



HAL
open science

Conditions de succès d'une relocalisation pérenne : Cas de la PME ATOL

Catherine Mercier-Suissa, Manal El Bekkari

► To cite this version:

Catherine Mercier-Suissa, Manal El Bekkari. Conditions de succès d'une relocalisation pérenne : Cas de la PME ATOL. EMS; EMS Management et société. Résilience entrepreneuriale en situations de risques et de crise, éditions EMS Management et Société, 2022. hal-04903760

HAL Id: hal-04903760

<https://univ-lyon3.hal.science/hal-04903760v1>

Submitted on 21 Jan 2025

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Conditions de succès d'une relocalisation pérenne : Cas de la PME ATOL

Catherine Mercier-Suissa et Manal El Bekkari

Catherine MERCIER-SUISSA: Professeure des Universités en sciences économiques

Manal EL BEKKARI : Docteure en science de gestion

Résumé : Aujourd'hui, la relocalisation concerne grandes et petites entreprises de divers secteurs qui ont toutes cédé à de multiples vagues de délocalisation (El Mouhoub, 2020). En témoigne la crise sanitaire actuelle qui laisse apparaître de nombreux dysfonctionnements et poussent les entreprises à repenser leurs stratégies de production. Alors que les déterminants de ces relocalisations restent bien connus (Mercier-Suissa, 2013 ; 2014 ; 2020), les conditions de succès d'une relocalisation le sont moins. Parmi ces facteurs se trouve le risque de contrefaçon (Chanteau et Mercier-Suissa, 2011). Les PME peuvent subir des atteintes à leur propriété intellectuelle, suite à une exportation ou lors de la sous-traitance internationale (El Bekkari et Mercier-Suissa, 2017). Dès lors que ces entités voient leurs produits contrefaits, la relocalisation dans le pays d'origine peut leur permettre de communiquer sur le « *Made in* » et de renforcer l'image de marque de leurs produits. Toutefois, pour que cette relocalisation soit rentable et pérenne, un certain nombre de conditions doivent être remplies. Pour les mettre en évidence, nous avons réalisé une étude de cas unique longitudinale de la coopérative ATOL. Nous analyserons les stratégies d'adaptation du produit et des processus de production que l'entreprise a mis en place pour assurer la pérennité de ses activités.

Mots clé : PME, relocalisation contrefaçon, innovation, *made in France*.

Depuis l'éclatement de la crise sanitaire, le gouvernement le martèle : il faut relocaliser l'industrie. Jusque sur Twitter : « *nous devons relocaliser et recréer des forces de production sur nos territoires* », écrivait Emmanuel Macron en août 2020. En effet, grandes et petites entreprises de différents secteurs ont cédé à de multiples vagues de délocalisation pour renforcer leur compétitivité, trouver de nouveaux marchés, baisser leurs coûts ou par effet de mimétisme (El Mouhoub, 2017 ; Mercier-Suissa, 2020). Les entreprises françaises ont ainsi été qualifiées de « *championnes de la délocalisation à partir des années 2000* », comme l'écrit une note de France Stratégie remise le jeudi 19 novembre 2020 à l'Assemblée nationale. Avec la crise sanitaire, les ruptures d'approvisionnement et la dépendance vis-à-vis des productions à l'étranger a fragilisé l'économie française. Le gouvernement a identifié cinq secteurs industriels jugés critiques (santé, agroalimentaire, électronique, intrants essentiels de l'industrie et applications industrielles de la 5G) et a annoncé qu'une trentaine de projets d'installation de lignes de production en France avaient été choisis pour bénéficier d'un soutien public.

Il est à noter que la délocalisation a été longtemps associée aux grandes firmes (El Mouhoub, 2017). Or, de nombreuses PME font également appel à cette stratégie et réorganisent leur production sur une base mondiale afin de profiter des avantages comparatifs et accroître leur compétitivité. Toutefois, ces stratégies comportent de nombreux enjeux et amènent désormais plusieurs PME à relocaliser leurs activités dans le pays d'origine (Mercier-Suissa, 2020 ; El Mouhoub, 2020). Alors que les déterminants de ces relocalisations sont désormais bien connus (Mercier-Suissa, 2013 ; 2014 ; 2020), les conditions de succès d'une relocalisation le sont moins. Parmi ces derniers, se trouve le risque de contrefaçon (Mercier-Suissa, 2011).

En France, un nombre croissant de PME voit leurs produits contrefaits : une PME sur trois est victime de contrefaçon chaque année (CPME, 2011). Que ce soit suite à une exportation ou lors de la sous-traitance internationale, les PME subissent une atteinte à leur propriété intellectuelle (El Bekkari et Mercier-Suissa, 2017). L'existence de ressources financières ou humaines limitées (Torrès, 2000) rend difficile le contrôle des opérations internationales de l'entreprise aussi bien que l'accès au Droit de Propriété Industrielle (DPI) qui permettrait de protéger son savoir-faire. Dès lors que la PME voit ses produits contrefaits, la relocalisation dans le pays d'origine va lui permettre, en développant une production locale, de communiquer sur le « *Made in* » et de renforcer l'image de marque de ses produits. Toutefois, pour que la relocalisation de la production soit rentable et pérenne, plusieurs conditions

doivent être remplies. Pour les étudier, nous allons réaliser une étude de cas unique longitudinale de la coopérative ATOL.

Dans la première partie de ce chapitre nous présenterons une revue de littérature sur les déterminants de la relocalisation et sur la problématique de la contrefaçon pour les PME. Puis dans la deuxième partie, consacrée à l'étude empirique, nous analyserons les différentes étapes de la relocalisation de la coopérative ATOL et les changements organisationnels que cela induit. Nous discuterons des impacts managériaux et des conditions de succès pour que la relocalisation en France soit pérenne.

1. Ce que nous dit la littérature

1.1. Déterminants de la relocalisation

Les stratégies de délocalisation semblent ne pas être exemptes de risques pour les entreprises et amènent désormais plusieurs PME à relocaliser leurs activités dans le pays d'origine (Mercier-Suissa, 2020). A ce niveau, différentes études en Europe, comme aux États-Unis, indiquent qu'il y aurait, en moyenne, un cas de relocalisation pour vingt cas de délocalisation (Mercier-Suissa, 2020). La littérature définit la relocalisation comme le mouvement contraire d'une activité de délocalisation (Chanteau, 2001). El Mouhoub (2006) propose de la concevoir comme étant un « rapatriement » ou aussi un « ralentissement » des activités délocalisées à l'étranger et plus spécifiquement dans les pays à bas coûts. Il s'agit ainsi d'un « retour aux sources » (Gallego, 2010).

Une étude réalisée par le Pôle Interministériel de Prospective et d'Anticipation des Mutations Economiques (PIPAME) (2013) distingue trois types de relocalisation à savoir : (1) des relocalisations d'arbitrage en vue de profiter d'une meilleure opportunité sur le marché national, (2) des relocalisations de retour suite à un échec vécu par l'entreprise qui la pousse à repenser entièrement ses pratiques et modèles d'affaires, ainsi que (3) des relocalisations de développement compétitif où la délocalisation faisait partie à la base d'un plan de développement de connaissance à l'étranger défini par l'entreprise (Bost, 2015).

A ce niveau, la théorie néo-institutionnelle peut être mobilisée afin de prendre en compte l'influence de l'environnement institutionnel du pays d'accueil et du pays d'origine (Tableau 1). Elle met ainsi en évidence l'idée que les déterminants de la localisation évoluent dans le temps : un pays peut posséder un avantage comparatif en termes de fiscalité par exemple, ou de coûts salariaux faibles à l'instant T0, ce qui incitera la PME à délocaliser son activité, mais

quelques années plus tard, l'avantage disparaît et d'autres pays peuvent présenter à leur tour de bien meilleurs avantages en termes de fiscalité et de coûts salariaux, impliquant alors une délocalisation en cascade (Chanteau et Mercier-Suissa, 2011). Il faut donc impérativement penser les délocalisations et relocalisations en dynamique en tenant compte des changements environnementaux.

Tableau 1 : Déterminants de la relocalisation

...liés aux désavantages comparatifs du pays d'accueil	...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
...liés à la sous-estimation des coûts de l'éloignement	...liés à la demande de l'entreprise dans son pays d'origine
Hausse des coûts de contrôle : copies, pertes, vols...	Automatisation, robotisation
Hausse des coûts de transport	Hausse de la productivité du travail
Dégradation de l'image de l'entreprise	Mesures fiscales favorables : zones franches, zones rurales
Hausse de la fiscalité	Attitude nationaliste de la clientèle
Hausse des coûts de transport et des délais de livraison	Manque de réactivité, de flexibilité, difficulté pour organiser les circuits de distribution en « juste à temps »
Hausse des coûts salariaux (coûts de formation, faible productivité de la main-d'œuvre, forts taux de turnover/coûts de fidélisation)	Délais trop importants si demande versatile
Ateliers mal contrôlés : risques de contrefaçon et malfaçons	Risque de réputation (dégradation de l'image de l'entreprise, coûts économiques (boycott des produits, baisse du CA... et juridique)
Droits de douane et taxes antidumping lors de la réimportation du produit	

D'autres approches peuvent être également mobilisées telles que la théorie des ressources ou des perspectives liées au management stratégique des PME. Les études de cas de PME qui ont relocalisé (Mercier-Suissa et Bouveret-Rivat, 2011, 2013 ; Mercier-Suissa et Dominguez, 2014 ; Chanteau *et al.*, 2011 ; Cedre Ifop, 2011 ; Tridon, 2011 ; Gallego et Mahé de Boislandelle, 2011), insistent sur la perte de l'avantage en termes de coûts pour expliquer la relocalisation et montrent que les PME 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. Cependant, la littérature manque de contributions sur les facteurs liés, spécifiquement, à l'atteinte à la Propriété Intellectuelle (PI) de l'entreprise et notamment celle des PME, pourtant il s'agit bien d'un enjeu important que ces entités peinent à maîtriser dans le cadre de leurs activités à l'international (El Bekkari et Mercier-Suissa, 2017).

1.2. Contrefaçon un déterminant de la relocalisation

Différentes organisations nationales et internationales alertent sur la forte croissance des problématiques liées à l'atteinte à la PI et qui ciblent davantage les PME (ex. INPI, UNIFAB, DGE, OMPI). Une étude réalisée par Rodwell *et al.* (2007) portant sur 143 PME européennes révèlent que ces dernières sont fortement touchées par la contrefaçon et ce phénomène s'amplifie. En France, le constat est assez alarmant : une entreprise sur deux, et une PME sur trois, est victime de contrefaçon chaque année (El Bekkari, 2020). De nombreuses conséquences peuvent en résulter : une perte de chiffre d'affaires ou des parts de marché à l'international, une influence sur la capacité d'innovation de l'entreprise, ou encore la création de confusion chez le consommateur.

Le risque de contrefaçon constitue une atteinte à un droit patrimonial qui prend autant de formes et de manifestations que de catégories de droit de propriété intellectuelle. Elle peut concerner le droit d'auteur et droits voisins (ex. artistes-interprètes) aussi bien que la propriété industrielle de l'entreprise touchant les créations techniques (ex. brevets) et ornementales (dessins et modèles) ou les signes distinctifs (marques). La contrefaçon peut également apparaître suite à une activité d'exportation ou lors de la sous-traitance internationale avec des partenaires peu scrupuleux qui s'autorisent à utiliser le savoir-faire et la notoriété de l'entreprise pour leur propre compte (El Bekkari et Mercier-Suissa, 2017).

A l'international, l'enjeu de la contrefaçon paraît s'accroître pour les entreprises et constitue désormais un important déterminant de relocalisation pour les PME (ex. 88 000 emplois perdus et un manque à gagner de 14,57 milliards d'euros dans l'Union européenne (OCDE-EUIPO, 2019)). Dès lors que ces entités voient leurs produits contrefaits et n'arrivent pas à gérer la situation et à protéger leur réputation, la relocalisation dans le pays d'origine semble inévitable (Mercier-Suissa, 2011). Bost (2015) souligne que la contrefaçon est l'un des principaux facteurs déclencheurs d'un processus de relocalisation à côté du pillage des technologies par les concurrents. Si la mise en place de mesures nécessaires pour sécuriser la chaîne de valeur est possible pour les grandes firmes, qui font appel à des spécialistes, qui investissent dans des outils d'identification et d'authentification, ou encore qui renforcent le contrôle et la gestion des opérations délocalisées, les PME sont quant à elles assez démunies devant ce phénomène (Dobson, 2017 ; El Bekkari, 2020). En effet, les ressources financières et humaines limitées (Torrès, 2000) de ces entreprises limitent leur capacité à gérer et à contrôler leurs opérations à l'international. L'accès aux DPI qui permettrait de protéger les actifs stratégiques de l'entreprise reste également coûteux et compliqué pour ces entités. A

noter que la perception du dirigeant sur l'efficacité de ces dispositifs (ex. brevet, renforcement des contrats) joue un rôle important dans la couverture contre la problématique de contrefaçon. Les PME ont tardivement recours à ces outils et déploient leurs propres stratégies et dispositifs défensifs, adaptés à leurs spécificités (El Bekkari et Mercier-Suissa, 2017). Toutefois, un manque de vigilance à ce niveau peut facilement être à l'origine d'un dépôt de bilan (Corbel et Raytcheva, 2010).

La relocalisation paraît être une option intéressante pour les PME dans la mesure où elle leur permet de renforcer l'image de marque de leurs produits en misant sur le « *Made in France* », satisfaisant ainsi les attentes du consommateur (Mercier-Suissa, 2011). Ce dernier attend acheter un produit de qualité, fabriqué de manière éthique et responsable. En produisant localement, la PME peut alors mettre en avant des arguments liés à sa RSE. Ainsi, la sécurisation de la chaîne de valeur et la maîtrise de l'innovation, en rendant difficile la copie et le transfert de connaissance, deviennent possibles grâce à la relocalisation des activités stratégiques de l'entreprise. Voyons maintenant, quelles sont les implications pour une PME, d'une relocalisation de ses activités, suite à un préjudice lié à la contrefaçon de ses produits. Et quelles sont les conditions pour que cette relocation soit durable ?

2. Cas empirique : le cas de la coopérative ATOL

Nous allons présenter la méthodologie retenue pour étudier les conditions de succès d'une relocalisation. Puis nous présenterons l'étude de cas retenue, et nous discuterons les principaux résultats.

2.1. 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 des trois phases retenues. Nous avons eu un premier contact avec le dirigeant d'ATOL en 2009 lors d'une conférence sur le thème de la relocalisation à la CDAF (Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France)¹. 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, 2011). C'est donc ATOL que nous

¹ La CDAF est nommée aujourd'hui le Conseil National des Achats.

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).

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 Yin (2003) et 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. A ce niveau, plusieurs sources ont été utilisées afin de nous aider dans l'instrumentation de la recherche :

- (1) 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, aussi bien que de structurer ces informations éparses et 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. Cette étape nous a donc permis aussi 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 a permis d'établir une chronologie historique de la relocalisation et de relater la totalité de son déroulement.
- (2) L'étude documentaire a été confrontée aux dires des acteurs impliqués dans la relocalisation grâce à des entretiens. Ces derniers ont permis d'établir une relation en face à face avec les acteurs. Les entretiens non-directifs se sont adressés à tous les acteurs impliqués dans la relocalisation. Ces acteurs nous ont narré de manière totalement libre leur vécu : ils nous ont raconté une histoire. Les entretiens 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 donc dans une perspective longitudinale et historique de l'entreprise, afin de mettre en évidence les réalités des actions menées par l'entreprise étudiée.

2.2. Étude de cas : relocalisation en France des activités d'ATOL délocalisées en Chine

En 2014, la coopérative ATOL occupe le terrain sur la scène politique et médiatique². 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'Economie). 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).

- Brève 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 (...)* »³.

Elle regroupe en 2018, 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. Éric 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, Éric 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 1990 début des années 2000, la coopérative structure ses achats (GIE VISATOL), sa distribution (Centrale d'Optique) et la

² Le 7 avril 2014, lors de la 4^e 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.

³ Source : <https://www.opticiens-ATOL.com/qui-sommes-nous/>

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

- ***Phase 1 : 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. La barrière linguistique a constitué un obstacle à la bonne communication entre ATOL et ses sous-traitants. 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 passe 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. Ceci n'empêche pas la coopérative ATOL d'être victime de contrefaçon. Ces modèles brevetés ont été copiés avant même d'avoir été vendus sur le marché français.

- ***Phase 2 : la relocalisation en France et ses conséquences à court terme***

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.

a) 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, les premiers investissements importants sont réalisés sur le site de Beaune en robotique et dans les bâtiments pour automatiser les tâches.

b) 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 personnalisé.

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.

- ***Phase 3 : 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 million 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 16 h, on leur a demandé de pousser jusqu'à 23 h* ». 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.

3. Discussion des résultats

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 généré 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. 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.

Enfin, nous considérons que la gamme Ushuaïa est un produit standardisé. 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 (2008-2010) et 3 x 8 (2011-2016) et investit massivement en R&D (2008-2016) afin de différencier ses produits mais surtout dans l'objectif de réduire ses coûts de revient. 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 et 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.

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, 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 » 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

La relocalisation est encore un phénomène marginal par rapport aux mouvements de délocalisation. 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. A l'issue de l'étude de la relocalisation portant sur la coopérative ATOL, nous avons pu mettre en évidence des résultats permettant d'identifier les conditions de réussite d'une relocalisation pérenne et faire face aux risques des délocalisations telle que la contrefaçon.

Le chef d'entreprise, qui relocalise, 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 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. C'est pourquoi nous souhaiterions poursuivre ce travail par une étude de cas multiples sectorielle.

Bibliographie

Bost, F. (2015). Les relocalisations industrielles en France : épiphénomène ou tendance de fond ?, *Bulletin de l'association de géographes français*, 92(4), 480-494.

Cedre-Ifop. (2011). Le Made in France : regards croisés Français et chefs d'entreprises. Rapport disponible sur : https://www.ifop.com/wp-content/uploads/2018/03/1682-1-study_file.pdf

Chanteau, J.-P. (2001). *L'entreprise nomade. Localisation et mobilité des activités productives*, Paris : L'Harmattan.

Chanteau, J.-P. et Mercier-Suissa, C. (dir.) (2011), Délocalisation d'Activités et Mobilité Internationale des Entreprises en Rhône-Alpes, *projet DAMIER*, rapport final 4 juin 2011, projet Cible 2009, rendu à la Région Rhône-Alpes, juin 2011, 38 p.

Charreire-Petit, S. (2003). Les rôles de la migration et de la légitimation des savoirs dans l'apprentissage organisationnel : études de cas, *Finance, Contrôle Stratégie*, 6(2), 115-153.

Corbel, P. et Raytcheva, S. (2010). Mieux comprendre le management stratégique des brevets : résultats intermédiaires d'une étude exploratoire. *Mieux comprendre le management stratégique des brevets : résultats intermédiaires d'une étude exploratoire. XIX^e conférence de l'AIMS*. Luxembourg.

CPME (2011). *La PME et la contrefaçon*. Enquête contrefaçon-DAJF.

Dobson, W. (2017). The critical role of intermediaries in stopping counterfeiting and piracy., in P. E. Chaudhry (ed.), *Handbook of Research on Counterfeiting and Illicit Trade*, chapter 18, pp. 432-458, Edward Elgar Publishing.

Dominguez, N. et Mercier-Suissa, C. (2014). Made in France et déterminants de la relocalisation des activités productives des PME : le cas Easybike. *Grand livre de l'économie PME*, p. 16, Gualino.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

El Bekkari, M. et Mercier-Suissa, C. (2017). La gestion du risque de contrefaçon pour les PME dans le cadre de sous-traitance : Modalités et enjeux. *Revue française de gestion*, V : 269(8), 19-38.

El Bekkari, M. et Mercier-Suissa, C. (2020). PME industrielles : six principes pour gérer le risque de contrefaçon, *The Conversation*, 11 mars, disponible à l'adresse : <https://theconversation.com/pme-industrielles-six-principes-pour-gerer-le-risque-de-contrefacon-133254>

El Mouhoub, M. (2006). *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, Paris : La Découverte.

El Mouhoub, M. (2017). *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, 5^e édition, Paris : La Découverte.

El Mouhoub, M. (2020). Après le choc : relocalisations dans l'industrie, délocalisations dans les services, *The Conversation*, le 11 mai, disponible à l'adresse : <https://theconversation.com/apres-le-choc-relocalisations-dans-lindustrie-delocalisations-dans-les-services-135589>

- Gallego, V. (2010), Après la délocalisation... les PME doivent-elles relocaliser ?, *10^e Congrès CIFPME*, 26-29 octobre, Bordeaux.
- Gallego, V. et Mahé de Boislandelle, H. (2011). *Délocalisation et relocalisation en PME, opportunités et risques*, Paris : Economica.
- Mercier-Suissa, C. (dir.) (2011), *Entre délocalisations et Relocalisation : mobilité des entreprises et attractivité des territoires*, Paris : Karthala, Coll. « Les terrains du siècle ».
- Mercier-Suissa, C., Rivat-Bouveret, C. et Chanteau, J.-P. (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.
- Mercier-Suissa, C. et Rivat-Bouveret, C. (2013). La RSE : déterminant de la relocalisation ou outil de communication ?, in Mayrhofer, U. et Véry, P. (dir.), *Le management international à l'écoute du local*, Paris : Gualino.
- Mercier-Suissa, C. (2014). La relocalisation dans le pays d'origine est-elle un acte de RSE, créatrice d'emplois ?, in Bayle E., Gond, J.-P. et Travaillé (dir.), *La responsabilité sociétale des organisations, des discours aux pratiques ? Mise en œuvre et déploiement de la RSO*, pp. 321-335, Paris : Vuibert.
- Mercier-Suissa, C. (2020). *Déterminants des relocalisations pour la PME*, 14 mai : disponible à l'adresse <http://www.thinklarge.fr/author/mercier-suissa/>
- OCDE-EUIPO (2019). *Illicit Trade - Trends in Trade and in Counterfeit and Pirated Goods*. Disponible à l'adresse : https://euipo.europa.eu/tunnel-web/secure/webdav/guest/document_library/observatory/documents/reports/trends_in_trade_in_counterfeit_and_pirated_goods/trends_in_trade_in_counterfeit_and_pirated_goods_en.pdf
- PIPAME (2013). Rapport « Relocalisations d'activités industrielles en France ». <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/2013-12-relocalisation-synthese.pdf>
- Rodwell, S., Eeckhout, P., Reid, A. et Walendowski, J. (2007). Study: effects of counterfeiting on EU SMEs and a review of various public and private IPR enforcement initiatives and resources, European Commission, disponible à l'adresse : http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/industry/doc/Counterfeiting_Main%20Report_Final.pdf
- Torrès, O. (2000). L'entrepreneuriat face à la globalisation, in Verstraete, T. (dir.), *Histoire d'entreprendre*, Caen : Editions EMS.
- Tridon, C. (2011). Le Made in France, une planche de salut pour les PME ? , *Chef d'entreprise Magazine*, n°59, 1^{er} juin.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage, Thousand Oaks.