

Profil hibou, papillon ou renard ? L'impact de l'acheteur sur les relocalisations

Résumé

La pandémie a révélé le manque d'autosuffisance et la dépendance de nombreux pays envers des nations comme la Chine. En réponse, la question de l'autonomie accrue a émergé, incitant des initiatives de relocalisation pour renforcer la production nationale. La littérature sur la relocalisation traite trois questions : Pourquoi relocaliser ? Où relocaliser ? Comment relocaliser ? Néanmoins, la relocalisation est une décision stratégique peu étudiée, notamment concernant le rôle des acheteurs en tant que passeurs de frontières.

Notre étude vise à comprendre l'impact des acheteurs dans les initiatives de relocalisation et leur influence sur la décision de relocaliser. Nous proposons une typologie des profils d'acheteurs impliqués, en spécifiant les raisons de la relocalisation pour chaque profil. Pour cela, une revue de la littérature systématique (RLS) basée sur une analyse de contenu a été menée en trois étapes : (i) collecte d'articles sur Web of Science et Scopus, (ii) analyse descriptive du corpus, et (iii) analyse de contenu via des techniques de codage. Cette RLS a été complétée par treize entretiens semi-directifs avec des acheteurs impliqués dans des projets de relocalisation afin d'affiner la compréhension des profils.

Les premiers résultats identifient trois profils d'acheteurs : le hibou, le papillon et le renard. Le hibou met en œuvre des relocalisations alignées avec la stratégie de l'entreprise. Le papillon saisit les opportunités de relocalisation pour intégrer une chaîne d'approvisionnement durable et résiliente. Le renard, diplomate, convainc les parties prenantes de la pertinence de la relocalisation comme solution contextuelle.

En plus de fournir un éclairage sur le rôle de l'acheteur et ses motivations à relocaliser selon son profil, notre recherche enrichit la littérature en intégrant les dimensions humaines et stratégiques de la gestion des achats, offrant ainsi une perspective plus nuancée et complète sur le phénomène de relocalisation.

Mots-Clés : relocalisation ; acheteur ; analyse bibliométrique

1. Introduction

L'externalisation, l'une des caractéristiques déterminantes de l'industrie manufacturière occidentale du 21^e siècle (Da Silveira, 2014), n'est plus considérée comme une panacée (Ellram et al., 2013; Tate, 2014). Les entreprises manufacturières étudient de plus en plus les possibilités de "*rapatrier les installations de production dans leur pays*", que ce soit en Europe ou aux États-Unis. Depuis le premier article publié sur ce sujet (Kinkel et al., 2007), une grande partie de la littérature se concentre sur la question du pourquoi relocaliser (Fratocchi et al., 2014), en étudiant les moteurs et les motivations d'une telle décision (Wiesmann et al., 2017). Bien que hétérogènes (Moretto et al., 2020), les facteurs qui motivent cette décision peuvent être répartis en trois catégories : reconnaissance des erreurs managériales, changement stratégique, changement de l'environnement externe (McIvor and Bals, 2021). La relocalisation est également liée aux exigences récentes des consommateurs en matière de produits plus écologiques (Heydari et al., 2021) et fabriqués localement (effet "made in") (Barbieri et al., 2018).

Relocaliser est une décision stratégique pour l'entreprise, encore peu étudiée dans la littérature (Boffelli et al., 2020). Plusieurs auteurs appellent à des recherches sur ce processus spécifique (Barbieri et al., 2018; Wiesmann et al., 2017). Parmi les moteurs et les obstacles à la

relocalisation, l'accès à du personnel qualifié est un problème à la fois dans le pays d'accueil et dans le pays d'origine, car un manque de compétences au niveau de l'entreprise peut impacter le succès d'une telle décision (Moradlou et al., 2020). Plus précisément, le rôle joué par les acheteurs dans un projet de relocalisation est crucial (Foerstl et al., 2016) pour deux raisons : i) les achats peuvent jouer un rôle dans la prise de décision stratégique (Ateş and Memiş, 2021) ii) relocaliser est une décision stratégique qui a un impact sur le réseau d'approvisionnement (Srai and Ané, 2016). Cependant, on sait peu de choses sur le rôle de la fonction achats dans la décision de relocaliser (Brandon-Jones and Knoppen, 2018; Di Mauro and Giannakis, 2019). Cet article entend étudier, au sein des relocalisations considérées comme une décision de localisation de la production, le rôle de la fonction achat, et en particulier des acheteurs en tant que "boundary spanners".

2. Literature Review

2.1. Relocaliser : une décision de localisation de la production

La relocalisation est une décision plus courante qu'on ne le croit généralement (Gylling et al., 2015). Bien que plusieurs termes soient utilisés dans la littérature, les auteurs s'accordent sur plusieurs éléments communs concernant la relocalisation (Gray et al., 2013): i) il s'agit d'une décision de localisation ii) elle peut impliquer un changement de propriétaire iii) elle est toujours l'aboutissement d'une décision de délocalisation antérieure. La relocalisation peut alors être définie comme " *une stratégie d'entreprise volontaire concernant la délocalisation partielle ou totale de la production (interne ou externe) du pays d'origine pour répondre à la demande locale, régionale ou mondiale* " (Fratocchi et al., 2014)(p.56). La relocalisation est également considérée comme un " *processus longitudinal englobant plusieurs décisions prises sur une longue période* " (Baraldi et al., 2018, p.164). En effet, Boffelli et al. (2020) démontrent que la complexité d'un projet de relocalisation a un impact sur la prise de décision : en cas de faible complexité, la prise de décision de relocalisation est plutôt rationnelle ; en cas de complexité moyenne à élevée, la prise de décision est intuitive (à la fois émotionnelle et/ou basée sur l'expérience), tandis qu'en cas de complexité élevée, les décideurs s'appuient davantage sur une approche flexible basée sur des cycles de résolution de problèmes, avec une distinction parfois floue entre les étapes de prise de décision et de mise en œuvre. La relocalisation est alors une décision éclairée, souvent prise dans un contexte très complexe, qui nécessite une vision stratégique de l'entreprise. Plusieurs acteurs peuvent être impliqués, y compris le service des achats de l'entreprise.

2.2. Rôle des acheteurs dans la décision complexe de relocaliser

Les décisions relatives au lieu de production font partie de la stratégie d'approvisionnement mondial de l'entreprise, définie comme " *l'acquisition de biens et de services auprès de fournisseurs physiquement situés dans une région différente* " (Shafiq et al., 2019, p.149). L'implication du service achat, particulièrement compétent pour intégrer toutes les parties prenantes impliquées dans les chaînes de valeur mondiales, est alors une condition de réussite des stratégies d'approvisionnement (Shafiq et al., 2019). Dans cette perspective, l'implication des acheteurs dans un projet de relocalisation semble évidente - puisque toute décision de relocalisation a un impact sur le réseau de fournisseurs et de clients (Choudhary et al., 2022). Toutefois, le rôle joué par les acheteurs lors de la relocalisation est encore peu étudié (Brandon-Jones and Knoppen, 2018). Moretto et al. (2020) montrent qu'un acheteur peut être soit i) pas impliqué ii) impliqué iii) stratégiquement impliqué dans la décision de relocaliser. Toutefois, il

semble que l'implication des acheteurs dans la relocalisation n'est pas automatique. De fait, il est crucial d'évaluer les acteurs impliqués dans les décisions de relocalisation, car ils sont soit un obstacle, soit un facteur de réussite (Baraldi et al., 2018). D'autant plus que la relocalisation, comme toute autre décision de localisation de la production, est souvent le fait de décideurs confrontés à des informations erronées et à des préjugés (Gray et al., 2013). En effet, la décision de relocaliser peut être influencée par les mentalités, les perceptions et les comportements des acheteurs (Bals et al., 2016; Wan et al., 2019). Ces perceptions différentes entre acteurs peuvent remettre en cause la pertinence de la décision (Stanczyk et al., 2015). Cela renvoie à la théorie de Simon (1997) selon laquelle un agent ne prend pas de décisions basées sur des faits - mais sur des "prémises factuelles" (c'est-à-dire des croyances). Il est donc important de mieux comprendre l'impact et le rôle joué par les acheteurs dans les initiatives de relocalisation (Di Mauro and Giannakis, 2019).

2.3. Des acheteurs au rôle de "boundary spanners" (passeurs de frontière)

A l'interface entre les fournisseurs et les services internes de l'entreprise, l'acheteur doit être un partenaire équitable, compétent et fiable pour l'ensemble des acteurs avec lesquels il interagit (Tchokogué and Merminod, 2021). Les acheteurs sont alors considérés comme des "boundary spanners" BS (passeurs de frontière) (Tangpong et al., 2010). Les BS peuvent être décrits comme des employés qui opèrent à la périphérie (ou à la frontière) d'une entreprise, exécutent des tâches pertinentes pour l'organisation et représentent l'entreprise à l'extérieur (Leifer and Delbecq, 1978). Le comportement du BS est influencé par quatre facteurs principaux (Vesalainen et al., 2020) : i) les caractéristiques personnelles (motivation, compétence, engagement de l'individu, efficacité, etc), ii) les règles et normes de l'entreprise à laquelle ils appartiennent (vision et valeurs de l'entreprise, mécanismes de gouvernance, etc), iii) la communication externe, liée à leurs rôles formels (contacts avec des sources externes, partage d'informations externes, etc), iv) les exigences d'une situation donnée (adéquation interorganisationnelle, importance stratégique, etc.). L'importance des BS dépend de l'environnement et de sa complexité (Aldrich and Herker, 1977). Identifiées comme des personnes clés au sein de la chaîne d'approvisionnement (Charvet and Cooper, 2011), le rôle des BS est étudié dans différents contextes. Par exemple, les BS sont particulièrement cruciaux pour les chaînes logistiques temporaires, qui se caractérisent par des parties prenantes nombreuses et hétérogènes (Kin and Salaun, 2019). Lorsque, sous la pression de plusieurs parties prenantes, l'entreprise doit adopter une orientation plus respectueuse de l'environnement, l'alignement entre les valeurs personnelles du BS et celles de l'entreprise influence l'acceptation de cette orientation (Gabler et al., 2023). Dans les petites et moyennes entreprises, l'orientation de la valeur sociale des BS influence la performance des relations acheteur-fournisseur (Son et al., 2019). Fan et Stevenson (2019) étudient l'impact des liens du BS (capital social) sur la résilience de l'offre des producteurs chinois. Enfin, lorsque l'entreprise décide de revenir à ses anciens fournisseurs, les BS sur la base de leurs compétences en matière d'organisation et de communication, sont alors censés traiter avec diplomatie les futurs ex-fournisseurs (Poblete and Bengtson, 2020). Le rôle du BS est donc essentiel au sein des chaînes d'approvisionnement. Pourtant, la littérature sur le rôle des acteurs individuels dans le processus d'interaction entre deux organisations reste rare (Gonçalves et al., 2019). Plus particulièrement, la compréhension du comportement des acheteurs et du phénomène des achats inter-entreprises demeure peu développée (Lilien, 2016). En tant que BS, les acheteurs jonglent avec deux rôles : i) décision d'achat pour répondre aux besoins internes de l'entreprise ; ii) construction de relations avec les fournisseurs (Blessley et al., 2018). Ce double rôle reflète également les relations interorganisationnelles dans un contexte de chaîne d'approvisionnement (Wilhelm and Sydow, 2018). Parallèlement, l'approche comportementale est pertinente pour étudier la relocalisation

(Boffelli et al., 2020), cette dernière étant une décision très complexe à prendre (Wiesmann et al., 2017). L'objectif de cet article est d'analyser le rôle joué par les acheteurs, identifiés comme des BS, lors d'une décision inter-organisationnelle complexe, la relocalisation, en utilisant les quatre principaux facteurs qui influencent le comportement des BS identifiés par Vesalainen et al. (2020).

3. Méthodologie

Pour évaluer les thématiques de la relocalisation et le rôle de l'acheteur au sein de cette dernière, et dans une démarche de triangulation des sources de données, diverses sources ont été compilées et analysées (Yin, 2003). Nous avons d'abord réalisé une revue de la littérature systématique (RLS) basée sur l'analyse de contenu des revues académiques. Ensuite, une étude qualitative via des entretiens est menée afin d'approfondir la compréhension des profils d'acheteurs au sein de chaque cluster issu de la RLS. Les choix méthodologiques adoptés sont présentés ci-dessous.

Notre RLS basée sur l'analyse de contenu est organisée en trois étapes principales, adaptées de Seuring et Gold (2012) : 1) collecte de matériel 2) analyse du corpus obtenu 3) analyse de contenu. Chaque étape est détaillée dans les sous-sections suivantes. La RLS est ensuite complétée par des entretiens (4).

3.1. Collecte de matériel

La recherche de matériel a été effectuée en recherchant des mots-clés dans la base de données Web of Science ce qui permet ensuite l'utilisation du logiciel ARTIREV pour l'analyse du corpus obtenu. Deux groupes de mots-clés ont été identifiés : le premier concerne les acheteurs (3 mots-clés) et le second le processus de relocalisation (7 mots-clés). La sélection des mots-clés a été largement discutée entre les auteurs, et la liste a été complétée petit à petit jusqu'à saturation. Les deux groupes de mots-clés sont reliés par un opérateur booléen 'AND' et chaque mot-clé au sein d'un groupe est pris en compte par un opérateur booléen 'OR' selon la syntaxe suivante : ("reshor*" OR "backshor*" OR "relocalisation" OR "nearshoring" OR "outsource backshoring" OR "back-shoring" OR "rightsourcing") AND ("purchas*" OR "buy*" OR "boundary spanner"). Le processus de sélection est basé sur plusieurs critères : i) résultats de la catégorie "management" de Web of Science ii) articles académiques iii) en langue anglaise iv) sans restriction temporelle. Au total, la recherche a fourni 50 résultats. Les auteurs ont procédé à une double lecture du titre, du résumé et des mots-clés des résultats. 25 articles ont finalement été retenus.

3.2. Analyse du corpus obtenu

Le logiciel ARTIREV a été utilisé pour effectuer une analyse bibliométrique du corpus obtenu. D'abord utilisé dans la littérature sur les systèmes d'information (Walsh et al., 2023), ARTIREV est de plus en plus utilisé dans le domaine de la gestion en général, avec une première utilisation concernant la planification des approvisionnements et le contrôle des stocks (Ben-Ammar et al., 2022). ARTIREV regroupe deux techniques bibliométriques : l'analyse des co-citations des références citées pour mettre en évidence l'école de pensée et le couplage bibliographique des documents pour identifier les thèmes de recherche actuels et émergents (Walsh et al., 2023). Dans cette étude, nous avons mobilisé ce dernier pour identifier les différentes perspectives

adoptées dans la littérature concernant la décision de relocaliser. Quatre thèmes principaux de recherche (clusters) sont alors identifiés.

3.3. Analyse de contenu

Pour chaque cluster, les mots clés des articles sont analysés afin de faire émerger des premiers éléments concernant le contenu des articles. Ensuite, une lecture attentive est faite de l'ensemble des articles, afin d'effectuer une analyse basée sur l'attention flottante (Dumez, 2013, p.70). Cette lecture attentive permet d'appréhender, au sein de chaque cluster, la perspective adoptée par les auteurs concernant le phénomène de relocalisation. A la suite de cette première analyse, un retour à la littérature permet de compléter les éléments mis en exergue – ce qui permet également de mieux contextualiser la présentation faite dans la partie résultats de cet article.

3.4. Interviews

Des entretiens sont ensuite menés afin d'approfondir la compréhension des profils d'acheteurs au sein de chaque cluster. Nous avons sélectionné les personnes à interroger en fonction de leurs responsabilités et de leur compréhension des implications et des contributions des acheteurs. Les répondants doivent être familiers avec le phénomène étudié (Voss et al., 2002). Cette démarche vise à démontrer la cohérence et la complémentarité de nos méthodes de recherche pour une compréhension approfondie de l'impact des profils d'acheteurs sur les décisions de relocalisation.

Au total, 13 entretiens semi-structurés ont été menés, d'une durée moyenne d'une heure. Les entretiens ont été enregistrés, retranscrits et envoyés aux participants pour commentaires, afin d'affiner les résultats. Après une relecture attentive des retranscriptions, une codification selon la méthode de l'analyse de contenu (Bardin, 2007) a été effectuée, en mobilisant les quatre facteurs proposés par Versalainen et al. (2020) : i) situation donnée, ii) normes et règles de l'entreprise iii) caractéristiques personnelles iv) communication externe. Nous avons suivi les recommandations de Miles et Huberman (1994) et décidé d'arrêter la phase de codage lorsque nous avons atteint la saturation des données.

4. Résultats

L'analyse bibliométrique des travaux académiques relatifs à notre problématique à permet de mettre en lumière quatre thèmes de recherche (clusters), identifiés au sein de la Figure 1. Ensuite, le tableau 1 résume l'analyse descriptive des clusters identifiés dans la littérature. À noter qu'après l'analyse de contenu de chaque cluster, le cluster 4, composé de deux articles seulement, s'intègre dans le prolongement du cluster 1.

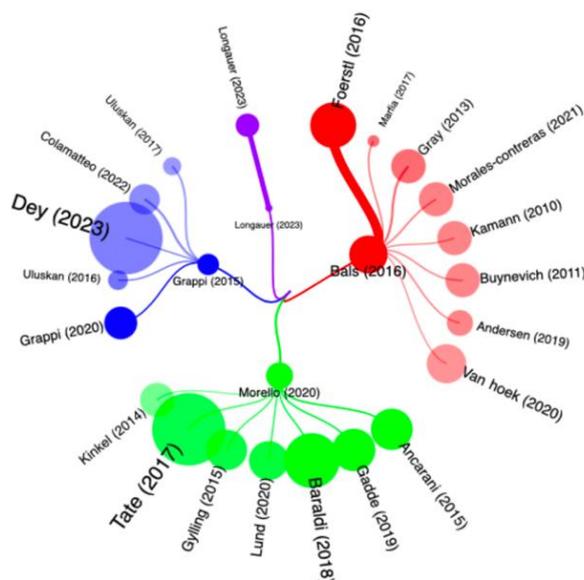


Figure 1 - Clusters identifiés au sein de la littérature (logiciel ARTIREV)

Clusters	Mots clés des auteurs	Période de temps	Perspective géographique ¹	Références
1	reshoring ; suppliers ; Covid-19 ; research agenda	2010-2021	Germany (2); USA (2); Danish; Netherlands; Spain	Andersen et al., 2019 ; Bals et al. 2016 ; Foerstl et al., 2016 ; Gray et al., 2013 ; Kamann et al., 2010 ; Morales- Contreras et al., 2021 ; van Hoek, 2020
2	reshoring ; offshoring ; backshoring ; manufacturing	2014-2020	Italy (2); Sweden (2); Finland; Germany; Norway; USA	Ancarani et al., 2015; Baraldi et al., 2018 ; Gadde et Jonsson, 2019 ; Gylling et al., 2015 ; Kinkel, 2014 ; Lund et Steen, 2020 ; Morello et al., 2020 ; Tate et Bals, 2017
3	reshoring ; consumer ; quality	2015-2023	Italy (3); Turkey; UK; USA	Colamatteo et al., 2022 ; Dey et al., 2023 ; Grappi et al., 2020 ; Grappi et al., 2015 ; Uluskan et al., 2017 ; Uluskan et al., 2016
4	learning ; make- or-buy ; reshoring	2023	Hungary (2)	Longauer et al., 2023a ; Longauer et al., 2023b

Tableau 1 – Analyse descriptive des clusters identifiés au sein de la littérature

4.1. Vers une meilleure compréhension de la relocalisation (cluster 1 et cluster 4)

4.1.1. Description du phénomène de relocalisation dans le cluster 1

¹ caractérisée par l'affiliation académique du premier auteur. Si le premier auteur en a plusieurs, c'est la première affiliation qui est retenue.

Dans ce cluster, la relocalisation est un phénomène nouveau, encore peu étudié au sein de la littérature. La publication la plus ancienne de ce cluster, mais aussi de l'ensemble du corpus, présente la relocalisation comme une solution existante sur un spectre allant du sourcing direct à l'international aux achats effectués dans un environnement proche (Kamann et al., 2010). En effet, une première difficulté réside alors dans la terminologie employée pour évoquer la relocalisation. En effet, la décision de relocaliser (ie le choix d'un lieux de production) peut également prendre en compte le mode de gouvernance choisi, distinguant alors de multiples options de relocalisation (outsourced backshoring, domestic insourcing, in-house nearshoring, etc.) (Bals et al., 2016). En parallèle, les auteurs entendent également mieux comprendre la décision de relocalisation, en s'intéressant par exemple aux facteurs et obstacles. Foerstl et al. (2016) listent ainsi les facteurs impactant la relocalisation du point de vue de l'économie des coûts de transaction (incertitude environnementale, spécificités des actifs) et du comportement d'achat des entreprises (rationalité limitée et opportunisme). L'objectif est d'obtenir, de manière générale, une meilleure compréhension du phénomène de relocalisation, qui devient de plus en plus présent dans les débats publics. En effet, les situations de pénuries vécues lors de la crise du covid-19 ont relancé le débat sur l'opportunité de mettre en oeuvre des stratégies de relocalisation (Morales-Contreras et al., 2021), alors que la pandémie a mis en lumière l'importance croissante de la collaboration avec les fournisseurs (van Hoeck, 2020). En effet, dans un monde toujours plus compétitif, et face à la relocalisation qui devient de plus en plus une option pour de nombreuses entreprises, les fournisseurs localisés dans des pays à coûts élevés, doivent pouvoir se différencier en adaptant leur proposition de valeur (Andersen et al., 2019).

Enfin, bien qu'identifié comme un cluster à part, le cluster 4, composé de 2 articles de 2023, prolonge les travaux issus du cluster 1. Les travaux du cluster 4 s'intéressent à l'apprentissage dans des situations de relocalisations, faisant écho à la perspective de recherche identifiée par Bals et al. (2016). Longauer et al. (2023) démontrent que les entreprises ont intérêt à conserver les activités de production à fort potentiel d'apprentissage et/ou présentant de fortes interdépendances avec d'autres activités de production, afin d'accroître ses connaissances organisationnelles et d'effectuer des opérations initialement coûteuses de manière rentable au fil du temps.

En résumé, dans ce cluster, la relocalisation est une opportunité, qui peut s'avérer intéressante dans un contexte particulier. Les auteurs tentent alors à la fois de définir précisément ce qu'est la relocalisation, et analysent également les facteurs et obstacles d'une telle décision. La décision de relocaliser impacte la configuration de la chaîne d'approvisionnement, et en particulier les fournisseurs basés dans des pays à coûts élevés, qui doivent alors s'adapter, ainsi que leurs propositions de valeur, afin de pouvoir répondre à cette nouvelle demande. Il est intéressant de noter que le mot clé "research agenda" ressort de l'analyse descriptive du corpus (voir Tableau 1). En effet, face à un phénomène nouveau, les perspectives de recherche sont nombreuses, concernant à la fois la maturité et l'apprentissage organisationnel des entreprises ou encore les variables contextuelles propres à chaque industrie et/ou entreprise face au phénomène de relocalisation (Bals et al., 2016 ; Foerstl et al., 2016). Cette pluralité de perspectives, qui reste encore largement exploratoires, renforce l'idée que la relocalisation n'apparaît pas encore comme une évidence, bien qu'elle puisse être un avantage concurrentiel sur le long terme.

4.1.2. Impact de l'acheteur : profil papillon

Symbole de transformation et de nouveaux départs, le papillon se caractérise par sa flexibilité et sa volonté de changement. L'acheteur papillon, n'hésite pas à mettre en oeuvre des projets de relocalisations en fonction des opportunités qui se présentent à lui - même si certains projets

semblent peu raisonnables. D'un optimisme inébranlable, l'acheteur papillon s'implique alors dans des projets de relocalisation :

“Elle [cette décision] est prise en accord avec plusieurs services (qualité, production, supply chain...). (...) Il va falloir discuter de tous les aspects du cahier des charges, technique, qualité, normes, certificats... à ce moment, l'acheteur intervient mais il n'a pas un rôle de leader. L'acheteur va retrouver son rôle de leader pour gérer l'aspect relationnel avec le fournisseur actuel et avec le nouveau fournisseur”.

Selon nos répondants, une entreprise soucieuse de protéger l'environnement aura plus tendance à relocaliser, mais une entreprise qui n'a pas nécessairement des valeurs durables pourra également tenter une relocalisation, afin de tester cette solution :

“Si je souhaite adresser les problématiques liées à l'intégration des enjeux de responsabilité sociale (RSE), un achat de proximité plus local est essentiel, et la relocalisation va permettre de revoir l'ensemble du panel fournisseurs en conséquence”.

“J'ai redéfini entièrement le sourcing de mon panel de fournisseurs d'emballages pour suivre la stratégie « Made in France » de mon entreprise”.

La relocalisation n'étant pas vue comme une nécessité par l'entreprise, l'opinion de l'acheteur sur la relocalisation joue un rôle déterminant dans sa mise en place. Ainsi, les acheteurs convaincus du bien fondé de la relocalisation devront convaincre les autres parties prenantes du projet. Toutefois, l'acheteur pourra également ne pas proposer de relocalisation s'il pense que le projet n'est pas suffisamment pertinent.

“J'en parle autour de moi car j'y crois dur comme fer !”

La communication en lien avec la relocalisation varie également en fonction de l'appétence de l'acheteur sur le sujet. La communication semble naturelle pour les acheteurs convaincus du bien-fondé d'un tel projet - et c'est même l'occasion de démontrer que cela fonctionne. De même, l'acheteur qui ne croit pas foncièrement à la relocalisation aimera communiquer sur le projet, afin de pouvoir mettre en avant sa participation à un tel projet.

4.2. La relocalisation comme nouvelle stratégie de production locale (cluster 2)

4.2.1. Description du phénomène de relocalisation dans le cluster 2

Dans ce cluster, la relocalisation est considérée au cas par cas, comme une décision de localisation de la production. Dans un premier temps, la littérature s'est principalement concentrée sur les conditions du pays d'accueil pour expliquer la décision de relocalisation : augmentation des coûts de production, niveau de qualité décevant ou rareté des travailleurs qualifiés (Foerstl et al., 2016; Stentoft et al., 2016). Toutefois, face à l'évolution rapide des conditions de production mondiales, le pays d'origine peut représenter un meilleur choix qu'un site *offshore* précédemment choisi (Tate et al., 2014). Quatre grandes catégories de facteurs justifient la décision de relocaliser : la recherche d'efficacité, la recherche de marché, la recherche de ressources et la recherche d'actifs stratégiques (Ancarani et al., 2015). En outre, plusieurs caractéristiques spécifiques à chaque pays d'origine influencent la décision de délocalisation : la pratique nationale de la relocalisation, la taille de l'entreprise, le mode d'entrée, la motivation à relocaliser ou la recherche de meilleures ressources de production clés

(Lampón and González-Benito, 2020; Wan et al., 2019). Par exemple, Moradlou et al. (2020) étudient la stratégie de relocalisation des entreprises britanniques dans un contexte post-brexit. L'adéquation entre les activités relocalisées et les ressources disponibles dans le pays d'origine a également une incidence sur la réussite d'une relocalisation (Baraldi et al., 2018). Les entreprises doivent donc identifier et identifier et comprendre l'évolution des différents sites actuels ou potentiels de production (Gylling et al., 2015) afin de choisir de manière dynamique la localisation de leur production.

La décision de relocaliser peut alors être incluse dans une dynamique plus large des modèles d'approvisionnement (Gadde and Jonsson, 2019), car il est également essentiel de prendre en compte les dimensions d'intégration et de coordination (perspective commerciale internationale), comme le suggèrent Wieland et al. (2020). Cette dimension supplémentaire permet alors de mieux prendre en considération les environnements d'approvisionnement mondiaux qui contextualisent toute décision de localisation de la production. En effet, dans le contexte actuel de mondialisation, les entreprises doivent mettre en place une stratégie d'approvisionnement complexe pour réduire les coûts de localisation et de transaction, tout en tenant compte de la complexité des chaînes de valeur mondiales actuelles (Buckley and Strange, 2015). La relocalisation se rattache alors au thème plus large du développement régional, car elle peut être considérée comme une variante de la décision "*make or buy*", en tenant compte des dimensions géographiques et de gouvernance (Tate and Bals, 2017). Lund & Steen (2020) ont mobilisé la notion de réseau mondial de production (GPN) pour analyser le phénomène de la relocalisation et identifier quatre motivations principales : la technologie, la connaissance, les atouts régionaux et la dynamique du marché. Cette perspective GPN considère ensuite la relocalisation comme une application concrète de la notion de « *decoupling/recoupling* » tel que défini par MacKinnon (2012), en mettant l'accent sur l'évolution dynamique de tout réseau de production sur un territoire donné. La relocalisation n'est alors envisageable que si la structure du réseau existant dans le pays d'origine le permet (Baraldi et al., 2018).

Les pouvoirs politiques des économies occidentales ont également un rôle clé à jouer en ce qui concerne la relocalisation, car ils peuvent élaborer des politiques industrielles spécifiques (Elia et al., 2021) et promouvoir des initiatives, émanant d'institutions publiques ou privées, pour soutenir le retour des capacités de production dans leurs régions (Pisano and Shih, 2009). Il est toutefois surprenant de constater que le lien entre les objectifs de développement durable des Nations Unies (ODDNU) et la relocalisation est encore peu étudié dans la littérature, notamment en ce qui concerne son impact sur les perceptions des consommateurs (Foroudi et al., 2023; Di Stefano et al., 2023).

En résumé, dans ce cluster, la relocalisation est une décision prise en fonction de plusieurs facteurs, concernant le pays d'accueil et le pays d'origine. Cette décision doit être intégrée dans une considération plus large concernant le réseau mondial d'approvisionnement d'une entreprise. Les pouvoirs publics ont alors un rôle à jouer en soutenant les entreprises qui recourent à la relocalisation, par le biais d'incitations et de réglementations. En conséquence, la relocalisation n'apparaît pas comme une solution miracle pour restaurer la compétitivité industrielle des économies occidentales (Kinkel, 2014). La relocalisation n'est plus un choix exclusif (oui/non) mais plutôt une question de degré, ce qui implique que seuls certains produits spécifiques, liés à des activités particulières, peuvent être relocalisés dans une région précise – renvoyant alors à la notion « *relocalisation sélective* » (Baraldi et al., 2018).

4.2.2. Impact de l'acheteur : profil renard

Rusé et astucieux², le renard se distingue par sa capacité d'adaptation dans le milieu où il vit, adaptant par exemple son régime alimentaire. L'acheteur au profil renard possède la même adaptabilité – et parvient toujours à résoudre les problèmes, même dans des situations délicates. Diplomatique, l'acheteur renard parvient toujours à convaincre l'ensemble des parties prenantes du bien fondé d'un projet de relocalisation. La relocalisation apparaît alors comme une potentielle solution, dans une situation précise. L'acheteur renard défendra un projet de relocalisation si cela est la meilleure solution à son problème :

“Sur des projets d'importance comme ceux-là, ça fait partie de nos procédures on est piloté projet. C'est aux achats de coordonner toutes les actions même s'il y a des actions d'approvisionnement, de sécurisation, on est chargé du projet complet.”

La relocalisation pourra alors exister sur le long terme au sein d'une chaîne d'approvisionnement classique, tant qu'elle demeure la solution la plus pertinente pour l'entreprise. L'aspect vertueux de la relocalisation ne rentre alors pas nécessairement en ligne de compte, bien que cela demeure une externalité positive à un projet de relocalisation.

“Ça a un lien avec toute la partie gestion de risques qui doit être prise en compte dans ces projets de transfert. Le fournisseur dépendait de nous à 98%. On a enlevé un produit, pas toute la gamme, pour lui faire comprendre qu'il devait trouver d'autres clients. Pendant le transfert il fallait regarder où étaient les risques et manager le risque.”

Face à cette relocalisation « choisie », au cas-par-cas, l'acheteur peut être en phase, ou pas, avec les valeurs et motivations d'un tel projet. S'il est plus simple d'être aligné avec les valeurs d'un tel projet, certains soulignent que cela n'a pas été un frein pour eux de ne pas croire aux promesses de la relocalisation :

“Notre directeur des achats s'est investi en faisant une analyse poussée en comparant le coût de sous traitance en Roumanie et en Chine. Il a réussi à prouver que la différence de coût était inférieure à 15% ce qui a convaincu le groupe de rester en Roumanie. De plus, il a de bonnes relations en interne et en externe avec les fournisseurs.”

Enfin, la communication en lien avec le reshoring va vraiment dépendre de la situation et des facteurs qui ont été pris en compte lors de la décision de relocaliser tout ou partir de la production. La communication sur un tel projet n'est pas automatique, et l'entreprise peut décider de communiquer sur ce projet, ou pas.

“Si cela ne sert pas mon organisation, je ne communique pas. Par exemple, dans le cas de la stratégie durable, dès qu'on peut, on en parle sur le site ou via la presse, car c'est vertueux.”

4.3. Perspective du consommateur sur le phénomène de relocalisation (cluster 3)

4.3.1. Description du phénomène de relocalisation au sein du cluster 3

Dans ce groupe, la relocalisation est une décision stratégique qui prend en compte le point de vue du consommateur. Même si les perceptions des clients à l'égard de la relocalisation restent peu étudiées dans la littérature académique (Barbieri et al., 2018), les auteurs

² <https://jardinage.lemonde.fr/dossier-1270-renard-roux.html>

supposent que les consommateurs ont des croyances positives à l'égard de la relocalisation, en raison de la valeur perçue de la marque de l'entreprise (Grappi et al., 2018).

En résumé, la marque d'une entreprise est caractérisée par ses déclarations, sa philosophie, ses produits et ses services, dont découlent ses valeurs fondamentales (Greyser and Urde, 2019). La relocalisation est alors considérée comme un outil qui améliore la création de valeur des consommateurs (Grappi et al., 2020) en faisant appel aux sentiments des consommateurs. En effet, la relocalisation est liée à plusieurs considérations éthiques ou morales par le grand public (Gray et al., 2013), car elle augmente la production nationale, entraînant une plus grande employabilité nationale et une réduction de l'empreinte carbone des produits concernés (Dey et al., 2023). Toutefois, il existe souvent une divergence entre les sentiments, les attitudes et le comportement d'un client, de sorte qu'il n'y a pas toujours de consensus concernant l'impact des attitudes des consommateurs à l'égard des marques relocalisées (Dey et al., 2023). Par conséquent, cette perspective du côté de la demande est souvent étudiée par le biais du sentiment concernant la relocalisation du consommateur (*consumer reshoring sentiment*), défini comme « *une structure d'évaluation qui comprend des croyances positives pertinentes, généralisées et à long terme associées par le consommateur à la relocalisation* » (Grappi et al., 2018) (p.196). Il est intéressant de noter que les consommateurs ne se tournent pas vers les marques relocalisées dans l'optique de favoriser les marques nationales (Grappi et al., 2018), mais sont plutôt sensibles à des campagnes marketing plus vertueuses, mettant en avant l'objectif de durabilité sociale et environnementale de l'entreprise (Singh et al., 2022).

Un autre fait marquant est que les consommateurs ne recherchent pas nécessairement la qualité lorsqu'ils achètent des produits relocalisés. Colamatteo et al. (2022) montrent que la qualité perçue n'a pas d'impact sur l'intention d'achat que lorsque la familiarité avec la marque est faible. Uluskan et al. (2016) vont même plus loin, en démontrant que l'introduction et la gestion d'un programme de qualité (Lean ou SixSigma) chez les fournisseurs internationaux inhibent les activités de relocalisation.

En résumé, du point de vue de la demande, la décision de relocaliser (ou non) tout ou partie de la production est liée à la stratégie concurrentielle suivie par une entreprise. En particulier, trois stratégies concurrentielles semblent favoriser la décision de relocalisation (Uluskan et al., 2017) : rapidité de mise sur le marché, stratégie de niche ; durabilité verte. L'entreprise est donc " obligée " de relocaliser, et surtout de communiquer à ce sujet. Par conséquent, elle a également un impact sur le marketing d'entreprise (Balmer, 2011), qui tient compte du fait que les entreprises doivent désormais répondre aux préoccupations publiques, environnementales et sociales, en tant qu'agents sociaux opérant dans un réseau complexe d'attentes, de demandes, d'intérêts, de relations et de responsabilités (Podnar and Balmer, 2021). La relocalisation s'inscrit donc dans une approche plus durable et holistique, permettant aux entreprises de se démarquer de leurs concurrents dans un monde de plus en plus compétitif.

4.3.2. Impact de l'acheteur : profil hibou

Réfléchi, le hibou possède une vision à 360 degrés et une ouïe très développée³. Comme l'animal, le profil hibou de l'acheteur possède une très bonne vision et une très bonne ouïe, ce qui lui permet d'appréhender pleinement une situation donnée. L'acheteur au profil hibou est désireux de mettre en œuvre la relocalisation en accord avec la stratégie de l'entreprise. La relocalisation est perçue comme un moyen supplémentaire de mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise. C'est donc une décision très stratégique pour l'entreprise et pour l'acheteur qui doit s'assurer de sa réussite.

³ <https://jardinage.lemonde.fr/dossier-1398-hibou.html>

“C’était une décision stratégique de l’entreprise. La direction production a décidé de rationaliser ses outils de production en Europe et de fermer une usine en Allemagne. L’activité de cette usine doit donc être transférée dans d’autres lieux. Il faut transférer des lignes de production entières de l’Allemagne vers la France.”

Comme il s’inscrit dans une approche holistique, et répond à une demande du consommateur, la relocalisation doit être intégrée dans la vision et les valeurs de l’entreprise.

“C’est un besoin stratégique auquel nous répondons par une stratégie de relocalisation en lien et en totale congruence avec l’essence même de l’entreprise”.

Dans cette perspective du consommateur, la relocalisation est avant tout une réponse à la demande du client. La relocalisation est alors une décision imposée, qui ne correspond pas nécessairement aux valeurs de l’acheteur. Qu’ils soient d’accord ou non, les acheteurs doivent alors mettre en œuvre des initiatives de relocalisation.

“Une autre difficulté liée aux prix est la prise en compte des demandes clients. Si l’on peut observer aujourd’hui que le “Made in France” devient un véritable critère d’achats, que ce soit dans le BtoB ou dans le BtoC, cela ne signifie pas que les consommateurs soient prêts à accepter des hausses de prix conséquentes pour pouvoir y accéder. Il est important d’avoir une vision d’ensemble”

Enfin, il est important de faire la promotion de la relocalisation effectuée, car elle répond à une demande client. L’entreprise, en général fait cette promotion auprès de ses clients, et l’acheteur doit également en faire la promotion auprès de ses partenaires.

“Je suis invitée dans les conférences du Conseil National des Achats pour présenter les bonnes pratiques et l’intérêt du projet de relocalisation.”

5. Discussion

Le rôle de l’acheteur diffère en fonction de la perspective adoptée concernant la relocalisation. Le tableau 2 synthétise les résultats qui sont ensuite discutés. Au sein de chaque cluster, les relocalisations s’intègrent dans des logiques différentes, et sont souvent initiées en fonction de facteurs différents (les ++, + et - au sein du tableau 2). Par exemple, lorsque la relocalisation est envisagée comme une nouvelle stratégie de production locale (cluster 2), c’est une situation donnée qui détermine le bien-fondé (ou non) d’une relocalisation. À noter que les cases grisées indiquent les potentielles tensions entre les différents facteurs influençant le comportement de l’acheteur en tant que *boundary spanner* pour un profil donné (papillon, renard ou hibou).

Facteurs influençant le comportement d'un <i>boundary spanner</i> (Vesalainen et al., 2020)				
Profil de l'acheteur	Situation donnée	Normes et règles de l'entreprise	Caractéristiques personnelles	Communication externe
Profil Papillon (cluster 1 + 4)	+	-	++	+
Profil renard (cluster 2)	++	-	+	-
Profil hibou (cluster 3)	+	++	-	+

Tableau 2 – Synthèse des résultats

Les résultats de nos entretiens confirment l'importance croissante de la relocalisation dans le contexte des achats (Di Mauro et Giannakis, 2019) et la complexité des projets en fournissant des exemples concrets et des témoignages directs d'acheteurs impliqués dans des décisions de relocalisation. Par exemple, les entretiens ont révélé que les acheteurs jouent un rôle crucial dans la négociation avec les fournisseurs et la gestion des transitions, confirmant ainsi leur rôle de "*boundary spanners*" à l'instar de Brandon-Jones and Knoppen (2018).

Au sein du cluster 1, la relocalisation, phénomène émergent, est une solution parmi d'autres. La relocalisation est alors considérée comme une opportunité, qui dépend surtout de la capacité des fournisseurs situés dans des pays proches à proposer des produits/services en adéquation avec le nouveau besoin de l'entreprise. De fait, la relocalisation ne remet pas en cause la stratégie de l'entreprise, et sa mise en œuvre dépend fortement de l'opinion de l'acheteur sur le sujet. Un acheteur convaincu du bien-fondé d'une telle démarche aura à cœur de mener à bien un premier projet de relocalisation. Toutefois, le succès d'une première relocalisation aura un impact fort sur le développement de futures relocalisations au sein de l'entreprise. Dans ce contexte, il est important pour l'acheteur de faire attention à la communication avec les personnes tierces, car la place de la relocalisation est encore à définir au sein de l'entreprise. Un projet de relocalisation pourrait par exemple laisser perplexe les fournisseurs historiques, et difficilement s'intégrer au sein de la stratégie globale de l'entreprise. L'acheteur devra alors s'assurer que sa communication est alignée avec la situation rencontrée - afin de bien défendre le projet de relocalisation, ce qui représente des tensions potentielles. À noter enfin que les caractéristiques personnelles de l'acheteur sont déterminantes, car seul un acheteur convaincu par la relocalisation propose alors cette dernière comme solution dans une situation donnée.

Lorsque la relocalisation est envisagée comme une nouvelle stratégie de production locale (cluster 2), la difficulté principale est rencontrée par les acheteurs qui ont des croyances fortes concernant la relocalisation, que cela soit une souscription totale au principe, ou un désintérêt manifeste pour le phénomène. En effet, pour l'acheteur qui estime que les relocalisations sont essentielles, il faudra alors composer avec le fait que l'entreprise n'envisage la relocalisation que dans un effet d'aubaine. Au contraire, un acheteur qui ne croit pas aux relocalisations devra peut-être diriger un tel projet, en faisant fi de ses croyances et valeurs. Dans tous les cas de figure, l'acheteur devra alors convaincre ses différents partenaires du bien fondé d'un tel projet, en mettant en avant des arguments auxquels ils ne croient pas forcément. Cet non alignement est à double tranchant pour l'entreprise. En participant à un projet de relocalisation, l'acheteur qui ne croit pas à un tel projet peut se rendre compte de la faisabilité, et alors changer de positionnement, ce qui peut être bénéfique à l'entreprise pour de futures relocalisations. Au contraire, la participation d'un acheteur convaincu du bien fondé d'une relocalisation à un projet qui est mené pas tant pour ses qualités et apports intrinsèques, mais parce qu'il répond à un besoin business à un instant T, peut alors mettre en lumière une dissonance entre les valeurs de

l'acheteur et celle de l'entreprise. Tout dépendra alors de la situation dans laquelle se trouve l'entreprise.

Lorsque la relocalisation est abordée selon la perspective du consommateur (cluster 3), l'acheteur au profil hibou n'a finalement que très peu de marge de manœuvre dans ses relations inter-organisationnelles. La relocalisation est poussée par la demande des consommateurs et intégrée *de facto* dans la stratégie de l'entreprise. Compte tenu de l'importance du sujet et de la pression médiatique (l'entreprise veut communiquer sur le sujet le plus rapidement possible), l'acheteur doit faire aboutir le projet le plus rapidement possible. De fait, l'acheteur n'a pas forcément le temps de convaincre ses partenaires historiques du bien-fondé d'un projet de relocalisation et doit parfois trouver de nouveaux partenaires dans l'urgence. Cela représente un double risque pour l'entreprise : i) commencer à travailler avec un nouveau fournisseur sur un projet qui est stratégiquement mis en avant auprès des clients finaux peut être risqué ; ii) perdre un fournisseur de longue date dans la précipitation de la réalisation d'un projet de relocalisation peut être difficile à gérer pour l'acheteur, qui doit alors faire preuve de diplomatie avec ses futurs ex-fournisseurs. Tout cela alors que l'acheteur n'est parfois même pas personnellement convaincu des mérites d'un tel projet. Au sein de ce cluster, les caractéristiques avancées pour expliquer le rôle de l'acheteur (profil hibou) sont principalement la situation dans laquelle se trouve l'acheteur, ainsi que les règles et normes de l'entreprise, qui a pleinement intégré la relocalisation dans sa stratégie afin de satisfaire la demande des clients. Il convient de noter qu'il peut y avoir une forte dissonance entre les caractéristiques personnelles de l'acheteur et les règles et normes de l'entreprise.

6. Conclusion

Les relocalisations sont de plus en plus envisagées par les entreprises, bien qu'elles soulèvent encore de nombreuses questions. Décision complexe en lien avec la localisation de la production, la relocalisation dépend de nombreux facteurs hétérogènes, et impacte également le réseau de fournisseurs et de clients de l'entreprise. Toutefois, l'implication de l'acheteur dans des projets de relocalisation n'est pas automatique et peu d'études s'intéressent au rôle de la fonction achat dans la décision de relocaliser.

Cette étude propose d'analyser le rôle de l'acheteur au sein des relocalisations en le considérant comme un *boundary spanner*. Dans une démarche de triangulation des sources de données, diverses sources ont été compilées et analysées. En effet, un premier temps, une revue de la littérature systématique basée sur l'analyse de contenu permet de mettre en lumière trois perspectives distinctes concernant la relocalisation.

Dans un second temps, 13 entretiens semi-directifs permettent de mieux caractériser le rôle de l'acheteur en mobilisant les quatre facteurs principaux qui influencent le comportement des *boundary spanner* identifiés par Vesalainen et al. (2020). En particulier, les entretiens soulignent l'importance de considérer les profils individuels des acheteurs dans la formulation et l'exécution des stratégies de relocalisation. Cette approche enrichit notre étude en intégrant les dimensions humaines et stratégiques de la gestion des achats, offrant ainsi une perspective plus nuancée et complète sur le phénomène de relocalisation.

Cette étude n'est pas sans limite. Le nombre limité de références obtenu dans le cadre de la revue systématique en est une, bien qu'il souligne également le caractère très émergent du sujet. Ensuite, les 13 entretiens semi-directifs sont réalisés auprès d'acheteurs de différentes industries. Il serait alors intéressant de se focaliser sur une industrie en particulier afin d'en prendre en compte les caractéristiques spécifiques. De plus, les décisions de relocalisation sont fortement influencées par le contexte économique et politique global. Les changements rapides dans ces domaines peuvent affecter la pertinence des résultats de notre recherche au fil du temps.

Bibliography

- Aldrich, H., and Herker, D. (1977), "Boundary Spanning Roles and Organization Structure Boundary Spanning Roles and Organization Structure ^", *Academy of Management Review*, Vol.2, No. 2, pp. 217–230.
- 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*, Vol.169, pp. 141–155.
- Ateş, M.A., and Memiş, H. (2021), "Embracing supply base complexity: the contingency role of strategic purchasing", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.41, No. 6, pp. 830–859.
- Balmer, J.M.T. (2011), "Corporate marketing myopia and the inexorable rise of a corporate marketing logic", *European Journal of Marketing*, Vol.45, No. 9/10, pp. 1329–1352.
- Bals, L., Kirchoff, J.F., and Foerstl, K. (2016), "Exploring the reshoring and insourcing decision making process - Toward an agenda for future research", *Operations Management Research*, Vol.9, No. 3–4, pp. 102–116.
- Baraldi, E., Ciabuschi, F., Lindahl, O., and Fratocchi, L. (2018), "A network perspective on the reshoring process: The relevance of the home- and the host-country contexts", *Industrial Marketing Management*, Vol.70, No. October 2016, pp. 156–166.
- Barbieri, P., Ciabuschi, F., Fratocchi, L., and Vignoli, M. (2018), "What do we know about manufacturing reshoring?", *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, Vol.11, No. 1, pp. 79–122.
- Bardin, L. (2007). *L'analyse de contenu*. Paris: Presses universitaires de France.
- Ben-Ammar, O., Dolgui, A., Hnaien, F., and Ould-Louly, M.-A. (2022), "Supply planning and inventory control under lead time uncertainty: a literature review and future directions", *IFAC-PapersOnLine*, Vol.55, No. 10, pp. 2749–2754.
- Blessley, M., Mir, S., Zacharia, Z., and Aloysius, J. (2018), "Breaching relational obligations in a buyer-supplier relationship: Feelings of violation, fairness perceptions and supplier switching", *Industrial Marketing Management*, Vol.74, No. June 2017, pp. 215–226.
- Boffelli, A., Golini, R., Orzes, G., and Dotti, S. (2020), "Open the box: A behavioural perspective on the reshoring decision-making and implementation process", *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol.26, No. 3, pp. 100623.
- Brandon-Jones, A., and Knoppen, D. (2018), "The role of strategic purchasing in dynamic capability development and deployment: A contingency perspective", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.38, No. 2, pp. 446–473.
- Buckley, P.J., and Strange, R. (2015), "The governance of the global factory: Location and control of world economic activity", *Academy of Management Perspectives*, Vol.29, No. 2, pp. 237–249.
- Charvet, F.F., and Cooper, M.C. (2011), "Key contact employees and supply chain collaboration : A literature review and research agenda", *Supply Chain Forum An International Journal*, Vol.12, No. 2, pp. 4–18.
- Choudhary, N.A., Ramkumar, M., Schoenherr, T., Rana, N.P., and Dwivedi, Y.K. (2022), "Does Reshoring Affect the Resilience and Sustainability of Supply Chain Networks? The Cases of Apple and Jaguar Land Rover", *British Journal of Management*, Vol.0, pp. 1–19.
- Colamatteo, A., Cassia, F., and Sansone, M. (2022), "Near-shoring versus far-shoring: effects on customer perceived quality and purchase intention", *The TQM Journal*, Vol.34, No. 5, pp. 1416–1431.
- Dey, B.L., Syed Alwi, S.F., Babu, M.M., Roy, S.K., and Muhammad, S.S. (2023), "Brexit or brand it? The effects of attitude towards Brexit and reshored brands on consumer purchase intention", *British Journal of Management*, Vol.34, No. 3, pp. 1215–1237.

- Dumez, H. (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative: les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Paris.
- Elia, S., Fratocchi, L., Barbieri, P., Boffelli, A., and Kalchschmidt, M. (2021), "Post-pandemic reconfiguration from global to domestic and regional value chains: The role of industrial policies", *Transnational Corporations*, Vol.28, No. 2, pp. 67–96.
- Ellram, L.M., Tate, W.L., and Petersen, K.J. (2013), "Offshoring, reshoring: An update on the manufacturing location decision", *Journal of Supply Chain Management*, Vol.49, No. 2, pp. 3–5.
- Fan, Y., and Stevenson, M. (2019), "Non-linear effects of relational capital on supply-side resilience: The moderating role of boundary spanners' personal ties", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.39, No. 9–10, pp. 1053–1075.
- Foerstl, K., Kirchoff, J.F., and Bals, L. (2016), "Reshoring and insourcing: drivers and future research directions", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol.46, No. 5, pp. 492–515.
- Foroudi, P., Marvi, R., Cuomo, M.T., Bagozzi, R., Dennis, C., and Jannelli, R. (2023), "Consumer perceptions of sustainable development goals: Conceptualization, measurement and contingent effects", *British Journal of Management*, Vol.34, pp. 1157–1183.
- Fratocchi, L., Di Mauro, C., Barbieri, P., Nassimbeni, G., and Zanoni, A. (2014), "When manufacturing moves back: Concepts and questions", *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol.20, No. 1, pp. 54–59.
- Gabler, C.B., Landers, V.M., Agnihotri, R., and Morgan, T.R. (2023), "Environmental orientation on the frontline: A boundary-spanning perspective for supply chain management", *Journal of Business Logistics*, Vol.44, No. 3, pp. 369–386.
- Gadde, L.-E., and Jonsson, P. (2019), "Future changes in sourcing patterns: 2025 outlook for the Swedish textile industry", *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol.25, No. 3, pp. 100526.
- Gonçalves, S.M., da Silva, R.V., and Teixeira, N. (2019), "Individual actors and embeddedness in business-to-business interactions", *Industrial Marketing Management*, Vol.76, No. June 2017, pp. 181–191.
- Grappi, S., Romani, S., and Bagozzi, R.P. (2018), "Reshoring from a demand-side perspective: Consumer reshoring sentiment and its market effects", *Journal of World Business*, Vol.53, No. 2, pp. 194–208.
- Grappi, S., Romani, S., and Bagozzi, R.P. (2020), "Consumer reshoring sentiment and animosity: Expanding our understanding of market responses to reshoring", *Management International Review*, Vol.60, pp. 69–95.
- Gray, J. V., Skowronski, K., Esenduran, G., and Johnny Rungtusanatham, M. (2013), "The reshoring phenomenon: What supply chain academics ought to know and should do", *Journal of Supply Chain Management*, Vol.49, No. 2, pp. 27–33.
- Gray, J. V., Esenduran, G., Rungtusanatham, M.J., and Skowronski, K. (2017), "Why in the world did they reshore? Examining small to medium-sized manufacturer decisions", *Journal of Operations Management*, Vol.49–51, pp. 37–51.
- Greyser, S.A., and Urde, M. (2019), "What does Your corporate brand stand for?", *Harvard Business Review*, pp. 3–11.
- Gylling, M., Heikkilä, J., Jussila, K., and Saarinen, M. (2015), "Making decisions on offshore outsourcing and backshoring: A case study in the bicycle industry", *International Journal of Production Economics*, Vol.162, pp. 92–100.
- Heydari, J., Govindan, K., and Basiri, Z. (2021), "Balancing price and green quality in presence of consumer environmental awareness: a green supply chain coordination approach", *International Journal of Production Research*, Vol.59, No. 7, pp. 1957–1975.
- Kin, V., and Salaun, V. (2019), "De l'huile dans les rouages : le rôle des boundary spanners

dans l'assemblage des chaînes logistiques temporaires", *Logistique & Management*, Vol.27, No. 2, pp. 148–161.

Kinkel, S. (2014), "Future and impact of backshoring - Some conclusions from 15 years of research on German practices", *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol.20, pp. 63–65.

Kinkel, S., Lay, G., and Maloca, S. (2007), "Development, motives and employment effects of manufacturing offshoring of German SMEs", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol.4, No. 3, pp. 256–276.

Lampón, J.F., and González-Benito, J. (2020), "Backshoring and improved key manufacturing resources in firms' home location", *International Journal of Production Research*, Vol.58, No. 20, pp. 6268–6282.

Leifer, R., and Delbecq, A. (1978), "Organizational/environmental interchange: A model of boundary spanning activity", *The Academy of Management Review*, Vol.3, No. 1, pp. 40.

Lilien, G.L. (2016), "The B2B knowledge gap", *International Journal of Research in Marketing*, Vol.33, No. 3, pp. 543–556.

Lund, H.B., and Steen, M. (2020), "Make at home or abroad? Manufacturing reshoring through a GPN lens: A Norwegian case study", *Geoforum*, Vol.113, pp. 154–164.

MacKinnon, D. (2012), "Beyond strategic coupling: Reassessing the firm-region nexus in global production networks", *Journal of Economic Geography*, Vol.12, No. 1, pp. 227–245.

Di Mauro, C., and Giannakis, M. (2019), "Special issue of the 27th annual IPSERA conference 2018 - Purchasing & Supply Management: Fostering Innovation", *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol.25, No. 4,.

McIvor, R., and Bals, L. (2021), "A multi-theory framework for understanding the reshoring decision", *International Business Review*, Vol.30, No. 6, pp. 101827.

Moradlou, H., Fratocchi, L., Skipworth, H., and Ghadge, A. (2020), "Post-Brexit backshoring strategies: what UK manufacturing companies could learn from the past?", *Production Planning and Control*, Vol.0, No. 0, pp. 1–18.

Moretto, A., Patrucco, A.S., and Harland, C.M. (2020), "The dynamics of reshoring decisions and the role of purchasing", *International Journal of Production Research*, Vol.58, No. 19, pp. 5929–5944.

Pisano, G.P., and Shih, W.C. (2009), "Restoring American competitiveness", *Harvard Business Review*, Vol.87, No. 7–8, pp. 114–125.

Poblete, L.A., and Bengtson, A. (2020), "'I want you back': On the strategic roles of boundary spanners in supplier switching-back processes", *Industrial Marketing Management*, Vol.91, No. December 2019, pp. 234–245.

Podnar, K., and Balmer, J.M.T. (2021), "Quo Vadis corporate marketing?", *Journal of Business Research*, Vol.134, pp. 642–646.

Shafiq, A., Johnson, P.F., and Awaysheh, A. (2019), "Emerging economy sourcing: Implications of supplier social practices for firm performance", *International Journal of Production Economics*, Vol.218, No. April, pp. 148–158.

Shashi, Cerchione, R., Singh, R., Centobelli, P., and Shabani, A. (2018), "Food cold chain management: From a structured literature review to a conceptual framework and research agenda", *International Journal of Logistics Management*, Vol.29, No. 3, pp. 792–821.

Da Silveira, G.J.C. (2014), "An empirical analysis of manufacturing competitive factors and offshoring", *International Journal of Production Economics*, Vol.150, pp. 163–173.

Simon, H.A. (1997), *Administrative behavior*, Macmillan, New York.

Singh, P., Brown, D.M., Chelekis, J., Apostolidis, C., and Dey, B.L. (2022), "Sustainability in the beer and pub industry during the COVID-19 period: An emerging new normal", *Journal of Business Research*, Vol.141, No. November 2021, pp. 656–672.

Son, B.G., Ha, B.C., and Lee, T.H. (2019), "Small and Medium-Sized Enterprises'

- Collaborative Buyer–Supplier Relationships: Boundary Spanning Individual Perspectives", *Journal of Small Business Management*, Vol.57, No. 3, pp. 966–988.
- Srai, J.S., and Ané, C. (2016), "Institutional and strategic operations perspectives on manufacturing reshoring", *International Journal of Production Research*, Vol.54, No. 23, pp. 7193–7211.
- Stanczyk, A., Foerstl, K., Busse, C., and Blome, C. (2015), "Global sourcing decision-making processes: Politics, intuition, and procedural rationality", *Journal of Business Logistics*, Vol.36, No. 2, pp. 160–181.
- Di Stefano, C., Fracocchi, L., Martínez-Mora, C., and Merino, F. (2023), "Manufacturing reshoring and sustainable development goals: A home versus host country perspective", *Sustainable Development*, pp. 1–13.
- Stentoft, J., Olhager, J., Heikkilä, J., and Thoms, L. (2016), "Manufacturing backshoring: a systematic literature review", *Operations Management Research*, Vol.9, No. 3–4, pp. 53–61.
- Tangpong, C., Hung, K.T., and Ro, Y.K. (2010), "The interaction effect of relational norms and agent cooperativeness on opportunism in buyer-supplier relationships", *Journal of Operations Management*, Vol.28, No. 5, pp. 398–414.
- Tate, W.L. (2014), "Offshoring and reshoring: U.S. insights and research challenges", *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol.20, No. 1, pp. 66–68.
- Tate, W.L., and Bals, L. (2017), "Outsourcing/offshoring insights: going beyond reshoring to rightshoring", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol.47, No. 2–3, pp. 106–113.
- Tchokogué, A., and Merminod, N. (2021), "The purchasing department's leadership role in developing and maintaining a preferred customer status", *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol.27, No. 2,.
- Uluskan, M., Joines, J.A., and Godfrey, A.B. (2016), "Comprehensive insight into supplier quality and the impact of quality strategies of suppliers on outsourcing decisions", *Supply Chain Management*, Vol.21, No. 1, pp. 92–102.
- Uluskan, M., Godfrey, A.B., and Joines, J.A. (2017), "Impact of competitive strategy and cost-focus on global supplier switching (reshore and relocation) decisions", *Journal of the Textile Institute*, Vol.108, No. 8, pp. 1308–1318.
- Vesalainen, J., Rajala, A., and Wincent, J. (2020), "Purchasers as boundary spanners: Mapping purchasing agents' persuasive orientations", *Industrial Marketing Management*, Vol.84, pp. 224–236.
- Voss, C., Tsiriktsis, N. and Frohlich, M. (2002), "Case research in operations management", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.22 No. 2, pp. 195-219.
- Walsh, I., Renaud, A., Jeanneret Medina, M., Baudet, C., and Mourmant, G. (2023), "ARTIREV: An integrated bibliometric tool to efficiently conduct quality literature reviews", *Systèmes d'information & Management*, Vol.27, No. 4, pp. 5–50.
- Wan, L., Orzes, G., Sartor, M., and Nassimbeni, G. (2019), "Reshoring: Does home country matter?", *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol.25, No. 4, pp. 100551.
- Wieland, A., Bals, L., Mol, M.J., and Handfield, R.B. (2020), "Overcoming blind spots in global sourcing research: Exploiting the cross-sections between supply chain management and international business", *Journal of International Management*, Vol.26, No. 1,.
- Wiesmann, B., Snoei, J.R., Hilletoft, P., and Eriksson, D. (2017), "Drivers and barriers to reshoring: a literature review on offshoring in reverse", *European Business Review*, Vol.29, No. 1, pp. 15–42.
- Wilhelm, M., and Sydow, J. (2018), "Managing Coopetition in Supplier Networks – A Paradox Perspective", *Journal of Supply Chain Management*, Vol.54, No. 3, pp. 22–41.
- Yin, R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, SAGE Editions.