

Relocalisation des approvisionnements chinois : une typologie des motivations des entreprises françaises.

Fel, Fabienne

ESCP Europe

fel@escpeurope.eu

Griette, Eric

Esdes, Université Catholique de Lyon

egriette@univ-catholyon.fr

Résumé :

De nombreuses entreprises occidentales font aujourd'hui le choix de relocaliser leurs approvisionnements chinois vers des zones géographiquement plus proches. Si ce phénomène fait l'objet de nombreuses communications dans la presse, les recherches académiques, portant notamment sur les raisons qui poussent les entreprises à ce choix, restent relativement rares. De plus, les recherches existantes divergent quant à l'importance respective des raisons qui peuvent prévaloir à ces choix, à savoir la correction de la décision initiale, considérée a posteriori comme une erreur stratégique, l'évolution des conditions commerciales avec la Chine, ou encore la volonté d'améliorer la réactivité en termes d'innovation.

Pour tenter de combler cette lacune, nous avons réalisé une étude auprès de 270 entreprises occidentales, très majoritairement françaises, dont les trois-quarts approvisionnent des produits manufacturés depuis la Chine. Parmi ces dernières sociétés, plus de la moitié ont rapproché récemment tout ou partie de leurs approvisionnements chinois, et nous montrons que ce phénomène s'accélère.

L'analyse des motivations de ces entreprises fait apparaître que la première cause de rapprochement des approvisionnements (à 53%) est l'évolution des conditions commerciales avec la Chine, en raison de l'effet conjugué de la hausse des salaires chinois et de la chute de l'Euro face au Dollar. La deuxième raison (à 33%) est le changement de stratégie des entreprises, en particulier de celles qui souhaitent monter en gamme, ou adopter une stratégie RSE. Au terme de notre recherche, seules 14% des sociétés qui rapprochent leurs approvisionnements chinois le font pour corriger une erreur stratégique initiale.

Au-delà de cette lecture univariée des motivations des sociétés, nous avons ensuite réalisé une classification hiérarchique des entreprises en fonction de leurs motivations, et identifié 5 classes différentes d'entreprises : les « cost killers » (23% de l'échantillon), qui ne rapprochent leurs approvisionnements que pour des raisons de coûts. Les « réalistes » (50% de l'échantillon au total), qui, constatant la hausse des coûts chinois, se détournent de ce pays

pour trouver des fournisseurs qui leur assurent pour le même coût une plus grande satisfaction sur le plan de la qualité au sens large. Parmi eux, 28% représentent les « réalistes en recherche de qualité des produits et de fournisseurs plus respectueux de la propriété intellectuelle et de la RSE », quand le second sous-groupe (22%) regroupe les « réalistes en recherche de réactivité ». Enfin, les deux derniers groupes (13% chacun de l'échantillon), que nous qualifions de « volontaristes », sont constitués d'entreprises beaucoup plus préoccupées que la moyenne par la qualité (au sens large) de leurs approvisionnements, et beaucoup moins par la hausse des coûts chinois. Nous montrons que les entreprises du premier sous-groupe sont préoccupées par la qualité des produits et la recherche de fournisseurs respectueux de la RSE et de la propriété industrielle, quand celles du second sous-groupe sont davantage en recherche de réactivité.

Ainsi, la réduction du différentiel de coût entre produits chinois et produits fabriqués dans des zones géographiques plus proches, surtout dans la perspective de la continuité de la chute de l'Euro face au dollar, ne va plus obliger les entreprises à choisir entre des produits fabriqués en Chine à bas coût et des produits plus chers, mais plus proches. A prix d'acquisition équivalent, le choix s'élargit donc pour les managers.

Mots clés : Achats, Approvisionnements, Chine, Europe, Stratégie, Supply Chain

Relocalisation des approvisionnements chinois : une typologie des motivations des entreprises françaises.

INTRODUCTION

Depuis plus d'une vingtaine d'années, les approvisionnements internationaux des entreprises occidentales se sont multipliés, au bénéfice essentiellement des pays à bas coûts de production. Nous assistons aujourd'hui à l'émergence du phénomène inverse, de nombreuses entreprises françaises choisissant de quitter leurs fournisseurs asiatiques pour des fournisseurs plus proches ; ce phénomène conduit à la reconfiguration de *supply chains* amont moins étendues, permettant de réduire la distance entre clients et fournisseurs, d'améliorer la réactivité des processus tant de conception que de livraison, et de limiter les risques inhérents aux approvisionnements à longue distance géographique et culturelle.

Mais si ce phénomène fait l'objet de nombreuses communications dans les médias, les recherches académiques sur le sujet, bien qu'en nombre croissant, restent encore limitées (Ellram, 2013 ; Fratocchi et *al.*, 2014). Comme l'ont indiqué certains chercheurs, nous nous devons aujourd'hui de mieux appréhender *comment*, *pourquoi*, et *où* les entreprises décident de localiser leurs opérations de production (Ellram, 2013).

Cette recherche vise à mieux comprendre le « pourquoi » : nous avons donc entrepris une étude auprès de 270 entreprises françaises, dont les trois quarts s'approvisionnent, ou se sont approvisionnées, en Chine. Parmi celles-ci, 105 ont cessé de le faire, en tout ou partie. Notre recherche s'est donc focalisée sur les raisons qui ont poussé ces entreprises à revoir leur politique d'approvisionnement.

Notre article est structuré de la façon suivante : après avoir analysé la littérature sur le sujet, nous présenterons la méthodologie et les résultats de la recherche que nous avons réalisée auprès de 270 entreprises françaises, dont 105 ont choisi de s'adresser ces dernières années à des fournisseurs plus proches de la France. Nous présenterons et discuterons ensuite les facteurs qui ont prévalu à ces choix, et en tirerons des enseignements managériaux.

1. REVUE DE LITTÉRATURE

Avant d'entamer notre revue de littérature, il nous paraît important de définir le périmètre de notre étude : nous n'avons traité que des approvisionnements de produits manufacturés, et avons exclu les approvisionnements en matières premières (les terres rares, par exemple, ne pouvant être approvisionnées que depuis la Chine, ou, plus marginalement, depuis d'autres zones géographiques très éloignées).

Par ailleurs, nous intéressant aux approvisionnements internationaux, nous avons inclus dans notre recherche l'ensemble de ces approvisionnements, qu'ils proviennent d'unités industrielles appartenant en propre aux entreprises françaises, ou de fournisseurs externes, en accord avec le périmètre d'étude défini par Kinkel et Malocca (2009).

Enfin, sur le plan de la terminologie, nous utiliserons indifféremment les termes de « rapprochement » ou de « relocalisation » des approvisionnements, pour désigner la cessation d'approvisionnements chinois au bénéfice d'approvisionnements plus proches géographiquement, que ceux-ci, encore une fois, proviennent de filiales Chinoises des entreprises étudiées, ou de fournisseurs externes.

L'internationalisation des approvisionnements a fait l'objet de nombreuses recherches ces vingt dernières années. Ce mouvement d'internationalisation continue, mais consultants et chercheurs observent depuis plusieurs années l'émergence d'un mouvement de « retour » vers des zones plus proches des lieux de consommation. Le nombre de recherches sur le sujet reste cependant limité : ainsi, une étude exhaustive de la littérature conduite par Ancarani et *al* (2015) a dénombré 16 recherches sur le sujet, publiées entre 2007 et 2014. Les auteurs soulignent que le sujet présente un intérêt croissant pour les chercheurs, la moitié de ces papiers ayant été publiés en 2014. Nous confirmons cette tendance après avoir réalisé une recherche exhaustive des publications dans des journaux académiques en langue anglaise depuis 2015, puisque nous avons dénombré 8 publications également en 2015, et 10 durant les 10 premiers mois de l'année 2016 (nous avons pour cela utilisé les bases Google Scholar, EBSCO, Emerald et ScienceDirect, en utilisant les mots-clés « reshoring » ou « near-reshoring »).

Parmi l'ensemble de ces recherches, un certain nombre s'interrogent déjà sur le « pourquoi » des rapprochements des approvisionnements internationaux, apportant des raisons multiples, parfois complémentaires, et parfois contradictoires.

1.1 LA CORRECTION D'ERREURS STRATEGIQUES

Pour certains chercheurs (Kinkel et Malocca, 2009 ; Kinkel, 2012), la « délocalisation » des usines et approvisionnements vers des pays à bas coûts a constitué une erreur stratégique, les entreprises ayant sous-estimé les coûts cachés et les problèmes de non-qualité lors de la décision originelle ; le rapprochement des approvisionnements est donc la simple correction de cette erreur, lorsque l'entreprise se rend compte que l'opération n'est pas aussi avantageuse qu'escompté.

De nombreux chercheurs soulignent que les entreprises occidentales ont tendance à surestimer les gains liés à un déplacement des approvisionnements vers des pays à bas coûts : Platt et Song (2010) montrent que le coût total d'acquisition des produits achetés en Chine n'est pas clairement défini par les sociétés occidentales qui choisissent de s'approvisionner depuis ce pays ; selon eux, ces entreprises estiment que le prix d'achat représenterait 4/5 du coût total d'acquisition, quand il ne serait en fait que de 2/3. Les coûts cachés sont par ailleurs souvent cités dans la littérature: coûts de formation des fournisseurs, déplacements coûteux des cadres occidentaux, coûts de non-qualité, pertes de production liés à des retards de livraison, etc... Tate et al (2012) mettent en avant l'immobilisation du capital liée à mise en place de stocks de sécurité afin de pallier l'absence de réactivité ; la prise de conscience de l'ensemble de ces coûts cachés, n'ayant pas été correctement appréhendés lors de la prise de décision initiale, conduirait donc les entreprises à revenir sur leur décision initiale.

Au terme de leur recherche, Kinkel et Malocca (2009) affichent que 70% des entreprises allemandes qui ont commencé à s'approvisionner depuis des pays à bas coûts font machine arrière dans les cinq ans, et interprètent ce phénomène comme la correction d'une erreur initiale, plutôt que comme la réaction à long terme face à l'évolution des conditions commerciales avec les pays d'accueil.

Ce chiffre est cependant très nettement nuancé par la recherche récente de Fratocchi et *al* (2016), basée sur l'analyse de données secondaires de 377 cas de rapprochement des

approvisionnements au sein de 322 entreprises : aux termes de leur étude, seuls quelques cas de rapprochement des approvisionnements seraient liés à une mauvaise appréciation initiale des entreprises étudiées.

1.2 L'EVOLUTION DES CONDITIONS COMMERCIALES AVEC LA CHINE

Au contraire, d'autres chercheurs considèrent que le mouvement de rapprochement des approvisionnements internationaux est la conséquence à long terme de changements sociaux et économiques dans les pays à bas coûts, l'augmentation des salaires étant la première explication (Shih, 2013 ; White et Borchers, 2016). Martinez-Mora et Merino (2014) soulignent que le différentiel de coût de revient entre la Chine et l'Espagne a fortement diminué ces dernières années : les salaires chinois ont doublé entre 2000 et 2006, alors que les salaires Espagnols ont chuté depuis la crise de 2008. Aljborn et Mikkelsen (2015) font valoir que la productivité des pays occidentaux augmente avec le développement de l'automatisation. Plus récemment, la chute de l'Euro face au Dollar a renchéri le prix des produits achetés en Chine. Fratocchi et *al* (2016) considèrent également que l'évolution du contexte commercial avec les pays à bas coûts est le premier facteur expliquant le rapprochement des approvisionnements. Enfin, Cariou et Dornier (2012) soulignent que les fournisseurs chinois ont de plus en plus tendance à se tourner vers leur marché intérieur, moins exigeant en termes de qualité et de RSE, et davantage demandeur de commandes de grande taille que les clients occidentaux. Ces auteurs concluent à une moins grande attractivité de la Chine que par le passé.

1.3 LA RECHERCHE D'UNE PLUS GRANDE REACTIVITE EN TERMES D'INNOVATION

La littérature récente met en avant un troisième facteur poussant les entreprises occidentales à rapprocher leurs lieux d'approvisionnements de leurs lieux de conception, à savoir les relations intra-organisationnelles à l'intérieur de la *Supply Chain* (Martinez-Mora et Moreno, 2014). Gray et *al* (2013) montrent que les modifications de produits suite au développement d'innovations sont plus simples à gérer au sein d'une *supply chain* plus courte. Pisano et Shih (2012) soulignent que la production à distance dans des pays à bas coûts éloignés a un impact négatif sur l'innovation : leur conclusion est que les entreprises où l'innovation est très liée au processus de production ont tout intérêt à rapprocher production et conception.

Cependant, cette idée est remise en question par plusieurs études récentes : Dachs et *al* (2015), s'appuyant sur un échantillon de 3000 entreprises industrielles européennes, montrent que les firmes qui s'approvisionnent à l'étranger introduisent plus fréquemment de nouveaux produits sur le marché que celles qui s'approvisionnent de façon proche. Fratocchi et *al*(2016) notent que la volonté de préserver les capacités d'innovation de l'entreprise –troisième facteur de rapprochement des approvisionnements d'après la littérature- n'est que très peu citée au sein de leur échantillon, ce qu'ils expliquent de deux façons : d'une part, les entreprises ne faisant produire à l'étranger que des produits matures n'entament pas leurs capacités d'innovation ; d'autre part, les ressources et les compétences en termes d'innovation se sont largement accrues depuis plusieurs décennies dans les pays émergents (en Chine et en Inde en particulier), ce qui permet à ces pays d'offrir des terrains favorables à l'innovation.

1.4 L'EFFET « MADE IN »

Si l'effet « made in » n'est que très peu abordé dans la littérature, Fratocchi et *al* (2016) le font apparaître comme le quatrième facteur de rapprochement des approvisionnements au sein de leur échantillon. Ils soulignent que cet effet est particulièrement marqué pour des entreprises fabriquant des produits haut de gamme, où la localisation de la production en Occident est souvent perçue par les consommateurs comme un gage de qualité du produit.

2 QUESTIONS DE RECHERCHE ET METHODOLOGIE

Face à la multiplicité des raisons pouvant pousser les sociétés à rapprocher leurs approvisionnements, et aux divergences des recherches précédentes quant à leur importance respective, nous avons tout d'abord cherché à mesurer les raisons qui poussent les entreprises françaises à rapprocher leurs approvisionnements chinois, avant de tenter de les hiérarchiser.

Nous avons également cherché à mesurer le niveau de satisfaction des entreprises qui ont fait le choix de ce rapprochement, car aucune étude académique à notre connaissance n'a cherché à quantifier ce facteur.

Nous avons donc construit un questionnaire interrogeant globalement les entreprises sur :

- L'ancienneté de leurs approvisionnements depuis la Chine,
- Les motivations de leur choix initial,
- Leur choix éventuel de rapprocher leurs approvisionnements,
- La part des approvisionnements concernés,

- Les nouvelles zones d’approvisionnement des produits déplacés,
- Leur niveau de satisfaction sur différents critères (coûts, qualité des produits et des services associés, réactivité entre commande et livraison, réactivité entre conception et production)

Une même entreprise, qui gère de nombreuses lignes de produits, pouvant avoir des raisons différentes de rapprocher l’approvisionnement de chacun de ces produits, nous avons ensuite interrogé nos répondants de façon plus précise sur la dernière famille de produits qu’ils avaient cessé d’approvisionner depuis la Chine, pour choisir une zone d’approvisionnement plus proche de la France. A cet effet, nous leur avons demandé, au-delà des questions générales déjà posées, et que nous avons appliquées de nouveau à cette seule famille de produits :

- La date de ce dernier rapprochement,
- Les caractéristiques de cette famille de produits (bas, moyen ou haut de gamme)
- Les raisons précises du choix de ne plus s’approvisionner en Chine.

Nous avons construit ce questionnaire avec l’outil SurveyMonkey, et l’avons diffusé en ligne à plusieurs milliers d’acheteurs, grâce à nos réseaux Viadeo, LinkedIn, et avec la participation de la CDAF (Conseil National des Achats), qui l’a relayé auprès de ses 10 000 adhérents. Une première vague d’envoi a été réalisée au printemps 2016, une seconde durant l’été. Nous avons obtenu 293 réponses, dont 270 complètes et exploitables. Les exploitations statistiques ont été réalisées avec les logiciels IBM SPSS Statistics 22 et SPAD Cohéris 8.

3. PRESENTATION DE L’ECHANTILLON

Nos répondants appartiennent à des sociétés de toutes tailles et de tous secteurs. Il convient cependant de noter que la part des entreprises industrielles est de 84%, contre 16% pour les entreprises de service, soit quasiment l’inverse du poids de ces secteurs en France. Cependant, bien que notre échantillon ne soit pas représentatif de la répartition des entreprises françaises, il nous semble représentatif de l’engagement de ces entreprises dans les problématiques d’approvisionnement : les statistiques du Commerce Extérieur Française pour l’année 2015 (source INSEE) montrent que les importations des entreprises manufacturières s’élèvent à environ 210 milliards d’euros, alors que celles des entreprises de services (hors Distribution) ne dépassent pas les 15 milliards.

Notre échantillon est majoritairement constitué de répondants appartenant à des services Achats (52% de directeurs ou responsables Achats, 30% d'acheteurs) ; il comporte également 12% de responsables *Supply Chain*, et 5% de gérants, notamment de petites entreprises non pourvues d'un service Achats. Les répondants sont rattachés à des entreprises ou des filiales basées en France pour 87%, en Belgique ou en Suisse pour 5% d'entre eux. Les autres personnes ayant répondu au questionnaire appartiennent à des entreprises d'Europe occidentale (Pays-Bas, Allemagne et Royaume-Uni). Enfin, notre échantillon est constitué de 26% de PME (moins de 250 salariés), de 38% d'entreprises de taille intermédiaire (ETI : de 250 à 5.000 salariés), et de 36% de grandes entreprises (plus de 5.000 salariés).

74% des sociétés de notre échantillon s'approvisionnent en Chine, ce qui est cohérent avec les études antérieures conduites sur le même sujet, ce pourcentage étant indépendant de la taille de l'entreprise. Nous avons donc réduit notre échantillon, pour la suite de cette recherche, à ces 197 entreprises. La moitié d'entre elles ont commencé à s'approvisionner en Chine entre 1996 et 2006, et 21% l'ont fait entre 2016 et 2011. Seules 12% s'étaient tournées vers la Chine avant 1996, et 16% l'ont fait depuis 2011. Des différences sectorielles apparaissent, les entreprises de la Distribution ayant été les premières à engager le mouvement, pour la plupart avant 1996 ; elles ont été suivies par les entreprises industrielles, les autres services ne s'étant tournés que plus récemment vers le marché chinois.

La part des produits chinois dans les approvisionnements de nos répondants reste marginale, puisqu'ils représentent moins de 20% du total pour les 2/3 de notre échantillon ; à l'autre extrémité du spectre, seules 8% des entreprises s'y approvisionnent pour plus de 60%. Là encore, la Distribution se distingue par des achats beaucoup plus importants en Chine que les autres catégories d'entreprises, le test du khi-deux étant significatif à plus de 99%.

Les approvisionnements chinois sont réalisés en très grande majorité auprès de fournisseurs extérieurs exclusivement (81%), même si 20% des entreprises s'approvisionnent à la fois auprès de fournisseurs externes et de filiales en propre. L'effet taille de l'entreprise est ici très important, avec un khi-deux significatif au seuil de 99%, les grandes entreprises ayant implanté davantage d'unités de production en Chine que les plus petites.

4. PREMIERS RESULTATS : ANALYSE GLOBALE

4.1 LES RAISONS DE LA DECISION INITIALE

Les raisons de la décision initiale d'approvisionner depuis la Chine est sans surprise la recherche de coûts réduits, selon 88% des entreprises.

Il est intéressant de noter que la deuxième raison affichée par nos répondants (à 42%) est la « volonté de ne pas se laisser distancer par les concurrents qui s'approvisionnaient déjà en Chine ». Nous avons utilisé cette formule pour tenter de mesurer l'effet d'imitation décrit par Moatti (2008) : ainsi, selon une importante revue de littérature réalisée par Lieberman et Asaba (2006), l'effet d'imitation est motivé par deux types de raisons qui agissent souvent simultanément : d'une part, les théories basées sur l'information mettent en avant le fait que les entreprises pionnières sont considérées comme détentrices d'une meilleure information, ce qui incite les autres à les suivre, en négligeant leurs propres informations (Bikhchandani, Hirshleifer et Welch, 1992). D'autre part, les théories de la concurrence, en particulier celles issues du champ de la stratégie (Fiegenbaum et Thomas, 1995 ; Garcia-Pont et Nohria, 2002) affirment que les entreprises ont tendance à imiter les autres pour maintenir l'équilibre compétitif.

26% des entreprises se sont tournées vers la Chine car il s'agissait pour elles de la seule zone possible d'approvisionnement pour le type de produits achetés. Les autres raisons citées par nos répondants restent très marginales : en excluant les entreprises qui se sont approvisionnées dans ce pays car elles devaient se fournir auprès d'une unité en propre dans ce pays, seules 11% mettent en avant l'expertise technique des fournisseurs chinois, 9% la qualité des produits, et 7% la qualité des services associés.

4.2 L'APPARITION DE LA RELOCALISATION DES APPROVISIONNEMENTS

Parmi les entreprises qui s'approvisionnent en Chine, 51% ont choisi ces dernières années de rapprocher l'approvisionnement de certains produits achetés jusque-là en Chine, et 5% envisagent de le faire prochainement. La relocalisation des approvisionnements devient effectivement un phénomène mesurable.

Pour la suite de notre recherche, nous avons réduit notre échantillon aux 105 entreprises qui ont effectivement rapproché tout ou partie de leurs approvisionnements chinois.

Ce phénomène est cependant relativement récent, puisque 50% des entreprises ont initié cette démarche entre 2011 et 2014, et 40% depuis 2014. Parmi les entreprises qui avaient initié ce mouvement avant 2011, se trouvent essentiellement le textile et la distribution.

Par ailleurs, le pourcentage d'approvisionnements rapprochés reste relativement faible : 52% des entreprises ont relocalisé moins de 10% de leurs approvisionnements chinois, et 25% une part comprise entre 10% et 20% de ces approvisionnements. Seules 5% ont relocalisé plus de 70% de leurs approvisionnements chinois.

Ce phénomène est aujourd'hui plus marqué pour les ETI, qui ont relocalisé leurs approvisionnements chinois à plus de 60%, tandis que les PME ne sont que 41% à avoir entrepris ce mouvement de retour ; de leur côté, les grandes entreprises se situent à 50%. En revanche, contrairement à l'idée que les PME sont plutôt suiveuses par rapport aux grandes entreprises, il se trouve que ce sont les plus petites entreprises qui ont initié le mouvement : ainsi, 75% des PME et 65% des ETI qui ont engagé des opérations de relocalisation des approvisionnements chinois l'ont fait avant 2014, contre 44% seulement des grandes sociétés (Khi-deux significatif au seuil de 99%).

4.3 LES ZONES DE RELOCALISATION DES APPROVISIONNEMENTS

Ainsi que l'illustre la figure 1, toutes les zones géographiques n'ont pas bénéficié de la même façon de ce rapprochement, qui a essentiellement profité aux pays d'Europe Centrale et de l'Est, et, dans une moindre mesure, à la France.

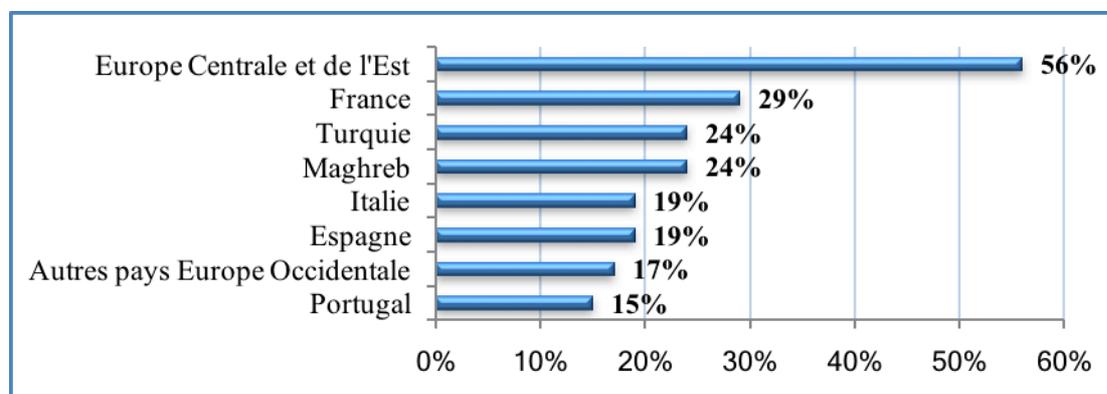


Figure 1: Zones géographiques de remplacement des anciens approvisionnements chinois

Une analyse plus fine montre que les comportements des entreprises varient selon les secteurs : 90% des industriels automobiles interrogés, tout comme ceux de l'électricité et de l'électronique, ont relocalisé leurs approvisionnements en Europe centrale et de l'est, et beaucoup plus faiblement dans les autres zones géographiques (à hauteur de 20%). Le secteur textile a choisi de s'approvisionner davantage en Turquie (50%) et au Maghreb (50% également). Bien que la structure de notre questionnaire ne nous permette pas de valider cette hypothèse, il semble que les entreprises se soient adressées à des fournisseurs situés dans les zones géographiques correspondant aux compétences qu'elles recherchaient. La distribution a quant à elle diversifié ses approvisionnements en s'approvisionnant à la fois en Espagne, au Portugal, en Italie, en Turquie et au Maghreb.

4.4 LES RETOURS EN TERMES DE SATISFACTION

En termes de satisfaction, nous attendions logiquement, étant donné l'ensemble des problèmes de non-qualité et de non réactivité classiquement imputés aux approvisionnements chinois, une satisfaction de nos répondants sur ces critères : c'est effectivement le cas, puisque 98% des répondants qui se sont prononcés se jugent satisfaits ou très satisfaits au niveau de la qualité des produits, 95% en termes de réactivité entre commande et livraison, et 89% en termes de réactivité entre conception et production.

Cependant, cette satisfaction s'exprime également au niveau des coûts, 78% des répondants s'estimant satisfaits ou très satisfaits à ce niveau, contre 16% qui affichent ne pas être très satisfaits. Il est à noter que les PME et les ETI sont largement plus satisfaites (à 85% et 82%) que les grandes entreprises (70%) sur ce critère, sans que notre questionnaire ne nous permette d'expliquer cette différence. En revanche, nous avons mis en évidence, lors de notre recherche qualitative préalable, les conditions financièrement très lourdes imposées par les fournisseurs chinois aux petites entreprises, en leur imposant de payer 50% à la commande, et 50% à l'expédition. Ceci peut expliquer à notre sens la plus grande satisfaction financière des entreprises de plus petite taille.

5. LES MOTIVATIONS POUR LE RAPPROCHEMENT DES APPROVISIONNEMENTS

Dans la mesure où notre question centrale de recherche était de cerner finement les facteurs qui poussent les entreprises françaises à s'approvisionner depuis des zones géographiques

plus proches que la Chine, nous avons interrogé nos répondants sur les caractéristiques précises de leur dernière opération de relocalisation de leurs approvisionnements. En effet, comme nous l'avons exposé plus haut, les entreprises peuvent avoir des raisons très diverses pour relocaliser l'approvisionnement de produits différents. Après avoir brossé ci-dessus un panorama plus général, nous avons donc fait le choix d'analyser en profondeur un nombre réduit d'opérations de relocalisation, et de mettre en perspective les motivations affichées par nos répondants avec les conclusions de la littérature.

5.1 EN PREALABLE : UN PHENOMENE QUI S'ACCELERE

Le mouvement de rapprochement des approvisionnements semble plus que jamais d'actualité : ainsi, la dernière opération réalisée remonte à moins d'un an pour 39% des entreprises (et à moins de 2 ans pour 74% au total). Seules 5% d'entre elles estiment l'ancienneté de cette dernière opération à plus de 5 ans.

5.2 LA CORRECTION D'ERREURS STRATEGIQUES

Nous avons interrogé les sociétés sur leur perception *a posteriori* de la décision initiale de s'approvisionner en Chine, sachant que 4% des répondants ne se sont pas prononcés. Seules 14% des entreprises estiment qu'il s'agissait d'une erreur (sous-estimation des coûts cachés, des problèmes de non-qualité et de non-réactivité). Nous sommes ici très loin des estimations de Kinkel et Malocca (2009), qui estimaient ce chiffre à 70%, et rejoignons les conclusions de Fratocchi et *al* (2016), qui n'ont relevé que quelques « erreurs » parmi les 377 cas analysés, tout en reconnaissant un biais possible de leurs conclusions dans la mesure où ils ont travaillé sur des données secondaires issues de la presse, où les erreurs stratégiques ne sont pas réellement mises en avant.

Il est cependant à souligner que l'étude de Kinkel et Malocca se situait dans un autre contexte, leur échantillon étant constitué uniquement d'entreprises allemandes, ayant choisi de s'approvisionner dans nombre de pays à bas coûts, et non simplement en Chine. Nous rejoignons néanmoins Kinkel et Malocca (2009) sur la taille des entreprises qui considèrent l'opération initiale d'approvisionnements lointains comme une erreur : il s'agissait pour eux davantage de PME que de grandes entreprises. Nos résultats confirment cette analyse, puisque 16% des petites et moyennes entreprises de notre échantillon considèrent avoir commis une erreur initiale, contre 10% seulement des grandes entreprises.

Nous retrouvons également leurs conclusions sur la rapidité de correction des erreurs : 50% des entreprises qui considèrent l'opération initiale de délocalisation des approvisionnements comme une erreur sont revenues en arrière dans les 3 ans, et 16% dans un délai compris entre 3 et 5 ans, ce qui correspond à une durée de délocalisation très inférieure à la moyenne (cf. figure 2)

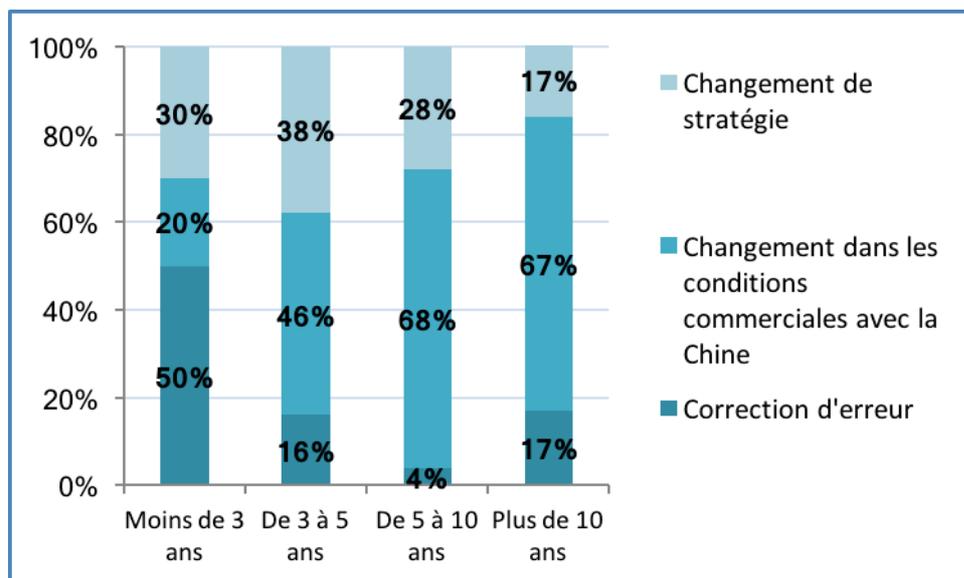


Figure 2 : causes de relocalisation en fonction de la durée d'approvisionnement en Chine

5.3 LA REPOSE A L'AUGMENTATION DES COUTS

Plus de la moitié de nos répondants (53%) considèrent que la décision initiale de s'approvisionner en Chine se justifiait au moment de la décision initiale, mais que l'évolution des conditions commerciales avec la Chine (augmentation des coûts salariaux en Chine et chute de l'euro face au dollar) impliquait un changement de zone d'approvisionnement. Nous confirmons ici d'autres résultats récents (Fratocchi et al, 2016 ; White et Borchers, 2016), qui ont conclu que la réduction du différentiel de coût entre les pays à bas coût et les pays occidentaux était la première cause de relocalisation des approvisionnements.

En accord avec les conclusions d'Ancarani et al (2015), ces entreprises se sont approvisionnées en Chine plus longtemps que la moyenne avant de changer de zone d'approvisionnement : 26% y ont acheté durant plus de 10 ans, et 52% durant une période de 5 à 10 ans.

5.4 LE CHANGEMENT DE STRATEGIE

Le changement de stratégie globale de l'entreprise est un facteur très peu mis en avant dans la littérature pour expliquer les relocalisations d'approvisionnement. En effet, si nombre de recherches font ressortir que des problèmes de non-qualité ou de non-réactivité, par exemple, conduisent des entreprises à s'adresser à des fournisseurs plus proches (Kinkel, 2012 ; Ancarani et al, 2015 ; Fratocchi et al, 2016), elles ne mettent pas en perspective ces problèmes avec un changement de stratégie : un problème de non-qualité peut s'avérer une source de déception sans changement de stratégie. Seules à notre connaissance, quelques études de cas mettent en avant le changement de stratégie comme un facteur de relocalisation des approvisionnements : Robinson et Hsieh (2016) expliquent par exemple que le changement de stratégie de Burberry, souhaitant se repositionner sur des vêtements haut de gamme, a conduit les dirigeants de cette entreprise à s'adresser à des fournisseurs locaux, à la fois pour améliorer la qualité des produits et raccourcir sa *supply chain*, tout en jouant sur l'effet « made in ». Le seul changement stratégique plus largement évoqué dans la littérature est d'ailleurs l'effet « made in » (Martinez-Mora et Merino, 2014 ; Tate et al, 2014 ; Fratocchi et al, 2016), concernant essentiellement des produits haut de gamme.

Notre recherche fait ressortir que le changement de stratégie de l'entreprise est en réalité le deuxième facteur de relocalisation des approvisionnements depuis la Chine, puisque 33% des sociétés de notre échantillon affirment avoir relocalisé leurs approvisionnements chinois pour ce motif. L'effet « made in » semble marginal au sein de cet échantillon, puisque seules 7 entreprises sur les 34 concernées se prévalent désormais d'un « made in Europe », et 5 d'un « made in France ». La volonté de monter en gamme a joué un rôle beaucoup plus important que dans les autres entreprises de l'échantillon (60% contre 20%, le test du Khi2 étant significatif à plus de 99%), mais n'est pas le seul facteur explicatif : pour ces sociétés, la prise en compte de la RSE des fournisseurs est significativement plus importante que pour les sociétés qui n'ont pas changé de stratégie. De nombreux commentaires laissés par nos répondants font d'ailleurs valoir que la décision de ne plus s'approvisionner en Chine fait suite à la mise en place d'une démarche RSE dans leur entreprise, ce qui constitue un changement de stratégie de leur société, non lié à une montée en gamme ou à un effet « made in ».

5.5 LA RECHERCHE D'UNE PLUS GRANDE REACTIVITE EN MATIERE D'INNOVATION

Le troisième facteur évoqué dans la littérature pour expliquer les relocalisations d'approvisionnements est la volonté de rapprocher conception et production. Cette motivation

concerne effectivement 44% des entreprises de notre échantillon, ce qui est loin d'être aussi négligeable qu'aux termes de l'étude de Fratocchi *et al* (2016), qui ne dénombrèrent que quelques cas au sein des 377 étudiés. Il est cependant à noter que cette motivation se retrouve dans l'ensemble des entreprises qui ont relocalisé leurs approvisionnements, même si elle est nettement plus marquée parmi les entreprises qui ont changé de stratégie (60%) que pour les autres (20%), le χ^2 étant pas significatif à plus de 99%. Il ne s'agit donc pas, selon notre recherche, d'un motif intrinsèque menant à quitter les fournisseurs chinois pour d'autres fournisseurs plus proches, mais d'une raison supplémentaire pour des sociétés choisissant de relocaliser leurs approvisionnements pour d'autres raisons, en particulier la réduction des coûts et l'évolution de la stratégie. En effet, les 14% de sociétés qui relocalisent leurs approvisionnements chinois pour corriger une erreur initiale réagissent à court terme, dans un laps de temps trop court pour qu'elles aient pu mesurer l'impact de leur décision sur les futurs développements, qui s'inscrivent davantage dans la durée.

Une explication quant à la non-relocalisation des approvisionnements chinois dans le cadre d'une recherche accrue d'innovation pourrait être la localisation de la R&D à proximité du fournisseur, permettant d'accélérer l'innovation par une plus grande proximité entre conception et production (Moatti et Abecassis, 2015). Nos résultats ne vont pas en ce sens, les entreprises de notre échantillon concevant pour 67% d'entre elles en France, et pour 33% en Chine, où se trouve le fournisseur. Et cette répartition est quasiment la même, quelle que soit la volonté affichée par l'entreprise de rapprocher conception et production.

6 VERS UNE RECHERCHE DE FACTEURS EXPLICATIFS SYNTHETIQUES

6.1 METHODOLOGIE

L'analyse univariée des différents motifs de relocalisation des approvisionnements chinois nous a jusqu'à présent permis de hiérarchiser les raisons avancées dans la littérature, la première cause de relocalisation des approvisionnements chinois vers des zones géographiquement plus proches de la France étant de très loin la baisse du différentiel de coûts entre la Chine et ces pays proches, à la fois en raison de l'augmentation des salaires chinois, et de la chute de l'Euro face au Dollar américain (53% de notre échantillon).

Nous avons identifié que le second motif, quasiment ignoré par la littérature, sauf pour quelques cas particuliers de montée en gamme, est le changement de stratégie de la maison mère (33% des cas), le plus souvent certes pour monter en gamme (60% des cas), mais aussi suite à la mise en place d'une démarche RSE, la recherche du « made in » semblant relativement anecdotique.

Nous avons également montré que le troisième motif est la correction d'erreurs initiales, mais que cette raison ne concerne que 14% des entreprises, essentiellement parmi les petites et moyennes structures.

Enfin, aux termes de notre recherche, le troisième facteur mis en avant dans la littérature, à savoir la recherche d'un rapprochement entre conception et production, n'intervient pas comme un motif intrinsèque de rapprochement des approvisionnements, mais est plutôt vu par nos répondants comme un facteur supplémentaire, quand la décision de rapprochement est prise pour une des trois raisons précitées.

Nous n'avons jusqu'à présent pas pris en compte l'impact des autres raisons qui ont participé à la décision de nos répondants de rapprocher leurs approvisionnements : au-delà des variables déjà citées, nous avons aussi demandé à nos répondants de noter sur des échelles de Likert à 5 points l'importance des facteurs suivants dans leur décision :

- La qualité des produits, et celle des services associés,
- La réactivité de livraison,
- La taille des commandes,
- Les problèmes de contrefaçon,
- La prise en compte de la RSE,
- Le time to market des nouveaux produits.

Nous avons également demandé à nos répondants de noter sur des échelles de Likert à 5 points l'importance des coûts d'achat, ainsi que celle de la chute de l'Euro, dans leur prise de décision.

Nous avons enfin ajouté la volonté de monter en gamme (notée à 0 pour « non » et 1 pour « oui »), ainsi que celle de rapprocher conception et production (notée de la même façon à 0 pour « non » et à 1 pour « oui »), en tant que variables illustratives.

Afin d'obtenir une réduction de l'ensemble des dimensions de notre base de données, et de proposer une factorisation synthétique des variables qui poussent les entreprises à rapprocher leurs approvisionnements, nous avons réalisé une analyse en composantes normée sur les

variables, dont nous allons maintenant analyser les résultats, afin de définir les corrélations et proximités entre elles.

L'objectif d'une ACP étant de réduire le nombre de dimensions d'une base de données pour synthétiser les principales informations sur un nombre réduit de facteurs, nous avons choisi de focaliser notre analyse sur les 3 premiers facteurs, plus significatifs que la moyenne (leur valeur propre est supérieure à 1, en accord avec le critère de Kaiser). Au terme de cette réduction, nous expliquons au total plus de 67% du comportement des entreprises, comme l'illustre le tableau 1.

Numéro	Valeur propre	Pourcentage	Pourcentage cumulé
1	3,580	39,8	39,8
2	1,375	15,3	55,1
3	1,129	12,5	67,6
4	0,741	8,2	75,8
5	0,656	7,3	83,1
6	0,555	6,2	89,3
7	0,378	4,2	93,5
8	0,354	3,9	97,4
9	0,232	2,6	100,0

Tableau 1 : tableau des valeurs propres

6.2 INTERPRETATION DES FACTEURS

Ainsi que l'illustre le tableau 2, notre analyse en composantes principales fait apparaître que le premier facteur de relocalisation des approvisionnements chinois est la recherche d'améliorations qualitatives (amélioration de la qualité des produits et des services associés, réduction des délais de mise sur le marché des nouveaux produits, amélioration de la réactivité de livraison, réduction de la taille des commandes et réduction des problèmes de RSE) ; ces différentes variables sont en effet fortement corrélées à ce facteur, sur lequel elles se trouvent néanmoins en opposition à l'augmentation des coûts chinois et à la chute de l'Euro.

Le deuxième facteur de relocalisation est essentiellement lié aux aspects financiers (augmentation des coûts de production, chute de l'Euro qui renchérit le prix des produits achetés en zone dollar), les autres variables apparaissant nettement moins corrélées à ce facteur.

Enfin, le troisième facteur oppose des entreprises qui relocalisent suite à des problèmes de contrefaçon, à d'autres qui quittent la Chine suite à l'absence de réactivité du processus d'approvisionnement depuis la Chine, notamment pour obtenir des commandes de taille raisonnable.

Libellé de la variable	Axe 1	Axe 2	Axe 3
Augmentation des coûts	-0,375	0,701	-0,401
Chute de l'Euro	-0,439	0,637	-0,007
Problèmes de qualité produit	0,738	-0,247	-0,330
Problèmes de qualité de service	0,828	-0,013	0,089
Réactivité de livraison insuffisante	0,604	0,269	0,460
Délai trop long entre conception et production	0,688	0,336	0,144
Taille trop importante des commandes	0,660	0,275	0,347
Problèmes de RSE	0,596	0,381	-0,337
Problèmes de contrefaçon	0,624	-0,106	-0,621

Tableau 2 : Corrélations des variables actives avec les facteurs

Pour plus de lisibilité, ces tableaux sont complétés par les plans factoriels 1-2 et 1-3 (figures 3 et 4), qui expliquent respectivement 55% et 52% du comportement des entreprises de notre échantillon :

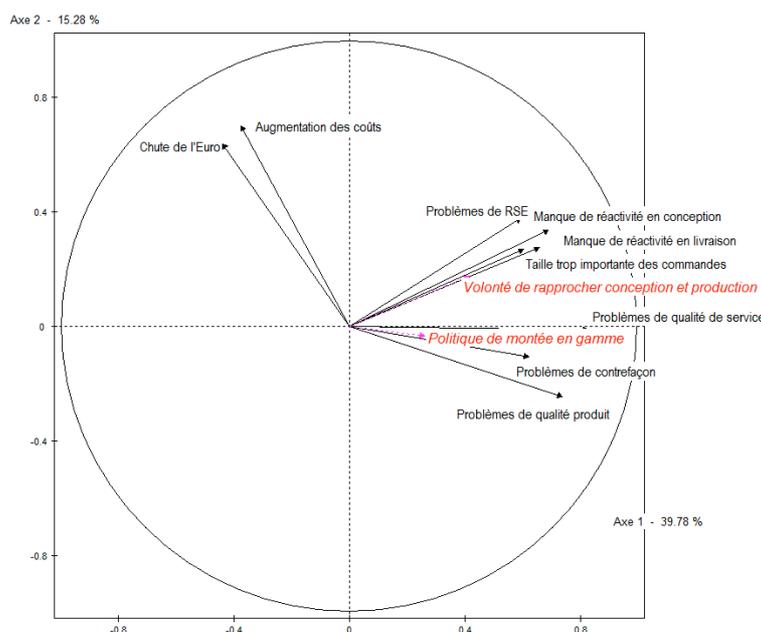


Figure 3 : Plan factoriel 1-2

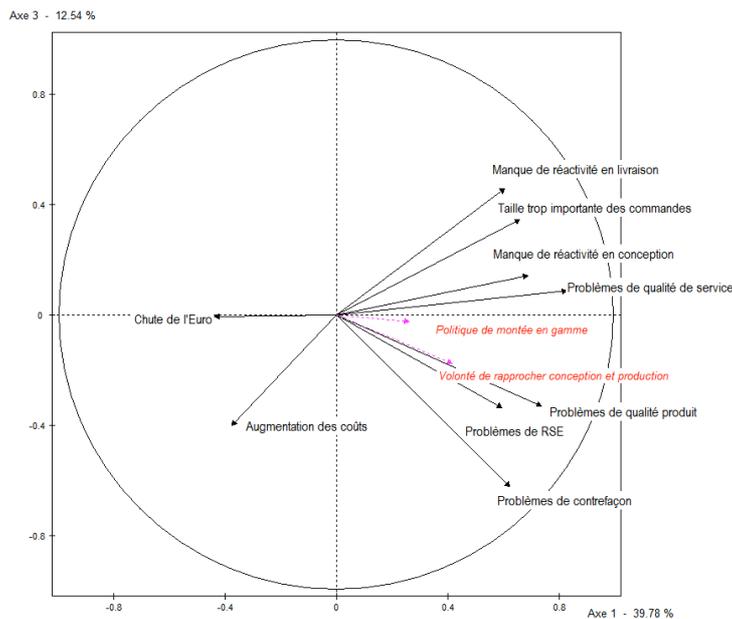


Figure 4 : Plan factoriel 1-3

6.3 CLASSIFICATION HIERARCHIQUE DES ENTREPRISES

Afin d'analyser plus finement les raisons qui poussent les entreprises françaises à s'approvisionner depuis des zones plus proches que la Chine, nous avons réalisé une classification hiérarchique ascendante selon le critère de Ward, et retenu une partition en cinq classes de l'échantillon, comme l'illustrent les figures 5 et 6:

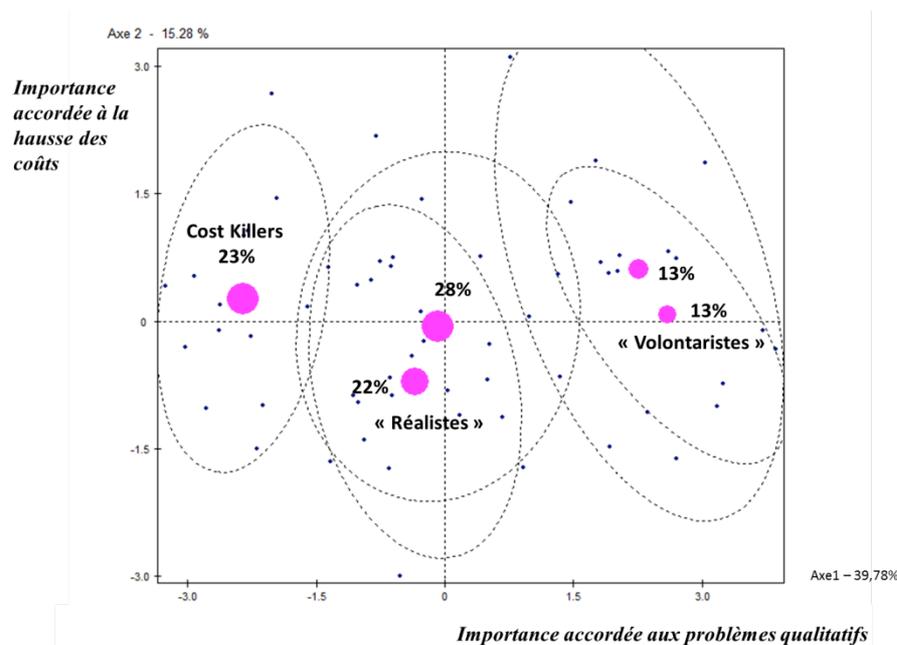


Figure 5 : Classification hiérarchique sur plan factoriel 1-2

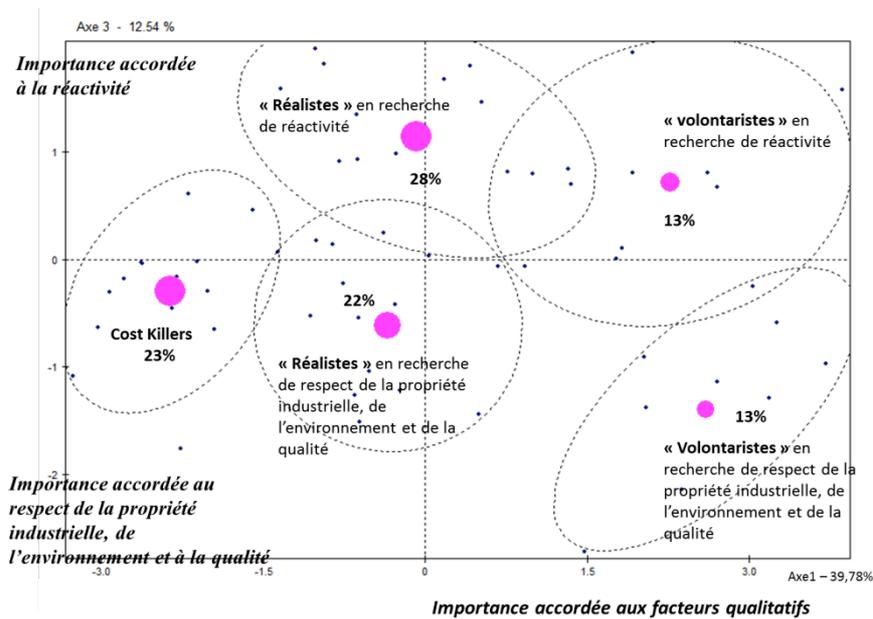


Figure 6 : Classification hiérarchique sur plan factoriel 1-3

6.3.1 Les « cost killers »

Le premier groupe (23% de l'échantillon) représente ceux que nous avons nommés les « cost killers » : il s'agit d'entreprises qui relocalisent leurs approvisionnements en raison uniquement de l'augmentation des coûts chinois, afin de trouver des fournisseurs leur permettant de réduire leur TCO. Ce groupe est représenté à près de 100% par le 1^{er} facteur, il s'agit donc d'entreprises qui accordent beaucoup moins d'importance que la moyenne de l'échantillon aux critères qualitatifs des approvisionnements, et beaucoup plus au changement des conditions financières (hausse des coûts chinois, chute de l'Euro).

6.3.2 les « réalistes »

Les deux groupes suivants (50% de l'échantillon au total) peuvent être à notre sens qualifiés de « réalistes », au sens où ils accordent de l'importance à la fois à la hausse des coûts mais aussi à la nécessité d'obtenir une meilleure qualité d'approvisionnement au sens large (à savoir qualité des produits, respect de la RSE et de la propriété industrielle, mais également réactivité de livraison et faible taille de commandes). Ces entreprises, constatant la hausse des coûts chinois, se détournent donc de ce pays pour trouver des fournisseurs qui leur assurent une plus grande satisfaction sur le plan de la qualité au sens large.

Ces deux groupes se différencient entre eux par la nature de leurs attentes, ce que met en évidence leur positionnement sur le facteur 3, qui les représente le mieux. Ainsi le premier sous-groupe (28%) représente les « réalistes en recherche de qualité des produits et de

fournisseurs plus respectueux de la propriété intellectuelle et de la RSE», quand le second sous-groupe (22%) regroupe les « réalistes en recherche de réactivité » : il s'agit d'entreprises qui rapprochent leurs approvisionnements pour bénéficier de délais de conception et de livraison plus courts, et de commandes d'une taille plus faible.

6.3.3 Les « volontaristes »

Les deux derniers groupes (13% chacun de l'échantillon) sont constitués d'entreprises beaucoup plus préoccupées que la moyenne par la qualité (au sens large, encore une fois) de leurs approvisionnements, et beaucoup moins par la hausse des coûts chinois. Cette préoccupation est signée par la très forte qualité de représentation des parangons de ces classes sur le premier facteur (à près de 80%). Nous les qualifierons donc de « volontaristes », au sens où la relocalisation de leurs approvisionnements est motivée par une très forte volonté de trouver des fournisseurs leur assurant une plus grande satisfaction sur un plan qualitatif.

Là encore, le facteur 3 permet de différencier les deux sous-groupes : le premier est constitué des « volontaristes en recherche de réactivité » en termes de rapidité de livraison et de commandes d'une taille plus faible, quand le second regroupe des « volontaristes en recherche de qualité des produits et de fournisseurs plus respectueux de la propriété industrielle et de l'environnement ».

7. DISCUSSION ET IMPLICATIONS MANAGERIALES

Notre analyse univariée nous a permis de mettre en évidence que les trois premiers motifs de relocalisation des approvisionnements sont, par ordre décroissant, l'augmentation des coûts chinois, les changements de stratégie et la correction d'erreurs lors de la décision initiale de s'approvisionner en Chine. Selon nos résultats, la volonté de rapprocher conception et production n'est pas un quatrième facteur, mais une raison supplémentaire de rapprocher les approvisionnements chinois, quand la décision a déjà été prise pour une autre raison (évolution des coûts d'acquisition des produits chinois ou changements de stratégie). Le « made in » ne joue quant à lui qu'un rôle marginal dans ces décisions.

Notre analyse en composantes principales nous amène à dresser un autre tableau, le premier facteur de relocalisation des approvisionnements étant la recherche d'une amélioration qualitative des approvisionnements, le facteur coût n'arrivant qu'en deuxième position.

Ces conclusions peuvent sembler contradictoires à première vue ; ce serait néanmoins oublier que nous sommes dans un contexte où le différentiel de coût d'acquisition des produits entre la Chine et les zones proches de la France a baissé, ce qui autorise les entreprises, pour un même TCO (*Total Cost of Ownership*), à prendre en compte d'autres préoccupations que le seul prix de revient. Nous avons montré dans notre classification hiérarchique que si 23% des entreprises rapprochent leurs approvisionnements uniquement en raison de la hausse des prix des produits achetés en Chine, les autres le font aussi pour des raisons liées à d'autres facteurs : les « réalistes » (50% de l'échantillon) intègrent bien la hausse des coûts chinois, et, parce qu'ils trouvent des prix *aussi* attractifs dans des zones plus proches, choisissent de quitter la Chine pour améliorer la qualité –au sens large- ou la réactivité de leurs approvisionnements. Au-delà du fait que le premier facteur est la première explication (à près de 40%) du comportement des entreprises de notre échantillon, ces résultats sont confortés par le fait que le TCO du dernier produit relocalisé n'a augmenté que pour 20% de nos répondants, quand il est resté stable pour 42% d'entre eux, et a même baissé pour les derniers 38%.

La réduction du différentiel de coût entre produits chinois et produits fabriqués dans des zones géographiques plus proches, surtout dans la perspective de la continuité de la chute de l'Euro face au dollar, ne va plus obliger les entreprises à choisir entre des produits fabriqués en Chine à bas coût et des produits plus chers, mais plus proches. A prix d'acquisition équivalent, le choix s'élargit donc pour les managers.

CONCLUSION

Notre recherche contribue à analyser et hiérarchiser les raisons du mouvement actuel de relocalisation des approvisionnements depuis la Chine ; ce faisant, nous avons montré que dans un contexte économique mouvant, des stratégies *supply chain* différentes peuvent se mettre en place. En particulier, l'évolution du différentiel de coût avec la Chine est l'opportunité de définir des *supply chains* amont plus courtes, donc plus réactives au sens de Fisher (1997). Au-delà des facteurs expliquant l'émergence de ce phénomène de relocalisation des approvisionnements, nous montrons en effet que les entreprises qui ont fait le choix de s'approvisionner depuis des zones plus proches sont non seulement satisfaites quant aux critères habituels de ce type d'approvisionnements (meilleure qualité des produits

et des services, meilleure réactivité de livraison, possibilité de commander des quantités plus faibles), mais qu'elles estiment aussi pour la plupart avoir réduit leur coût total d'acquisition. Ces nouvelles *supply chains* plus courtes sont à notre sens susceptibles de concilier les deux modèles stratégiques proposés par Fisher, des *supply-chains* réactives pouvant également se montrer efficaces.

References

- Abecassis-Moedas C. and Moatti V., (2015), "Location decisions in the European fashion industry: behind the mirror", in *Procedia*, XXIV AIMS Conference, June 3rd-5th, Paris.
- Aljborn J. and Mikkelsen O., (2014), "Backshoring manufacturing : Notes on an important but underresearched theme", *Journal of Purchasing & Supply Management*, 20, p. 60-62.
- Ancarani A., Di Mauro C., Fratocchi L., Orzes G. and Sartor M. (2015), "Prior to reshoring : A duration analysis of foreign manufacturing ventures", *International Journal of Production Economics*, 169, p.141-155.
- Bikhchandani S, Hirshleifer, D. and Welch I.,(1992), "A theory of fads, fashion, custom, and cultural change as informational cascades", *Journal of Political Economy*, 100, p.992-1026.
- Cariou S. and Dornier P.-P., (2012), « Sourcing Asie : le pouvoir change de main », *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol. 31, n°2, p.9-21.
- Dachs B., Ebersberger B., Kinkel S. and Som O., (2015) "The effects of production offshoring on R&D and innovation in the home country", *Economia e Politica Industriale, Journal of Industrial and Business Economics*, Volume 42, Issue 1, pp 9-31.
- Ellram, L. M. (2013). Offshoring, reshoring and the manufacturing location decision. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 3-5.
- Fiegenbaum A. and Thomas H., (1995), "Strategic groups as reference groups: Theory, modeling and empirical examination of industry and competitive strategy", *Strategic Management Journal*, 16,p.461-476.
- Fisher, M. L. (1997). "What Is the Right Supply for Your Product?". *Harvard Business Review*, march-april, p 105-116
- Fratocchi L., Ancarani A., Barbieri P, Di Mauro C. , Nassimbeni G., Sartor M., Vignoli M., and Zanoni A. (2015), "Motivations of manufacturing reshoring: an interpretative framework ", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(2), 98-127.
- Fratocchi L., Di Mauro C., Barbieri P., Nassimbeni G and Zanoni A., (2014), "When manufacturing moves back: concepts and questions", *Journal of Purchasing & Supply Management*, 20, p. 54-59.
- Garcia-Pont C., and Nohria N., (2002), « Local versus global mimetism : the dynamics of alliance formation in the automotive industry », *Strategic Management Journal*, 23, p.307-321
- Gray J., Skowronski K., Esenduran G. and Rungtusanatham M.(2013), "The Reshoring Phenomenon: What Supply Chain Academics Ought to know and Should Do", *Journal of Supply Chain Management*, vol 49, issue 2, p. 27-33

- Kinkel S. (2012), “Trends in production relocation and backshoring activities : changing patterns in the course of the global economic crisis”, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 32, N°6, p. 696-720.
- Kinkel, S., and Maloca, S. (2009), “Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring, A German perspective”, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 15(3): 154-165.
- Moatti V. (2008), “Low cost sourcing... or high cost supplying?”, *Actes de la XVII ème Conférence AIMS*, 28-31 mai, Nice-Sophia Antipolis
- Lieberman, M.B. and Asaba, S., (2006), "Why do firms imitate each other ?", *Academy of Management Review*, vol 31, n2, p. 366-385.
- Martinez-Mora C. and Merino F., (2014), “Offshoring in the Spanish footwear industry: A return journey?”, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Volume 20, Issue 4, December 2014, p. 225–237.
- Pisano G. and Shih W., (2012), *Production Prosperity : Why America needs a Manufacturing Renaissance*, Boston MA, Harvard Business Review Press, 2012
- Robinson P.K. and Hsieh L., (2016) “Reshoring: a strategic renewal of luxury clothing supply chains”, *Operations Management Research*, 9(3-4), p. 89-101
- Tate W., Ellram L., Schoenherr T. and Petersen K., (2012),”Global competitive conditions driving the manufacturing location decisions”, *Business Horizons*,57,(3), p. 381-390.
- White W. and Borchers A., (2016), “Motivation Behind Reshoring Decisions in Manufacturing”, *Operations and Supply Chain Management*, vol 9, n°3, p.205-209