

Louvain School of Management

Délocalisation

Impact financier et cadre général de décision

Auteur : Rémy Lemaire
Promoteur(s) : Pierre Semal
Année académique 2019-2020

Remerciements

En avant-propos de ce mémoire, j'aimerais adresser des remerciements à quelques personnes qui ont permis à ce travail d'aboutir.

Tout d'abord, je tiens à remercier mon professeur Monsieur SEMAL. Merci pour m'avoir autorisé et accompagné dans les changements d'orientation qui ont guidé ce mémoire. Merci pour les conseils avisés et nos entrevues qui ont levé bien des freins.

Merci également à mon employeur Paolo Francus, qui m'a octroyé des congés en ces temps difficiles de confinement pour me consacrer temps plein à cette dernière ligne droite. Merci de comprendre que malgré mon épanouissement professionnel dans mon emploi de carreleur, terminer ce mémoire revêtait pour moi une grande importance.

Merci enfin à ma compagne, ma famille et mes amis de m'avoir soutenu et encouragé, même dans mes moments de doute.

Je terminerai par cette phrase qui résume si bien mes années d'études comme ingénieur de gestion et ma nouvelle orientation professionnelle.

« Tu peux tout accomplir dans la vie si tu as le courage de le rêver, l'intelligence d'en faire un projet réaliste, et la volonté de voir ce projet mené à bien. » Sidney A. Friedman

Table des matières

Introduction	4
Méthodologie	5
Partie théorique.....	7
La délocalisation	7
1. La notion de délocalisation.....	7
1.1 Définition de la délocalisation.....	7
1.2 Historique et contexte.....	10
1.3 Les différents types de délocalisation	14
1.4 Les formes de délocalisation	16
2. Les différents coûts d'investissement	21
3. Les secteurs les plus touchés.....	22
4. Les conséquences de la délocalisation	23
4.1 Aspect social.....	23
4.2 Aspect économique.....	23
4.3 Aspect environnemental	24
La valorisation de l'entreprise.....	25
5. La notion de valorisation d'une entreprise	25
6. Description des trois méthodes de valorisation.....	25
6.1 La méthode EVA	25
6.2 La méthode ROI.....	30
6.3 La méthode RONA.....	32
6.4 Tableau comparatif des trois méthodes et conclusion	33
Partie analyse.....	35
7. Présentation de la Big Picture	35
8. Analyse de la théorie de la délocalisation	37
8.1 Analyse groupe 1	38
8.2 Analyse groupe 2.....	40
8.3 Analyse groupe 3.....	43
9. Analyse du cas de l'entreprise Rossignol.....	44
9.1 Histoire de la marque.....	45
9.2 Analyse du cas	46

10. Analyse du secteur du luxe.....	52
11. Conclusion	56
12. Bibliographie.....	57
13. Annexes	63
13.1 Annexe 1.....	63
13.2 Annexe 2.....	64

INTRODUCTION

La délocalisation n'est pas un phénomène récent. L'ouverture et la mise en concurrence des territoires ont modifié les stratégies industrielles, puis textiles avant d'impacter les autres sphères professionnelles. Aujourd'hui, la plupart des entreprises qui réfléchissent diminution des coûts, extension ou pénétration de marchés vont se trouver confrontées à cette question d'une délocalisation partielle ou totale. Une décision parfois bien compliquée tant les facteurs impactant et impactés sont variables et dépendant les uns des autres.

L'objet de ce mémoire porte sur ce choix stratégique, par le biais d'un outil d'analyse et de décision des macros et micros attributs relevant et des équilibres à atteindre pour le maintien de l'entreprise dans la course concurrentielle.

Le périmètre de la délocalisation délimité en termes de contexte, types et formes, les nombreuses causes et conséquences mises en lumière, la valorisation d'une entreprise viendra compléter ce tableau et cette compréhension systémique du phénomène de délocalisation, voire d'une relocalisation.

Nous quitterons ensuite la revue de la littérature pour appliquer à ces données l'outil référent d'aide à la décision référent, la big Picture. Cet outil au service du manager le guidera dans le difficile équilibre entre les attributs de sa société et les attentes du marché, cet équilibre s'inscrivant toujours dans une logique du coût minimal.

Un cheminement que nous revivrons à travers le cas de l'entreprise Rossignols. Société emblématique de Rhône-Alpes, leader dans la fabrication du matériel de ski, qui a posé le double choix, à quelques années d'écart d'une délocalisation et d'une relocalisation. Quelles ont été les attributs relevant pour ce changement d'orientation ? Quelles ont été les valeurs prônées et moteur de leurs stratégies ? Des choix qui seront analysés à travers le filtre de la big Picture.

Un détour par le secteur du luxe permettra enfin de confronter l'outil référent à de nouveaux attributs, peu ou pas repris et qui sont pourtant déterminants dans les consommateurs dans leur choix de produits.

METHODOLOGIE

Avant de définir l'objet de recherche de ce mémoire, il semble nécessaire d'en rappeler le cheminement.

L'orientation première de ce travail était d'établir un visu sur l'impact financier d'une délocalisation d'entreprise, au moyen d'une comparaison de valeurs avant et après la délocalisation. Pour ce faire, nous devions étudier différentes données de l'entreprise à l'aide d'une méthode de valorisation que nous aurions jugé la plus complète et la plus intéressante.

Cependant, très vite, il s'est avéré que nous ne pourrions recueillir des données d'une qualité et dans une quantité suffisante que pour effectuer ce travail et en dégager une vraie plus-value d'une méthode en comparaison d'une autre.

En accord avec monsieur Semal, nous avons donc décidé de réorienter ce mémoire vers une analyse ciblée davantage sur les facteurs influençant et influencés par une délocalisation ou une relocalisation.

L'objet de recherche de ce mémoire est donc devenu une mise en pratique d'un outil référent nommé "big picture" pour l'étude d'une relocalisation de l'entreprise Ski Rossignols et de d'un cas complémentaire, issu du secteur du luxe, de délocalisation d'une chaîne de production, afin d'en mettre en lumière les éléments stratégiques et décisionnels et les impacts qui peuvent en découler.

Cette recherche, qui s'inscrit dans la continuité du cours de Monsieur Semal a comme objectif une compréhension et une analyse des facteurs d'influence et des mouvements liés à une délocalisation, des facteurs d'échec et des motivations à une relocalisation d'une partie ou de la totalité d'une chaîne de production.

Ce travail s'articule donc en trois parties principales destinées à comprendre un phénomène complexe où interagissent de nombreux éléments.

La première partie propose un relevé théorique, issu de la littérature, de la délocalisation, de ses stratégies de décision et de ses impacts financiers sur l'entreprise. Nous délimitons les contours de la délocalisation, en regard des définitions proposée par P. Villemus (2005) et P. Bernard (1994) et corrigées par l'OCDE (2007). Nous en retraçons ensuite les contextes et historiques et différencions les types de délocalisations qui peuvent être horizontales ou verticales. Ces types délimités, nous affinons notre approche par un relevé et une explicitation des formes que peuvent prendre les délocalisations. Bien entendu les plus connues comme les

fusions/acquisitions et la sous-traitance, mais également des moins habituelles comme l'IDE greenfield, la licence ou la joint-venture. Pour mieux comprendre ce point et les raisons d'une délocalisation, nous nous penchons sur les différents coûts d'investissement. Enfin, nous finissons ce chapitre par les forces et faiblesses d'une délocalisation sur les pôles économiques mais également sociaux, toute délocalisation ayant également un impact, positif ou négatif, sur l'humain. Impact d'ailleurs variable selon le pays d'origine ou le pays d'accueil. L'objectif de ce chapitre étant de poser un contexte théorique suffisamment clair pour la compréhension systémique de l'analyse des cas en regard de l'outil référent.

La deuxième partie, toujours basée sur un apport théorique aborde les trois méthodes de calcul de valorisation d'une entreprise, à savoir l'EVA (Economic Value Added), le ROI (Return On Invest) et le RONA (Return On Net Asset) et une prise de position argumentée à l'égard de l'une d'elles. Ce chapitre, réalisé au début du mémoire, avant sa nouvelle orientation a été remis en question sur sa pertinence d'y garder une place. Néanmoins, il souligne un point qui nous paraît fondamental, à savoir la nécessité de pouvoir comparer des entreprises qui ont très peu, voire pas de points communs, grâce à une méthode commune, pour aboutir à des indicateurs comparables de rentabilité. Nous avons donc décidé de le maintenir afin d'apporter un axe plus réflexif sur les apports de chaque méthode et sur une proposition argumentée d'un choix de l'une d'entre elle, à savoir l'EVA. Méthode de calcul qui a été mise en place pour donner une représentation différente de celle proposée par la méthode comptable traditionnelle de valorisation d'une entreprise, en mettant l'accent sur les gains véritables des propriétaires de l'entreprise. Cet apport et de la valorisation d'une entreprise, paraît un élément incontournable pour une compréhension exhaustive du phénomène de délocalisation.

La troisième partie est organisée en trois points. Le premier point sera une présentation de l'outil d'aide à la prise de décision « Big Picture ». Ensuite, nous analyserons les différentes causes des délocalisations présentées dans la partie théorique issue de la littérature, à l'aide cet outil. Le dernier point comprendra une analyse pratique de deux cas réels : l'un portant sur la relocalisation de l'entreprise de skis Rossignols et l'autre portant sur les entreprises issues du secteur du luxe. Nous essayerons également d'apporter certaines pistes de réflexion quant à la potentielle amélioration de l'outil Big Picture.

Partie Théorique : délocalisation

1. La notion de délocalisation

La notion de délocalisation d'une société et de ses implications doit se comprendre dans son contexte économique, social et historique.

Dans ce chapitre, nous en proposons une définition, détaillons ses différentes variantes (formes et types), ses causes, ainsi que les différents coûts que celles-ci peuvent engendrer. Nous terminerons ce chapitre, par une explication des principales conséquences de ce phénomène.

1.1 Définition de la délocalisation

Une délocalisation est un transfert, une migration totale ou partielle des activités, des capitaux ou des emplois d'une entreprise du territoire national vers un pays étranger à celui où elle était implantée auparavant.

Les propositions de définition de la délocalisation sont nombreuses dans la littérature.

Tableau tiré de l'étude "Les délocalisations : réalités et perceptions »" : Définitions des délocalisations dans les rapports publics parus en France entre 2004 et 2006. (Sergot, 2012)

Source Commanditaire	
Grignon (2004), p. 45 Sénat	« [Le groupe de travail n'a] qualifié de délocalisations que les mouvements d'entreprises conduisant à la substitution délibérée d'une production nationale par une production étrangère. Il a donc seulement retenu, sous ce concept, les transferts d'un site domestique à un site étranger, l'« extériorisation » à l'étranger, ainsi que les investissements de capacité à l'étranger qui auraient sans doute pu être effectués sur le territoire national si un certain nombre de conditions attractives y avaient été réunies. »
Arthuis (2005), p. 8-9 Sénat	« ...La délocalisation regroupe tous les arbitrages réalisés par les entreprises dans un sens défavorable à la localisation des activités et des emplois sur le territoire français. Toute importation de biens et de services ayant des substituts nationaux, notamment, doit être considérée comme une délocalisation. Le phénomène prend trois formes : transfert d'un site vers un pays étranger (délocalisation pure), regroupement à l'étranger d'activités de services disséminées sur plusieurs sites en France (délocalisation diffuse) et localisation d'activités à l'étranger, alors qu'elles auraient pu l'être en France (non-localisation...). »
Michalet in Mouhoud (2005), p. 124 Commissariat Général du Plan	« Une opération de délocalisation doit réunir au moins trois caractéristiques. D'abord, le transfert spatial de certaines unités de production de biens et services de leur pays d'origine vers le(s) pays d'implantation. Ensuite, l'exportation des biens et services dont la production a été délocalisée vers le pays d'origine. Enfin, la fermeture, selon des délais variables, des unités de production restées dans le pays d'origine et dont l'activité a été déplacée à l'étranger. »
Fontagné et Lorenzi (2006), p. 12 Conseil d'Analyse Economique	« La délocalisation se définit comme la fermeture d'une unité de production en France, suivie de sa réouverture à l'étranger, en vue de réimporter sur le territoire national les biens produits à moindre coût, et/ou de continuer à fournir les marchés d'exportation à partir de cette nouvelle implantation. Il s'agit très concrètement d'un 'déménagement' de l'unité de production, via un investissement direct à l'étranger. »
Brunel (2006), p. 39 Assemblée Nationale	« Votre rapporteur estime donc indispensable de retenir une définition des délocalisations qui, au-delà de l'approche traditionnelle, prenne en compte les emplois créés à l'étranger par les firmes françaises, soit par la création de filiales, soit par l'externalisation, qui auraient pu être localisés en France ('nonlocalisations'), c'est-à-dire l'ensemble des arbitrages individuels des entreprises défavorables à la France pour la localisation de leurs activités. En revanche, cette définition ne

	prendrait pas en compte les créations d'emplois à l'étranger motivées par l'accès à un marché local, dans la mesure où ces emplois n'auraient pu être créés en France. Le concept de délocalisation regroupe ainsi...tous les arbitrages d'entreprises qui renoncent à maintenir, développer ou créer leurs activités en France pour produire ou sous-traiter à l'étranger à destination du marché hexagonal ou des marchés d'exportation. »
--	--

Selon Philippe Villemus (2005), « *la délocalisation est la séparation entre les lieux de production et de consommation. Autrement dit, les produits consommés sont fabriqués dans un lieu différent de celui où ils sont consommés* ». Dans la plupart des cas, les raisons principales des délocalisations sont des raisons économiques. En effet, les entreprises se délocalisent dans le but de bénéficier d'un avantage compétitif et pour diminuer leurs coûts, soit en ayant accès à une main d'œuvre meilleure marché, soit en étant plus près des différentes ressources nécessaires à la réalisation de la production.

Cependant d'autres raisons peuvent aussi exister, comme par exemple le besoin de se rapprocher d'un marché difficile d'accès, pour trouver une main d'œuvre plus qualifiée, pour bénéficier d'infrastructures plus opérationnelles et plus efficaces ou d'une législation plus souple au niveau des travailleurs, ou encore pour des raisons écologiques. (Etudier, n.d)

Il peut aussi arriver qu'une entreprise utilise la délocalisation comme moyen de pression sur les autorités nationales pour espérer pouvoir négocier certaines conditions avantageuses à leur production ou à leur financement. Nous verrons l'ensemble de ces causes plus explicitement dans un chapitre dédié à cet effet.

Il faut néanmoins ne pas confondre délocalisation (offshoring) et externalisation (outsourcing). L'externalisation est définie selon Lacity et Hirschheim (1993) comme tel : « *l'externalisation peut être conçue comme l'achat d'un bien ou d'un service qui était auparavant fourni en interne. Elle représente un transfert significatif d'actifs, de baux et de personnel à un vendeur qui est responsable des pertes et profits* ».

L'élément clé de cette définition est le transfert d'une partie de la production ou d'un service qui était à l'origine réalisé en interne vers un opérateur externe. L'externalisation entraîne donc nécessairement une sous-traitance étrangère ce qui n'est pas le cas d'une délocalisation car celle-ci peut prendre d'autres formes comme nous le verrons par la suite.

Deux autres définitions ont été proposées par P.Bernard et al. (1994). Celles-ci ne sont pas d'usage courant mais proposent néanmoins des éléments importants à la compréhension des différents types de délocalisations proposées dans la section 1.4 de ce chapitre.

La première est la définition au sens dit « étroit » du terme : « *une délocalisation correspond à un transfert sur le territoire d'un autre pays d'une activité de production de service précédemment exercée sur le territoire national.* »

La seconde définition au sens dit « large » est la suivante : « *La délocalisation est l'implantation dans un autre pays d'une production de biens ou de services, apparentée ou non à l'activité d'origine, dans le but de réduire les coûts de production et sans nécessairement entraîner l'arrêt ou la réduction des activités dans le pays de l'entreprise-mère.* »

Nous remarquons donc que la grande différence qui réside entre ceux deux sens de définitions concerne l'arrêt des activités dans le pays d'origine.

Ces deux définitions ont été reprises et modifiées par l'OCDE (2007) (l'Organisation de coopération et de développement économique).

En effet dans la délocalisation au « sens étroit » de l'OCDE, il faut :

- La fermeture totale ou partielle de l'unité de production dans le pays d'origine
- Le transfert de l'activité de production par le biais de l'ouverture d'une filiale dans le pays d'accueil.
- La réimportation du produit délocalisé dans le pays d'origine ou son exportation à partir des filiales vers les marchés visés par les exportations. « *Ce type de délocalisation est en général réalisé par le biais d'un investissement direct à l'étranger (IDE).* » (Les délocalisations, n.d)

Quant à la nouvelle version du « sens large » de la délocalisation selon l'OCDE, elle est basée sur le principe de remplacement, ce qui en d'autres termes signifie que l'unité de production située dans le pays d'origine serait remplacée par une nouvelle unité de production dans un pays étranger, sans que cela implique l'ouverture d'un nouveau site de production dans le pays d'accueil. C'est en fait le principe de la sous-traitance.

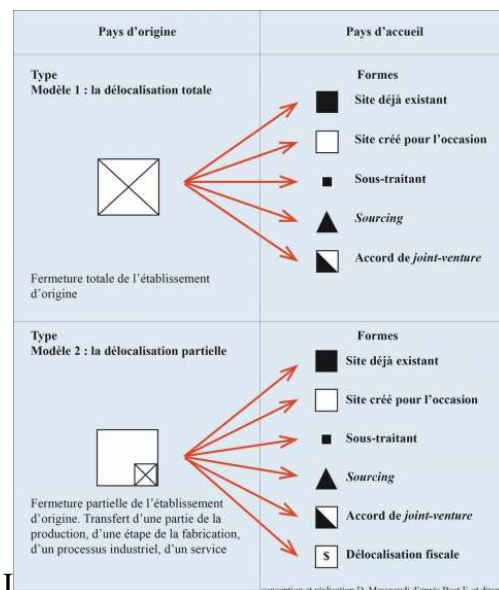
Cette délocalisation au sens large repose sur trois caractéristiques essentielles.

- L'arrêt partiel ou complet de l'activité dans le pays de l'entreprise-mère.
- L'activité de base devra être sous-traitée dans le nouveau pays d'accueil.
- L'entreprise-mère doit réimporter ses biens et services dans le pays d'origine pour satisfaire sa demande intérieure, par exemple l'entreprise Renault qui a gardé la

production du moteur là où ils étaient spécialisés et ont sous-traité le reste de la production. (Delocalisation33, n.d)

Mutations des systèmes productifs en France (Messaoudi, 2014)

Ce tableau est à mettre en rapport avec les définitions des sens étroit et large, expliquées ci-dessus (OCDE, 2007). La délocalisation totale correspond au sens étroit quant à la délocalisation, elle correspond à la définition au sens large.



1.2 Historique et contexte

1.2.1 Quelles sont les entreprises qui se délocalisent ?

Auparavant la plupart des entreprises qui se délocalisaient étaient caractérisées par un grand besoin de main d'œuvre et un faible niveau technologie ou de connaissances requises pour assurer la production. Les entreprises cherchaient donc à trouver une grande force de travail à moindre coût. C'était le cas par exemple des entreprises de textile.

Mais depuis quelques années d'autres types d'entreprises tendent à se délocaliser, c'est notamment le cas des entreprises au contenu technologique plus élevé mais c'est également le cas des entreprises de services (exemple : call center, service informations, service comptabilité). (Banque de France, 2004)

Une autre tendance émerge aussi depuis un certain temps, certaines entreprises délocalisent une partie de leur production dans des pays dans lesquels elles vont pouvoir bénéficier de conditions avantageuses afin de produire à un coût moindre certaines parties de leurs produits, tout en conservant dans le pays d'origine la partie de la production la plus technique. C'est le cas par exemple de l'entreprise Renault, qui a gardé la production de ses moteurs en France, là où ils possèdent de nombreux ingénieurs spécialisés, et qui a délocalisé le reste de sa production. (Les Délocalisations, n.d)

1.2.2 Quelles sont les causes de la délocalisation ?

Le choix d'une vision plus stratégique conduit d'abord, dans une perspective explicative, à s'interroger sur les déterminants amenant une entreprise particulière à opter pour la délocalisation. La raison principale et souvent avancée est d'ordre financier. Pourtant, même si celle-ci reste en effet en haut de la liste des motivations, d'autres sont venues se greffer durant ces dernières années. Cette partie se propose de les relever et de les illustrer par quelques exemples concrets.

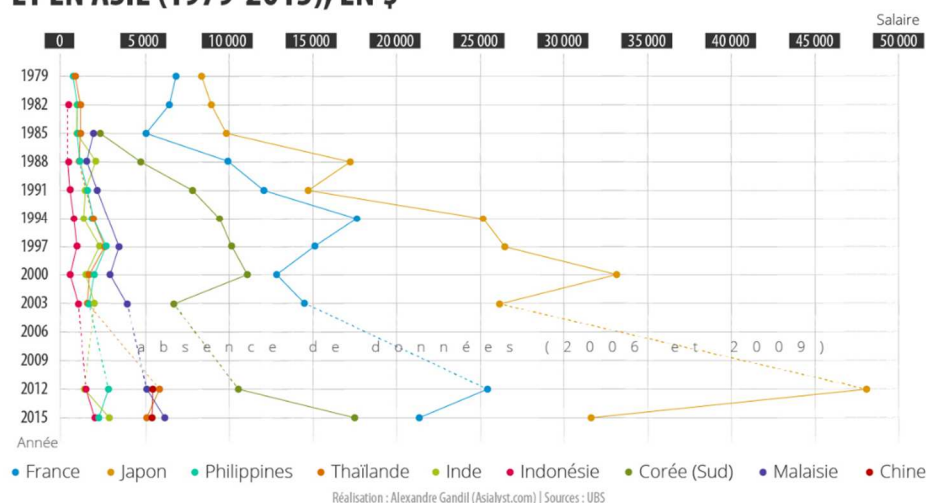
Pour ce faire, nous nous baserons partiellement sur l'étude "Délocalisation mondialisation, Un rapport d'actualisation concernant la Belgique" réalisée par le bureau fédéral du plan. (Bernard et al, 1997)

Nous le disions donc, le choix financier reste une motivation de premier ordre pour les entreprises. Cet impact financier peut être lié à différents aspects :

Nous avons, tout d'abord, le coût de la main d'oeuvre qui est beaucoup moins élevé dans d'autres pays comme les pays Asiatiques (excepté le Japon) ou encore les pays d'Europe de l'Est. (Chaponnière,2015)

Ce graphique ci-dessous, tiré de l'analyse « Salaires : L'Asie des petites mains » de Jean-Raphaël Chaponnière illustre un exemple assez fréquent, repris de l'industrie du textile, où l'on constate un salaire annuel moyen en France qui représente pratiquement le quadruple des pays asiatiques.

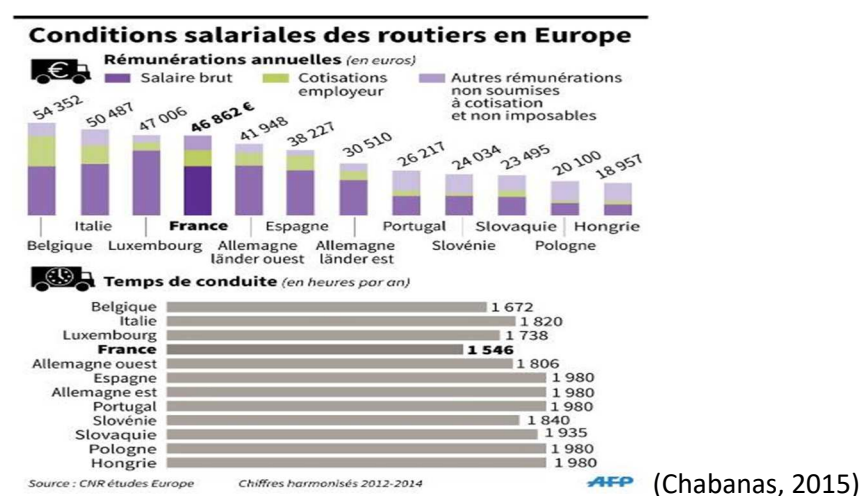
ÉVOLUTION DU SALAIRE ANNUEL MOYEN DANS LE TEXTILE EN FRANCE ET EN ASIE (1979-2015), EN \$



(Chaponnière,2015)

Ce coût de main d'oeuvre moins élevé est à lier à la rétribution basse du travailleur et au coût des charges sociales moins élevées dans ces pays. (Chaponnière, 2015)

Certaines entreprises se délocalisent également pour réduire leurs coûts de transport. Soit en se rapprochant des fournisseurs de matières premières et ainsi diminuer les coûts d'acheminement de ces matières vers les sites de production ou pour gagner sur les bas salaires pour les chauffeurs. Si l'on prend l'exemple repris par le Centre national routier (CNR) Europe (illustré ci-dessous) d'un chauffeur, on constate un coût annuel d'un chauffeur belge pour une entreprise de 54 352 € / an contre 18 957€ pour un chauffeur hongrois.



Pour d'autres entreprises, c'est la pénétration et l'extension à de nouveaux marchés qui vont être les moteurs de leur délocalisation totale ou partielle. En effet, pour pouvoir atteindre certains marchés difficiles d'accès, des entreprises sont obligées de délocaliser toute ou une partie de leur production. Tel est le cas pour le marché chinois par exemple. Celui-ci est très difficile d'accès pour une entreprise externe, celle-ci doit donc se délocaliser sous forme de joint-venture. Cette forme de délocalisation sera détaillée dans la suite du travail. (Zhu, 2013)

Certaines entreprises se délocalisent afin d'avoir accès à une main d'oeuvre plus qualifiée (et parfois moins chère) que dans le pays d'origine. Car il est vrai que dans certains pays, les travailleurs ont des savoir-faire plus développés. Par exemple, l'Italie possède un savoir-faire dans tout ce qui est fabrication de chaussures ou de maroquinerie, et nous connaissons tous également l'art de l'horlogerie en Suisse, le travail du cachemire et de la soie en Inde, où encore la fabrication de jeans au Japon. (Velser, 2009)

Si nous poursuivons notre analyse des causes de délocalisation, nous ne pouvons ignorer celles moins honorables, qui découlent d'un shopping entre les états pour trouver ceux dont les législations sont les plus favorables, à savoir une législation plus en matière de travail, ou les

normes environnementales moins contraignantes, parfois au détriment des hommes et femmes qui y travaillent. La Chine a illustré récemment (2018) cette cause de délocalisation en fermant sa porte à la majorité des types de déchets plastiques. De nombreuses entreprises chinoises de recyclage ont donc été délocalisées en Malaisie, entraînant un afflux de déchets souvent illégal. Les capacités de recyclage en Malaisie sont bien inférieures aux arrivages et certaines localités sont maintenant submergées par les déchets.

Néanmoins, comme le souligne Laurent Ledoux, responsable du public banking chez BNP Paribas Fortis, on constate ces dernières années une pression de certains consommateurs (pression parfois juridique) pour lutter contre ce type de délocalisation. On remarque un changement dans les pratiques de délocalisation, la réputation d'une entreprise aujourd'hui devenant enjeu plus important que par le passé. L'entreprise Dell en est un bel exemple vu sa prise de position contre l'exportation des déchets électroniques dans les pays en voie de développement (ceux qui ne sont pas membres de l'OCDE ou de l'Union européenne). Il se targue d'ailleurs d'être le premier constructeur « *à bannir l'exportation de matériels électroniques ne fonctionnant plus* » vers ces pays. (Berger, 2010)

Enfin, certains pays pour attirer les entreprises et les investisseurs, n'hésitent pas à offrir des conditions avantageuses pour l'implantation de leur entreprise dans le pays d'accueil. Ces offres peuvent se présenter sous forme de don ou de vente à prix réduit de terrain afin d'attirer les entreprises. Les Etats peuvent aussi leur faire bénéficier d'un taux d'imposition plus bas, d'une exemption de cotisations sociales ou diminuer certaines réglementations comme expliqué ci-dessus, concernant les réglementations par rapport aux conditions de travail. (Capital, 2016)

Pour finir, nous pouvons souligner des entreprises qui se délocalisent afin de pouvoir bénéficier d'un label environnemental ou géographique propre à une région du pays d'accueil.

De cette analyse ressortent principalement trois catégories qui se distinguent par l'objectif principal de leur délocalisation.

Nous avons, dans un premier groupe, toutes les délocalisations qui ont des causes uniquement relatives à la diminution des coûts. Ces diminutions de coûts peuvent venir des coûts de production, soit par le biais de mesures avantageuses du pays hôte concernant les taxes ou autres soit grâce à une main d'oeuvre moins coûteuse ou provenir des coûts de transport soit par une main d'oeuvre peu coûteuse également soit en se rapprochant des matières premières et en diminuant donc le transport de celles-ci.

Notre deuxième groupe comprend les entreprises qui ont délocalisé dans le but de pénétrer de nouveaux marchés ou d'étendre leur marché actuel soit par diversification soit par extension. L'objectif de ce type de délocalisation est principalement d'augmenter ses parts de marché, bien entendu des baisses de coûts entrent aussi en jeu mais ce n'est pas le but premier.

Le dernier groupe a pour objectif d'augmenter la qualité de son produit soit en recherchant un endroit où les savoir-faire sont plus importants que dans le pays d'origine soit en augmentant sa qualité perçue grâce à une délocalisation dans un pays ou une région liée à un label spécifique ou à un avantage écologique.

C'est sur base de cette catégorisation que nous nous poserons pour la première partie de l'analyse dans la section pratique de ce travail

1.3 Les différents types de délocalisation

Selon P. Bernard et al. (1994), il convient de distinguer trois types de délocalisation : les délocalisations avec arrêt ou réduction de l'activité, les délocalisations avec expansion de l'activité et les délocalisations avec diversification de l'activité. D'après ces auteurs, il est même possible d'ajouter une quatrième catégorie de délocalisation qu'ils nomment « Avenir », celle-ci comprend toutes les entreprises s'implantant à l'étranger qui seront susceptibles de cesser leur activité dans un futur plus ou moins proche dans le pays initial.

La délocalisation avec arrêt se définit comme « *le transfert vers un pays d'accueil de l'ensemble de la production ou d'un maillon de la chaîne de production, de biens ou de services, avec arrêt ou diminution concomitants de l'activité et/ou de l'emploi dans l'entreprise mère dans le pays d'origine* ». (Bernard et al, 1994). Ce type délocalisation avec arrêt de l'activité dans l'entreprise mère se rapporte à la définition expliquée « au sens étroit ».

La délocalisation avec expansion selon P. Bernard et al. (1994) « *Lorsqu'il y a démarrage dans un pays d'accueil d'une production – ou d'un maillon de la chaîne de production – de biens et de services, semblables à ceux du pays d'origine, sans arrêt ou diminution de l'activité et/ou de l'emploi, il y a délocalisation, excepté dans les cas où la production se fait pour des raisons de présence sur le marché, de proximité de matières premières et d'énergie ou de coûts de transport* ». On voit que ce type de délocalisation se réalise sans arrêt ou diminution de l'activité contrairement au précédent type.

La délocalisation avec diversification se différencie quant à elle par le fait qu'il y n'y a pas de transfert d'activités mais bien la création d'une nouvelle production ou service dans le pays

d'accueil. La définition de ce type est la suivante : « *L'implantation dans un pays d'accueil d'une production de biens ou de services apparentés ou non aux productions de l'entreprise mère, dans le pays d'origine* ». (Bernard et al, 1994)

Contrairement à la délocalisation avec arrêt, les délocalisations avec expansion et diversification se rapportent à la définition dite « au sens large ».

Il existe une autre façon, plus récente, de différencier les types de délocalisations, celle-ci est proposée par l'OCDE. Il émet la possibilité de diviser les délocalisations en deux types : horizontale et verticale. (Les délocalisations , n.d)

Les délocalisations horizontales se passent principalement entre les pays les plus développés, c'est-à-dire entre les pays du Nord, bien cette tendance ait changé durant ces dernières années et que les délocalisations vers les pays émergents se soient largement amplifiées notamment vers l'Inde et la Chine.

Selon Markussen (1995), lors d'une délocalisation horizontale, ou autrement dit une délocalisation Nord-Nord, celle-ci se base sur une production différenciée, avec une forte technologie, dans le but d'obtenir un avantage concurrentiel et de garder un monopole sur la production du bien ou service. Le but est donc d'étendre ses parts de marché en s'exportant et en vendant dans de nouveaux pays. Ce type de délocalisation ne constitue donc pas nécessairement un transfert d'activités. (Michalet, 2005)

Pour les délocalisations verticales, elles s'exercent principalement du Nord vers le Sud. Selon, El Mouhoud (Mondialisation et délocalisation des entreprises), « *l'investissement vertical se produit entre deux pays si ceux-ci présentent des différences de dotations factorielles ou de coûts de production suffisamment important* ». (El Mouhoub, 2006)

« *La dotation factorielle est l'importance est l'importance relative des différents facteurs de production dans des pays participant au commerce international. Ces facteurs de production sont le travail et le capital. On ajoute parfois la terre* ». (SES.Webclass, n.d)

Il faut bien distinguer la délocalisation normale ou de complémentarité, tel est le cas de l'entreprise Renault, qui permet à l'entreprise de conserver une unité de production dans le pays d'origine, et la délocalisation verticale de substitution qui elle entraîne l'arrêt de l'activité dans le pays d'origine.

On peut donc en conclure, que la délocalisation horizontale se réalise principalement dans le but d'obtenir un avantage monopolistique sur un certain produit, elle se réalise en grande partie à l'aide d'IDE.

Selon l'OCDE et le FMI, la définition d'IDE (investissement direct à l'étranger) est « *un investissement qui implique une relation à long terme reflétant un intérêt durable d'une entité résidente dans une économie (investisseur direct) dans une entité résidant dans une économie autre que celle de l'investisseur* ». (Bernard et al, 1994, p30)

Celle-ci peut être apparentée à la délocalisation de type « Expansion » de P. Bernard et al., dans un premier temps, mais cela est souvent temporaire. Une fois les nouveaux marchés pénétrés, ces types de délocalisation vont se transformer en délocalisations verticales de substitution et entraîneront dans certains cas l'arrêt de la production dans le pays d'origine.

La délocalisation verticale vise quant à elle une réduction des coûts, se passe donc en réduisant les investissements par rapport à l'instauration de nouvelles infrastructures de production et en favorisant la sous-traitance, et peut être comparée aux trois autres types de délocalisations de P. Bernard et al, celles qui n'entraînent pas l'arrêt dans le pays d'origine.

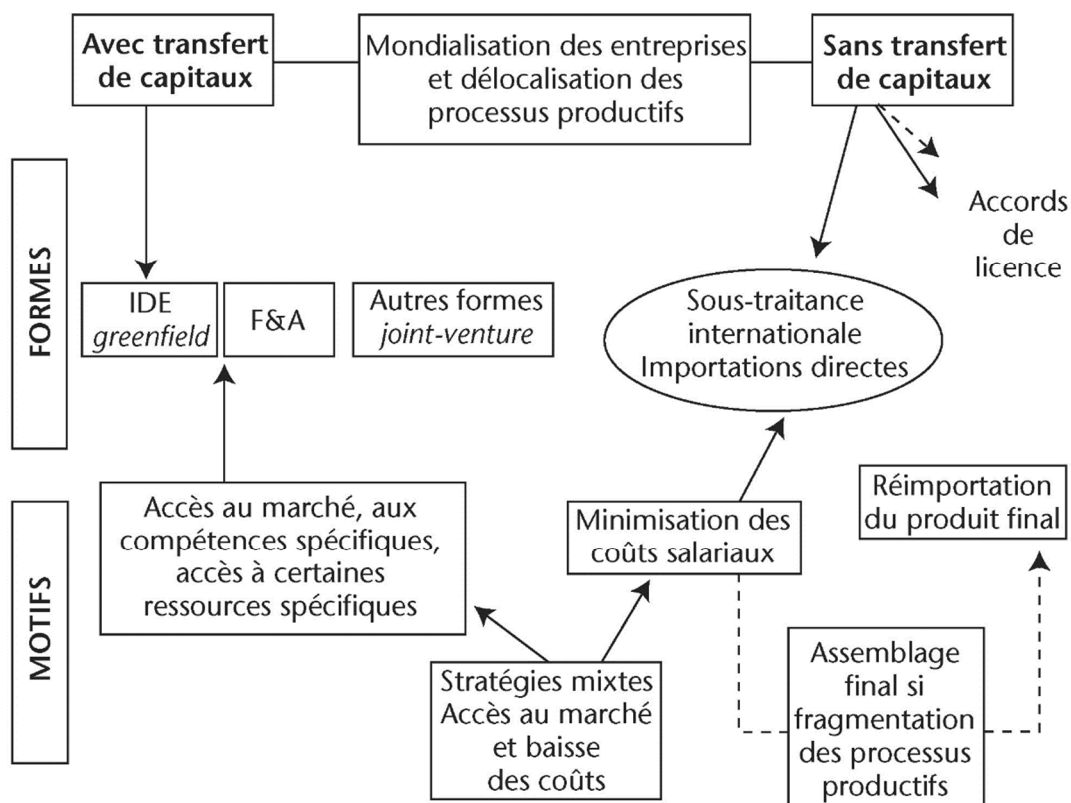
Nous venons donc de parcourir, à travers les nombreuses études réalisées sur le sujet, la variété des différents types de localisation et de leur catégorisation. Remarquons cependant qu'un élément reste similaire à toutes, à savoir le maintien ou l'arrêt de l'activité dans le pays d'origine.

1.4 Les formes de délocalisation

Nous avons vu dans le chapitre précédent qu'il existait différentes manières de classer les types de délocalisation. Dans ce chapitre, nous allons voir que l'action de délocalisation peut prendre plusieurs formes.

En effet, lorsqu'une entreprise se délocalise, celle-ci peut prendre plusieurs formes dans le pays d'accueil. Les plus connues sont les fusions et acquisitions et la sous-traitance mais il en existe aussi d'autres formes comme l'IDE greenfield, la licence ou encore la joint-venture. (Messaoudi, 2014)

Nous pouvons voir sur le schéma que nous pouvons séparer en deux groupes ces différentes formes de délocalisation. Nous trouvons d'un côté, les délocalisations réalisées avec transfert de capitaux, où nous trouvons les IDE greenfield, les fusions et acquisitions et les joint-ventures. Et de l'autre côté, nous avons les délocalisations sans transfert de capitaux comme la sous-traitance.



(El Mouhoub, 2006)

Ces trois premières formes de délocalisations peuvent être regroupées dans le type de délocalisation horizontale, qui ont pour but d'atteindre de nouveaux marchés, d'avoir accès à des compétences et des ressources spécifiques afin de se spécialiser dans un certain domaine pour en tirer un avantage concurrentiel. Ces formes de délocalisation nécessitent en général de gros investissements de capital dans le pays d'accueil.

Les fusions et acquisitions deviennent depuis les années 1990, de plus en plus fréquentes, elles représentent presque la moitié des IDE. Les fusions ont lieu lorsque « *deux entreprises décident de fusionner leurs activités et organisent un contrôle commun des actifs* ».

Alors que les acquisitions (amicales ou hostiles), ont lieu lorsqu'une entreprise décide d'en racheter une autre. (Sachwald, 2001)

On peut donc distinguer la « fusion-absorption » qui aura lieu lorsque l'entreprise absorbante et l'entreprise absorbée ne feront plus qu'une entité juridique, de la « fusion-acquisition » qui laissera aux deux entreprises une entité juridique individuelle, ce qui permettra par exemple à l'entreprise absorbée de conserver son nom ou sa marque.

Lors d'une F&A, le but est de maximiser le rendement de l'entreprise, en se débarrassant des actifs les moins rentables pour ne garder que ceux qui permettent d'optimiser la rentabilité. Celle-ci peut se voir accrue si des économies d'échelle peuvent émaner de cette F&A. (Michalet, 2007)

Cette forme de délocalisation peut prendre trois aspects.

La F&A verticale a lieu lorsqu'une entreprise absorbe une société active dans son secteur économique afin de devenir le leader dans ce domaine, ou du moins d'essayer de le devenir.

Quant à la F&A horizontale, elle a lieu quand l'entreprise mère absorbe une ou plusieurs entreprises complémentaires du même secteur économique. Le but de cette fusion et acquisition sera principalement d'élargir sa gamme de produits/services afin d'agrandir ses parts de marchés.

Enfin, la fusion conglomerale a lieu lorsque l'entreprise absorbante ne se limite plus à l'absorption de sociétés du même secteur économique et s'étend à d'autres secteurs afin de devenir le leader dans un nouveau secteur plus global.

Par exemple, une F&A sera verticale lorsqu'un distributeur de lait absorbe le fabricant de lait. Tandis qu'une F&A horizontale aura lieu lorsque le distributeur et fabricant de lait absorbera une société de fabrication de yaourts afin de proposer un catalogue complet aux clients de produits laitiers. Et enfin, une fusion conglomerale aura lieu quand ce fabricant et distributeur de produits laitiers rachètera un distributeur d'eau par exemple afin d'investir le marché global de la boisson. (L-Expert-comptable.com, 2017)

L'IDE greenfield est un investissement qui a lieu lors de la délocalisation d'une entreprise dans un nouveau pays d'accueil. Les IDE greenfield se réfèrent à l'implantation de nouvelles installations dans un pays accueillant contrairement aux F&A qui elles se rapportent à des infrastructures déjà existantes.

Ce type d'investissement est très apprécié par les pays d'accueil, car ils sont sources de créations d'emplois mais ils constituent aussi un apport de nouvelles connaissances manuelles ou technologiques venant du pays d'origine.

La joint-venture, également appelée coentreprise ou entreprise commune se forme « *quand deux ou plusieurs partenaires apportent un certain nombre d'actifs à une entité légale indépendante qui sont rétribués proportionnellement à leur contribution avec les profits dégagés par cette entité* » (Hennart, 1988, p.362). La joint-venture peut être créée selon deux procédés. Soit par la création commune, de deux ou plusieurs partenaires, d'une nouvelle entreprise, soit par la participation dans le capital d'une société étrangère. (Le dico du commerce international, n.d)

La joint-venture peut être utilisée dans plusieurs cas, notamment dans le cadre de recherche scientifique en mobilisant plusieurs partenaires pour augmenter les chances de résultats, mais également lorsque deux entreprises peuvent exploiter un même site de production ou une même infrastructure, par exemple pour l'exploitation d'une voie ferrée. Mais cela peut être le cas aussi pour compléter une offre de produits-services dans un réseau de distribution agrandi, par exemple un réseau vente de voiture – offre d'assurance – service de financement. (Wikipédia, n.d)

Contrairement, aux deux précédentes formes de délocalisation, la joint-venture ne signifie pas obligatoirement la création d'une nouvelle entité dotée de personnalité juridique. Ses règles de fonctionnement et ses objectifs sont stipulés dans un contrat établi préalablement par les deux parties. (Hennart, 1998)

Cette forme de délocalisation est de plus en plus présente. Les entreprises la préfèrent aux autres formes car elle est considérée comme la plus attractive, nécessitant moins d'investissements (Hennart, 1998) et permettant de réaliser des économies d'échelles ou de champ plus rapidement qu'avec les autres formes.

Un autre grand avantage de ce type de délocalisation est qu'il permet, lorsque l'entreprise prend part de manière significative dans le capital de l'entreprise étrangère, de pénétrer certains marchés étrangers fermés aux investisseurs non locaux. Ce type de délocalisation est donc très important sachant que les principaux pays qui interdisent la création de sociétés détenues à 100%, sont des pays tels que la Chine ou l'Inde. (Le dico du commerce international, n.d)

Toutefois, les joint-ventures sont considérées comme relativement instables et risquées car le taux d'échecs est élevé et délocalisation entre 30 et 70%. (Prévot, Guallino, 2012). De plus, les risques de conflits entre les autorités du pays d'origine et du pays d'accueil concernant certains points peuvent exister.

La dernière forme de délocalisation est la sous-traitance et peut se rapporter à celle du type vertical. En effet, dans le cas de la sous-traitance, le but premier est de minimiser les coûts de production pour ensuite réimporter le produit dans le pays d'origine. Ce qui signifie aussi minimiser les investissements dans le pays d'accueil. La sous-traitance est « *l'opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant, l'exécution de tout ou une partie du contrat d'entreprise ou d'une partie du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage* ». (Petite-entreprise.net, 2014)

Il existe différents types de sous-traitance qui dépendent des intentions du donneur d'ordre (Wikipedia, n.d) :

- Sous-traitance de formalités ou de spécialités : a lieu lorsque l'entreprise du maître d'ouvrage ne possède pas les moyens techniques ou les savoir-faire requis pour l'aider à réaliser la production.
- Sous-traitance de capacités : se déroule lorsque l'entreprise du maître d'ouvrage n'est plus en mesure de répondre seul à la demande de marché en continue expansion. Il doit donc se faire aider par un sous-traitant qui va lui permettre de satisfaire à nouveau les besoins de l'ensemble de ses clients.
- Sous-traitance stratégique : se passe lorsque l'entreprise-mère se trouve face à un marché inconnu, et décide de faire appel à un sous-traitant local pour pouvoir essayer d'entrer dans ce nouveau marché avant de décider si oui ou non ce marché est intéressant.

Ces trois types de sous-traitance ont bien entendu le même but qui est de minimiser le coût de production ainsi que le coût d'investissement initial.

2. Différents coûts d'investissement

Dans cette section, nous allons voir que lorsqu'une entreprise se délocalise quel que soit son but, minimiser ses coûts, pénétrer de nouveaux marchés, se rapprocher des matières premières ou autre, elle doit parfois commencer par investir. En effet, une délocalisation engendre un certain nombre de frais afin de pouvoir commencer la production de ses biens. Ceux-ci sont calculés pour être inférieurs aux gains futurs que l'entreprise espère pouvoir réaliser grâce à la réduction de ses coûts de production future. (Petite-entreprise.net, n.d)

- Les frais d'investissement : ce sont les frais de base d'une délocalisation, ils représentent les frais d'implémentation des différentes infrastructures, les coûts des machines, etc. En résumé, ce sont tous les frais nécessaires au démarrage de la nouvelle production. Bien que les entreprises tentent de négocier certains avantages avec les pays d'accueil comme par exemple une diminution des taxes, des avantages sur les prix des terrains ou des infrastructures, ces coûts restent non négligeables. (Peycru, 2017) Ces frais sont particulièrement présents dans les IDE greenfield, la joint-venture, la fusion-acquisition et dans une moindre mesure lors de sous-traitance pour normaliser les outils de production.
- Les frais liés aux problèmes de qualité : en effet, lorsqu'une entreprise se délocalise, il est possible que certains problèmes de qualité se manifestent. Ceux-ci peuvent être dus à plusieurs raisons notamment à un manque de savoir-faire des travailleurs de la nouvelle infrastructure. Mais ils peuvent aussi provenir d'un manque de connaissance ou de formation par rapport aux appareils de production, qui peuvent être nouveaux pour eux, ou encore ils peuvent aussi émaner d'erreur causées par des incompréhensions de fonctionnement dues aux barrières de langage. Et nous ne sommes pas sans savoir, qu'un défaut de qualité lors de la production de biens pourrait causer d'énormes frais à l'entreprise si celle-ci doit rappeler pour réparation ou indemniser les clients. (Peycru, 2017)
- Les frais liés au niveau de la formation : lorsqu'une entreprise s'implante, fusionne, ou sous-traite dans un autre pays pour un nouveau produit ou service, il n'est pas rare de voir que le niveau de formation des travailleurs n'est pas le même que celui du pays d'origine. Il est donc nécessaire de former ces nouveaux travailleurs afin d'assurer la sécurité de ceux-ci et la qualité de leur travail. Il arrive aussi que pour réaliser certaines activités de production des entreprises doivent former eux-mêmes leurs travailleurs car aucune formation n'est prévue pour. (Peycru, 2017)

- Les frais de logistique : ils représentent une grosse partie des frais à assumer par la maison-mère, ils regroupent tous les frais qui sont liés au transport de la marchandise comme par exemple l'affrètement des moyens de transport (camions-avions-bateaux), le salaire des chauffeurs, les droits de douanes etc. Ces frais sont de plus en plus élevés à cause de l'augmentation des prix de l'essence et du kérozène. (Peycru, 2017)
- Les frais de « sortie » : ces frais apparaissent lorsque l'entreprise locale doit procéder à l'élaboration d'un plan social lorsqu'elle diminue ou arrête son activité dans le pays d'origine. Cependant ces frais représentent mal les réels coûts économiques d'une délocalisation pour le pays de l'entreprise mère. (Vulser, 2012)

Nous pouvons conclure cette section en disant que pour qu'une délocalisation soit rentable, il est impératif de bien pouvoir évaluer tous les frais en amont de la délocalisation, et pouvoir faire une évaluation pertinente des futurs gains et économies qui pourront être réalisés par l'entreprise. Seul ce tableau comparatif permettra d'évaluer quelle sorte de délocalisation est la plus intéressante pour l'entreprise-mère.

3. Les secteurs les plus touchés

Comme dit précédemment, les secteurs touchés par les délocalisations ont évolué au fil des années. Au départ, nous trouvons surtout les secteurs nécessitant une forte main d'œuvre. Les deux plus grands exemples de ces secteurs sont l'industrie du textile et l'industrie automobile, bien que pour cette dernière, tous les maillons de la chaîne de production ne sont pas touchés (la production des moteurs et la partie électronique et informatique sont restés un premier temps principalement dans les pays des entreprises mères).

En d'autres termes, la première phase des délocalisations a touché les fonctions nécessitant un faible niveau de technologie ou de connaissances.

Ensuite, les pays où avaient les lieux ces délocalisations ont commencé à augmenter leur niveau de technologie et de connaissances. Et d'autres secteurs plus spécifiques ont commencé à se délocaliser de ce fait. (Carrincazeaux et al., 2014)

4. Les conséquences

Nous allons à présent aborder les différentes conséquences que peuvent engendrer les délocalisations par rapport à différents aspects (social, économique, politique, législatif et écologique). Mais nous allons également tenter d'approcher ces aspects selon les deux points de vue du pays d'origine et du pays d'accueil.

4.1 Aspect social

Du point de vue local, les délocalisations sont souvent mal perçues. En effet, d'un point de vue social, la délocalisation est souvent synonyme de licenciements et de restructurations pour les entreprises. D'autres pertes d'emplois peuvent aussi survenir chez les collaborateurs et les sous-traitants de ces entreprises qui se délocalisent. De plus, ces délocalisations touchent de plus en plus de secteurs de nos pays et donc les pertes d'emplois impactent de nombreux domaines.

Cependant, d'un point de vue global, la délocalisation ne provoque pas vraiment de diminution d'emplois, car elle permet d'en créer dans les pays d'accueil. Bien qu'humainement, nous savons que dans les entreprises qui se délocalisent en Asie par exemple, pour diminuer leurs coûts, les conditions de travail des employés et leurs salaires sont vraiment bas. (Dhaoui, 2013). Donc les conséquences sociales sont mauvaises pour le pays d'origine mais « bonnes » pour le pays d'accueil.

4.2 Aspect économique

Sur ce point, les avis divergent également selon le point de vue. En effet, pour l'économie nationale, il y a du bon et du moins bon dans la délocalisation.

Pour l'état, les licenciements et les restructurations coûtent de l'argent car il y a une perte d'emplois. Pour les employés victimes de ces changements, l'impact économique est aussi important.

Pour d'autres, ils verront juste leur pouvoir d'achat augmenter, car en délocalisant et en produisant moins cher, ça permet aussi aux consommateurs de profiter de cette baisse des coûts de production. De plus cette baisse de coût de production entraîne une compétitivité croissante chez les concurrents qui doivent aussi baisser leur prix pour s'aligner. (Vulser, 2012)

David Ricardo, un économiste du XIX^{ème} siècle, avait déjà pu remarquer ce phénomène à son époque, avec le prix des céréales, en expliquant que si celles-ci étaient produites à l'étranger, cela diminuait leur prix. (Dostaler, 2002)

4.3 Aspect environnemental

Outre les impacts sociaux et économiques que peuvent avoir les délocalisations, les pires impacts sont ceux environnementaux pour plusieurs raisons.

Tout d'abord car délocaliser est synonyme de changement de localisation, ce qui veut dire qu'il y aura besoin de plus de transports qu'auparavant afin d'acheminer les matières premières (excepté dans les cas où la société se délocalise pour se rapprocher des celles-ci) mais aussi afin de rapatrier les produits finis vers le pays d'origine, qui en général est le lieu où l'entreprise mère possède ses sites de stockages afin de dispatcher les produits vers les consommateurs.

Ensuite, qui dit productions à moindre coûts dit également production peu respectueuse de l'environnement. En effet dans les pays asiatiques les normes environnementales de production ne sont pas les mêmes que chez nous et sont souvent moins strictes. (L'équipe dynamique entrepreneuriale, 2017)

Valorisation d'entreprise

5. La notion de valorisation d'une entreprise

Dans ce chapitre, nous allons voir qu'il existe plusieurs manières de valoriser une entreprise. Nous nous attarderons plus particulièrement sur trois d'entre-elles : l'EVA (Economic Value Added), le ROI (Return On Invest) et le RONA (Return On Net Asset). Le but sera de définir chacun de ses trois méthodes de calcul, d'expliquer brièvement la manière de les calculer sans rentrer dans une explication détaillée de chacun des composants des calculs de celles-ci, le but de ce travail n'étant pas d'approfondir l'aspect comptable. Nous aborderons aussi les avantages et inconvénients de ces trois méthodes et nous terminerons par une comparaison des trois sous forme de tableau et un choix de la méthode la plus efficace selon nous.

6. Description de trois méthodes de valorisation

6.1 La méthode Economic Value Added (EVA)

D'après le cabinet Stern, Steward & Co, une entreprise new-yorkaise de conseil en stratégie dans la valorisation d'entreprise, l'EVA ou l'economic added value (valeur économique ajoutée) est définie comme « *le résultat économique de l'entreprise après rémunération de l'ensemble des capitaux investis, des endettements et des fonds propres* ». (Vauthier, 1999),

Cette méthode de calcul a été mise en place pour donner une autre représentation que celle donnée par la méthode comptable de valorisation d'une entreprise. Celle-ci a pour but de mettre l'accent sur les gains véritables des propriétaires de l'entreprise. D'après les dires d'Alfred Marshall (1890), définissant le profit économique d'une entreprise comme étant “ *Ce qui reste de son gain (celui de l'actionnaire ou du dirigeant) après déduction du coût de son capital à un taux approprié peut être considéré comme son profit d'entrepreneur ou de dirigeant.* » (Marshall, 1890). Un autre élément n'est pas en compte dans son calcul, à savoir des coûts d'opportunités de ces capitaux propres. Ces coûts sont selon lui très importants dans la détermination de la valeur d'une entreprise. (Aandréani, 1967)

Calcul EVA = Résultat économique - Coût capital investi

Comme le montre la formule ci-dessus, l'EVA est égal au résultat économique diminué de l'argent que l'entreprise doit payer à ceux qui ont financé l'entreprise.

Lorsque ce résultat est positif cela signifie que l'entreprise produit de la valeur à partir des fonds qui y sont investis, cela signifie également du point de vue de l'actionnaire, que ses performances dépassent les attentes du marché. Tandis que lorsque le résultat est négatif cela signifie que l'entreprise ne génère pas de valeur avec ces fonds.

Calcul EVA = **Résultat économique** - Coût capital investi

Le premier terme peut être associé au NOPAT corrigé (Net Operating Profit After Taxes), qui est en fait le résultat d'exploitation net après impôts. Il se calcule de manière relativement simple :

$$\text{NOPAT} = \text{Résultat d'exploitation} \times (1 - \text{Taux d'imposition}).$$

Le résultat d'exploitation (souvent connu sous le nom d'EBIT), fait partie des éléments du compte de résultat dans le bilan d'une entreprise, il est l'un des indicateurs permettant de mesurer la performance économique de l'exploitation d'une entreprise. (Clermont, n.d)

Il correspond à la différence entre les produits et les charges liées à l'exploitation des facteurs de production. Le résultat d'exploitation se calcule le plus souvent de la manière suivante :

$$\text{EBIT} = \text{Produits d'exploitation} - \text{Charges d'exploitation} - \text{Dotation aux amortissements et dépréciation des actifs immobilisés}.$$

- Les produits d'exploitation sont les produits liés à l'activité de l'entreprise. Ils incluent toutes les ventes et prestations de services réalisées par l'entreprise ainsi que d'autres éléments illustrés dans le tableau situé en annexe.
- Les charges d'exploitation sont les charges liées à l'activité de l'entreprise, celles-ci se calculent à l'aide du tableau du compte de résultat situé en annexe. Ces charges sont nécessaires mais aussi indispensables à l'entreprise pour que celle-ci puisse atteindre son objectif de création de richesses.
- La dotation aux amortissements est un élément de comptabilité défini comme "*la prise en compte sur le plan comptable de la détérioration au fil du temps de la plupart des immobilisations. La dotation aux amortissements traduit notamment la dépréciation des biens de production.*" (Roig, 2020)

On aura un résultat positif du NOPAT lorsque l'entreprise est rentable et fait donc des bénéfices, et à l'inverse le résultat sera négatif si l'entreprise est en perte. (L-Expert-comptable.com, 2014)

Calcul EVA = Résultat économique - **Coût capital investi**

La seconde partie représente l'argent que l'entreprise doit rembourser à ses financiers. Ce montant se calcule comme la multiplication du capital investi par le CMPC (coût moyen pondéré du capital)

Capital investi x CMPC

Le premier terme de cette multiplication est le capital investi. Celui-ci peut être calculé à partir des actifs comme l'a illustré le Professeur Semal dans son cours, c'est-à-dire comme étant :

Capital Investi = Actifs fixes + Fond de roulement

- Selon l'INSEE, l'institut national de la statistique et des études économiques, les actifs fixes se définissent comme “ *les actifs corporels ou incorporels issus de processus de production et utilisés de façon répétée ou continue dans d'autre processus de production pendant au moins un an*”. (Insee,n.d)
- Le fond de roulement (working capital) ou fond de roulement net est un élément de comptabilité qui permet de mesurer la liquidité d'une entreprise, son efficacité opérationnelle ainsi que sa santé financière. Le FRN se calcule comme :

FRN = Actifs courants – Passifs courants

- Par actifs courants, ou actifs circulants nous entendons les actifs à court terme de l'entreprise. Ceux-ci comprennent la trésorerie et les équivalents de celle-ci, les débiteurs, les créances clients, les stocks ainsi que d'autres actifs moins communs comme par exemple les charges payées d'avance.
- Par passifs courants ou passifs à court terme, nous entendons tout ce que l'entreprise va devoir payer dans l'année de son exercice comptable c'est-à-dire la partie court terme de la dette financière, les dettes fournisseurs, les dettes sociales et fiscales, les revenus différés, les salaires à payer ou encore des mises en réserve. (L'investisseur Français, n.d)

Si le résultat de la différence entre actifs et passifs courants est positif, cela signifie que l'entreprise a du potentiel pour investir et espérer une croissance dans le futur. Cependant une trop grande positivité du FRN pourrait être néfaste à l'entreprise car cela pourrait résulter d'un excédent de stock ou qu'elle garde trop de trésorerie qu'elle devrait investir.

Dans le cas d'un FRN négatif, l'entreprise est dans une situation délicate et connaît des difficultés pour rembourser ces créanciers. Une trop grande négativité du FRN peut mener à une faillite. (Kenton, 2020)

Notons qu'il existe une autre méthode pour calculer le capital investi en passant par les passifs de la société. De cette manière, le capital investi est la somme des fonds propres et des dettes financières nettes. Cette approche est cependant plus compliquée à réaliser, car il peut être difficile de calculer les fonds propres. De plus, ceux-ci se calculent à partir d'éléments issus d'estimation. Nous ne rentrerons pas dans de tels calculs dans ce travail. Cependant, cette approche par le passif et les fonds propres, bien que compliquée, permet d'évaluer de manière plus précise le montant des capitaux que les dirigeants se doivent de rémunérer correctement. (Denglos, 2005)

Capital investi x CMPC

Le deuxième terme de la multiplication est le CMPC ou le WACC (weighted average cost of capital). Ce terme se définit comme suit : « *Le CMPC est un indicateur économique qui permet d'évaluer le taux de rentabilité annuelle moyen attendu par les associés d'une entreprise compte tenu des investissements effectués* ». (Ooreka, 2020). Le CMPC se calcule selon une formule mathématique que nous allons donner sans expliquer chacune des composantes :

CMPC =

$$\frac{((Fonds propres \times \text{coûts des fonds propres}) + (Fonds externes \times \text{coûts des fonds externes})) \times (1 - \text{Taux d'imposition})}{(Fonds propres + Fonds externes)}$$

(Arik, 2011)

L'avantage de cette mesure du CMPC est qu'il prend en compte tous les sources de capital d'une entreprise

Cependant, il existe une certaine mésentente entre certains experts selon la façon de calculer ce CMPC, c'est pourquoi il est nécessaire d'accepter une certaine marge d'erreur lors du calcul de cette mesure.

En général, le calcul du coût des fonds propres est plus difficile à estimer, c'est pourquoi les experts utilisent en grande majorité le Médaf (modèle d'évaluation des actifs financiers) pour trouver que *“les coûts des fonds propres est égal à la rentabilité d'un actif sans risque, auquel s'adjoint une prime correspondant au risque de l'activité”*. (Denglos, 2005). Le but du travail n'étant pas d'expliquer en profondeur tous ces termes de techniques comptables, nous n'irons pas plus loin dans l'explication de ces calculs. (Bancel et al, 2014)

Nous venons de montrer l'une des méthodes de calcul pour trouver la valeur économique d'une entreprise. Nous allons maintenant expliquer quels sont les avantages et inconvénients de cette méthode.

En tant qu'indicateur financier l'EVA comporte un grand nombre d'avantages. Nous citerons ici, les plus importants d'entre eux.

- Le premier avantage est que l'EVA permet de mesurer la création de valeur sur une période donnée en une seule mesure au lieu de deux ou trois mesures avec d'autres méthodes de calcul.
- Ensuite, nous remarquons que dans le calcul de l'EVA que le coût du capital représente le coût de la dette mais aussi le coût des fonds propres qui eux aussi ont un coût, mais que beaucoup d'autres méthodes de calcul semblent ne pas prendre en compte. Cette prise en compte des fonds propres permet de tenir compte du risque pris par l'actionnaire. (Denglos, 2000)
- Et enfin, grâce à son calcul au niveau opérationnel, le bénéfice ne sera pas impacté par des événements exceptionnels ou financiers, comme par des provisions pour restructuration lors de l'arrivée d'un nouveau dirigeant. (Denglos, 2005)

Malgré ces avantages, il existe des limites au modèles de l'EVA. Nous allons en présenter les principales.

Tout d'abord l'EVA peut s'améliorer malgré une détérioration des actifs stratégiques, comme par exemple lors d'un sous-investissement.

Ensuite, l'EVA ne permet pas toujours de différencier création de valeur stratégique et création de valeur financière.

Une autre limite est que le calcul de l'Eva repose sur le montant des capitaux investis. Il est donc préférable d'utiliser cette méthode de valorisation pour les grosses entreprises matures et stables car certaines entreprises qui possèdent plus d'actifs incorporels comme les

entreprises technologiques peuvent ne pas être de bons sujets pour ce type d'analyse. (Chen, 2020)

La dernière limite dont nous allons parler est celle de l'absence de règles écrites dans le plan comptable, ce qui peut rendre difficile la comparaison entre différentes entreprises surtout si elles proviennent de pays différents.

Cependant, malgré ces principales limites citées ci-dessus, l'indicateur EVA est l'un des plus complets à ce jour du moment, tant que son cadre d'action est interne. Il sera notamment très utile à l'entreprise si celle-ci veut comparer deux possibilités de développement comme nous le verrons dans la partie pratique de ce travail.

6.2 La méthode ROI

Le return on investment (ROI en anglaise ou RSI : retour sur investissement en français) est un indicateur financier qui permet de répondre à la question « *Y-a-t-il un retour financier sur l'investissement dans un programme, un processus, une initiative ou une solution d'amélioration de performance* ». (Phillips et Phillips, 2006)

Ce ratio financier permet de déterminer le gain ou la perte réalisée par rapport à l'investissement initial. Il sert également à mesurer l'efficacité d'un investissement et permet de comparer ces efficacités entre plusieurs investissements. En effet, la mesure du ROI est facilement comparable entre deux entreprises car elle se calcule en pourcentage selon le calcul suivant :

$$\text{ROI} = \frac{\text{Gain ou perte de l'investissement} - \text{Coût de l'investissement}}{\text{Coût de l'investissement}} \text{ (en \%)}.$$

Un ratio négatif est très mauvais pour les entreprises car cela signifie que l'entreprise est en perte nette tandis qu'un ratio net positif signifie que l'investissement est probablement intéressant.

Le ratio ROI possède certains avantages. En effet, grâce à sa simplicité d'interprétation et de calcul, il est devenu très populaire pour mesurer la rentabilité d'un investissement. Il est notamment très utile aux investisseurs lorsque ceux-ci doivent comparer ou sélectionner différentes options d'investissement. (Chen, 2020)

Contrairement à l'EVA, le ROI permet de calculer le rendement d'un investissement en temps réel, il ne faut pas attendre que l'exercice comptable de l'année en cours soit clôturé, bien qu'en général les sommes gagnées ou perdues sont considérées par période annuelle.

Par contre l'indicateur ROI possède aussi certains inconvénients qui peuvent être assez trompeur lors de l'interprétation de celui-ci car l'indicateur ne tient pas compte de la durée de l'investissement dans son calcul.

Par exemple, un investisseur investit 5000\$ dans une entreprise de matelas, en 2015, et revend ses actions un an plus tard pour 7000\$, il a donc un ROI de $(7000-5000) / 5000 = 40\%$.

Ce même investisseur avait investi en 2013, 20000\$ dans une entreprise de lunettes, et a revendu en 2017, ses actions pour une valeur de 24000\$. Ce qui représente pour lui un ROI équivalent à $(24000-20000) / 20000 = 20\%$.

Nous pouvons ainsi voir à l'aide de cet exemple purement illustratif, qu'un investisseur peut comparer les rendements de ces deux investissements, et voir que son investissement dans les lunettes possède un rendement double par rapport à celui des divans. Or, nous voyons que le premier investissement rapporte 40% en 1 an, tandis que le second rapporte 20% en 3 ans. Nous voyons ainsi que ce ratio ROI, omet de prendre en compte la durée des investissements. C'est pourquoi il est souvent conseillé de prendre en compte conjointement le ROI avec le taux de rendement, qui lui prend en compte le calendrier d'un projet. Le ROI peut aussi être utilisé avec la valeur actualisée nette (VAN) qui elle permet de tenir compte des variations des valeurs de l'argent au cours du temps.

Nous voyons ainsi que contrairement à l'indicateur EVA que le ROI doit souvent s'interpréter avec une autre mesure, ce qui complique les choses.

Avec cet exemple ci-dessus, nous pouvons aussi voir que le ROI ne prend pas en compte la taille de l'investissement. Le premier investissement rapporte 20% en plus que le second, alors que le capital investi dans le premier cas est quatre fois inférieur au second. Donc on observe que cette mesure est limitée par rapport à la durée de l'investissement ainsi que par rapport à la taille de celui-ci.

Toujours par rapport au temps, il se peut qu'un investissement soit rentable à moyen ou long terme mais ne le soit à l'instant, ce qui fausserait l'idée que l'on peut se faire par rapport à cet investissement. (DBF Audit, n.d)

Une autre limite du ROI, est que ce ratio ne tient compte que des éléments économiques d'une entreprise, d'autres éléments qui pourtant apportent une grande valeur à l'entreprise mais qui ne sont pas chiffrables, ne sont pas comptabilisés dans ce ratio comme la fidélité des clients, l'image de la marque, etc . (Dabi-Schwebel, n.d)

Le ROI est donc un indicateur de rentabilité rendu utile et populaire de par sa simplicité de compréhension. Il permet de calculer la rentabilité d'un projet à l'instant T, ce qui peut être aussi un inconvénient car l'investissement peut être non rentable à cet instant mais l'être dans le futur. De plus, sa simplicité apparente masque surement des raccourcis préjudiciables à pertinence. (Granger, 2020)

6.3 La méthode RONA

Le RONA(return on net assets), ou rendement de l'actif net, est un indicateur financier qui sert à montrer dans quelle mesure l'entreprise se sert des actifs pour effectuer des bénéfices. Elle se calcule selon la formule suivante :

$$\text{RONA} = \frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Immobilisations} + \text{Fond de roulement}}$$

Le bénéfice net aussi surnommé revenu net, se retrouve dans le compte de résultat. Il se calcule en utilisant la différence entre les revenus et plusieurs éléments. Dans ces éléments, on y retrouve les coûts directs variables, c'est-à-dire les coûts liés aux produits vendus, les coûts indirects fixes ou semi-variables, qui sont les coûts liés aux frais d'exploitation, nous avons également les frais d'intérêts liés à la dette ainsi que toutes les autres dépenses. (Hayes, 2020)

Nous avons défini auparavant comment nous trouvions le fond de roulement qui se trouve en faisant la différence entre les actifs courants et les passifs courants.

Quant aux immobilisations corporelles, se sont en réalité les actifs fixes, ceux-ci aussi ont été définis plus haut dans ce travail. Ce sont les actifs, à plus d'un an, que l'entreprise possède, afin de générer des revenus.

Cet indicateur RONA doit être utilisé avec précaution et fait parfois l'objet d'un lissage afin de normaliser les résultats qui pourraient être inhabituels. Son but principal de de comparer le revenu net d'une entreprise à ses actifs. Cela permet de déterminer si l'entreprise réalise ou non des bénéfices à partir de ses actifs.

Cet indicateur est principalement utilisé par les entreprises ayant un gros capital investi dans ses immobilisations. Un ratio positif signifie que l'entreprise a une bonne rentabilité et qu'elle utilise ses immobilisations de manières efficaces. (Hayes, 2020)

6.4 Tableau comparatif des trois méthodes et conclusion

Pour conclure cette partie théorique travail sur les méthodes de valorisation d'entreprise, nous proposons un tableau de synthèse récapitulatif des éléments importants pour chacune des trois méthodes.

Celui-ci permettra de comparer l'EVA, le ROI et le RONA en reprenant dans un visuel le but, le calcul, l'interprétation ainsi que les limites et avantages de ces trois méthodes.

Après l'analyse de ce tableau, nous concluons avec le développement des arguments qui nous ont conduits au choix d'une de celles-ci.

	EVA (valeur économique ajoutée)	Roi (retour sur investissement)	RONA (rendement de l'actif fixe)
But	Mettre l'accent sur les gains véritables des propriétaires de l'entreprise	Déterminer le gain et la perte réalisée par rapport à l'investissement initial. Mesurer l'efficacité d'un investissement et la comparer avec celles d'autres entreprises.	Estimer dans quelles mesures l'entreprise se sert de ses actifs.
Calcul	$\text{EVA} = \frac{\text{Résultat économique}}{\text{WACC} \times \text{capital investi}}$	$\text{ROI} = \frac{\text{Gain ou perte de l'investissement} - \text{coût de l'investissement}}{\text{coût de l'investissement}}$ Se mesure en %.	$\text{RONA} = \frac{\text{bénéfice ou résultat net}}{(\text{immobilisations} + \text{fond de roulement})}$
Interprétation	Si le ratio est positif, l'entreprise crée de la valeur à partir des fonds investis. Si le ratio est négatif, l'entreprise ne génère pas de valeur	Si le ratio est positif, cela signifie que l'investissement est intéressant. Si le ratio est négatif, c'est mauvais signe pour l'entreprise car cela signifie qu'elle est en perte.	Si le ratio est positif, l'entreprise a une bonne rentabilité et se sert efficacement de ses actifs
Limites	Ratio dont l'interprétation a plus de valeur pour les grandes entreprises stables, plutôt que pour les start-up. Ne différencie création de valeurs stratégiques et	Ne tient pas compte de la durée de l'investissement ou doit s'interpréter avec une autre valeur L'interprétation peut être biaisée car elle se fait en temps réel.	Ne tient pas compte de la notion d'endettement Un lissage est souvent effectué si des résultats inhabituels apparaissent

	création de valeurs financières. Absence de règles comptables écrites, rendant compliqué la comparaison entre deux firmes différentes.	Ne tient pas compte de la taille de l'investissement initial Ne tient compte que des éléments présents dans les bilans	
Avantages	Permet de mesurer la création de valeur d'une entreprise en une seule valeur Prend en compte le coût de la dette mais également des fonds propres. Prend en compte des mesures qui n'apparaissent pas dans les bilans financiers. Comme le risque, pris par l'actionnaire.	Simplicité d'interprétation et facile à comparer Permet un calcul en temps réel possible (bien que rare)	Permet de mesurer des rendements d'entreprise de secteur différents.

Nous venons donc de résumer les principaux éléments de chacune des trois méthodes de valorisation étudiées dans ce travail.

Nous allons maintenant nous positionner, sur celle qui selon nous, nous semble la plus efficace pour mesurer la valeur d'une entreprise. Au vu de ses nombreux avantages, nous pensons que c'est la méthode de l'EVA qui reflète au mieux la valeur d'une entreprise. Et ce pour plusieurs raisons, tout d'abord, la méthode EVA est la seule qui tienne compte d'éléments comptables mais aussi d'éléments non comptables, comme les coûts d'opportunité et le risque pris par les actionnaires. C'est la seule mesure qui prend également en compte aussi bien les éléments de l'actif que ceux du passif. Elle prend également en compte des mesures que d'autres omettent comme le coût de fonds qui est souvent mis de côté.

En raison de ces nombreux avantages et malgré les points faibles cités précédemment, c'est donc cette mesure que nous utiliserons pour comparer les aspects financiers présent dans nos cas pratiques.

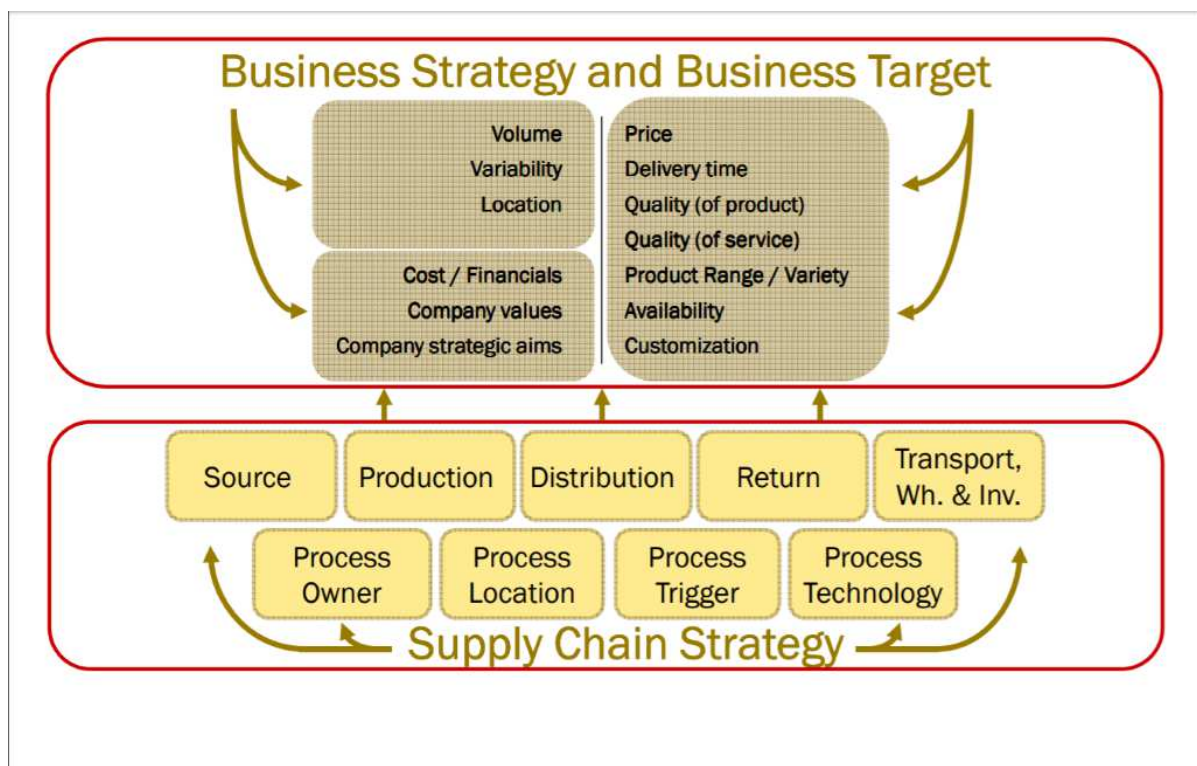
Partie Analyse

7. Présentation de la Big Picture

Pour mieux comprendre l'utilisation de cet outil référent - représenté ci-dessous par le schéma repris du cours de Supply Chain Management de Monsieur Semal, nous allons commencer par expliquer rapidement son but et ses éléments. L'explication détaillée de cet outil et de ces éléments se retrouvera dans les annexes.

La Big Picture est avant tout un outil d'aide à la décision pour le manager. En effet, elle va permettre à celui-ci de comparer deux ou plusieurs opportunités par rapport à plusieurs éléments.

Dans une situation donnée où un choix stratégique de délocalisation ou relocalisation se pose, cet outil va permettre une approche intégrée des attributs afin d'en déterminer les plus relevant pour le consommateur, c'est-à-dire ceux sur lesquels l'entreprise doit impérativement travailler si elle veut être efficiente sur le marché.



Les micro-attribus :

Tout d'abord, nous avons les micro-attributs qui sont :

- Le prix
- Le temps de livraison
- La qualité du produit
- La qualité du service
- La gamme de produits et la variété
- La disponibilité
- La customisation

Tous ces éléments sont étroitement liés au marché des consommateurs (entreprises ou particuliers) et à leur logique d'achat qui priorisera ou minimisera le poids de ces attributs dans leur logique d'achat.

L'entreprise va utiliser l'outil big Picture pour voir quels attributs sont les plus importants pour le consommateur, et va ensuite pouvoir comparer la manière dont les deux solutions rencontrent ou pas les attentes de ceux-ci.

Le but de cet outil sera donc de permettre à l'entreprise de visualiser les possibles impacts qu'aurait sa décision sur ces attributs.

Macro-Attributs :

Une fois que l'entreprise a analysé et compris les attentes de leurs consommateurs, celle-ci va devoir analyser trois autres attributs qui vont être impactés par les consommateurs et leur manière de consommer, à savoir le volume de production (la part de marché qu'elle compte toucher), la location des consommateurs et les variances en termes de volume par région

Les spécifications de l'entreprise

Les éléments que nous allons retrouver dans le troisième sous-groupe du tableau Big Picture, sont les éléments relatifs au coûts et aux revenus de l'entreprise, les objectifs stratégiques et les valeurs.

Dans les éléments relatifs aux coûts et aux revenus, nous trouverons notamment l'indicateur EVA que nous avons déterminé comme le plus complet pour évaluer une entreprise.

Cet indicateur va permettre de comparer facilement l'aspect financier des différents choix auxquels l'entreprise doit faire face.

Les objectifs stratégiques seront les objectifs à long terme que l'entreprise souhaite atteindre. Ils pourront se transformer parfois en contrainte lors de l'établissement de la Supply Chain de la société.

Les valeurs sont les principes de base de l'entreprise, principes pour lesquels l'entreprise ne voudra pas faire de concession lors d'une recherche de compromis. Ces valeurs serviront de ligne de conduite à l'entreprise dans l'établissement de ces objectifs stratégiques et de sa Supply Chain.

8. Analyse de la théorie de la délocalisation

La première partie analytique de ce travail va se porter sur la matière issue de littérature concernant la délocalisation. Nous allons voir en détail quels sont les éléments qui poussent une entreprise à se délocaliser. Ensuite, nous allons voir si les éléments qui ont causés ces délocalisations se retrouvent dans notre Big Picture. Dans le cas contraire nous essayerons de comprendre pourquoi elles n'y sont pas et s'il serait intéressant de les y retrouver.

Nous avons vu dans la partie théorique concernant la délocalisation, qu'il existe plusieurs raisons qui poussent une entreprise à se délocaliser. Pour analyser ces raisons à l'aide de l'outil de décision Big Picture. Nous allons classer ces différentes raisons en trois groupes :

- Les entreprises qui recherchent une diminution des coûts de production et/ou une augmentation de leur revenu. Dans ce groupe, nous retrouverons les entreprises qui délocalisent pour diminuer leur coût de production ou de transport mais également toutes celles qui cherchent à trouver des pays d'accueil ayant des mesures avantageuses.
- Les entreprises qui visent à pénétrer de nouveaux marchés, que ce soit via l'implantation dans un autre pays pour s'y développer. Nous retrouverons également dans ce groupe, les entreprises qui ont délocalisé afin d'agrandir leur production et d'augmenter leur part de marché ou d'élargir celle-ci.
- Les entreprises qui recherchent une main d'oeuvre plus qualifiée afin d'augmenter ou de conserver les savoir-faire nécessaires à une production de qualité. Nous retrouverons aussi dans ce groupe, celles qui se délocalisent afin de trouver un label ou un avantage lié à l'environnement dans lequel elles vont s'implanter.

Maintenant que nous avons regroupés les diverses causes de la délocalisation en trois groupes, nous allons les étudier à l'aide de la big picture.

8.1 Groupe 1

Recherche diminution des coûts

MICRO-ATTRIBUT		MACRO-ATTRIBUT	
Qualité	Location	Objectifs	
Qualité équivalente ou légèrement diminuée	Aucun changement	Conserver ou augmenter ses parts de marché	
Prix	Volume	Coûts	
Prix égaux ou inférieurs si baisse de la qualité	Augmentation du volume de ventes en cas de baisse des prix	Objectifs diminution de coûts Augmentation de l'EVA : - Diminution des coûts de production (++) - Augmentation des ventes (+) - Augmentation des coûts de stockage (-) - Augmentation des coûts transport (-)	
SUPPLY	PRODUCTION	DISTRIBUTION	TRANSPORT
Inchangé	Diminution des coûts de main d'oeuvre	Distribution dans plus de marché	Augmentation des coûts de transport et stockage

(Légende : Vert : rencontre l'attente du consommateur. Rouge : affecte négativement l'attente du consommateur)

Lors de ce genre de délocalisation, nous remarquons un focus mis sur le prix et la qualité du produit. En général, les types de produits proposés par ces entreprises sont des produits communs, abordables au grand public.

Ce type de produits doit présenter deux micro-attributs principaux pour le consommateur, une qualité minimum et un prix jugé acceptable par celui-ci.

En se délocalisant, ces entreprises visent à conserver les minimums standards de qualité du produit tout en diminuant leur coûts afin de conserver leur part de consommateurs ou alors elles peuvent chercher à diminuer leur coût sans impacter ou très faiblement la qualité du produit afin de diminuer le prix du produit pour atteindre un nouveau panel de clients qui jugeaient l'ancien coût trop élevé.

D'un point de vue macro-attribut, il peut y avoir une augmentation des volumes de vente en cas de diminution des prix, car de nouveaux consommateurs pourraient être intéressés mais ce n'est pas systématiquement le cas.

Les objectifs stratégiques de l'entreprise seront de conserver ou d'augmenter leur part de marché et donc de garder ou d'améliorer leur place sur celui-ci. Le plus gros changement portera sur l'aspect financier de l'entreprise et sur ses coûts. En général, si l'analyse des choix pour la prise décision concernant la délocalisation ou non de l'entreprise a été correctement faite, l'EVA de la firme se verra augmenter. En effet, malgré une augmentation des coûts de transports dans certains cas et une augmentation des coûts de stockage dus à un plus grand volume de vente, le résultat de l'entreprise sera positif car elle verra son coût de production diminuer et ses ventes augmenter.

8.2 Analyse groupe 2

Les entreprises reprises dans le deuxième groupe, n'ont pas comme principal intérêt la diminution des coûts. Leurs objectifs visent à atteindre un nouveau marché ou à étendre le leur soit en augmentant leur offre de production soit en se diversifiant. Il est évident cependant, que lors de ce genre de délocalisation, les coûts soient également impactés sans que cela soit l'élément moteur.

Recherche augmentation des parts de marché

MICRO-ATTRIBUT		MACRO-ATTRIBUT
Temps de livraison Diminution pour clients des nouveaux marchés	Location Augmentation des lieux de consommation	Objectifs Augmentation des parts de marché Devenir leader du marché
Qualité Pas de changement (sauf si nécessité de s'ajuster au marché)	Volume Augmentation du volume de ventes	Coûts Objectifs diminution de coûts Augmentation de l'EVA : - Augmentation des ventes (++) - Augmentation des coûts de stockage (-) - Augmentation des coûts transport (-)
Gamme de produits variés Augmentation de la gamme de produits		
Prix Egal ou en diminution		
SUPPLY Inchangé	DISTRIBUTION Distribution dans plus de marchés	TRANSPORT Augmentation des coûts de transport et stockage

(Légende : Vert : rencontre l'attente du consommateur. Rouge : affecte négativement l'attente du consommateur)

Nous remarquons dans ce tableau que les attributs impactés sont différents. Dans ce cas-ci, la qualité du produit n'est pas ou peu impactée car le but recherché est soit d'importer le même produit initial, moyennant dans certains cas des ajustements afin de répondre aux attentes du nouveau public ciblé, soit d'en proposer des nouveaux qui répondront à d'autres attentes des consommateurs en termes de qualité.

Les attributs pouvant être impactés sont le temps de livraison, la gamme de produit et par conséquent également le prix.

Il peut arriver que l'entreprise pénètre de nouveaux marchés afin de se rapprocher des consommateurs de ces nouveaux pays. Ce rapprochement permet de diminuer le temps de livraison. Cette diminution de temps peut avoir un double impact sur le client :

- Elle va permettre d'élargir le panel de consommateurs en rentrant dans les critères de ceux-ci, qui avaient des attentes plus importantes en termes de temps de livraison.
- L'autre impact peut concerner les coûts de stockage et de transports en fonction de la politique de l'entreprise quant à l'arrêt ou non de son site dans le pays d'origine.

L'autre attribut qui va être impacté dans le cas d'une délocalisation par extension ou diversification est la gamme de produits. En effet, en se diversifiant l'entreprise va augmenter sa gamme de produit et va ainsi augmenter ses parts de marchés.

Lors d'une extension, l'impact peut être aussi l'élargissement de la gamme, car l'entreprise va peut-être devoir modifier quelque peu la qualité du produit pour intégrer les normes de qualité et les attentes du nouveau marché, par exemple une entreprise de production alimentaire qui voudrait pénétrer un marché musulman.

Nous voyons dans ce cas que les macro-attributs de location vont également être impactés. Le but de ce genre de délocalisation étant d'étendre son marché, il est normal que les volumes de ventes et les zones d'utilisations du produit augmentent aussi.

Concernant les objectifs stratégiques de l'entreprise, ceux-ci vont être modifiés notamment celui concernant les parts de marché. En effet, en pénétrant de nouveaux et en diversifiant son offre, l'entreprise se positionnera clairement dans un objectif de devenir un des leaders du secteur.

L'EVA de l'entreprise va probablement augmenter avec ces causes de délocalisation, si ce n'est pas le cas à long terme, ça signifiera que celle-ci est un échec.

Car en augmentant son offre de produits et ses parts de marchés, l'entreprise devrait, en cas de réussite du projet, augmenter ses revenus afin de pouvoir combler l'augmentation des coûts liés au transport et au stockage.

8.3 Analyse groupe 3

Le dernier groupe inclut deux types d'entreprises, celles qui visent à augmenter ou maintenir un certain niveau de qualité indispensable pour répondre aux attentes de leur consommateur et celles qui sont à la recherche d'un label ou d'une caractéristique propre à la région d'accueil. Cependant, notre analyse se limitera aux entreprises voulant augmenter leur qualité, la seconde cause sera expliquée dans une partie suivante de notre travail.

Recherche main d'oeuvre qualifiée

MICRO-ATTRIBUT		MACRO-ATTRIBUT
Qualité	Location	Objectifs
Maintien ou augmentation du niveau actuel	Aucun changement	Plaire au client grâce à des produits de qualité Conserver sa position sur le marché ou l'améliorer
Temps de livraison	Volume	Coûts
Augmentation (diminution si rapprochement du marché cible)	Possible augmentation	Objectifs diminution de coûts Augmentation de l'EVA : - Augmentation prix de vente (+) - Diminution coût main d'œuvre (+) - Augmentation coûts transport (-)
Prix		
Egal ou en diminution		
SUPPLY	PRODUCTION	TRANSPORT
Inchangé	Diminution possible coûts De main d'œuvre	Augmentation des coûts de transport et de stockage (matières premières Et produits fini)

(Légende : Vert : rencontre l'attente du consommateur. Rouge : affecte négativement l'attente du consommateur)

Dans ce tableau, nous voyons que le principal micro-attribut à atteindre est la qualité du produit. L'entreprise qui veut maintenir ou augmenter la qualité de ses produits sans devoir augmenter

ses prix ou diminuer ses volumes de vente, doit parfois procéder à une délocalisation afin d'aller rechercher des savoir-faire qui se perdent ou qui se font plus rares.

Le prix peut augmenter légèrement si l'entreprise voit ses coûts augmenter. Quant au temps de livraison, celui est variable selon les produits et le lieu de leur délocalisation.

Dans ce genre de délocalisation, les macro-attributs ne semblent pas impactés. Tout comme les objectifs stratégiques de la firme, qui vont être de conserver ou d'accroître sa position sur leur marché en continuant à satisfaire leurs clients de la même façon sans devoir augmenter leur prix.

Nous observons les changements qui ont eu lieu dans l'analyse de la supply chain et comment ceux-ci se répercuteront sur l'EVA de la société. Nous pouvons voir que malgré une augmentation des coûts de transports, l'EVA augmentera de part une augmentation des revenus due à la hausse du prix ou des ventes ou une diminution des coûts de manutention.

Nous pouvons donc voir que l'outil d'analyse de décision qu'est la Big Picture est très utile à la prise de décision dans une délocalisation. L'outil est relativement complet et permet d'analyser pratiquement tous les attributs importants pour le consommateur et la manière dont ceux-ci impactent le reste de la Supply Chain. Nous releverons dans la suite de ce travail quelques attributs absents de cette Big Picture

9. Analyse du cas de l'entreprise Rossignol

Nous venons donc d'utiliser l'outil Big Picture pour analyser les causes des délocalisations que nous retrouvons dans la théorie. Nous allons maintenant appliquer le même processus de raisonnement pour étudier les causes qui ont poussé l'entreprise Rossignol à se relocaliser en France. Nous avons décidé d'étudier ce cas car l'entreprise est une réussite en matière de délocalisation/relocalisation.

Nous allons avant, de commencer l'analyse, retracer l'histoire de la marque afin de pouvoir en comprendre les stratégies initiales. Ensuite, l'analyse se fera en deux parties. La première sous forme de texte expliquera les différents éléments, qui seront repris, sous forme de schéma synthétique dans la seconde partie.

9.1 Histoire de la marque

Rossignols, fondée en 1907 par Abel Rossignol était, dès l'origine, une entreprise de fabrication de matériels de sports d'hiver est une entreprise française. Très rapidement, Rossignol devient un grand producteur de skis français.(Rossignol, n.d)

Sa stratégie de marketing est d'abord de garder la production près des grands domaines skiables pour profiter des grandes compétitions pour se faire connaître. Chose faite, plusieurs champions de skis décrochent des médailles aux Jeux olympiques d'hiver et des championnats du monde, la marque devient connue mondialement.

La marque conquiert les marchés américains et japonais, de telle sorte qu'elle ouvre une unité de production dans le Vermont aux USA. A la fin des années 70, le chiffre d'affaire principal de Rossignol provient des marchés étrangers.

Au début des années 2000, pour maintenir la concurrence avec son grand rival Salomon, Rossignol se lance dans la production de chaussures et de fixations pour étendre son offre de produits et devenir la marque numéro un des sports d'hiver, notamment en devant leader mondial de la fixation de ski.

En 2005, suite à des pertes financières d'un montant avoisinant les 15 millions d'euros, la marque accepte l'offre faite et est rachetée par Quicksilver, enseigne américaine, qui devient grâce à cette acquisition numéro un mondial des sports " d'Outdoor"(Etudes et analyses, 2008). Le rachat entraîne la fermeture de l'usines de production de Saint-Etienne, diminue la production de Sallanches en Haute-Savoie, mais conserve le site d'Artes au nord de l'Espagne. S'intéressant principalement aux ingénieurs de chez Rossignol, la production est délocalisée à Taiwan pour diminuer les coûts et se rapprocher du marché Japonais mais veut conserver l'identité française de la marque. (Boulat, 2016)

En 2008, la marque est rachetée par un consortium Chartreuse et Mont Blanc qui appartient à un fond financier australien, Macquarie. Ce consortium change de vision stratégique et décide de rapatrier toute la production sur le site de Sallanches, en France. Le but de ce rapatriement est double.

Premièrement, pour des raisons marketing, les clients portent de plus en plus d'importance à la provenance de leurs biens. Le rapatriement de la production en France, permet de faire valoir le label " made in France" comme un critère de qualité, que ce soit tant dans la qualité même du produit, que dans la qualité de la production en favorisant l'économie local et le respect de

l'environnement en limitant les transports de produits. Ces valeurs de production locale et de respect de l'environnement font aussi partie des nouvelles valeurs de la marque.

Deuxièmement, pour des raisons économiques, la firme accusait un total d'environ 300 millions d'euros de dette depuis le rachat par Quicksilver. Elle perdait l'équivalent de 200 000 euros par jour, ce qu'il n'était plus viable pour l'entreprise, qui devait agir pour éviter la faillite de la marque. La relocalisation en France a permis l'économie des tous les frais liés au transport jusqu'à Taiwan. Car plus de la moitié des ventes, environ 60%, ont lieu en Europe contre seulement 10% en Asie. Il était donc important de se rapprocher du marché le plus rentable. Une autre raison économique, est que la vente de ski diminue chaque année à cause de deux raisons principales. D'un côté, le dés-enneigement des pistes, qui limitent les skieurs en termes de période skiable. Et d'un autre côté, l'augmentation des services de localisation de matériel de ski entraine également une diminution des ventes. (Les Echos, 2013)

L'entreprise est à présent répartie en quatre principaux sites de production : Sallanches pour les skis de piste traditionnels haut de gamme et les skis injectés, Nevers pour les fixations tout en conservant des sites de sous-traitance en Pologne, Artes pour les skis de grande série, les skis free ride/ free style et les skis de fond, et Montebelluna pour les chaussures en collaboration avec des sous-traitants roumains. Rossignols garde volontairement des sites de production en Europe de l'Est pour rester à proximité du marché Russe. Le seul site de production restant en Asie, réside en Chine pour la production des snowboards.

9.2 Analyse

Le but de cette partie est principalement d'analyser la relocalisation de l'entreprise. Nous passerons cependant par une brève explication de sa délocalisation pour mieux comprendre le contexte.

Premièrement analysons donc l'opération de délocalisation effectuée à l'époque par l'entreprise Rossignol et les éléments. Nous allons voir les éléments qui ont poussé l'entreprise à effectuer cette démarche.

Délocalisation Rossignol

MICRO-ATTRIBUT	MACRO-ATTRIBUT	SPECIFICATION DE L'ENTREPRISE
Prix Diminution des prix	Location Extension au marché Japonais	Objectifs Devenir leader mondial dans les sports divers. Combattre concurrence Diversification
Gamme et variété de produits Diversification des produits : fixation, chaussures... Elargissement du nombre de modèles	Volume Augmentation des volumes	Coûts Objectifs diminution de coûts Augmentation de l'EVA : - Augmentation des coûts de transports (-) - Augmentation des ventes (+) - Diminution des coûts de main d'œuvre (+)
Qualité Pas de changement de qualité		
Temps de livraison Augmentation des délais		
SUPPLY	PRODUCTION	TRANSPORT
Pas de changement	Diminution coûts de main d'œuvre	Augmentation des coûts De transport

(Légende : Vert : rencontre l'attente du consommateur. Rouge : affecte négativement l'attente du consommateur)

Comme nous pouvons le voir dans ce tableau, les attributs auxquels le consommateur donnait de l'importance à l'époque étaient principalement le prix et la variété des produits. Les consommateurs étaient en effet sensibles au fait que la marque puisse proposer l'ensemble des équipements nécessaires à la pratique du ski, à un coût minimal. Cette délocalisation impactait négativement le temps de livraison mais cet attribut n'avait pas que peu de valeur aux yeux des consommateurs.

Concernant les macro-attributs, ceux-ci ont évolué également, en location et en volume. En location, car l'entreprise s'est délocalisée pour se rapprocher du marché asiatique et particulièrement du marché japonais, florissant à l'époque. Et cette délocalisation avait aussi pour but d'augmenter les volumes de production.

Les objectifs à cette époque étaient de devenir le leader du marché des skis et des sports d'hiver en général. Pour se faire Rossignol devait se démarquer afin d'être préféré par les consommateurs à son principal concurrent. Rossignol voulait aussi par le biais de cette délocalisation, diminuer ses coûts afin d'augmenter son volume de vente et faire grimper son chiffre d'affaire, qui aurait permis d'augmenter la valeur de l'EVA. Nous voyons donc grâce l'analyse de la supply chain, que pour augmenter l'EVA, le gain effectué par rapport à la production devait être supérieur à la perte due au transport.

Nous pouvons donc voir que pour cette délocalisation que l'outil Big Picture est un outil complet d'aide à la prise de décision pour le manager. En effet, tous les éléments impactant ou ayant été impactés par cette délocalisation se retrouvent dans l'outil.

Nous allons maintenant appliquer le même procédé de raisonnement pour la relocalisation de l'entreprise en France. Nous allons voir quels attributs ont pu changer et quels sont ceux qui ont poussé l'entreprise à modifier leur stratégie de délocalisation.

Relocalisation Rossignol

MICRO-ATTRIBUT		MACRO-ATTRIBUT	
Temps de livraison Diminution (passe de 6 à 2 semaines)	Location Diminution du marché japonais	Objectifs Conserver sa place de leader et ses parts du marché Obtenir les certifications ISO14001 Replacer le consommateur au centre de l'entreprise	
Qualité Qualité matérielle du produit équivalente Qualité perçue du produit améliorée	Volume Aucun changement notable	Coûts Augmentation de l'EVA : - Diminution coûts de production (+) - Diminution des coûts de transport (+)	
Gamme de produits variés Même produits Diminution du nombre de modèles	Variabilité Chute des ventes sur le marché japonais	Valeurs Changement des valeurs de l'entreprise - Replacer le client au centre - Valeur écologique - Valeur locale	
Prix Pas de changement			
SUPPLY	PRODUCTION	DISTRIBUTION	TRANSPORT
Utilisation de Matériaux Recyclés	Diminution coût de main d'œuvre	Propre réseau et distributeurs En ligne	Diminution des coûts de transport

(Légende : Vert : rencontre l'attente du consommateur. Rouge : affecte négativement l'attente du consommateur)

Comme nous le voyons dans le tableau ci-dessus, les éléments de la colonne attributs ont changé par rapport au tableau de délocalisation de Rossignol. Ce qui veut dire qu'il y a eu un changement dans les attentes et dans les critères de sélection des produits dans l'esprit du consommateur.

En effet, nous notons que le consommateur avait diminué ses attentes en termes de variété de gamme mais qu'il en avait augmenté deux autres de manières considérables. Le premier est le temps de livraison devenu plus long que celui proposé par la concurrence - les périodes d'enneigement étant diminuée, le consommateur ne pouvait pas se permettre une attente d'achat aussi longue en cas de stock manquant.

L'autre attribut qui a connu une hausse d'importance dans les critères des consommateurs et des clients est celui de la qualité. L'attente concernant la qualité du produit en tant que tel n'a pas vraiment évolué. Mais au fur et à mesure des années, dans l'esprit du consommateur, la qualité d'un produit fabriqué localement était plus importante que celle d'un produit étranger. C'est donc la perception de la qualité du produit étranger qui a baissée pour le consommateur. L'entreprise a donc dû réagir en relocalisant pour pouvoir rehausser l'estime du consommateur pour leurs skis et par la même occasion cela a pu répondre à leurs attentes par rapport au critère écologique de leur production.

Concernant les macro-attributs, il y a un léger changement dans les trois éléments de cette colonne. Ce changement est dû au déclin du marché Japonais, le volume total de vente ne va pas changer mais la vente au Japon va chuter et donc c'est une des raisons qui a fait que l'entreprise n'avait plus besoin d'un point d'encrage en Asie.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, en se relocalisant, Rossignol a diminué de près de 15% ses coûts totaux de production. Malgré une augmentation du coût de la main d'oeuvre, l'entreprise a fortement diminué ses coûts de transports en ne devant plus exporter les matières premières (venant d'Europe) et réimporter les produits finis. De plus, dans sa démarche écologique, l'entreprise a aussi commencé à utiliser des matériaux recyclés pour ne nombreux produits, ce qui a permis également de réduire le coût de production.

Les valeurs de l'entreprise ont changé, parallèlement aux attentes des clients, celles-ci prônent de nouvelles valeurs comme la production locale qui est bonne pour la qualité perçue des produits par le client mais aussi pour des raisons écologiques, qui deviennent l'un des moteurs et un élément marketing de poids pour l'entreprise.

Les objectifs stratégiques d'occuper la place de leader mondial dans le domaine et de tenir tête à la concurrence restent bien présents. Mais avec le changement de valeurs au sein de l'entreprise, deux nouveaux objectifs apparaissent. Le premier est celui d'obtenir la certification ISO 1400, qui est une norme de respect de règles environnementales. (Etudes et analyses, 2008) Le second nouvel objectif est celui de se rapprocher du consommateur afin de remettre celui-ci au centre des préoccupations de l'entreprise.

Nous pouvons donc voir que certains éléments de la Supply Chain ont donc été affectés par cette relocalisation. Les matières premières ne changent pas mais l'entreprise commence à utiliser des matériaux recyclés afin de respecter ces nouvelles valeurs. La production a été délocalisée, les coûts de main d'oeuvre ont donc augmenté. La distribution a elle aussi évolué, l'entreprise passe toujours par ses distributeurs mais passe de plus en plus par la vente en ligne qui permet de se rapprocher de ses consommateurs en proposant de nouveaux services. Les distances de transport ont diminué ce qui a permis de réduire considérablement le coût de celui-ci. À tel point, que le coût total s'en est vu diminué.

Nous voyons donc que même pour la relocalisation, l'outil Big Picture est d'une grande aide car il permet de comparer les deux options. Il regroupe tous les éléments auxquels le consommateur va donner de l'importance. Nous voyons aussi que l'indicateur EVA permet de comparer les choix auxquels l'entreprise doit faire face, il est cependant conseillé de bien étudier quels aspects financiers sont impactés dans chaque choix et de ne pas uniquement regarder le résultat final qu'apporte l'indicateur, sinon l'entreprise ne pourra pas voir où et comment ses coûts ont été impactés et par quel changement.

Cependant, un attribut important aux yeux des consommateurs semble être absent de cet outil. Il s'agit de l'image de la marque, la façon dont le consommateur perçoit le produit à travers la marque. Cet attribut est important, car comme nous avons pu le voir dans le cas de Rossignol, la qualité matérielle du produit n'a pas changé, la fabrication et les matériaux utilisés sont restés principalement les mêmes. Mais par contre la qualité perçue par le client est moindre si celui-ci provient de l'étranger. De plus, un aspect de plus en plus important pour le consommateur est celui de l'écologie, et nous voyons que cet aspect est mieux perçu si le produit porte un label "made in France".

10. Cas secteur du luxe

Le second cas que nous allons analyser à l'aide de l'outil Big Picture, n'est pas une unique entreprise mais un secteur d'entreprise, regroupant plusieurs entreprises qui procèdent similairement, qui ont des objectifs semblables et souvent les mêmes valeurs. Ce secteur est celui du luxe français. Cette étude aura pour principal but de mettre en avant l'un des micro-attributs les plus importants de ce secteur, qui n'est pourtant pas repris dans l'outil de prise de décision. Nous pourrons dès lors, proposer une amélioration de l'outil avec lequel nous avons travaillé.

Délocalisation secteur du luxe

MICRO-ATTRIBUT		MACRO-ATTRIBUT	
Disponibilité Augmentation de la disponibilité	Location Nouveaux marchés (Asie et Russie principalement)	Objectifs Conserver et augmenter ses parts de marché Conserver son image de marque Démocratiser une partie de la collection	
Qualité Pas de changement	Volume Augmentation du volume de ventes (due à la nouvelle gamme et aux nouveaux marchés)	Coûts Objectifs diminution de coûts Augmentation de l'EVA : - Augmentation des ventes (+) - Diminution coûts de production (+) - Augmentation des coûts de stockage (-) - Augmentation des coûts transport (-)	
Temps de livraison Diminution du temps de livraison car plus de sites de production		Valeurs Conserver les traditions des savoir-faire locaux	
Gamme de produits variés Apparition d'une gamme basique			
Prix Pas de changement de prix Nouvelle gamme moins chère			
Image de la marque Très mauvaise perception des délocalisations par les consommateurs			
SUPPLY	PRODUCTION	Distribution	TRANSPORT
Inchangé	Diminution des coûts De main d'œuvre	Augmentation des lieux de distributions	Augmentation des coûts de transport Et de stockage

(Légende : Vert : rencontre l'attente du consommateur. Rouge : affecte négativement l'attente du consommateur)

Comme nous le voyons dans le tableau ci-dessus, beaucoup d'attributs sont pris en compte lors d'une délocalisation. L'entreprise délocalise une partie de sa production dans le but d'augmenter sa production et de rendre les produits disponibles plus rapidement et en plus grand nombre afin de satisfaire une demande en continuelle augmentation des consommateurs. Cependant, cette délocalisation est souvent mal perçue par une grande partie de ces consommateurs. En effet, une étude réalisée par TNS Sofres (2010) révèle que plus de 75% des acheteurs des produits de luxe sont sensibles à leur lieu de production. Car ceux-ci sont très attachés au label "Made in France", qui représente pour eux un gage de qualité et d'authenticité. Dans l'esprit du consommateur, un produit présentant un tel label sera de meilleure qualité car il aura été fabriqué localement. De plus, le caractère authentique de la marque avec le label "Made in France" permet aux consommateurs de distinguer le réel produit de luxe d'une contrefaçon. Dans le travail réalisé par M. Koromyslov (2007), qui a rédigé plusieurs écrits sur le secteur des produits de luxe et leur délocalisation, affirme que cette baisse de valeur perçue par le client va impacter son attention d'achat. (Koromyslov, 2007)

Insistons cependant sur la rareté de délocalisations totales dans ce secteur. Nous trouvons généralement une délocalisation partielle qui porte sur les lignes de collections basiques et accessibles à un plus grand panel de consommateurs, et qui a pour but de démocratiser certains de ces produits. (Koromyslov, 2007)

Nous voyons que les macro-attributs sont aussi importants lors d'une telle délocalisation. En effet, de nouveaux marchés voient le jour depuis quelques années notamment en Chine et en Russie. La raison de la délocalisation est donc aussi de se rapprocher de ces marchés. Et comme nous savons que généralement une augmentation des marchés touchés est synonyme de volumes de vente plus conséquent. Il est donc important pour l'entreprise d'augmenter sa production afin de répondre à ces demandes. Cependant, cette augmentation de production est souvent impossible en France soit par manque de main d'oeuvre soit car celle-ci coûte beaucoup plus cher pour un savoir-faire équivalent. (Koromyslov, 2007)

Du point de vue objectif stratégique, comme nous l'avons dit plus haut, nous en trouvons un supplémentaire, à savoir augmenter ses parts de marché et donc la production d'une part de façon géographique mais aussi en démocratisant certains produits afin de toucher un plus grand public. Cette stratégie maintient néanmoins un prix relativement élevé pour se différencier des marques de non-luxe et maintenir son image haut de gamme (Koromyslov, 2007)

Les valeurs visées par l'entreprise en conservant une partie de sa production est notamment de perpétuer la tradition et de rester dans le pays d'origine de la marque pour que celle-ci conserve son image.

Concernant les coûts, une délocalisation est bénéfique à l'entreprise pour autant que celle-ci la modère. Une diminution des coûts des main d'oeuvre, une augmentation des ventes rendent l'augmentation de l'EVA possible, malgré les pertes liées à d'éventuels nouveaux coûts de transport et à la potentiel perte de client qui n'adhère pas avec la logique de délocalisation.

Nous voyons donc que malgré la quasi complétude de l'outil Big Picture, un élément essentiel est omis dans la liste des micro-attributs. Cet élément est l'image de marque, il est un critère de décision d'achat non négligeable pour le consommateur, il est donc très important pour la marque de ne pas trop délocaliser afin de ne pas faire baisser la perception du client par rapport à la marque. Cela pourrait avoir des conséquences négatives sur le volume des ventes ou pousser les consommateurs à se diriger vers des concurrents plus locaux.

Il arrive cependant de trouver des situations où c'est justement la délocalisation qui permet d'acquérir cette image haut de gamme. Il s'agit de situations particulières où la ville, la région est garante d'une qualité du produit.

Pour expliquer cette différence et ce nouvel attribut pris en compte mais qui ne se retrouve pas dans les micro-attributs de la Big Picture, nous allons prendre l'exemple du Champagne.

En effet, pour avoir l'appellation Champagne, celui-ci doit être produit non seulement suivant un protocole très spécifique mais également sur la zone géographique qui permet l'appellation Champagne. Car si l'entreprise produit le même produit suivant le même protocole dans une autre région, celui-ci prendra un nom différent. Et du point de vue du consommateur, c'est ce nom qui est un attribut pour lui. L'entreprise devra donc faire un choix soit en se délocalisant et en proposant le produit "champagne" qui est le critère de sélection du produit par le consommateur, soit en ne délocalisant pas et en vendant un produit identique mais dont le nom sera différent.

CONCLUSION

Nous avons dans ce travail, abordé des thèmes comme la délocalisation, la création de valeur pour une entreprise ou encore la relocalisation. Nous avons aussi vu que l'outil Big Picture était un outil d'aide à la prise de décision très utile pour un manager car il permettait de comparer les différentes options qui s'offrent à lui.

Ce cheminement nous a permis de confirmer l'approche relativement complète de cet outil qui prend en compte tous les attributs importants pour les consommateurs et leur répercussion dans la Supply Chain et dans les spécifications de l'entreprise. Au cours de notre démarche, un attribut complémentaire a pu émerger, à savoir l'image de marque et l'ajouter à notre Big Picture nous semble pertinent.

A travers le cas Rossignol, nous avons pu mettre en évidence l'évolution progressive du comportement des consommateurs – dont les attentes s'inscrivent davantage dans un soutien au travail local et au respect de l'environnement. L'analyse de cette entreprise emblématique et de sa relocalisation ont mis en lumière une modification des raisons de délocalisation et une approche différenciée de cette stratégie. Nous avons en effet pu voir qu'il devenait possible pour une entreprise, moyennant certaines décisions stratégiques et certaines contraintes, de se réimplanter dans son pays d'origine, tout en conservant son statut sur le marché.

La partie théorique nous a d'ailleurs confirmé l'hypothèse que dans certains cas, l'appât d'une diminution des coûts peut être un leurre et qu'une stratégie de délocalisation actuelle doit véritablement s'appréhender dans l'analyse complète et mouvante de l'ensemble des attributs. Enfin, je ne pourrais terminer ce mémoire sans partager une réflexion sur ces délocalisations qui répondent et encouragent souvent le consommateur à une surconsommation destructrice pour l'environnement de produits.

Cette époque particulière que nous vivons, montre les limites de notre système actuel, si dépendant de multinationales qui imposent leurs règles et laissent peu de place aux producteurs locaux. Entreprises pourtant défaillantes devant l'urgence et le besoin massif d'une production, comme nous avons pu le constater avec la malheureuse pénurie de masques.

Serait-il donc temps, pour notre génération, de reposer nos valeurs et redessiner les attributs de la Big Picture, en plaçant comme des incontournables la production locale et le respect de l'environnement ?

12. BIBLIOGRAPHIE

Aandréani E. (1967). Le coût d'opportunité. En ligne

<http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5385d3611c791.pdf> , consulté le 20 mai 2020.

Arik E. (2011). Le coût moyen pondéré du capital : CMPC (WACC) - définition et calcul. En ligne <https://www.analyse-sectorielle.fr/2011/09/le-cout-moyen-pondere-du-capital/> , consulté le 22 mai 2020

Bancel F., LaThuille Q., Lhuissier A. (2014). De la difficulté de mesurer le coût du capital. *Revue française de gestion*, 242, 103-118.

Banque de France (2004). Bulletin de la Banque de France. Bulletin de la banque de France, 132, p 27. En ligne https://www.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/bulletin-de-la-banque-de-france_132_2004-12.pdf , consulté le 23 mai 2020.

Berger S. (2010). Au-delà de la réputation. En ligne

<https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/au-dela-de-la-reputation-51b8cb22e4b0de6bf33c4> ,consulté le 23 mai 2020.

Bernard P.,VAN Sebreock H.,Spinnewyn H.,Vandenhove P.,Van Den Cruyce B. (1994), "Délocalisation Mondialisation : Un rapport d'actualisation concernant la Belgique", Bureau Fédéral du Plan, Bruxelles

Boulat R. (2016). Quand les usines de matériel de sports d'hiver réinvestissent le territoire alpin. *Pour*, 229, 281-288.

Capital (2016). Comment faire en France pour attirer les entreprises étrangères. En ligne

<https://www.capital.fr/entreprises-marches/comment-faire-en-france-pour-attirer-les-entreprises-etrangees-1127138> <https://fr.vikidia.org/wiki/D%C3%A9localisation>, consulté le 26 mai 2020

Carrincazeaux C., Coris M., Frigant V., Piveteau A. (2014). Délocalisations : les enseignements d'une analyse régionale. En ligne http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/03/16/a-la-recherche-des-couts-caches-des-delocalisations_16706664_3234.html , consulté le 23 mai 2020.

Chabanas J. (2015). Salaires, coûts et temps de travail des routiers en Europe. En ligne https://www.lepoint.fr/societe/salaires-couts-et-temps-de-travail-des-routiers-en-europe-24-01-2015-1899198_23.php , consulté le 26 mai 2020.

Chaponnière J-R. (2015). Salaires : l'Asie des petites mains. En ligne <https://asialyst.com/fr/2015/12/18/salaires-l-aise-des-petites-mains/> , consulté le 25 mai 2020

Chen J. (2020). Economic Value Added (EVA). En ligne <https://www.investopedia.com/terms/e/eva.asp> , consulté le 23 mai 2020

Chen J. (2020). Return on Investment (ROI). En ligne <https://www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestment.asp>, consulté 15 mai 2020

Clermont T. (n.). Le résultat d'exploitation : Définition, calcul et utilité. En ligne <https://www.compta-facile.com/resultat-d-exploitation-definition-calcul-interet/> , consulté le 20 mai 2020

Dabi-Schwebel. (n.d). Qu'est -ce que le Retour sur Investissement (ROI). En ligne <https://www.1min30.com/inbound-marketing/definition-retour-sur-investissement-roi-18153> , consulté le 24 mai 2020

DBF Audit. (n.d). Qu'est-ce-que le ROI : Retour sur investissement. En ligne <https://www.dbfaudit.com/fr/actualites/fiches-conseils/232-qu-est-ce-que-le-roi-sur-investissement.html> , consulté le 24 mai 2020

Dhaoui E. (2013). Impact social des délocalisations : mythe ou réalité. En ligne <http://www.iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Vol9-issue5/Q09598112.pdf?id=6171> , consulté le 25 mai 2020.

Delocalisation33 (n.d). Qu'est-ce que la délocalisation. En ligne <http://delocalisation33.e-monsite.com/pages/tytyy/1-qu-est-ce-que-la-delocalisation.html>, consulté le 15 avril 2020

Denglos G. (2005). Le modèle de création de valeur "EVA-MVA". La Revue des sciences de gestion, 213, 43-60.

Dostaler G. (2002). David Ricardo, à l'assaut du protectionnisme. En ligne <https://www.alternatives-economiques.fr/david-ricardo-a-lassaut-protectionnisme/00026193> , consulté le 20 mai 2020.

- Dromard T. (2012). La vérité sur.. Les délocalisations du luxe. En ligne https://challenges.fr/magazine/la-verite-sur-les-delocalisations-du-luxe_173631 , consulté le 30 mai 2020.
- El Mouhoub M. (2006). Mondialisation et délocalisation des entreprises. (5^{ème} ed.). Paris : La Découverte.
- Etudes et analyses. (2008). Plan marketing de Rossignol. En ligne . <https://mon-espace.etudes-et-analyses.com/download/reader?id=326205&failed=1&error=loginfailed> , consulté le 14 mai 2020
- Etudier (n.d). Histoire de la délocalisation. En ligne <https://www.etudier.com/dissertations/Histoire-De-La-D%C3%A9localisation/34522.html> , consulté le 27 mai 2020
- Granger L.(2020). Calculer le retour sur investissement, pourquoi et comment. En ligne <https://www.manager-go.com/finance/ROI-retour-sur-investissement.htm> , consulté le 24 mai 2020
- Hayes A. (2020). Returns on net assets – RONA : définition. En ligne <https://www.investopedia.com/terms/r/rona.asp> , consulté le 25 mai 2020.
- Hennart J-F. (1998). A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal*, Vol.9(4), 361-374.
- Insee. (n.d), Formation brut de capital fixe. En ligne <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1371>, consulté le 30 mai 2020
- Kenton W. (2020). Working Capital (NWC). En ligne <https://www.investopedia.com/terms/w/workingcapital.asp> , consulté le 21 mai 2020
- Lacity M., Hirschheim R. (1993), “The Information Systems Outsourcing Bandwagon”, *Sloan Management Review*, Autumn, pp.13-25
- La financepour tous. (2019). Le compte de résultat. En ligne <https://www.lafinancepour tous.com/decryptages/entreprise/gestion-et-comptabilite/comptes-de-l-entreprise/comprendre-le-bilan-le-compte-de-resultat-et-l-annexe/le-compte-de-resultat/>, consulté le 23 mai 2020

Le dico du commerce international. (n.d). Joint-Venture. En ligne <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/joint-venture.html> , consulté le 18 mai 2020

L'équipe dynamique entrepreneuriale. (2017). Inconvénients et avantages de la délocalisation. En ligne <https://www.dynamique-mag.com/article/inconvenients-avantages-delocalisation.5538>, consulté le 23 mai 2020.

Les délocalisations (n.d). Qu'est-ce que la délocalisation. En ligne <http://tpedelocalisation1es.e-monsite.com> , consulté le 15 avril 2020.

Les Echos. (2013). En ligne https://eurosagency.eu/euros-agency-accompagne-belle-histoire-de-rossignol/?fbclid=IwAR1WbqXAa-4DCI-NU0_Z8mAQyPAEmDAti_yeW0KWvmxdn12TsuRWWq2ge8s., consulté le 23 mai 2020

L-Expert-comptable.com. (2017). La fusion-acquisition : les grands principes. En ligne <https://www.l-expert-comptable.com/a/37855-la-fusion-acquisition-les-grands-principes.html> , consulté le 25 mai 2020.

L-Expert-comptable.com (2014). Le résultat d'exploitation : définition, calcul interprétation. En ligne <https://www.l-expert-comptable.com/a/37521-le-resultat-d-exploitation.html> , consulté le 20 mai 2020

L'investisseur Français. (n.d). Passif circulant (ou courant, à court-terme). En ligne <https://linvestisseurfrancais.com/club/lexique-bourse-finance-comptabilite/definition-passif-courant-circulant/> , consulté le 21 mai 2020

Marshall A. (1890). Principle of Economics. New-York : MacMillan et Co.

Messaoudi D. (2014), "Les délocalisations industrielles dans les mutations des systèmes productifs français : Industrial relocation and the mutations in French production systems" , Revue géographique de l'Est : vol. 54 / 1-2 | 2014 : Mutations des systèmes productifs en France

Michalet Ch-A. (2007). Dynamique des formes de délocalisation et gouvernance des firmes et des Etats. En ligne <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-8-page-141.htm> , consulté le 18 mai 2020.

Michalet Ch-A. (2005). L'impact en Europe des délocalisations vers les pays méditerranéens. Notes et Etudes Anima, 8. En ligne

<https://www.sudoc.abes.fr/cbs/xslt/D8=2.1//SRCH?IKT=12&TRM=135718554> , consulté le 30 avril 2020.

OCDE (2007), Les délocalisations et l'emploi : Tendances et impacts, Éditions OCDE, Paris

Ooreka Entreprise. (2020). CMPC. En ligne

<https://comptabilite.ooreka.fr/astuce/voir/453679/cmpc> , consulté le 21 mai 2020

Petite-entreprise.net. (2014). Avantages et inconvénients de la sous-traitance. En ligne

<https://www.petite-entreprise.net/P-1621-81-G1-avantages-et-inconvenients-de-la-sous-traitance.html> , consulté le 24 mai 2020.

Petite-entreprise.net. (n.d). Quel est le coût d'une délocalisation. En ligne

<https://www.petite-entreprise.net/P-2922-136-G1-quel-est-le-cout-d-une-delocalisation.html> , consulté le 25 mai 2020.

Peycru N. (2017). La délocalisation des entreprises : quels coûts cachés. En ligne

<http://www.investissementmalin.fr/la-delocalisation-des-entreprises-francaises-quels-couts-caches> , consulté le 25 mai 2020

Phillips P.P., Phillips J.J (2006). Return on Investment (ROI) Basics. En ligne

https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=PVZBteSXSIcC&oi=fnd&pg=PT4&dq=roi+return&ots=Lgict0bt5-&sig=_LC1VgejZtySwvQ_3Sy_hZy8XKY#v=onepage&q&f=false, consulté le 24 mai 2020

Prévot F. et Guallino G. (2012). La survie des joint-ventures internationales : une étude de l'industrie pétrolière en Russie. *Management International*, Vol.17(1), 71-87.

Roig E.(2020,. "Délocalisation, définition". Fiches pratiques, sur le site Droits et finances. En

ligne <https://droit-finances.commentcamarche.com/faq/23715-delocalisation-definition> , consulté le 24 mai 2020

Roig E. (2020). Dotation aux amortissements (définition). En ligne [https://droit-](https://droit-finances.commentcamarche.com/faq/23739-dotation-aux-amortissements-definition)

[finances.commentcamarche.com/faq/23739-dotation-aux-amortissements-definition](https://droit-finances.commentcamarche.com/faq/23739-dotation-aux-amortissements-definition) , consulté le 20 mai 2020

Rossignol. (n.d). History : Rossignols en 10 dates clés. En ligne

<https://www.rossignol.com/fr/origins-history> , consulté le 28 mai 2020

Sachwald F. (2001). Les fusions-acquisitions, instruments de la destruction créatrice. En ligne <http://maxoune4.free.fr/Poub/Clef%20usb/M%E9moire/Base%20de%20lecture/fusac%20def.pdf> , consulté le 20 mai 2020

Sergot B. (2012), « Les délocalisations : réalités et perceptions », in Allouche J. (coord.), Encyclopédie des Ressources Humaines, Paris : Vuibert, 3^e éd., p. 374-381.

SES.Webclass. (n.d). Dotation factorielle. En ligne <http://ses.webclass.fr/notion/dotation-factorielle> , consulté le 23 mai 2020

Vauthier L. (1999). Création de la valeur dans la banque. En ligne <http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5385d3611c791.pdf> , consulté le 23 mai 2020.

Villemus P. (2005), “Délocalisations. Aurons-nous encore des emplois demain ?”, édition Seuil.

Vulser N. (2009). Les géants du luxe assument leurs délocalisations. En ligne https://www.lemonde.fr/economie/article/2009/10/14/les-geants-du-luxe-assument-leurs-delocalisations_1253804_3234.html , consulté le 30 mai 2020.

Vulser N. (2012). A la recherche des coûts cachés des délocalisations. En ligne http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/03/16/a-la-recherche-des-couts-caches-des-delocalisations_16706664_3234.html , consulté le 25 mai 2020.

Wikipédia. (n.d). Coentreprise. En ligne <https://fr.wikipedia.org/wiki/Coentreprise> , consulté le 18 mai 2020

Wikipedia. (n.d). Sous-traitance en France. En ligne https://fr.wikipedia.org/wiki/Sous-traitance_en_France , consulté le 19 mai 2020.

Zhu C. (2013). Comment s’implanter avec succès en Chine ? En ligne <https://www.usinenouvelle.com/article/comment-s-implanter-avec-succes-en-chine.N199997> , consulté le 23 mai 2020

13. Annexes

13.1 Annexe 1 : tableau (Lafinancepourtous, 2019)

Ventes de marchandises	= Chiffre d'affaires	= A
Production vendue (biens et services)		
Production stockée		
Production immobilisée		
Subventions d'exploitation		
Reprises sur amortissements et provisions		
Autres produits d'exploitation		
Total des produits d'exploitation (I)		
Achats de marchandises		= B
Variation du stock de marchandises		
Achats de matières premières et d'approvisionnements		
Variation du stock de matières premières et d'approvisionnements		
Autres achats et charges externes		
Impôts, taxes et versements assimilés		
Salaires et traitements versés au personnel		
Charges sociales		
Dotations aux amortissements		
Dotations aux provisions		
Autres charges d'exploitation		
Total des charges d'exploitation (II)		
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I - II) = RE		
Total des produits financiers (III)		
Total des charges financières (IV)		
RÉSULTAT FINANCIER (III - IV) = RF		
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (RE + RF)		
Produits exceptionnels (V)		
Charges exceptionnelles (VI)		
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (V - VI) = R ex		
Participation au résultat de l'entreprise calculée pour les salariés (VII)		
Impôts sur les bénéfices (VIII)		
BÉNÉFICE OU PERTE (RE + RF + R ex - VII - VIII)		

13.2 Annexe 2 : Partie de la théorie issue du cours du professeur Semal

Big Picture :

La “Big Picture” est une sorte de grille d’analyse reprenant l’ensemble des éléments présents dans le processus de production d’une entreprise. Elle permet de répondre aux trois questions essentielles selon Seneca “ where to sail , how to sail and what are the favorable winds”(“ où naviguer, comment naviguer, quels sont les vents favorables”). La question “where to sail” a pour but de définir l’objectif commercial de l’entreprise (The business target), le “ how to sail” permet de définir les valeurs de l’entreprises et enfin la question “ what are the favorable wind” représente toutes les décisions stratégiques que l’entreprise doit prendre.

10.1) Where to sail ?

Cette question permet de répondre aux questions concernant les objectifs de l’entreprise, elle concerne les différentes cibles que l’entreprise essayera de toucher. Elle regroupe les attributs pour lesquels un client choisirait cette entreprise plutôt qu’une autre.

Elle reprend les micro-attributs, les macro-attributs,

Le business target représente tous les attributs auxquels le client apporte plus ou moins d’importance. Les principaux attributs recensés comme étant les plus important aux yeux des consommateurs sont :

- ☐ Le prix sera parfois laissé en dehors des micro-attributs car souvent le consommateur va fixer des attentes pour les autres attributs et le but sera de minimiser le prix en respectant toutes ces autres attentes.
- ☐ Le délai de livraison, il est mesuré par l’indicateur de performance (KPI) le plus commun le ODT, “ order to delivery time”, il représente le temps entre le placement de la commande par le client et la réception du produit par celui-ci. L’autre indicateur de

performance du délai de livraison est la fréquence à laquelle les commandes peuvent être placées.

□ La qualité du produit dépend du secteur dans lequel l'entreprise opère. Il convient de vérifier la qualité technique du produit à l'aide de limites de contrôle minimales et maximales afin de pouvoir détecter les produits défectueux.

□ La qualité du service comprend toutes étapes par lesquelles le produit va passer : la commande, la préparation du colis, le retour, le service après-vente, tous les éléments

qui viennent après la fabrication du produit. La qualité du service va aussi inclure les dimensions “ humaines “ du service comme l'accessibilité, la courtoisie, la réactivité.

□ La variabilité et la gamme de produit concerne toutes les variantes du produit par rapport à la couleur, à la taille ainsi les produits dérivés du produit initial. En effet, proposer l'ensemble des produits concernant une activité ou un domaine (sport, aménagement, etc) permet au client de ne pas devoir se rendre dans d'autres commerces pour trouver les éléments complémentaires au produit de base.

□ La disponibilité est mesurée par le taux de remplissage (“ fill rate”), c'est en fait la probabilité que le client place une commande et que l'entreprise l'ai en stock. Le

“fill rate” (β) se calcule selon la formule suivante :

$\beta =$

$$\frac{\text{Demande servie sans délai}}{\text{Demande exprimée par les consommateurs}}$$

□ La customisation est liée avec le temps de livraison, un produit commun aura un temps de livraison moins important qu'un produit fait sur mesure pour le client.

Une fois cet ensemble d'attributs permet de voir à quoi les clients apportent-ils de la valeur, il permet de définir le segment de marché que j'ai envie d'atteindre. Ces attributs seront

qualifiés de “ micro-attributs” par le professeur Semal dans son cours de Supply Chain Management. Ils permettraient de savoir ce que le client veut.

Une fois que les micro-attributs sont connus. Il faut déterminer les “ macro-attributs”, ceux-

ci permettent de décrire comment sont les clients et comment l’entreprise doit-elle envisager sa chaîne de production. Les principaux macro-attributs sont :

☐ Le volume, il faut estimer la quantité de demande des clients par région, les clients peuvent être les grossistes, les magasins ou les consommateurs finaux. L’estimation va se faire à l’aide de moyenne et de l’écart type.

☐ La variabilité : comment les commandes peuvent varier selon les clients, les régions et les périodes. Cela se calcule aussi à l’aide de statistiques.

☐ La location aura une importance capitale pour plusieurs parties de la chaîne de production. Il faudra une location stratégique par rapport à l’approvisionnement en matière première mais aussi par rapport au réseau de distribution.

Cela va permettre de déterminer et de comparer les différentes régions où il peut être intéressant de s’implanter, et voir combien de clients une entreprise peut espérer avoir et comment elle peut les atteindre.

Nous venons de voir à l’aide du cours du professeur Semal et de la Big Picture quels sont les attributs importants, micro ou macro, qui nous permettent donc de définir les attentes des clients et qui permettent de définir la “ Business Target” de l’entreprise.

How to Sail ?

La question du “ comment naviguer ? “ va venir étudier l’ensemble des valeurs et des objectifs propres à l’entreprise. Elle permet d’analyser ce qui va permettre à l’entreprise

d'atteindre sa " Business Target". En reprenant le terme issu du cours, les " company specifications" sont ces valeurs et objectifs de l'entreprise, elles sont divisées en trois groupes :

□ Les coûts : Sous ce terme, nous allons trouver l'ensemble des éléments financiers qui concourent à l'efficience de l'entreprise. Ceux-ci vont donc se différencier selon les entreprises, leurs stratégies ou leurs orientations de production. Nous pourrions donc y trouver des données variées telles les revenus et les dépenses mais également les contraintes sur les actifs, les différents objectifs en termes de rendement ou d'investissement, qui pourront notamment être évalués grâce aux méthodes vues précédemment et plus particulièrement celle de l'EVA.

□ Les valeurs de l'entreprise sont les principes qui en fondent l'esprit et les orientations stratégiques. Ces valeurs reflètent son identité et les entreprises sont bien souvent peu enclines à les négocier ou les mettre en balance dans les compromis. Dans celles-ci, nous trouverons qui peuvent être le respect de l'écologie, le développement durable, le caractère innovant, la position contre le travail des enfants ou encore l'égalité des genres pour les postes à responsabilités.

□ Les objectifs stratégiques de l'entreprise, ce sont principalement les objectifs long-terme qui sont repris dans ce groupe. Ils sont importants car ils pourront être une contrainte lors de l'établissement de la Supply Chain de l'entreprise. Ces objectifs peuvent être multiples, par exemple : devenir leader sur une région donnée ou sur un segment de marché, être préféré à un concurrent, obtenir certaines certifications.

What are the favorable winds ?

La réponse à cette question va nous amener à comprendre comment la Supply Chain

d'une entreprise est construite. Elle va nous permettre d'élaborer une structure claire de

l'entreprise grâce à laquelle celle-ci va pouvoir prendre toutes les décisions nécessaires afin de parvenir à atteindre sa Business Target tout en respectant ses valeurs. Elle permettra aussi de comprendre ce qui est important à long-terme pour l'entreprise, ce qui est stratégique et ce qui est un détail. Cette Supply Chain servira également à distinguer ce qui est le plus important pour l'entreprise, ce qui lui permet d'obtenir un avantage sur ses concurrents et ce qui l'est moins afin de pouvoir classer ces décisions par degré d'importance.

Concernant la fourniture ("Supply") ou l'approvisionnement ("sourcing"), en général le plus important sera ce qui sera par la suite le plus difficile ou le plus coûteux à changer comme la location par exemple. Il faut procéder par étape, et prendre en premier les décisions à long-terme car ce sont elles qui régiront toute la chaîne de production. Les questions que l'entreprise doit se poser concernent principalement la segmentation des biens et services à fournir ainsi que les questions concernant les fournisseurs.

Les questions concernant la production, c'est-à-dire la manière dont l'entreprise va traiter ses produits, ont aussi une grande importance. C'est dans cette partie, que l'entreprise prendra des décisions importantes concernant le traitement des produits comme par exemple savoir si elle doit tout faire elle-même ou sous-traiter, savoir où il est préférable d'implanter ces usines de manutention, savoir si elle doit tout produire au même endroit ou la diviser selon les différentes étapes de fabrication afin de pouvoir organiser un processus de manutention.

La troisième question importante qu'une entreprise doit se poser, selon Mr Semal, concerne la distribution. En effet, une fois que les produits sont finis, il est important

pour l'entreprise de savoir comment les acheminer vers les consommateurs, de savoir quels canaux de distributions seront les plus efficaces. Il faut aussi se poser la question de l'entreposage.

La quatrième décision à prendre est celle concernant le retour des marchandises, cette question n'est pas la plus importante mais pour certaines entreprises il est important d'en tenir compte. Les questions à se poser sont plus ou moins les mêmes que celles présentes dans la section précédente à la différence que les produits doivent faire le chemin inverse, c'est-à-dire du consommateur vers l'entreprise. Il convient donc de se poser la question de savoir comment cette chaîne de retour va-t-elle être structurée, si elle est nécessaire.

La dernière question à se poser est par rapport à l'aspect logistique, le transport, l'entreposage, l'inventaire. Il faut savoir comment les produits vont être transportés, entreposés et inventoriés. Cette question est probablement la moins stratégique des cinq questions abordées dans ce chapitre mais peut avoir un très grand impact financier si on la néglige.

Ces cinq questions font partie du processus fondamental de la Supply Chain, elles la caractérisent. Cependant, pour chacune de ces cinq dimensions d'autres questions transversales peuvent se poser comme par exemple la question de la sous-traitance, l'entreprise doit-elle faire elle-même chaque partie de la SC ou doit-elle sous-traiter. Il faut aussi décider où auront lieu chacune de ces étapes. La troisième question transversale que propose Mr Semal dans le cours, est celle du déclencheur, savoir qui déclenche le processus de production, l'entreprise à l'aide de prévisions ou alors le client en personnalisant ses produits, cette décision aura un impact sur les questions

concernant l'entreposage. La dernière question transversale concerne les systèmes technologiques utilisés pour effectuer chacune des cinq étapes de production.

Nous venons donc de voir tous les aspects et toutes les questions sur lesquelles l'entreprise doit se positionner afin de prendre des décisions qui seront essentielles à son bon fonctionnement. Il sera important pour l'entreprise de réfléchir à chacune d'elle avant de prendre des décisions car certaines d'entre elles ne seront pas réversibles à moindre coûts. Afin d'analyser correctement le fonctionnement d'une entreprise toutes ces questions seront reprises dans la "Big Picture" élément très important du cours de SCM, qui va nous permettre de réaliser l'étude des processus de relocalisation et de délocalisations d'entreprises.