



HEADLINE  
STRATEGIC CONSULTING GROUP



## HEADLINE BOARD

Programme de  
perfectionnement des  
membres du conseil  
d'administration

ETUDE DE CAS :

**Délocalisation/Relocalisation  
d'entreprise: univers incertain**

## Délocalisation/ Relocalisation d'entreprise: univers incertain

En matière de délocalisation, une entreprise décide de transférer une partie de ses activités de son pays d'origine vers un pays étranger.

# Délocalisation/ Relocalisation d'entreprise: univers incertain

## 1. Avantages de la délocalisation :

- faire des économies de coûts (coûts de main d'oeuvre etc.)
- optimiser l'activité de l'entreprise (se rapprocher des marchés ou des sources d'approvisionnement)
- rechercher une fiscalité plus favorable
- rechercher un environnement stable

## Délocalisation/ Relocalisation d'entreprise: univers incertain

### 2. Inconvénients de la délocalisation

- Risques liés aux travaux à faibles coûts :
  - qualité de production,
  - environnement
  - respect des normes de production en vigueur
  
- Risques liés au lieu d'implantation de l'entreprise délocalisée :
  - instabilités
  - contrefaçon
  - infrastructure

## 3. Univers incertain : crise de Covid-19

### 1° SEQENS: leader français de la chimie pharmaceutique

Création: 1893

Forme juridique: Société anonyme

Activité: chimie pharmaceutique, classement n°2 en Europe et n°5 dans le monde

Sites industriels: 24 dont 15 en France, acquisition du groupe Yangzi Chine, Uetikon

Allemagne, PCI Synthesis USA

PDG: Pierre Luzeau

Société mère: SPCA

Chiffre d'Affaires: 1 Milliard d'euros (2019)



### SEQENS relance la production de paracétamol :

Ce fut un des symboles de l'ultra-dépendance de la France à l'Asie notamment à la Chine. Alors que le paracétamol, un médicament anti-douleur, a été pris d'assaut lors de la crise sanitaire, les risques de pénurie ont poussé le Président Macron à développer une stratégie de relocalisation de toute la chaîne de production de cette molécule sur trois ans. SEQENS vient de lancer une nouvelle usine destinée à la production de paracétamol à Roussillon - Isère. (Novethic, 2021)

"Face à la concurrence asiatique, le prix de vente des principes actifs ne permet pas aux acteurs du secteur d'être rentables sur de nombreux produits génériques et pour capter la reconquête il s'agit de réinvestir dans les outils industriels et les moderniser" (Pierre Luzeau, PDG de SEQENS, L'usine nouvelle, 2021). Aussi, SEQENS s'est engagé à faire un investissement de 290 Millions d'euros pour ses usines françaises en dix ans.

## 2° Le Coq Sportif

Création: 1882

Fondateur: Emile Camuset

Forme juridique: Société Anonyme à Conseil d'Administration

Activité: Commerce de gros d'habillement et de chaussures, Équipementier du XV de France, des Lions Indomptables etc.

Société mère: Airesis (Suisse)

Chiffre d'Affaires : 132 millions d'euros (2019)  
87 millions d'euros (2020 -> confinement)

Perte opérationnelle : 2 millions d'euros (2019)  
+ 19 millions d'euros (2020)  
2,3 millions d'euros (2021)





Ayant quitté son siège dans les années 80 pour se délocaliser, le Coq Sportif revient à la source pour préparer, entre autres, les Jeux Olympiques 2022 et 2024.

"Comme nous sommes sur un territoire où le savoir-faire a largement disparu, on a décidé de monter un centre de formation en interne qui va démarrer en début octobre" (David Pécard, DG des opérations du Coq Sportif, Novethic, 2021)

AIRE SIS, alerte sur de nouvelles répercussions liés à la pandémie : sur la base des faits et des circonstances connus à ce jour et des scénarios possibles concernant l'évolution du virus Covid-19 et des mesures gouvernementales qui en découlent, la direction a déterminé que l'utilisation de l'hypothèse de continuité d'exploitation est justifiée et estime que le groupe sera en mesure de répondre à ses obligations pour une période de douze mois.

Dans le cas contraire, la direction semble prête à étudier d'autres scénarios. Bien sûr, ce n'est qu'une phase dans le rapport mais elle est significative : « le Conseil d'Administration est également confiant qu'en cas de vente de la marque Le Coq Sportif, le montant réalisé serait significativement supérieur à sa valeur comptable ». Car les propriétaires affirment leur ambition de continuer de développer la marque en appuyant sur un positionnement premium. Ils martèlent leur stratégie basée sur trois piliers : « garantir une qualité du produit irréprochable, assurer la disponibilité constante des produits dans les différents points de vente et œuvrer pour que la marque retrouve sa place dans l'émotion que procure le sport »

### 3° Thomson Computing France

Création: 1893

Produits: Téléviseurs, Audio-Vidéo, Informatique,...

Société mère: Technicolor



"On a vu en 2020 qu'on était complètement dépendant de l'assemblage chinois. Pendant six mois, on n'a plus eu de machine. En même temps, on avait une demande mondiale qui était très, très forte. On a fait le choix de relocaliser une partie de la production" (Stéphane Français, PDG Thomson Computing, Novethic, 2021).

Les ordinateurs à bas prix, à moins de 300 euros, sont toujours conçus en Chine mais les ordinateurs haut de gamme sont désormais montés en France. L'entreprise vise 20% de production made in France d'ici trois ans.

## ETUDE DE CAS :



## Historique

Premier Avril 1956

Par Arrêté n° 336-IGT du 17/02/1956, il a été créé la Caisse de Compensation des Prestations Familiales (CCPF) qui a été un organisme de droit privé chargé de la gestion des prestations familiales des travailleurs régis par le Code du Travail.

Au début de l'année 1958

La Caisse a pris le nom des Prestations Familiales (CPF) où seules les prestations familiales étaient prises en charge.

Premier Janvier 1963

Par Ordonnance n° 62-078 du 29/09/1962, il a été créé la Caisse Nationale d'Allocations Familiales et des Accidents du Travail (CNAFAT) qui a été un EPIC doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière; Elle absorba la CPF, en plus elle était chargée de la gestion du régime des accidents du travail et des maladies professionnelles.

Premier Janvier 1969

La Loi n° 68-023 du 17/12/1968 transforma la CNAFAT en Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNaPS).. En plus, elle était chargée de la gestion des pensions de retraite. Le Décret n°69-145 du 08/04/1969 fixa le Code de Prévoyance Sociale.

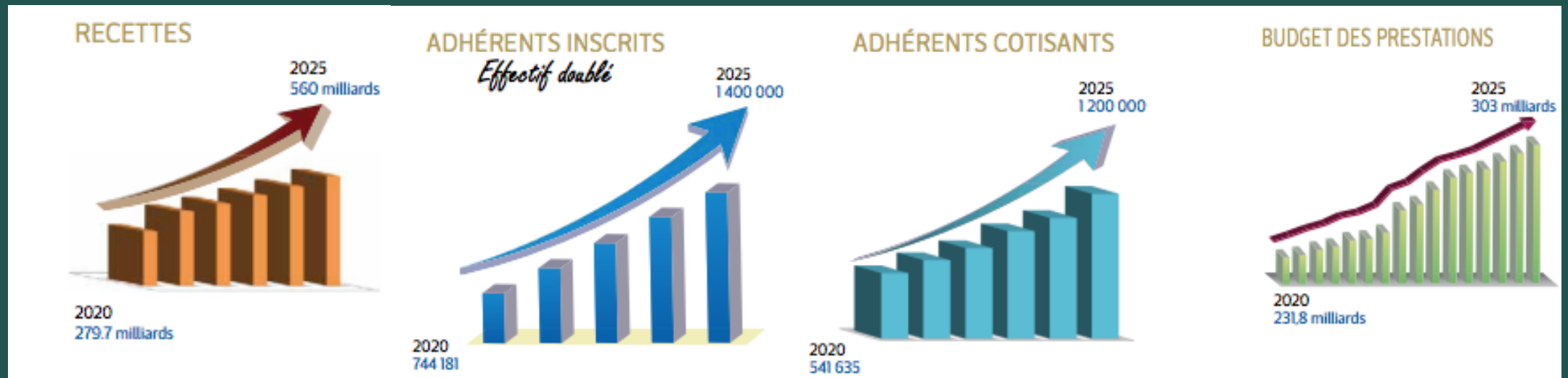
## Prestations

- Prestations familiales
- Accident de travail ou maladie professionnelle
- Pensions de retraite
- Actions sanitaires et Sensibilisation Sociétale

## Portefeuilles de placements

- Portefeuille de placements Bons de Trésor
- Dépôt à Terme
- Participation dans le capital d'entreprises
- Revenus immobiliers

## Les grandes orientations stratégiques :







**100 INITIATIVES**

- \*capital humain
- \*qualité de service
- \*interaction client
- \*finances solides

- Dématérialisation
- Renforcement des actions sociétales
- Manuels de procédure à tous les niveaux
- Enquête d'opinion des usagers
- Marketing émotionnel
- Rebranding/promotion identitaire
- Convergence informatique
- Fonds d'appui effort de solidarité nationale
- Intégration des travailleurs indépendants

**854 000**  
adhérents inscrits

**650 000**  
adhérents cotisants

**380,7**  
milliards ariary de recettes

**241,8**  
milliards ariary de prestations



Déterminée à impulser une dynamique d'innovation, la CNaPS ne laisse rien au hasard. Forte de ses nouvelles ambitions, elle se lance dans la modernisation de son identité visuelle. D'ici peu, elle dévoilera un logo, beaucoup plus en adéquation avec sa philosophie de renouveau de la solidarité intergénérationnelle et de son slogan, les adhérents au centre de toutes ses préoccupations.

*Moderniser son identité visuelle  
pour aborder un nouveau tournant*



Maximiser la compétence et la performance de ses collaborateurs. C'est un des grands défis de la CNaPS qui veut offrir la meilleure qualité de service aux affiliés. Aussi, elle s'investit dans la motivation, la montée en compétence et la performance de ses collaborateurs, afin qu'ils puissent exceller dans leur travail, en priorisant sept axes :

- l'amélioration des conditions de travail
- la modernisation de l'environnement de travail
- la promotion de la santé du personnel
- le renforcement de la cohésion
- l'adoption d'un système méritoire
- le renforcement de la mutuelle du personnel
- le développement des compétences.

*Un personnel hautement compétent  
pour garantir la satisfaction des adhérents*



*Faire de la qualité de service  
un levier de l'image de marque*

La satisfaction des clients est l'un des éléments déterminants de l'image de marque. L'objectif de la CNaPS est d'atteindre un niveau élevé de service client. Ainsi, par exemple, le délai de traitement des dossiers apériodiques sera ramené à 4 jours et celui de l'ouverture du droit à la pension de retraite à 30 jours.

De même, trois mois avant son départ à la retraite, le salarié reçoit une lettre de préparation psychologique et détaillant la procédure ainsi que les documents requis. Ce qui lui permettra de contrôler la situation de son compte. Elle gardera également un œil vigilant sur la qualité de service tout en accordant une attention particulière à l'interaction client pour asseoir sa réputation. "Il nous faut être aux petits soins de nos adhérents comme s'ils étaient nos vahiny" recommande

souvent le Directeur général de la CNaPS à l'ensemble du personnel. Désormais, les travailleurs pourront avoir une idée de ce qu'ils toucheront à leur retraite grâce à un système de simulation de pension que la CNaPS a mis en place dans un souci de transparence. Ce qui les aidera également à mieux gérer leur carrière. Une approche ciblée, personnalisée et attentionnée laisse un excellent souvenir auprès des clients qui apprécient la réactivité et l'efficacité dans le traitement de leur dossier. Et, ils ne manqueront pas d'en parler autour d'eux et deviendront des ambassadeurs naturels de la CNaPS. Celle-ci sera encore plus proche de ses adhérents grâce aux transformations digitales déjà effectives et en cours. Outre ses actions de formation, de sensibilisation et de conscientisation sur la sécurité sociale, la CNaPS projette de développer un système de coaching dénommé "un agent – un filleul" afin de contribuer à l'insertion professionnelle des jeunes. Parmi les nouveautés de 2021, figurera l'ouverture d'un centre de dialyse et d'un laboratoire d'analyses médicales.



TRANSFORMATION  
DIGITALE

25%  
2020

80%  
2021



## UNE DÉCENTRALISATION STRUCTURANTE POUR SE RAPPROCHER DES ADHÉRENTS

Grâce à la politique de proximité privilégiée par la CNaPS, les structures régionales contribueront plus efficacement à la réalisation de ses objectifs notamment financiers. Elles seront renforcées en nombre, convenablement outillées et incluses dans les programmes d'actions prévus dans le cadre des grandes orientations stratégiques. Ainsi, de nouvelles activités seront déconcentrées dans les directions régionales, antennes et bureaux. Des caisses mobiles seront mises en place dans tous les bureaux d'Analamanga.

## RAISONNER CLIENT PAR UN HAUT NIVEAU D'ENGAGEMENT

Parcourir de longues distances à pied, en pirogues, qu'il vente ou qu'il pleuve, traduit le haut niveau d'engagement du personnel dans l'atteinte des objectifs de la CNaPS. Dans les localités excentrées, les moyens de locomotion ainsi que l'état des voies de communication sont telles que les employés déploient des efforts parfois inouïs pour que les travailleurs puissent tirer avantage de leur affiliation à la CNaPS. Un dévouement et un enthousiasme exemplaires d'une équipe gagnante.





*Être financièrement solide  
pour de meilleures prestations*

La CNaPS se doit d'avoir une santé financière solide, pour assumer ses missions d'où sa nouvelle stratégie de recouvrement, pour un meilleur encaissement des cotisations et une réduction des arriérés. Parmi ses priorités, la rentabilisation de son portefeuille d'actifs constitués de prise de participation dans les entreprises, de placements sous forme de dépôts à terme auprès des établissements financiers ou d'investissements immobiliers pour fructifier ses réserves. Il en est de même de la prospection des opportunités de rendement optimal et élevé au niveau national et à l'échelle internationale ainsi que de la mise en location-gérance des activités génératrices de revenus. Une gestion attentive des fonds de réserve garantit le paiement futur des prestations comme la stabilité financière est gage d'un meilleur service.



**AMÉLIORATION ET INNOVATION  
AU BÉNÉFICE DES ADHÉRENTS**

2021 se conjuguera avec "amélioration" et "innovation", toujours au bénéfice des affiliés. La CNaPS innovera en introduisant de nouvelles prestations comme la retraite complémentaire volontaire et l'allocation de chômage. De même, elle procédera à la revalorisation des pensions de veuvage ainsi que du montant minimum du remboursement de cotisations, à la révision du système de remboursement des frais médicaux ainsi que de la capitalisation des rentes, au remboursement des frais d'accouchement pour la conjointe du salarié ainsi qu'à l'élargissement de la liste des maladies professionnelles.



**CENTRE SPORTIF ET DE LOISIRS DE VONTOVORONA  
DÉDIÉ AUX ADHÉRENTS ET LEUR FAMILLE**

En réorientant la vocation du Centre sportif et de loisirs de Vontovorona, la CNaPS fera d'une pierre deux coups car s'assurera également de la rentabilité du site. Les adhérents pourront y passer de bons moments avec leur famille dans un endroit convivial et spécialement conçu pour eux. Ce projet en cours de concrétisation vise un objectif de 20 000 travailleurs et 40 sociétés abonnés moyennant un abonnement mensuel familial de 10 000 ariary et un abonnement à partir de 1 000 000 ariary pour les sociétés. Ils pourront profiter à leur aise de toutes les infrastructures.



# UN CONSEIL D'ADMINISTRATION

*— garant de la bonne performance*

Etablissement public à caractère industriel et commercial, la CNaPS est placée sous la tutelle du ministère du Travail, de l'Emploi, de la Fonction Publique et des Lois Sociales ainsi que du ministère de l'Economie et des Finances. Elle fonctionne avec un Conseil d'administration tripartite composé des représentants de l'Etat, des employeurs et des travailleurs. Les décisions stratégiques et de bonne gouvernance se prennent à son niveau et sous sa responsabilité. Aussi, à un moment où la CNaPS se donne des perspectives d'avenir, son Conseil d'administration ayant vocation à veiller aux intérêts des adhérents est plus que jamais le garant de sa performance.



## EMPLOYEURS

Soanorondriaka Joséphine Andriamamonjison Présidente Commission Remunération et Recrutement	Groupement des Entreprises de Madagascar (GEM)
Zinah Rosamuel Ravaloson	Groupement des Entreprises de Madagascar (GEM)
Béatrice Chan Ching Yu Vice Présidente du Conseil d'Administration	Groupement des Entreprises de Madagascar (GEM)
Soéphane Ravaloson	Groupement des Entreprises de Madagascar (GEM)
Thierry Rabenja	Groupement des Entreprises de Madagascar (GEM)
Jean Martin Rakotozafy	Fivondronan'ny Mpanandraha Malagasy (FIWMPAMA)
Andrianavalomanana Razafarianon Président Commission Centrale	Fivondronan'ny Mpanandraha Malagasy (FIWMPAMA)
Erick Rajaonary	Fivondronan'ny Mpanandraha Malagasy (FIWMPAMA)

## ETAT

Ruphin Fortunah Zafisambo	PRIMATURE
Tsialiva Rajaobelina	Ministère de l'Economie et des Finances
Mampondry Rakotoharisoa	Ministère de l'Economie et des Finances
Oliva Emmanuëlla Randimbiarisoa	Ministère de l'Economie et des Finances
Raharomampandra Andraimanowontsoa Lolona	Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Fonction Publique et des Lois Sociales
Gaston Tsimandresy Président de la commission Permanente	Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Fonction Publique et des Lois Sociales
Eric Razanamparany	Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Fonction Publique et des Lois Sociales
Jerson Razafimanantsoa	Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Fonction Publique et des Lois Sociales



Gisèle Ravelomanantsoa  
Commissaire du Gouvernement

## TRAVAILLEURS

Rémi Henri Botoudi	SEKRIMA
Raymond Randrianialina	SEKRIMA
Hajamanga Razafinirina	SEKRIMA
Joachim Rasolofonirina	FISEMARE
Lalao Nicole Ralaianosy Présidente Commission Trois régions	FISEMARE
Joachim Frédéric Laborde Président du Conseil d'administration	FISEMARE
Fetra Harinoro Malalatiaina Lovasoa	FISEMA
Jean de Dieu Harison Abel Ranivo	FISEMA