F. (2002), « Occupational health and safety in small businesses in occupational health and safety in New Zealand », dans M. Lloyd (dir.), *Contemporary Social Research*, Dunmore Press, Wellington.
- Marchesnay, J (1988), *La petite entreprise*, éd. Vuibert, Paris.
- Marchesnay, M. (2000), « L'entrepreneur face à ses risques », *Revue Innovation, cahier d'économie de l'innovation*, L'Harmattan, Paris.
- Martin, C. (2007), « Bilan et enseignements de l'action collective "santé et sécurité dans les PME-PMI" », Rapport interne de recherches, Mine de Paris.
- Martin, C. (2008), « Contribution à la définition d'actions pour la pérennisation de la prévention des risques professionnels dans les PME-PMI », Thèse de Doctorat, ED n° 40.

- Merenne-Schoumaker, B. (2003), « Délocalisation : Mondialisation de l'Indutrie ? », dans, *Café Géographique*.
- RAMPE – PROEINVEST (2005), *Rapport Général du forum international sur la PME en Afrique*, Cotonou.
- Walters, D.R. (2001), *Health and safety in Small enterprise. European Strategies for Managing improvement*, P.I.E-Peter Lang S.A, Brussels.