

L'INNOVATION, CONDITION DE SUCCES DE LA RELOCALISATION POUR LA PME.

Auteurs

Catherine Mercier-Suissa
Céline Bouveret-Rivat

Résumé

Les études empiriques ont bien identifié les déterminants de la relocalisation pour les PME françaises au cours des années 2000. Dix ans plus tard, nous avons le recul nécessaire pour analyser les conséquences de la relocalisation sur l'activité de l'entreprise. Si la théorie traditionnelle du commerce international montre que la déspecialisation est irréversible et univoque, la relocalisation des entreprises infirme ce postulat. Le courant néo-technologique (Vernon) montre l'importance de l'innovation. Dès lors, nous entendons montrer : quel type d'innovation est mis en place suite à une relocalisation ? L'étude de cas unique longitudinale sur la coopérative ATOL permet d'étudier les types d'innovation (d'exploration et d'exploitation) mis en place, afin de rendre la relocalisation pérenne.

Mots clef : Relocalisation ; Cycle de vie du produit/du marché ; spécialisation ; innovation d'exploration ; innovation d'exploitation.

Abstract

Empirical surveys have clearly identified the factors of relocation of French SMEs during the noughties. A decade later, we have enough data to analyse the consequences of relocation on SMEs' business activities. While the traditional theory of international trade depicts non-specialisation as an irreversible and unequivocal trend, the relocation of companies invalidates this assumption. The neo-technological trend (Vernon) shows the importance of innovation. Then, we seek to expose what kind of innovation is implemented after a relocation. Using the sole longitudinal case study on the ATOL coop, we are assessing the different types of innovation which it implemented (preliminary and running innovations) to make its relocation durable.

Key words: relocation, the product/the market life-cycle, specialisation, preliminary innovation, running innovation.

Introduction

La déspecialisation n'est pas irréversible... en témoigne les relocalisations et la fabrication « made in France » dans des secteurs jugés perdus. Ainsi la PME Modetic, avec sa marque 1083, développe une production de jeans et de chaussures « Made in France » à Romans, Gantois relocalise dans les Vosges (Mercier-Suissa et Bouveret-Rivat, 2012), Easybike en Haute-Normandie (Mercier-Suissa et Dominguez, 2014), ATOL relocalise sa production de lunettes dans le Jura... Mais le phénomène reste marginal par rapport aux mouvements de délocalisation : chaque vague de délocalisations est suivie de quelques cas de relocalisations qui s'expliquent pour des raisons liées à la faible qualité des biens produits, aux nombreuses malfaçons voire contrefaçons constatées, à des délais de livraison dans les secteurs traditionnels (jouets, habillement, ...) qui s'accroissent, à des coûts cachés qui augmentent, etc... Si les déterminants des relocalisations sont bien identifiés maintenant (El Mouhoud, 2013 ; Mercier-Suissa et Bouveret-Rivat, 2009, 2013 ; Mercier-Suissa, 2011 ; Chanteau et al., 2011 ; Coris et al. 2011), les conséquences sur l'entreprise le sont moins. Le retour de la production dans le pays d'origine se traduit dans un premier temps par des coûts de revient plus élevés. Ceux-ci sont liés à la hausse relative des coûts salariaux, et même si des gains de productivité sont mis en avant (Bouba-Olga, 2010), ceux-ci ne compensent pas le différentiel entre les coûts salariaux plus élevés dans le pays d'origine que dans le pays d'accueil. Dès lors l'entreprise doit réorganiser sa production ce qui se traduit bien souvent par des investissements en capital pour automatiser ou robotiser certaines activités relocalisées.

La mondialisation a amené l'industrie française à se spécialiser sur ses points forts tels les branches de haute technologie, comme la construction aéronautique et l'industrie pharmaceutique, le secteur du luxe (Aubourg, 2017a) et à ainsi, innover dans ces domaines d'activités à privilégier pour valoriser la compétitivité de la France. C'est ce qui va permettre aux entreprises de renforcer la compétitivité hors-prix des produits et de vendre des biens et des services plus haut de gamme. La compétitivité hors prix traduit la capacité des entreprises à vendre indépendamment du niveau des prix pratiqués. Son niveau dépend des caractéristiques des produits (contenu en innovation, gamme, design, fiabilité) et de celles des producteurs et des vendeurs (image de marque, réputation, service après-vente). Elle dépend de nombreux facteurs difficilement quantifiables. La qualité du capital productif (niveau de modernisation de l'appareil de production), du capital humain (qualification de la main-d'œuvre, développement de compétences numériques) et de la R & D (traduction en produits compétitifs) constituent ainsi des facteurs déterminants de la compétitivité d'une économie (Aubourg, 2017b).

Dans ce cadre, l'innovation joue un rôle moteur pour maintenir l'activité relocalisée dans le pays d'origine en permettant la mise en place de nouvelles conditions de production favorables à la pérennisation de l'activité relocalisée. L'innovation va notamment permettre à l'entreprise d'améliorer sa compétitivité hors-prix mais aussi de diminuer les coûts de revient. L'innovation ne se limite pas à une avancée technologique, elle peut concerner des éléments plus immatériels, comme, par exemple, la réorganisation des chaînes de production, elle prend alors la forme d'une innovation organisationnelle. Si la presse économique se fait échos de telles pratiques, la littérature scientifique reste peu développée sur le sujet. L'étude de la relation entre la relocalisation et l'innovation est peu traitée, notamment concernant les PME, qui ont relocalisé des activités en France. D'où notre question de recherche : quel type d'innovation est mis en place suite à une relocalisation ?

Il n'existe pas à proprement parler de théorie de la relocalisation dans la littérature économique ou en sciences de gestion. Si au niveau de l'entreprise on observe des mouvements de délocalisations/relocalisations, au niveau d'un pays on constate également un mouvement de déspecialisation/re spécialisation.

La théorie traditionnelle du commerce international, à travers les modèles des échanges Nord-Sud tend à montrer que la déspecialisation est univoque et irréversible (Théorie des dotations de facteurs (modèle HOS¹) ; Rauch, 1986). Or aujourd'hui on observe des mouvements de délocalisation/relocalisation qui semblent indiquer au contraire que les pays industrialisés se réapproprient des avantages comparatifs. C'est ce que montre le modèle Nord-Sud de Grossman et Helpman (1991) avec deux pays à capacités technologiques différentes. Ce modèle peut servir de cadre théorique pour expliquer les mouvements de relocalisations motivées par la possibilité d'automatiser ou de robotiser le processus productif. Il peut y avoir à la fois innovation dans le processus de production et innovation-produit. Outre ce cadre théorique, macroéconomique explicatif de l'échange international, le cycle de vie du produit de Vernon permet de décrire les 4 étapes de la stratégie d'une entreprise. Cette combinaison d'un modèle macro et de l'appropriation du cycle de vie du produit va nous permettre de mieux comprendre et d'analyser le mouvement de relocalisation de certaines PME dans les pays industrialisés où la spécialisation repose sur des secteurs à fort contenu technologique, où les connaissances et l'utilisation des savoirs (Foray, 2000) sont source d'avantages comparatifs. A partir d'une exploration de la littérature concernant le phénomène de relocalisation, présentée dans une première partie, nous dégagerons les points clés des travaux existants pour justifier l'intérêt d'étudier, les conditions de réussite d'une relocalisation. Après avoir décrit la méthodologie mise en place, nous présenterons et traiterons l'étude de cas de la relocalisation au sein de la coopérative ATOL, dans la deuxième partie. Les résultats et la discussion feront suite dans la troisième partie. Nous conclurons sur les apports théoriques, méthodologiques et managériaux de notre étude.

Revue de la littérature

A partir d'un bref historique des relocalisations, nous allons mettre en évidence leurs déterminants. Puis nous recenserons les théories de la relocalisation en partant des théories du commerce international et de la spécialisation et en y intégrant le courant technologique avec le cycle de vie du produit de Vernon. Nous nous intéresserons ensuite à l'innovation pour préciser son rôle dans le cadre de la relocalisation.

Historique et déterminants des relocalisations

Il existe à ce jour quatre grands mouvements de relocalisation. La première vague a démarré à la fin des années 1970 avec les Firmes Multi Nationales (FMN) américaines, principalement dans l'industrie électronique et des semi-conducteurs qui ont relocalisé aux Etats-Unis (El Mouhoud, 2006). Elle a été suivie par une seconde vague qui est apparue avec les firmes allemandes dans les années 1980 1990 (El Mouhoud, 2006). En effet, grâce à l'automatisation et la robotisation des activités de transformation et d'assemblage, et avec la réduction des coûts de transport et de transaction (coûts de contrôle essentiellement liés à l'éloignement), ces entreprises allemandes ont pu réduire leurs coûts unitaires. La troisième vague de relocalisation apparaît au milieu des années 1990 et correspond à des stratégies d'optimisation du cycle du produit dans les industries informatiques, des télécommunications et de la téléphonie mobile (El Mouhoud, 2013). Sous l'effet des innovations de produits

¹ HOS : Hecksher-Ohlin-Samuelson

(miniaturisation des téléphones par exemple), les entreprises s'engagent dans un cycle assez court (2 ans) de délocalisation/relocalisation. Ces mobilités sont liées à la forme de la délocalisation (sous-traitance à l'étranger) et au faible coût de transport pour ces produits légers. Il s'agit alors de délocalisation au sens large² (Mercier-Suissa, 2014). Puis les relocalisations précèdent les innovations, dont la production est de nouveau délocalisée vers les pays à faibles coûts salariaux.

Enfin la quatrième vague de relocalisation s'observe depuis les années 2000, période où on a pu aussi constater un très grand nombre de délocalisations dans les services et dans l'industrie manufacturière. Les déterminants de ces relocalisations sont désormais bien connus. De nombreuses études empiriques basées sur des études de cas (Mercier-Suissa et Bouveret-Rivat, 2009, 2013 ; Chanteau et al., 2011 ; Coris et al. 2013) ont montré que les entreprises relocalisaient d'une part pour des raisons liées à leur demande finale (proximité avec cette demande, pour avoir une meilleure réactivité et pour soigner leur image de marque) et d'autre part, pour des raisons liées à une sous-estimation du coût de l'éloignement. Cette sous-estimation des coûts de l'éloignement renvoie bien souvent aux conditions de production qui ont évolué défavorablement dans le pays d'accueil. Ainsi, la hausse des salaires locaux et la faiblesse de la productivité du travail dans le pays d'accueil, la suppression des subventions, la baisse de la qualité des produits fabriqués ou des services proposés, la hausse des coûts de contrôle (copie, pertes, vols etc.), et la hausse des coûts de transport sont autant d'éléments régulièrement évoqués par les chefs d'entreprise pour justifier leur stratégie de relocalisation. Enfin, une des conséquences de la mauvaise qualité des biens ou des services produits, ainsi qu'une dénonciation des conditions de production peu éthiques peuvent dégrader l'image de l'entreprise et l'amener aussi à relocaliser (Mercier-Suissa et Bouveret-Rivat, 2013).

Dans tous les cas, il semble que deux logiques prédominent lorsqu'il s'agit d'exposer les déterminants de la relocalisation. (1) Une logique en termes d'avantages comparatifs qui se déforment au fil du temps et qui renvoient à l'attractivité des territoires. La délocalisation s'expliquerait par un avantage comparatif supérieur dans le pays d'accueil par rapport au pays d'origine ; puis les avantages évoluant (suppression de l'aide fiscale par exemple, hausse des coûts salariaux...) le pays d'accueil aurait un désavantage comparatif par rapport au pays d'origine, expliquant le choix d'une stratégie de relocalisation pour l'entreprise ; (2) et une logique en termes de proximité de la demande et de sous-estimation des conditions de production lors de la délocalisation. On peut résumer ces deux logiques, dans le tableau 1 suivant, qui mettent en évidence les déterminants de la relocalisation.

² La délocalisation au sens large englobe tout investissement dans un pays à bas coûts pour réimporter, même sans réduction concomitante de l'activité domestique.

Tableau 1 : Déterminants de la relocalisation

Déterminants de la relocalisation liés aux désavantages comparatifs du pays d'accueil	Déterminants de la relocalisation liés aux avantages comparatifs du pays d'origine
Hausse des salaires locaux	Meilleure créativité et savoir-faire
Baisse de la qualité du produit ou du service	Production de proximité : rapidité du réassort, travail à flux tendus
Sous-estimation des coûts de l'éloignement <ul style="list-style-type: none"> - Hausse des coûts de contrôle : copies, pertes, vols... - Hausse des coûts de transport - Dégradation de l'image de l'entreprise - Hausse de la fiscalité - Hausse des coûts de transport et des délais de livraison - Hausse des coûts salariaux (coûts de formation, faible productivité de la main d'œuvre, forts taux de turnover/coûts de fidélisation) - Ateliers mal contrôlés : risques de contrefaçon et malfaçons - Droits de douane et taxes antidumping lors de la réimportation du produit 	Demande de l'entreprise dans son pays d'origine <ul style="list-style-type: none"> - Automatisation, robotisation - Hausse de la productivité du travail - Mesures fiscales favorables : zones franches, zones rurales - Attitude nationaliste de la clientèle - Manque de réactivité, de flexibilité, difficulté pour organiser les circuits de distribution en « juste à temps » - Délais trop importants si demande versatile - Risque de réputation (dégradation de l'image de l'entreprise, coûts économiques (boycott des produits, baisse du CA... et juridique)

Dès lors si les désavantages du pays d'accueil sont supérieurs aux avantages du pays d'origine, alors l'entreprise va relocaliser. Dans les études de cas d'entreprises qui ont relocalisé (Mercier-Suissa et Dominguez, 2014 ; Mercier-Suissa et Bouveret-Rivat, 2013, 2012 ; Chanteau et al. 2011 ; Cedre Ifop, 2011 ; Tridon, 2011, Gallego et Mahé de Boislandelle, 2011), les chefs d'entreprises interrogés expliquent qu'après la relocalisation, bien souvent, le différentiel de coûts demeure en faveur du pays d'accueil. Toutefois pour des produits innovants ou à fort contenu technologique, ce différentiel s'inverse en faveur du pays d'origine. Dès lors, c'est bien l'innovation qui justifie la stratégie de relocalisation.

Le phénomène de relocalisation s'inscrit dans un environnement globalisé, incertain et mouvant (changements économiques rapides, cycles de vie du produit courts et développements technologiques nombreux...), ce qui accroît la compétition (Utterback, 1994). L'innovation est reconnue comme un facteur indispensable au développement des entreprises (Porter, 1991). Elle leur permet de renforcer leurs compétitivités prix et hors prix et de construire leurs avantages compétitifs. Elle constitue un facteur essentiel pour la survie, le développement et la croissance de la PME (Porter, 1991 ; Damanpour et Wischnevsky, 2006 ; Oséo, 2009 ; Terziovski, 2010). Les études de cas de PME qui ont relocalisé (Mercier-Suissa et Dominguez, 2014 ; Mercier-Suissa et Bouveret-Rivat, 2013, 2012 ; Chanteau et al. 2011 ; Cedre Ifop, 2011 ; Tridon, 2011, Gallego et Mahé de Boislandelle, 2011), montrent qu'elles ont besoin d'innover, pour obtenir des coûts de revient équivalents à ceux obtenus lors de la délocalisation ou pour renforcer leur compétitivité hors-prix. Mais elles ne précisent pas quel type d'innovation est mis en place, ni à quel moment cela est décidé. D'où l'intérêt de mener une étude de cas longitudinale pour observer l'activité et l'organisation de la production de l'entreprise au cours des différentes périodes de la délocalisation, puis de la relocalisation et dans la phase post-relocalisation.

Les explications théoriques de la relocalisation : spécialisation/déspecialisation

Sur le plan théorique, si les délocalisations s'expliquent comme une perte d'avantages comparatifs dans les secteurs traditionnels ou intensifs en main-d'œuvre au profit des pays à bas salaires, alors la relocalisation peut s'expliquer en termes de réversibilité ou de récupération des avantages comparatifs.

La théorie traditionnelle du commerce international, reposant sur le modèle H-O-S (Heckscher-Ohlin-Samuelson) de différences de dotation de facteurs, peut être mobilisée pour expliquer les phénomènes de déspecialisation - délocalisation des pays industrialisés vers les pays à bas salaires. Cependant cette théorie n'admet pas la réversibilité des spécialisations (Rauch, 1986). Ainsi, un bien intensif en travail non qualifié doit être délocalisé dans un pays à bas salaires, abondant en travail peu qualifié ce qui entraîne une déspecialisation de cette activité et de ce type de bien dans le pays industrialisé. Selon la théorie des dotations de facteurs, ce mouvement de délocalisation est théoriquement irréversible et univoque. Ce n'est que lorsqu'il y aura égalisation du prix des facteurs de production que le mouvement de délocalisation s'arrêtera. Dans ce cadre théorique, le mouvement de re spécialisation qui peut être, en partie, initié par les relocalisations, n'est pas pris en compte. En revanche, le modèle Nord-Sud de Grossman et Helpman (1991) avec deux pays à capacités technologiques différentes indiquent que les producteurs du Sud imitent les produits découverts par le pays du Nord et les producteurs du Nord innoveront dans la fabrication de ces mêmes produits. L'imitation est facilitée dès lors qu'il y a délocalisation. Ensuite, le modèle montre que le pays du Nord accomplit des efforts d'innovation pour le « récupérer » et donc le rapatrier, car il possède les compétences initiales et les activités de R&D. La fabrication du produit dans le pays du Nord peut se faire via un mouvement de relocalisation partielle ou totale de l'activité délocalisée. Ce modèle peut servir de cadre théorique pour expliquer les mouvements de relocalisations motivées par la possibilité d'automatiser ou de robotiser le processus productif. En effet, parmi les déterminants des relocalisations, l'introduction d'innovations incrémentales ou de rupture, telles que la robotisation, l'automatisation expliquent l'intérêt d'une production dans le pays d'origine. L'investissement en R&D, soutenu par les politiques de subvention à la recherche permet aux pays industrialisés de développer de nouveaux avantages comparatifs et de se maintenir dans l'échange international (El Mouhoud, 2013).

Ainsi, dans un premier temps, les pays industrialisés innoveront, fabriqueront de nouveaux produits, amélioreront la qualité de produits existants et délocaliseront vers les pays à bas salaires les produits standardisés, nécessitant une main d'œuvre abondante et bon marché. Ils continuent à innover et de nouveaux produits apparaissent au rythme de l'innovation. La théorie traditionnelle du cycle de vie du produit explique le premier mouvement lié aux délocalisations. En revanche, cette théorie ne prend pas ou mal en compte le mouvement inverse de la relocalisation que nous cherchons à expliquer. D'où l'intérêt, nous semble-t-il, d'intégrer la relocalisation au cycle de vie du produit, qui est très utile, pour analyser les différentes phases de mobilité de l'entreprise (délocalisation et relocalisation) et leurs conséquences sur l'activité de l'entreprise. Selon le choix du pays de localisation, l'activité va être plus ou moins intensive en innovation.

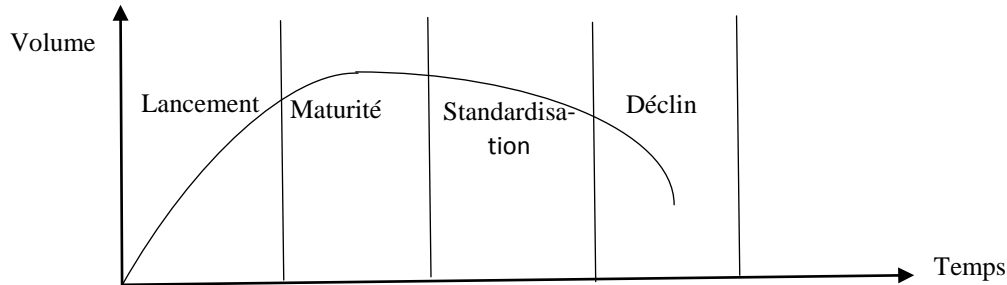
Le Cycle de vie du produit

Robert Vernon, s'est intéressé dans un article en 1966 à la stratégie des firmes innovatrices tout au long de la durée de vie économique du produit. L'analyse de Vernon repose sur l'existence de coûts de production (liés aux coûts salariaux) et de niveau de revenus distincts entre les pays. L'analyse du changement technique et donc de l'innovation est un facteur déterminant d'une partie des échanges internationaux. L'idée est de montrer qu'une

entreprise qui innove possède un avantage technologique qu'elle valorise sur son marché national, puis à l'étranger en exportant les produits. Ensuite, pour prolonger cet avantage elle peut substituer aux exportations, une production à l'étranger (délocalisation).

Au cours du cycle de vie de Vernon, les produits passent généralement par quatre stades différents.

Graphique 1 : Le cycle de vie du produit



Au cours de la phase de lancement qui comporte le développement du nouveau produit et son introduction sur le marché, les coûts sont très importants. Lors de l'introduction du produit sur le marché, les coûts restent élevés, le volume de vente est faible, les prix sont élevés. La phase de maturité est caractérisée par des coûts réduits (économies d'échelle), la croissance des volumes de ventes, des profits pour l'entreprise. La phase de standardisation se traduit par des coûts qui diminuent, les ventes en volume sont très importantes, et les prix ont tendance à baisser en raison de la concurrence. Quant à la phase de déclin, les ventes, les profits et les prix chutent.

Ces quatre phases schématisent les changements des conditions de vente d'un produit (ou d'un service). Ces séquences permettent d'expliquer le passage d'une stratégie d'exportation qui se déroule principalement dans la phase de maturité, à une stratégie d'implantation à l'étranger (délocalisation) qui, elle, a lieu dans la phase de standardisation. Dans chacune des phases du cycle, l'entreprise adopte une stratégie différente.

Dans la phase de lancement, l'entreprise exerce d'abord son activité sur le marché domestique avant d'aborder les marchés étrangers. C'est l'innovation qui lui confère son avantage compétitif sur son marché national. A l'exception d'entreprises situées dans des « pays-ville », pour lesquels le marché local est trop étroit (*Singapour, Hong-Kong, voire la Belgique*) pour vendre l'ensemble de la production, ou d'entreprises de type Born Global's, les entreprises « testent » d'abord leur produit sur leur marché national. Ce produit est fabriqué en petites séries et est vendu à un prix élevé.

Dans la phase de maturité (développement de l'exportation) vont apparaître des entreprises concurrentes sur son marché domestique. Le prix de vente va diminuer avec l'accroissement des quantités produites et l'entreprise va développer des exportations en direction de pays étrangers à niveau de revenus relativement élevé.

Lorsque l'entreprise développe initialement sa production sur son marché national, elle peut chercher à maintenir son avantage compétitif sur son propre marché en réalisant une montée en gamme de la production. Pour rendre durable son avantage sur son marché domestique, elle doit rendre obsolète son avantage existant alors même qu'il constitue encore un avantage sur la concurrence (Porter, 1990). Toute entreprise n'a pas forcément cette capacité à innover et donc, l'entreprise peut prolonger son avantage compétitif en exportant son produit sur des marchés étrangers. C'est ainsi que l'on identifie la phase de maturité comme étant une phase favorable à l'exportation.

Dans la phase de standardisation, l'apparition de concurrents étrangers peut conduire la firme à produire à l'étranger en substitution de ses exportations en délocalisant (tout ou une partie) dans un pays à bas coûts et en réexportant le produit vers ses marchés traditionnels. Elle peut aussi arrêter toute production sur son territoire national, où la demande résiduelle est satisfaite alors par des importations en provenance de ses filiales de production à l'étranger (délocalisation au sens strict). Dès lors on parlera de déspecialisation au profit de pays à bas salaires. Mais l'entreprise peut également continuer d'innover forte des mesures de politiques économiques favorables à la R&D (crédit impôt-recherche par exemple en France) et forte des compétences que possède la main d'œuvre. Dès lors, l'entreprise retrouve des avantages compétitifs qui peuvent expliquer les relocalisations de certains biens et services.

C'est pourquoi la théorie du cycle de vie va nous servir à analyser les relocalisations, et donc à comprendre la récupération d'avantages comparatifs par les pays industrialisés. Tout se passe comme si la perte d'avantages comparatifs n'était que temporaire. Pour les pays industrialisés, le fait de posséder des compétences permet à la fois de faire évoluer ces compétences vers d'autres utilisations que celles du secteur à l'origine et de renouveler en permanence le produit qui a été délocalisé et « perdu » pour l'entreprise (El Mouhoud, 2013).

Rôle de l'Innovation dans la relocalisation ou l'apport du courant néo technologique

Le cycle de vie du produit proposé par Vernon (1966) suggère, à plusieurs reprises, l'importance de l'innovation au fur et à mesure de l'évolution de l'offre proposée par l'entreprise. L'évolution de l'environnement conduisant à la recherche de nouveaux avantages compétitifs en raison de la globalisation, les entreprises innoveront tant dans leurs produits ou services que dans leurs méthodes de production et commercialisation.

En 2005, l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economiques) a proposé une définition de l'innovation dans le cadre du Manuel d'Oslo (OCDE, 2005). Ce dernier rassemble les « principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation ». L'innovation est définie comme « la mise en œuvre — la commercialisation ou l'implantation — par une entreprise, et pour la première fois, d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé (de production) nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations avec l'extérieur. ». Cette définition prend en compte non seulement l'innovation technologique, mais également les innovations managériales. Aujourd'hui, les entreprises qui relocalisent réalisent ces deux types d'innovation que l'on peut encore décomposer en 4 catégories d'innovation (OCDE, 2005). L'innovation de produit (bien ou prestation de service) qui correspond à l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan de ses caractéristiques ou de l'usage auquel il est destiné. Cette définition inclut les améliorations sensibles des spécifications techniques, des composants et des matières, du logiciel intégré, de la convivialité ou autres caractéristiques fonctionnelles. L'innovation de procédé qui consiste à mettre en œuvre une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée. Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel et/ou le logiciel. L'innovation d'organisation qui consiste à mettre en œuvre une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme. L'innovation de marketing qui consiste à mettre en œuvre une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit.

Les travaux de recherche s'intéressant à l'innovation sont nombreux notamment ceux relatifs aux FMN (par exemple, Porter, 1991). Certains concernent les PME (Petites et Moyennes Entreprises). Dans ce cadre, les travaux ont beaucoup évolué, et ils portent, aujourd'hui notamment, sur les modes de gestion de l'innovation dans ce type d'entreprise (Bouزيد et Boughzala, 2013 ; Bérard, Szostak et Abdesselam, 2013). Ils mettent en évidence que l'innovation est un élément vital pour le développement de l'entreprise. Il lui est reconnu un rôle stratégique facilitant l'entrée dans de nouveaux marchés et/ou le repositionnement dans un marché déjà exploré (OCDE, 2004 ; Hussler et al., 2016). Inscrivant notre recherche dans le prolongement de ces travaux, nous entendons montrer qu'une condition pour assurer le succès de la relocalisation est que la PME innove dans son organisation. En outre, en reprenant la distinction entre innovations d'exploitation et innovations d'exploration (March, 1991; O'Reilly et Tushman, 2004), nous pensons que cette typologie, basée sur la théorie des ressources (Penrose, 1959), déjà utilisée dans des recherches concernant les PME (par exemple, Bouزيد et Boughzala, 2013 ; Bérard, Szostak et Abdesselam, 2013) paraît pertinente pour analyser le phénomène complexe, des conséquences de la relocalisation pour l'entreprise.

Aujourd'hui, dans le contexte de la mondialisation, les pays industrialisés ont des économies fondées sur les connaissances, la production et l'utilisation des savoirs (Foray, 2000). L'entreprise doit faire face à de nouveaux enjeux pour localiser son activité là où les ressources sont les plus favorables à son développement. C'est pourquoi il semblerait que lorsque l'entreprise relocalise dans les pays industrialisés, elle cherche à tirer profit de leurs avantages comparatifs en termes de technologie, de compétences de la main d'œuvre, de possibilité d'automatiser et robotiser la production et de gains de productivité. Les travaux de recherche, relatifs à l'innovation, montrent que l'entreprise est amenée certes à s'appuyer et à améliorer ses capacités d'innovation actuelles (innovation d'exploitation), mais également à en introduire de nouvelles (innovation d'exploration) (March, 1991 ; O'Reilly et Tushman, 2004). Quel que soit le type d'entreprise, afin d'assurer sa pérennité, il paraît essentiel de concilier ces deux types d'innovation. Cette « nouvelle » capacité est appelée l'ambidextrie (Tushman et O'Reilly, 1996). Elle permet à l'entreprise d'apporter des éléments nouveaux en s'appuyant sur les points forts de son offre. Dans le cadre de la relocalisation, la PME est confrontée à la hausse des coûts salariaux. D'où ses efforts pour améliorer sa compétitivité prix et/ou sa compétitivité hors-prix. Pour ce faire, capitalisant sur les avantages comparatifs de son pays d'origine, elle va repositionner son produit sur le haut de gamme, mettre en avant les atouts d'une production « made in France », assimilée à une production de qualité (Cedre/IFOP, 2011) et surtout réorganiser sa production. L'innovation va devenir un élément clé de sa stratégie de relocalisation. Toutefois, si le lien entre relocalisation et innovation est souvent évoqué dans les journaux, sur le web, il n'en demeure pas moins, qu'à notre connaissance, peu de recherches académiques l'ont étudié. Les travaux de Sharif et Huang (2012) portant sur des entreprises chinoises de la province du Guangdong expliquent le choix de la localisation d'une entreprise en fonction de l'existence d'un environnement innovant favorable. Toutefois, la nature de l'innovation mise en place par l'entreprise ne fait pas l'objet de l'étude centrale. D'où notre problématique : « Quel type d'innovation est mis en place suite à une relocalisation ? ».

Pour étudier ce lien entre innovation et relocalisation, nous avons réalisé une étude exploratoire. Puis nous avons établi une étude de cas unique longitudinale concernant la coopérative ATOL qui a relocalisé en France après avoir délocalisé en Chine.

Méthodologie

Ainsi que le recommande Yin (2003), le choix du cas unique nous est apparu approprié pour étudier les 3 phases de délocalisation, relocalisation et post-relocalisation. Nous avons suivi cette coopérative sur plusieurs années et avons pu spécifier comment certaines conditions évoluaient durant ces intervalles temporels que nous avons sélectionnés en fonction de nos trois phases. Nous avons eu un premier contact avec le dirigeant de cette entreprise en 2009 lors d'une conférence commune sur le thème de la relocalisation à la CDAF (Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France)³. Nous menions de front plusieurs études de cas (Rossignol, Smoby, Mafelec, PCI SCEMM et ATOL) dans le cadre d'un projet de recherche Damier financé par la Région Rhône-Alpes (Chanteau et Mercier-Suissa C., 2011). C'est donc ATOL que nous avons sélectionné dans une logique de réplique littérale. Nous avons démarré par une phase exploratoire lors du projet de recherche Damier et avons pu évaluer l'adéquation d'ATOL (le terrain) à notre question de recherche, comme le recommande Charreire-Petit (2003).

Le cadre général

Notre recherche consiste à procéder à une étude clinique, afin de repérer quels sont les comportements stratégiques observés. Nous avons donc réalisé une étude de cas, comme définie par la théorie de Yin (2003) et celle d'Eisenhardt (1989).

L'entreprise choisie est une PME française du secteur optique, qui a été l'une des premières à relocaliser son activité en France, après avoir délocalisé en Chine.

Le processus d'analyse

Plusieurs sources ont été utilisées : des archives, de la documentation et des entretiens. Elles ont permis l'instrumentation de la recherche. Nous avons procédé à une étude documentaire en utilisant les archives et la documentation. Ces premières sources nous ont permis d'analyser les traces écrites présentes et passées concernant la délocalisation et la relocalisation. Elle nous a permis de structurer des informations éparses pour aboutir à un résultat utilisable. L'analyse des archives et de la documentation avait pour but de comprendre et de reconstituer les événements, de chercher dans le passé, ce qui explique le présent (les déterminants et les conséquences de la délocalisation et de la relocalisation), de comparer le présent et le passé (l'organisation de la production au cours de ces périodes), de raconter une période révolue pour la comprendre. Elle nous a permis aussi de valider, par complémentarité aux autres dispositifs, et ainsi de comprendre le discours par rapport à des faits, de générer un questionnement précis des acteurs, et de trianguler les données provenant des discours et de l'observation. L'ensemble des écrits recueillis nous ont permis d'établir une chronologie historique de la relocalisation et de relater la totalité de son déroulement. L'étude documentaire a été confrontée aux dires des acteurs impliqués dans la relocalisation grâce à des entretiens. Ces derniers ont été menés à l'aide du guide d'entretien mis en place dans le cadre du projet Damier (cf. Annexe 1). Ils ont permis d'établir une relation en face à face avec les acteurs. Ces entretiens semi-directifs se sont adressés à tous les acteurs impliqués dans la relocalisation, et ont été réalisés à différents moments. A la suite de chaque entretien, une analyse de sens a été réalisée. Elle a fait l'objet d'une fiche de synthèse. Cet ensemble a permis d'étudier les déterminants de la relocalisation, de mettre en évidence les objectifs poursuivis et de saisir les évolutions que la relocalisation a impliquées sur le processus de production de la coopérative. Notre recherche se situe dans une perspective longitudinale et

³ La CDAF est nommée aujourd'hui le Conseil National des Achats

historique de l'entreprise, afin de mettre en évidence les réalités des actions menées par l'entreprise étudiée.

Etude de cas : ATOL, face à la relocalisation de son activité, après avoir délocalisé en Chine.

Contexte de l'étude

Depuis 2005, nous nous intéressons au phénomène de relocalisation, qui était nouveau à cette époque. Nous avons étudié alors les déterminants des relocalisations en écrivant des études de cas, issues de projets de recherche relatifs à cette thématique (Projet Damier, Projet Escape⁴). Il n'était pas envisageable à ce moment-là d'analyser les conditions de succès de la relocalisation compte tenu de la nouveauté du phénomène. Aujourd'hui, nous avons suffisamment de recul pour le faire. Nous avons donc décidé de reprendre les études de cas, à partir desquelles nous avons pu identifier les déterminants des relocalisations. Parmi elles, nous avons sélectionné les PME, pour lesquelles la relocalisation est pérenne et qui communiquent largement sur les conséquences de la relocalisation sur leur activité. La coopérative ATOL occupe le terrain sur la scène politique et médiatique⁵. Pour Philippe Peyrard, à cette date Directeur Général délégué d'Atol : « la relocalisation est un acte citoyen » d'où son engagement dans l'association CEDRE (Comité des entrepreneurs pour un développement responsable de l'économie). Cette association conseille les entreprises qui souhaitent relocaliser leurs activités en France. Ainsi, nous avons pu obtenir de nombreuses informations qui nous ont permis d'analyser régulièrement la trajectoire de délocalisation/relocalisation et de développement de l'activité d'ATOL en France tout au long de ces 14 années (2003-2017).

Présentation de la coopérative ATOL

La marque ATOL (Association des Techniciens en Optique et Lunetterie) est créée en 1970. Elle est issue au départ d'un GIE (Groupement d'Intérêt Economique), appelé Bureau d'Etudes et de Liaisons d'Opticiens (BELO). Ensuite le GIE est remplacé par la Société Anonyme, SA ATOL. Finalement en 1982, elle devient une société anonyme coopérative. ATOL est une chaîne coopérative française d'opticiens, spécialistes, « ... partageant des valeurs de professionnalisme, conseil et savoir-faire avec pour seul objectif le bien voir des porteurs de lunettes. L'enseigne coopérative propose son esprit pionnier, solidaire et une expérience de l'optique innovante et de qualité... »⁶. Elle regroupe aujourd'hui près de 800 points de vente, tous localisés en France. Jusqu'en 2015, et pendant 20 ans, elle est gérée par Philippe Peyrard, Directeur Général. Eric Plat, Président Directeur Général prend sa suite dans le cadre d'une nouvelle gouvernance organisée autour de 4 pôles. Chaque pôle est sous la responsabilité d'un directeur en lien direct avec le PDG, Eric Plat et son conseil d'administration. Les pôles sont les suivants : l'expertise fonctions support, l'expertise métier optique et le développement du réseau, le marketing, la communication et le digital, et l'expertise logistique et industrielle. L'objectif est de renforcer les liens entre les experts métiers et les associés.

Fin des années 90 début des années 2000, la coopérative structure ses achats (GIE VISATOL), sa distribution (Centrale d'Optique) et la formation de ses adhérents

⁴ 2009-2013 : ESCAPE (les Echelles Spatiales de la Coordination des Activités Productives et d'Elocalisations) AAP Région Aquitaine (N°20091402011), Coordonné par Marie Coris.

⁵ Le 7 avril 2014, lors de la 4^{ème} semaine de l'industrie, le Ministre du redressement productif, à l'époque, Arnaud Montebourg dévoile les 10 propositions responsables pour un plan de relocalisation des entreprises imaginées par ATOL.

⁶ Source : <https://www.opticiens-ATOL.com/qui-sommes-nous/>

(Sup'Optique). Elle va jusqu'à diversifier son activité dans le domaine de l'audio en créant ATOL AUDIO.

La délocalisation en Chine en 2003 et les résultats obtenus (2003-2004)

En 2003, ATOL remporte un appel d'offre, pour la licence Ushuaïa de TF1 face à plusieurs fabricants alors que la coopérative n'est qu'un distributeur. Pour honorer son engagement, la coopérative recherche un sous-traitant dans le Jura afin de fabriquer ses modèles, sans succès. Les industriels contactés ont peur d'avoir à produire de trop petites séries. Ils craignent aussi que le lancement de la gamme Ushuaïa ne soit éphémère. Dès lors ATOL va regarder du côté de la Thaïlande et de la Chine pour la fabrication de ses lunettes. En 2003, ATOL avait « *200 points de vente en France, une distribution insuffisante aux yeux des fabricants pour qu'ils s'engagent sérieusement avec nous* », explique P. Peyrard. « *Je n'avais d'autres choix que de céder aux sirènes asiatiques.* ».

Mais la production délocalisée ne va pas donner satisfaction à la coopérative. Les produits livrés sont de qualité inférieure à ce qui est attendu. Une finition peu soignée, les couleurs demandées des produits ne correspondent pas toujours à celles des produits livrés – difficile de communiquer sur l'importance de la couleur lie-de-vin pour certaines montures lorsque ce sont des montures rouge groseille qui arrivent en France – une durée de vie des produits insuffisantes. De plus les délais de livraison sont supérieurs à ce qui était planifié. Allongement des délais induits par le Nouvel an Chinois : un mois perdu chaque année. Le délai de développement d'une nouvelle collection (de l'élaboration d'un prototype jusqu'à sa livraison) était de six mois en Asie. Le délai entre une prise de commande et la livraison était de quatre mois en Chine. L'éloignement du lieu de vente de celui de la fabrication génère des coûts de transport relativement élevés et ne permet pas un réassort rapide dans les boutiques. Or la lunette est moins un produit médical qu'un accessoire de mode. La mode se démode vite et le manque de réactivité entraîne des stocks d'invendus. Ce positionnement sur le vecteur « mode » implique de développer régulièrement de nouvelles gammes, qu'ATOL, adoptant le vocabulaire de la mode, appelle collection.

Enfin, la lunette est un produit technologique pour lequel des brevets sont déposés. Toutefois la coopérative ATOL a été victime de contrefaçon. Ces modèles brevetés ont été copiés avant même de les avoir vendus sur le marché français. La barrière linguistique a constitué un obstacle à la bonne communication entre ATOL et ses sous-traitants.

La relocalisation en France et ses conséquences

Après avoir délocalisé la fabrication de ses lunettes en Asie en 2003, deux ans plus tard la coopérative ATOL commence à relocaliser sa nouvelle gamme en France.

En 2005-2007 : une relocalisation coûteuse

En 2005, la collection Ushuaïa est confiée à deux entreprises du Jura Oxibis et Modern'optique. Les produits d'entrée de gamme restent en Chine. ATOL rapatrie la production de la marque Ushuaïa à raison d'une gamme par année. La relocalisation a lieu de Shenzhen à Morez dans le Jura et à Oyonnax dans l'Ain. En 2007, la coopérative ATOL crée son site à Beaune. La relocalisation de la première collection privée d'ATOL se traduit par une hausse des coûts de production notamment en raison des salaires. Cette hausse n'est pas compensée par la baisse des coûts de transport. Les coûts bondissent de 15 à 30 % selon les modèles.

Le modèle économique de la coopérative, dépourvue d'actionnaires financiers qui pourraient exiger un retour sur investissement à court terme, permet à ATOL de mettre en

place une stratégie de moyen/long terme. Lors du retour de la production en France, les membres du réseau acceptent de baisser fortement leurs marges pendant trois ans. Le manque à gagner se chiffre alors sur cette période entre 400 et 500 K euros par an. En parallèle, des premiers investissements importants sont réalisés sur le site de Beaune en robotique et dans les bâtiments pour automatiser les tâches.

2008-2010 : Innovation, réorganisation et personnalisation

1 à 2% du CA de la coopérative est investi tous les ans en R&D. L'objectif est de pouvoir se différencier par plus de créativité et une très bonne technicité par rapport aux concurrents. Les lunettes « clipsables » lancées en 2008, permettant de personnaliser les lunettes, sont le résultat de cette stratégie d'innovation. Ce nouveau produit innovant, porté par Adriana Karembeu, nouvelle ambassadrice de la marque, permet à la coopérative de renouer avec les bénéficiaires. En 2010, ces clips sont produits en 3D, ce qui donne un cachet unique à chaque lunette. Les clients peuvent scanner leur propre motif et via le site internet « ma création » demander à ATOL de leur fabriquer leur modèle personnel.

La même année, ATOL est la première marque d'optique à obtenir la certification ISO 9001 pour la qualité de son service. Cette norme ne peut être respectée que par le contrôle total de la production en France. L'enseigne dispose également d'un laboratoire qualité performant à Beaune, qui lui permet de tester prototypes et échantillonnages au-delà des normes habituelles. Afin de pérenniser sa production en France, ATOL doit réduire ses coûts. Selon P. Peyrard : « Lorsque nous avons créé notre usine à Beaune, en 2007, le coût de fabrication d'une paire de lunette s'élevait à 5 dollars en Chine. En France, ce coût s'élevait à 7 dollars, réparti en 4 dollars de main d'œuvre et 3 dollars d'amortissement de la machine-outil ». Avec le passage aux 2 x 8 en 2010 de l'usine de Beaune, le coût des machines est divisé par deux, soit 1,5 dollars, ce qui se répercute sur le coût de fabrication et l'amène à 5,5 dollars, très proche du coût chinois. Mais, plusieurs pièces (titane, charnières flexibles...) non disponibles en France viennent de l'étranger. Cependant l'opticien peut exploiter le label « Origine France Garantie » pour ses branches et montures D'Clip ou sa collection de montures solaires M. Pokora. Ses efforts liés à sa volonté de développer une production « Made in France » lui ont permis de mettre au point la première paire de lunettes connectées Téou, assemblée à Beaune et dont les composants électroniques viennent de Lannion (Côtes-d'Armor). Les coques en plastiques sont fabriquées dans le Jura.

2011 – 2016 : l'innovation par le « design to cost »

Pour pérenniser sa production en France, il faut que la coopérative réduise encore le coût de sa main d'œuvre, qui représente 70% du coût de revient d'une paire de lunette. L'ensemble du processus de fabrication est alors repensé aboutissant à diminuer de façon drastique les 212 opérations nécessaires à la fabrication d'une paire de lunette. Les ingénieurs inventent des lunettes déformables, sans vis, ni soudure, découpées au laser sur une plaque d'inox. Ces lunettes « zéro vis », sans frottement, ont donc moins de résistance et ont moins besoin du service après-vente. Dès lors ATOL peut proposer à ses clients des montures garanties à vie. Adeptes du « design to cost » dont le but est d'imaginer des modes de production les plus efficaces et les moins coûteux, ATOL a ainsi pu réduire le nombre d'opérations de soudure en supprimant les vis. Le site de Beaune connaît une forte automatisation. 1,5 millions d'euros sont investis dans un système automatisé de machines qui permet de découper, avec une très grande précision, les verres et de les adapter parfaitement aux montures (soit un équivalent de 7 postes de travail). La lunette déformable, avec clip et zéro vis, reste un produit cher, 169 euros. Le prix de vente visé par ATOL est de 130 euros. Un nouvel effort est demandé aux salariés en 2013 sur le site de Beaune : « On a demandé davantage de flexibilité dans leurs horaires de travail. Certains s'arrêtaient à 16h, on leur a

demandé de pousser jusqu'à 23h. ». Le passage, difficile selon la Direction, aux 3 x 8 s'est fait sur la base du volontariat. Ces efforts ont permis de ramener le coût de la machine à 1 USD. Ainsi, le coût de la main d'œuvre est divisé par trois depuis le début de la relocalisation : « On produit en France à un coût de chinois » explique le Directeur Général délégué d'ATOL, Philippe Peyrard. Avec le passage aux trois-huit, la S.A de coopérative a dû consentir des efforts : « Nous avons créé une salle de sport et un espace détente dans la nature », explique le dirigeant d'ATOL. « Mais nous faisons aussi en sorte d'avoir une politique salariale attractive : personne n'est payé au smic. Et dans la mesure du possible, je fais voter chaque année par le Conseil d'Administration une participation et une prime d'intéressement dont le montant est indexé sur l'enquête de satisfaction de nos franchisés, qui sont nos premiers clients. C'est le meilleur moyen de motiver nos ouvriers. ». De plus, une menace apparaît avec la proximité de la Suisse dont les entreprises sont ravies d'embaucher de jeunes salariés français, bien formés en France : « De l'autre côté de la colline du Haut-Jura français, se trouve l'horlogerie suisse qui n'attend qu'une seule chose : embaucher les jeunes qui ont été formés sur les machines par nos sous-traitants en leur proposant un salaire nettement supérieur, souligne P. Peyrard, bien conscient de cette menace... La qualité de vie au travail et le souci d'offrir des projets de carrière aux salariés sont vitaux pour tous. ». ATOL invite aussi ses fournisseurs et sous-traitants à moderniser leur outil de travail et à repenser leur organisation. « Notre rôle n'est pas de nous immiscer dans leurs entreprises qu'ils gèrent comme bon leur semble, mais de les aiguillonner positivement, [...] leur faire comprendre, par exemple, que plutôt d'investir dans une seconde machine, ils peuvent faire travailler davantage les ouvriers sur celles qui existent déjà. ». L'implication de ses fournisseurs et de ses sous-traitants dans cette démarche de filière consiste donc à la fois à innover et à rationaliser la production. Faire profiter ses sous-traitants de son expérience quant aux passages aux trois-huit, sur les effets de l'amélioration des conditions de travail sur la motivation des salariés... sont autant d'éléments qui pourraient pérenniser l'activité de ces entreprises de la filière optique en France.

A l'issue de l'étude de la relocalisation réalisée par la coopérative ATOL, nous avons pu mettre en évidence des premiers résultats permettant d'identifier les conditions de réussite d'une relocalisation pérenne.

Présentation des premiers résultats et discussion

Dans un premier temps, nous avons pu observer que la mise en place d'une relocalisation correspond à un processus progressif. En effet, la PME semble passer par différentes phases.

Par exemple, la relocalisation a concerné pour ATOL d'abord une gamme, puis une autre pour une marque donnée, qui pose problème dans le pays d'accueil.

Le premier constat est que la relocalisation induit des coûts de main d'œuvre dans le pays d'origine bien supérieurs aux coûts de transport générés lors de la délocalisation. Cela conduit à une augmentation importante du prix de vente imposant la mise en place de solutions d'abord à court terme (pour ATOL, les associés ont accepté une diminution de leur marge), puis à long terme, impliquant alors des innovations, qui vont se faire à différents niveaux. L'étude de cas d'ATOL confirme que l'innovation joue un rôle important pour assurer la pérennité d'une relocalisation. L'innovation l'amène progressivement à retrouver des coûts identiques à ceux pratiqués lors de la délocalisation.

Les premières innovations ont pour objectif d'automatiser certaines tâches. Elles concernent des innovations de procédé. Elles correspondent donc à des capacités d'exploration, introduisant dans l'organisation de la nouveauté. Les innovations, qui suivent,

vont concerner plutôt le produit en amenant des améliorations. Les capacités d'innovation mises en avant alors seraient plutôt d'exploitation : modification de l'offre en l'adaptant aux besoins du client, mise en place de normes, réorganisation du temps de travail. Dans ce cadre, l'innovation peut concerner tant le marketing, la communication...

La séquence mise en évidence, dans ce qui précède, suggère que les capacités d'innovation de la PME dans le cadre d'une relocalisation nécessitent tant des capacités d'innovation d'exploration, que des capacités d'innovation exploitation. Ainsi, la PME est amenée à concilier ces deux capacités et donc à faire preuve d'« ambidextrie ».

La relocalisation favorise un approvisionnement de matières premières dans le pays d'origine. La nécessité d'innovation pour assurer la pérennité de la relocalisation impose aux fournisseurs, ou autres prestataires d'innover à leur tour. La relocalisation favorise donc l'innovation à tous les niveaux de la filière industrielle.

Discussion

En lien avec le cycle de vie du produit, et au regard des premiers résultats de l'étude de cas, il semble possible de compléter les caractéristiques de certaines phases en introduisant le phénomène de relocalisation au niveau de la phase de standardisation (cf. Tableau 2). L'analyse du secteur d'activité dans lequel se trouve l'entreprise permet d'identifier les contraintes et les opportunités que celle-ci rencontre. Il faut donc s'intéresser à l'évolution de la demande, de l'offre et à l'organisation de la concurrence pour mieux caractériser chacune des étapes du cycle.

Tableau 2 : Tableau récapitulatif

	1. Lancement	2. Maturité	3. Standardisation	4. Déclin
Evolution de la demande	Parts de marché faibles mais en croissance Importance de la publicité et du marketing Faible élasticité- prix	Croissance rapide du marché. Elasticité-prix croissante. Concurrence par les prix	Parts de marché stabilisées. Importance de la <u>concurrence par les coûts</u> (délocalisation) et de la compétitivité différentiation des produits et des services (Innovation – relocalisation)	Décroissance des parts de marché. Apparition d'un « nouveau » produit
Evolution de l'offre	Petites séries changeantes. Riche en R-D. Faible intensité en capital	Début de la grande série. Investissement en capital Travail qualifié	Production de <u>masse</u> . Technologie stable. Travail peu qualifié. Alourdissement du capital fixe.	(Innovation – relocalisation)
Caractéristiques de la concurrence	Petit nombre de firmes. Marchés dominés par les vendeurs (<i>price maker</i>).	Nombre croissant de firmes, mais nombreuses fusions et faillites.	Nombre de firmes diminuant. Marchés d'acheteurs (<i>price taker</i>).	Reconversion et fermeture d'usines.

On peut se demander si une nouvelle gamme est un nouveau produit ou un produit déjà standardisé. Dans le tableau 2, nous considérons que la gamme Ushuaïa est un produit standardisé et donc la coopérative a dû délocaliser sa production à la fois, faute de trouver des sous-traitants en France qui ont refusé de travailler pour elle, mais aussi pour réduire ses coûts. Or sur une période très courte, 2003 – 2004, l'entreprise constate que les produits livrés ne sont pas satisfaisants. En outre la délocalisation se traduit par un manque de réactivité vis-à-vis de la demande. Elle relocalise alors, toujours dans la phase de standardisation, une partie de sa production en France. Pour satisfaire sa demande exigeante, elle conserve en France une production de qualité, développe sa communication sur l'argumentaire « Made in France » et continue aussi de faire fabriquer en Chine les lunettes basiques.

Pour rester compétitive en France elle réorganise sa production : passages au 2 x 8 (2008 -10) et 3 x 8 (2011-16) et investit massivement en R&D (2008-2016) pour différencier ses produits mais surtout réduire ses coûts de revient. On assiste à la fois des innovations d'exploration et d'exploitation.

Ainsi dans la phase de standardisation, la fonction de production est à la fois riche en travail relativement peu qualifié (l'entreprise maintient une production en Chine) et comporte un alourdissement en capital fixe (automatisation et robotisation à Beaune). Pour améliorer sa compétitivité prix, l'entreprise doit faire baisser tendanciellement ses coûts pour les consommateurs. Elle peut accroître la productivité et/ou diminuer son prix de revient en réduisant ses coûts d'approvisionnement, coûts de transport, coûts de production et... coûts salariaux ; d'où la manifestation ici, dans la phase de standardisation, d'une double stratégie : innovation organisationnelle et innovation de procédé de fabrication pour les produits haut de gamme et délocalisation vers les pays à bas coûts pour les lunettes plus basiques. La compétitivité hors prix justifie la relocalisation. C'est ainsi que l'on trouvera des éléments liés à la proximité de la production vers la demande pour améliorer la réactivité de l'entreprise, pour améliorer la qualité du produit, l'image de marque, le service après-vente, etc... tous les éléments qui différencient le produit et/ou service de celui de la concurrence et qui contribuent à améliorer la performance de l'entreprise. On peut souligner également l'intérêt croissant des entreprises à la promotion du « made in France » ou « Origine France Garantie » afin de se différencier de leurs concurrents en se forgeant une image d'entreprise citoyenne, socialement responsable. Par rapport à la théorie de l'échange international, la relocalisation indique que la perte de savoir-faire n'est pas irréversible. Les productions délocalisées reviennent sur le territoire d'origine en adéquation avec les exigences de la demande. En revanche pour les produits très standardisés, basiques et plutôt bas de gamme la production reste délocalisée.

Conclusion

De cette communication, nous pouvons tirer des enseignements concernant le phénomène de relocalisation et son lien avec l'innovation. Rappelons que la relocalisation est encore un phénomène marginal par rapport aux mouvements de délocalisation. D'un point de vue théorique, nous avons pu constater que la perte d'avantage comparatif liée à une délocalisation, jugée irréversible dans les théories du commerce international, pouvait s'avérer réversible lors d'une relocalisation pérenne. Si le mouvement de relocalisation s'amplifie, nous pouvons faire trois propositions de recherche, qui modifient les conclusions du modèle HOS : Proposition 1 (P1) : la délocalisation entraîne une perte de savoir-faire dans le pays d'origine, mais celle-ci n'est pas irréversible. Proposition 2 (P2) : la relocalisation massive pourrait conduire à une respecialisation dans le pays d'origine. Proposition 3 (P3) : cette respecialisation se traduit par un plus fort contenu technologique du secteur concerné.

Nous avons pu mettre en évidence que la relocalisation est un processus. Sa pérennité passe par une réflexion d'abord à court terme, puis à moyen, voire à long terme, impliquant alors la nécessité d'innover. Les capacités et types d'innovation vont être différents selon les étapes de la relocalisation. La PME semble devoir faire preuve d'ambidextrie en conciliant des innovations d'exploration d'abord, puis des innovations d'exploitation, ce qui confirme les apports de Tushman et O'Reilly. Les domaines vont également différer passant d'une innovation de procédé à une innovation en marketing, par exemple, comme le met en évidence la définition proposée par l'OCDE. Cette étude permet aussi d'enrichir le cycle de vie du produit proposé par Vernon en incluant le phénomène de la relocalisation, et en valorisant le besoin d'innovation.

Ainsi, l'entreprise, qui souhaite relocaliser une activité dans son pays d'origine, est amenée à innover. Le chef d'entreprise, qui adopte cette stratégie, sera amené à procéder par étape et sur une période de temps plutôt longue. Atol n'est pas soumise à la pression des actionnaires compte tenu de son modèle coopératif. La mobilisation de l'ensemble des acteurs de la filière industrielle, que ce soit des salariés, des fournisseurs, des prestataires de service... paraît un élément vital pour demeurer compétitif tout en restant en France. Il est important que chacun favorise l'innovation dans son activité.

Ainsi, pour les pouvoirs publics, il semble plus pertinent de renforcer les crédits d'impôt recherche pour faciliter l'innovation, que de mettre en place des aides, sans lien avec l'innovation, pour favoriser la relocalisation des entreprises.

Ce travail de recherche constitue une base de réflexion pour le futur. Les choix méthodologiques réalisés proposent certes une richesse dans les informations et les traitements de nature qualitative, ce qui est d'autant plus important que la portée de nos résultats, à ce stade de notre travail de recherche, du point de vue de la généralisation de la connaissance, est faible. Il serait donc intéressant d'étudier d'autres PME, ayant réussi à pérenniser une relocalisation dans d'autres secteurs.

C'est pourquoi nous souhaiterions poursuivre ce travail par une étude de cas multiples. Si nous sommes convaincues que toutes les entreprises qui relocalisent doivent réaliser des innovations organisationnelles pour maintenir une production en France, nous pensons que selon les secteurs, le rythme et l'ampleur de la mise en place de ces innovations pourrait différer. Plus le secteur est concurrentiel et plus l'innovation est importante.

Références

Aubourg Alexandre (2017a). « La mondialisation a amené l'industrie française à se spécialiser sur ses points forts », *Le 4 pages de la DGE, Etudes économiques*, n°76, oct.

Aubourg Alexandre (2017b). « L'industrie française a amélioré sa compétitivité-prix mais doit encore renforcer sa compétitivité hors prix », *Le 4 pages de la DGE, Etudes économiques*, n°77, oct.

Bérard, Céline; Szostak, Bérangère; Abdesselam, Rafik (2013). « The relationship between corporate social responsibility and innovation activities in SMEs: an empirical study of French firms », *RENT*, Vilnius, Lithuania.

Bouba-Olga Olivier (2010), *La désindustrialisation de la France*, <http://obouba.over-blog.com/article-la-desindustrialisation-de-la-france-45301268.html>.

Bouزيد, Inès; Boughzala, Younès (2013). « Une étude empirique des innovations et des alliances stratégiques des PME de services : une approche par les ressources », Conférence AIMS (Association Internationale de Management Stratégique), Clermont-Ferrand.

CEDRE, Ifop (2011), « Le Made in France – Regards croisés Français et chef d'entreprise », Paris.

Chanteau, Jean-Pierre. ; Mercier-Suissa, Catherine (sous la direction de.) (2011). Rapport DAMIER (*délocalisation d'Activités et Mobilité Internationale des Entreprises en Rhône-Alpes*), rapport final 04-06-2011, projet Cible 2009, rendu à la Région Rhône-Alpes, juin 2011, 38 p.

Chaire Petit, Sandra (2003). « L'étude empirique longitudinale », Onnaing : e-thèque.

Coris, Marie (sous la direction de) (2009 – 2013), ESCAPE (les Echelles Spatiales de la Coordination des Activités Productives et d'Elocalisations) AAP Région Aquitaine (N°20091402011).

Coris, Marie ; Carrincazeaux, Christophe; Piveteau, Alain (2011). « Délocalisation et industrialisation: comprendre un face à face inédit », dans Mercier-Suissa, C. (sous la direction de), *Entre délocalisations et Relocalisation : mobilité des entreprises et attractivité des territoires*, Karthala, Les terrains du siècle, 247 p.

Damanpour, Fariborz; Wischnesky, J. Daniel (2006). « Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations », Vol. 3, Issue 4, p. 269-291.

Eisenhardt, Kathleen (1989). « Building Theories from Case Studies Research », *Academy of Management Review*, Vol. 14, N°4, p 532-550.

El Mouhoud, Mouhoub (2006). *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, La Découverte, collection Repères, 122 p.

EL Mouhoud, Mouhoub (2013). *Relocalisations d'activités industrielles en France*, DGCIS PROSPECTIVE, Pipame.

Foray, D. (2000). *L'économie de la connaissance*, Paris: La découverte.

Gallego, Virginie; Mahé de Boislandelle, Henri (2011). *Délocalisation et relocalisation en PME: risques et opportunités*, Editions Economica, 160 p.

Grossman, Gene M.; Helpman, Elhanan (1991). « Innovation and growth in the global economy », *MIT Press*, Cambridge, Massachussets.

Hussler, Caroline ; Burger-Helmchen, Cohendet P. (2016), *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité*, EMS, 648 p.

March, James G. (1991). « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, Vol. 2, N°1, p. 71-87.

Mercier-Suissa, Catherine (2014). *Lexique d'Economie*, A.Silem et J.M. Albertini, Dalloz, 13^{ème} édition, Paris, 856 p.

Mercier-Suissa, Catherine (sous la direction de) (2011). *Entre délocalisations et Relocalisation : mobilité des entreprises et attractivité des territoires*, Paris, Karthala, les terrains du siècle, 247 p.

Mercier-Suissa, Catherine (2010). « Le imprese e la delocalizzazione » dans Rangone Egidio C, (éds.). *Lo spirito dell'economia : la direzione di una grande orchestra* . 1^{ère} édition. Pavia : Biblioteca Della Scienze - Università degli Studi di Pavia , p. 599 - 614

Mercier-Suissa, Catherine; Bouveret-Rivat Céline (2013). « La RSE : déterminant de la relocalisation ou outil de communication ? », U. Mayrhofer et P. Véry (sous la direction de), *Le management international à l'écoute du local*, Paris, Gualino, 349 p.

Mercier-Suissa, Catherine; Bouveret-Rivat, Céline (2012). « Cas Gantois : Délocalisation et relocalisation d'activités », *Centrale des cas des IUT*, Paris, 17 p.

Mercier-Suissa, Catherine; Bouveret-Rivat, Céline (2009). « Délocalisation ou innovation organisationnelle dans le pays d'origine ? », 11^{èmes} Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, Colloque international *La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé*, 26-27 mai, Univ. du Québec à Trois Rivières, Canada, 15 p.

Mercier-Suissa, Catherine; Dominguez, Noémie (2014). « Made in France et déterminants de la relocalisation des activités productives des PME : le cas Easybike », G. Lecointre (sous la direction de), *2015 Le Grand Livre de l'Economie PME*, 3^{ème} édition, Paris, p. 841-858.

OCDE (2004). « Promouvoir l'entrepreneuriat et les PME innovantes dans une économie mondialisée », Notes de synthèse des rapports de référence, 2^{ème} conférence de l'OCDE des ministres en charge des petites et moyennes entreprises, Istanbul, Turquie.

OCDE (2005), *Manuel d'Oslo*, Commission Européenne, Eurostat.

O'Reilly, Charles A.; Tushman, Michael L. (2004). « The ambidextrous organization », *Harvard Business Review*, Vol 82, N°4, p. 74-82.

Oséo (2009). « Freins de croissance des PME à potentiel de développement », La documentation française.

Penrose, Edith T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.

Porter, Michael E. (1991). « Toward a dynamic theory of strategy. », *Strategic Management Journal*, N° 12, p. 93-117.

Rauch, J.E. (1986). « Production transfer from rich to poor countries », *Journal of Development Economics*, Vol. 1, N°23, pp. 41-53.

Sharif, Naubahar ; Huang, Can (2012). « Innovation strategy, firm survival and relocation: The case of Hong Kong-owned manufacturing in Guangdong Province. », *China, Research Policy*, N°41, p 69- 78

Terziovcki, M. (2010). « Innovation practice and its performance implication in SMEs: Manufacturing sector australia ». *Strategic Management Journal*, N°902.

Tridon, Céline (2011). « Le Made in France, une planche de salut pour les PME ? », *Chef d'entreprise Magazine*, N°59.

Tushman, Michael L.; O'Reilly Charles A. (1996). « Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change », *California Management Review*, Vol. 38, N° 4,p. 8-30.

Utterback, James M. (1994). « Mastering the Dynamics of Innovation: How Companies Can Seize Opportunities in the Face of Technological Change? », *Boston, MA: Harvard Business School Press*.

Vernon, Raymond (1966). « International Investment and International Trade in Product Cycle », *Quarterly Journal of Economics*, n°80, p. 190-207.

Yin, R. (2003). *Case Study Research, Design and Methods*, 3rd edition, Thousand Oaks, CA: Sage.

ANNEXE 1

Guide d'entretien DAMIER Rhône-Alpes (draft avancé)

Ce *Guide d'entretien* vise à explorer les différentes dimensions des causes et des effets d'une relocalisation, tout en préservant une fluidité à l'entretien et un contexte favorable à l'obtention d'informations sur l'entreprise (préférable à un questionnaire fermé). Il est implicitement sous-tendu par l'exploration d'un certain nombre d'hypothèses théoriques sur la compréhension des performances des entreprises dans la durée, saisies ici à partir des relocalisations (motivation et réalisation de la relocalisation prise comme un événement, puis resituée dans l'histoire institutionnelle interne ou externe à l'entreprise, en privilégiant les rapports structurants d'une part les relations professionnelles et d'autre part les relations industrielles).

Ce *Guide d'entretien* est complété par une *Fiche entreprise* : cette fiche rassemble des variables factuelles nécessaires à notre analyse des relocalisations (par exemple : indicateurs pour évaluer Δ géographie de l'entreprise sur longue période ; etc.).

Cette fiche est renseignée par une recherche documentaire préalable à l'entretien. Elle permet aux enquêteurs, qui devront donc avoir intégré les informations de cette fiche, de ne pas surcharger l'entretien de demandes factuelles et de resituer le discours recueilli (voire de tester sa cohérence) par des recoupements entre les déclarations et les informations connues⁷. La fiche est complétée pendant l'entretien autant que possible, et le cas échéant par des demandes d'informations complémentaires à l'entreprise (auprès du service RH, comptabilité ou autres : à négocier) ou à des

sources d'information externes (administrations, CCI...).

LA RELOCALISATION :

MOTIVATIONS, MODALITES DE REALISATION ET INSERTION DANS LA STRATEGIE GENERALE DE L'ENTREPRISE

A. Prise de contact et Introduction de l'entretien	22
A.1. PRISE DE CONTACT PREALABLE.....	22
A.2. INTRODUCTION DE L'ENTRETIEN	22
B. La relocalisation : pourquoi ?	22
B.1. RAISONS DU DEPART (« QUITTER LA LOCALISATION A L'ETRANGER »).....	22
B.1.1. Evénement critique déclenchant ou facteurs se cumulant progressivement ?.....	22
B.1.2. Stratégie à laquelle répond cette relocalisation ?.....	22
B.1.2.1. Poursuite stratégie ou changement de stratégie ?	22
B.1.2.2. Caractérisation de la stratégie suivie pour décider la relocalisation	22
B.2. RAISONS DU CHOIX DU LIEU D'ARRIVEE (FRANCE RHONE-ALPES) ?	23
B.3. DES ALTERNATIVES A CETTE RELOCALISATION AVAIENT-ELLES ETE ETUDIEES ?	23
C. La relocalisation : comment ?.....	23
C.1. MODALITES DECISIONNELLES DU RETOUR EN FRANCE	23
C.1.1. Quelles décisions organisationnelles liées à la (re)localisation ?	23
C.1.1.1. Quels choix corporate ?	23
C.1.1.2. Quels choix de site/établissement ?	23
C.1.2. Quel processus de décision / préparation opérationnelle de la relocalisation ?	23
C.2. QUELLE CONDUITE OPERATIONNELLE ?.....	24
C.3. QUELS PROBLEMES RENCONTRES (SI NON ABORDE PRECEDEMMENT).....	24
D. Place de la (re)localisation dans la stratégie générale de l'entreprise.....	24
D.1. EVALUATION GLOBALE	24
D.2. IMPORTANCE STRATEGIQUE DES CHANGEMENTS DE LOCALISATION	25
D.3. LIGNE DE CONDUITE STRATEGIQUE STRUCTURELLE (SUR 10-30 ANS).....	25
E. Conclusion de l'entretien	25
F. Guide d'entretien spécifique si entretien DRH (à modifier et compléter autant que de besoin).....	25
F.1. QUELLE POLITIQUE DE FORMATION ET DE RECRUTEMENT ?.....	25
F.2. QUELLES ORIENTATIONS DE RH ?	25

⁷ En n'oubliant pas que celles-ci peuvent être erronées, et donc à corriger.

Prise de contact et Introduction de l'entretien

Prise de contact préalable

1. Etude réalisée par le LEPH-CNRS (université de Grenoble) et le centre de recherche de l'IAE (Lyon III) et financée par la Région Rhône-Alpes (dispositifs d'appels à projet CIBLE 2009).
2. Objectif : comprendre les facteurs déterminant les choix géographiques des entreprises pour la localisation de leurs activités de production. Point d'entrée = changements de localisation (*i.e.* les relocalisations).
3. Durée approximative de l'entretien : 1h30 (décrire et comprendre la relocalisation opérée).
4. Retours possibles pour l'entreprise : communication des conclusions de l'étude ; voire participation à une journée d'études régionales (sous réserve : pourrait être programmée en mai 2011).
5. Demander depuis combien de temps l'interlocuteur était présent dans l'entreprise au moment de la relocalisation...
6. Prise de rendez-vous (*penser à prévoir auparavant quelques créneaux communs pour chaque tandem d'enquêteurs*).

Introduction de l'entretien

1. Etude réalisée par le LEPH-CNRS (université de Grenoble) et le centre de recherche de l'IAE (Lyon III) et financée par la Région Rhône-Alpes (dispositifs d'appels à projet CIBLE 2009).
2. Objectif : comprendre les facteurs déterminant les choix géographiques des entreprises pour la localisation de leurs activités de production. Point d'entrée = changements de localisation (*i.e.* les relocalisations).
3. Intérêt : pour les pouvoirs publics (connaître et décider de politique d'attractivité pertinentes) ; pour les entreprises (pouvoir améliorer leurs prises de décision en matière de localisation de sites).
4. Durée approximative de l'entretien : 1h30 (décrire et comprendre la relocalisation opérée).
5. Retours possibles pour l'entreprise : communication des conclusions de l'étude ; voire participation à une journée d'études régionales (*sous réserve* : pourrait être programmée en mai 2011).

Question préliminaire : (NB : recueillir les réponses sans relancer (sauf question de compréhension technique) car cela emmène très vite hors du champ de l'enquête.)

- quelle est l'activité principale de l'entreprise ? (produits et leurs usages ; branche)
- quelle technicité mise en œuvre (intensité en capital ? en compétences et qualifications ?) ?
- combien d'établissements distincts ?
- quel positionnement concurrentiel (donneur d'ordre/soustraitant ; produit spécifique/standard ; concurrence prix/qualité...).

La relocalisation : pourquoi ?

Raisons du départ (« quitter la localisation à l'étranger »)

Événement critique déclenchant

ou facteurs se cumulant progressivement ?

NB : s'il y a doute, vérifier depuis combien de temps l'interlocuteur était présent dans l'entreprise au moment de la relocalisation (= *statut de la source : directe ou indirecte ; acteur ou observateur...*)

1. Événement critique :

- problème ponctuel ? récurrent ?
- de quel type ?

(concernant la production à l'étranger : défauts de qualité, délais, piratage...) ? le transport ?...)

- était-ce prévisible, ou bien erreur de gestion ?

ou

2. Pas de problème critique spécifique mais

- changement de contexte ? (*hausse tendancielle des coûts salariaux, des coûts de transport...*)

- changement de stratégie ? Si oui :

changement autonome pro-actif, ou par rapport à un changement dans le contexte économique groupe/hors groupe (*formes de concurrence, cycle de vie de leurs produits...*) ?

- autre ?

Stratégie à laquelle répond cette relocalisation ?⁸

Poursuite stratégie ou changement de stratégie ?

Caractérisation de la stratégie suivie pour décider la relocalisation

1. Laisser d'abord en question ouverte.

Puis

→ Quels critères sont privilégiés pour la décision de partir ?

[demander si l'entreprise dispose d'études ayant chiffré leurs différentes options possibles].

Cf. aussi Fiche entreprise (1)

- | |
|--|
| 1. Réduction des coûts « fixes » (infrastructures, services communs...) ? |
| 2. Réduction du coût salarial ? |
| 3. NB : possible objectif « mixte » (réduction de coûts « fixes » + réduction de coût salariaux) |
| 4. Réduction des coûts d'accès aux marchés (existants ou visés). |

⁸ Cf catégories « offensive/défensive/structurelle » [Chanteau : 2008 REI].

5. Accès à des facteurs pour une différenciation dédiée :
6. Accès à des facteurs pour une différenciation générique
7. Δ Environnement « institutionnel » [au sens *Doing business*] ?

2. Demander reformulation/confirmation par rapport aux catégories
 - a) objectif commercial défensif (*défense des parts de marché existant avant la relocalisation*)
 - b) objectif commercial offensif (*conquête de parts de marchés ou de nouveaux marchés*)
 - c) objectif structurel (*pas d'objectif commercial spécifique mais « rationalisation/restructuration » des coûts*)
 - d) contrainte publique (*changement de réglementation sur : structure du capital social de l'unité de production à l'étranger ; contraintes de gestion du type contenu en importations ou droit social ; fiscalité (IS, prix de cession...) ; ...*)

Raisons du choix du lieu d'arrivée (*France Rhône-Alpes*) ?

1. Laisser d'abord en question ouverte.
puis
2. Puis demander reformulation/confirmation et précisions par rapport aux critères habituels de décision pour les délocalisations (études AFII, *Doing business*, Chanteau...]

→ Quels critères sont privilégiés pour la décision de venir en Rhône-Alpes ?

[demander si l'entreprise dispose d'études ayant chiffré leurs différentes options possibles].

Cf. aussi Fiche entreprise (2)

1. Coût du foncier ?
2. Site de production déjà existant en R-Alpes (interne ou outsourcing) ?
3. Accès à facteurs d'offre localisés en R-Alpes ? Et n'existant pas ailleurs ?
4. Dynamique de la « demande locale » (demande finale ou demande intermédiaire)

Des alternatives à cette relocalisation avaient-elles été étudiées ?

1. Laisser d'abord en question ouverte.
puis
2. [à adapter ou shunter selon le cours de l'entretien] demander reformulation/confirmation idem que supra B2 ou explorer autres pistes :
 - *filialisation du sous-traitant étranger (si délocalisation initiale avec recours à sous-traitance) ?*
 - *recherche d'un autre pays présentant moins de risque*
 - *re-design du produit ou reengineering pour court-circuiter le problème identifié ou diversifier l'outsourcing*
 ...

La relocalisation : comment ?

Modalités décisionnelles du retour en France

1. Rappel du critère de choix de localisation (*par exemple revenir dans un site existant au sein du groupe pour réduire les coûts fixes : frais immobilier + coûts de coordination entre sites « trop » nombreux*)
puis... > C.1.1.

Quelles décisions organisationnelles liées à la (re)localisation ?

Quels choix corporate ?

1. relocalisation au sein du groupe ?
— *avec ou sans création d'une nouvelle filiale ?*
- ou
2. relocalisation en dehors du groupe
 - *sous-traitance ? (nouveau fournisseur ? ou fournisseur déjà référencé [= accroissement d'une sous-traitance existante] ?)*
 - *ou via création d'une entreprise indépendante dédiée (joint venture, start up, essaimage...) ?*

Quels choix de site/établissement ?

1. relocalisation sur site existant ?
 - *sans modification majeure (ex. : accroissement TUE sur ligne de production existante)*
 - *avec modification structurelle (agrandissement immobilier ; réorganisation des process ; investissement industriel de quantité ou de qualité...)*
2. relocalisation sur nouveau site ?
 - *choix par défaut (manque de place sur sites existants, ...)*
 - *choix positif (intérêt particulier d'un nouveau site : meilleure accessibilité géographique ; réorganisation du travail ou du management ; diversification des risques...)*

Quel processus de décision / préparation opérationnelle de la relocalisation ?

1. Quel niveau hiérarchique a initié la mise à l'étude de la relocalisation :
 - *holding ? siège social ? filiale France ? filiale étranger ?*
 - *division RH/production/financier/commercial ; régional/national/Europe... ?*
2. Quel niveau hiérarchique ou fonctionnel a instruit la décision ?
 - *études préalables (alternatives, coûts, faisabilité...)*
 - *arbitrage final*
3. Quelle fut la séquence analytique/chronologique pour planifier la relocalisation ?

— *exemple option 1* : prévisionnel RH (*effectifs, compétences... à conserver*) sur les sites concernés > contraintes sur le choix des activités à relocaliser (*selon coûts/avantages*) > contraintes sur le choix du lieu de relocalisation (*coûts/avantages*) > contrainte sur la supply chain (*coûts/avantages insourcing/outourcing*)
 — ou bien (*exemple option 2 inverse*) séquence démarrant par les contraintes sur la supply chain et aboutissant à définir les contraintes RH qui doit s'adapter
 — ou bien cellule de travail à partir de cahiers des charges établis par les différents services (*RH ; finance ; commercial ; production...*)

- ...
 4. Combien de temps a duré le processus de décision ?
 5. Quel délai de mise en œuvre ?
 — date début relocalisation ? date de fin relocalisation ?

→ Comment se pratique une relocalisation (ou une délocalisation) ?

[demander si l'entreprise dispose d'un rapport ou d'un mémo résumant en détail l'opération].

Cf. aussi Fiche entreprise (3)

1. Dates et durée
2. Δ production (quantités/qualités)
3. Δ effectifs (quantités/qualifications/fonctions) : a) sur le site de départ ; b) sur le site d'arrivée.

Quelle conduite opérationnelle ?

1. Quel niveau hiérarchique ou fonctionnel pour piloter la relocalisation ?
 — *établissement d'accueil ? établissement d'origine ? Entreprise, groupe ?...*
 — *DG, service RH, production... ? Le service concerné a-t-il dû être renforcé ? (avec impact sur les effectifs totaux ou mutations internes ?)*
2. Des « ressources productives » ont-elles été déplacées pour suivre la relocalisation de l'activité ?
 — *équipements ?*
 — *personnels ?*

Quels problèmes rencontrés (si non abordé précédemment)

D'abord question ouverte...

Puis faire préciser :

1. Les problèmes cités avaient-ils été correctement anticipés, sous-estimés ou imprévus ?
2. Types de problèmes à traiter :
 — *RH ? finance ? industriel/supply chain ? logistique/commercial ?*
3. Si problèmes RH, préciser le problème et la solution apportée :
 — *organisation du travail : compétence/productivité ; connaissances/faisabilité ; coordination plus difficile ; gestion de la durée du travail... ?*
 — *gestion quantitative des effectifs : ajustements à la hausse (recrutement...) ou à la baisse (départs en retraite, licenciements, reconversions ? essaimage ?...)* Ex. : *L'entreprise a-t-elle eu des difficultés de recrutement ? (selon qualifications ; sur quelles fonctions (commerciale, production, direction...))*
 — *gestion des compétences : actions de formation ? Δ recrutement ? reconversions internes...*
 — *évolutions des carrières et politique salariale : types de contrats de travail ; règles d'évolution des rémunérations ; promotions... induits par la relocalisation (ou la délocalisation) ?*
 — *quel impact sur les instances de représentation salariale ? sur le contenu des négociations ?*
 — *problèmes de conflictualité ? (sur le site Rhône-Alpes ? France ? sur le site à l'étranger ?) : nouveaux problèmes ou problèmes anciens réactivés lors du déménagement des activités ? quel mode de règlement ?*
4. Si problème technico-commercial : préciser le problème et la solution apportée :
 — *objectifs initiaux non atteints ; Δ satisfaction client(s) ?*
5. Si problème financiers : préciser le problème et la solution apportée :
 — *trésorerie ; Δ actionariat...*

→ Quelles évolutions de la géographie de l'entreprise ?

[demander si l'entreprise dispose d'un rapport ou d'un mémo résumant en détail l'opération].

Cf. aussi Fiche entreprise (4)

1. Δ géographie (productions ; marchés ; effectifs) : a) de l'entreprise ; b) pour l'activité concernée.
2. Indices de « cohérence » interne et externe :
 a) résultats de gestion (Δ VA ; Δ CA...) ;
 b) conflictualité du travail ;
 c) situation concurrentielle de l'entreprise (positionnement business ; diversité portefeuille...).

Place de la (re)localisation dans la stratégie générale de l'entreprise

Evaluation globale

Finalement, estimez-vous que vous êtes

très satisfait de la relocalisation
 assez satisfait
 un peu insatisfait
 pas satisfait

A votre avis, la délocalisation initiale/précédente était-elle : très satisfaisante
 plutôt satisfaisante ?

plutôt insatisfaisante ?
problématique ?

Importance stratégique des changements de localisation

La relocalisation (ou la délocalisation précédente) sont-elles des opérations essentielles au développement (ou à la survie) de l'entreprise, ou plutôt secondaires ?

- variable stratégique ? *par exemple (si stratégie offensive) « tête de pont » pour initier un développement de production recherché dans un pays, en testant sur une activité maîtrisée la productivité dans ce pays ?*
- variable d'ajustement pour adapter l'appareil de production ? *(Exemple : produire de plus en plus en Italie et ne plus investir sur le site France ; jusqu'au moment où ce site France passant en-dessous de son point mort, il faut « l'ajuster » = délocaliser (ou l'inverse Etranger > France = relocalisation d'ajustement)).*

Ligne de conduite stratégique structurelle (sur 10-30 ans)

Votre entreprise se considère-t-elle comme leader sur ses activités ou plutôt comme devant s'adapter dans un contexte très contraignant ?

1. Quelle est la nature de ces contraintes, ou au contraire quelle est la nature des ressources vous permettant d'être leader ?
2. Quelle est la nature de ces contraintes, ou au contraire quelle est la nature des ressources vous permettant d'être leader ?
3. Votre production est-elle très spécifique (« dédiée ») ou au contraire assez standard ? quelle évolution (contrainte ? souhaitée ?)

Conclusion de l'entretien

1. Demander si l'anonymisation du nom de l'entreprise est souhaitée dans le rapport.
2. Demander si l'on peut recontacter pour renseignements complémentaires (ou recontacter un autre interlocuteur : service comptable, commercial...).

Guide d'entretien spécifique

si entretien DRH (A MODIFIER ET COMPLETER AUTANT QUE DE BESOIN)

→ alléger *Guide d'entretien général*, et ajouter :

Quelle politique de formation et de recrutement ?

1. *Quelles ont été vos exigences prioritaires lors des recrutements ?*
(niveau de qualif, expériences, qualités personnelles...)
2. *Une catégorie de salariés a-t-elle fait l'objet d'une attention particulière ?*
(type de salariés, quelle attention particulière...)
3. *Mettez-vous l'accent sur la formation ? et si oui, dans quel but ?*
(dépenses de formation, dispositifs mis en place, but de la formation (polyvalence fonctionnelle, adaptation aux postes et aux évolutions technologiques...))

Quelles orientations de RH ?

1. *La flexibilité est-elle une variable de gestion importante ? (flexibilité du temps de travail ; des contrats de travail ; congés et formation...)*
(les types de contrat CDI ou CDD, présence d'intérimaires, de temps partiel)
2. *Quels modes de rémunération ont été privilégiés ?*
(augmentations générales et à l'ancienneté, ou individualisées et selon les performances, stock-options pour les cadres)
3. *L'accent a-t-il été mis sur le dialogue social ?*
(place des syndicats, dispositifs de négociation, accord d'entreprise...)
4. *Quelles ont été les craintes concernant la gestion RH en France ?*
(absentéisme, conflictualité, manque d'implication, tensions hiérarchiques...)