



FAPICS Association Française de Management
des Opérations de la Chaîne Logistique



Supply Chain et délocalisation

Par Valérie Moatti

Les « coups bas » des « bas coûts »

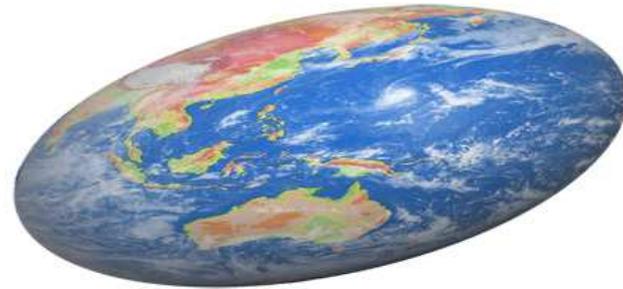
Supply chain, Low cost sourcing, et
délocalisations

Valérie Moatti, Professeur Associé
ESCP Europe



Constat de départ

- « La terre est plate » (T. Friedman)



- Avènement des modèles « low cost »
- Assouplissement des barrières douanières, politiques et économiques (ex. entrée de la Chine dans l'OMC 2001)
- Différentiels de salaire :
 - ✓ rapport de 1 à 15 entre salaire minimum en France et certains pays de l'Europe de l'Est
 - ✓ rapport de 1 à 20 avec l'Asie



Ce que nous enseigne la théorie...

- De l'avantage comparatif de Ricardo aux ressources et compétences



- Les théories modernes de management des opérations et de la supply chain (TQM, JAT, Lean,...)
- La théorie des coûts de transaction
- RSE et développement durable





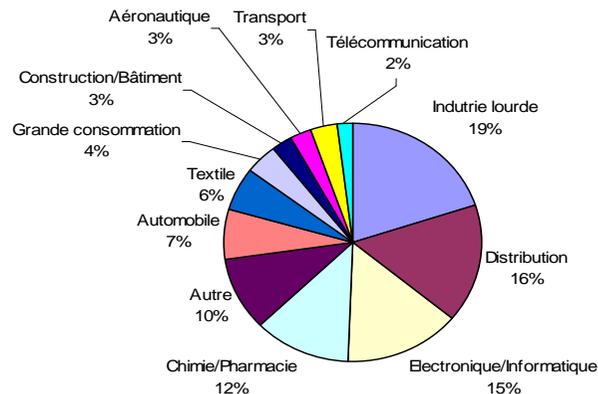
Ce que nous montre la pratique...



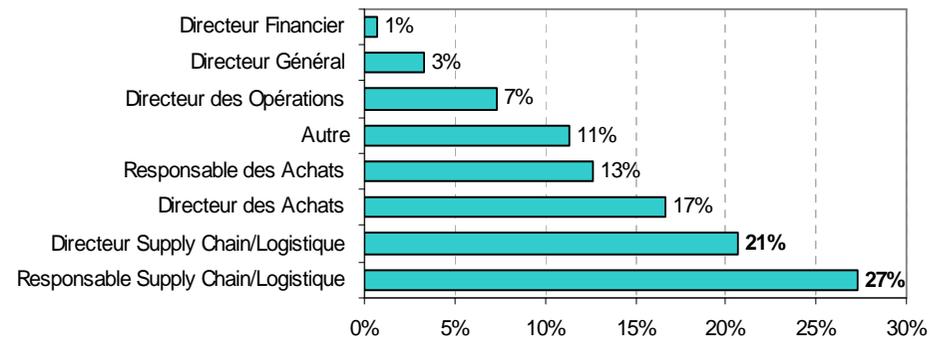
Etude 2006 : Profil des 150 participants

Source: Observatoire de la Supply Chain ESCP Europe, Supply Chain Magazine & Bearing Point
http://www.esceurope.eu/uploads/media/MaqlB_bearing-point_1.pdf

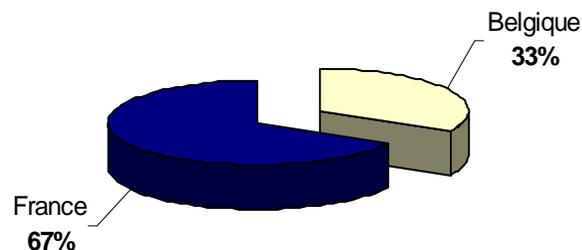
Répartition par secteur d'activité



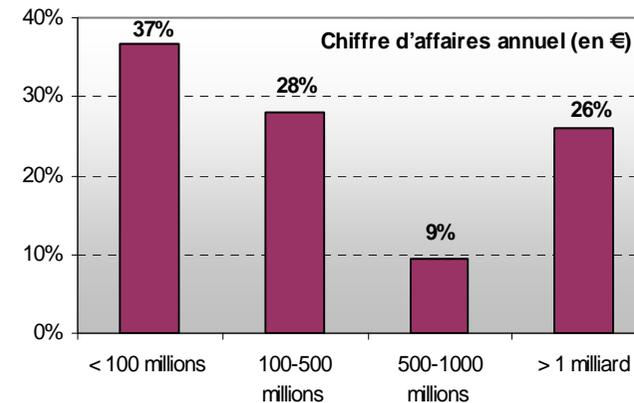
Répartition par fonction



Répartition par pays



Répartition par chiffre d'affaires

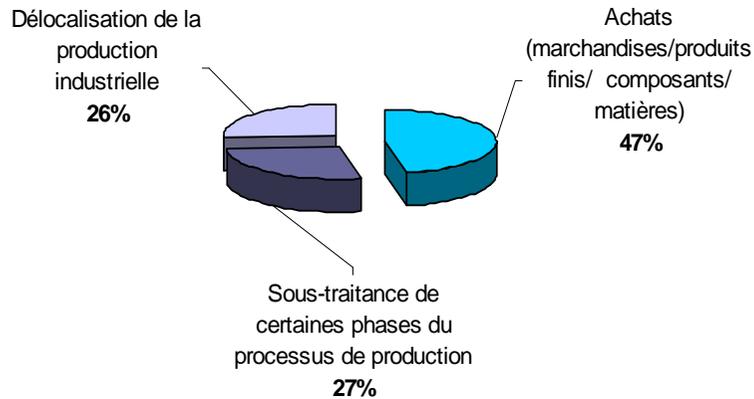




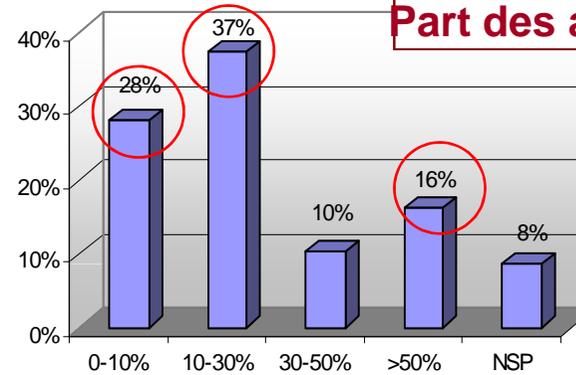
Intérêt généralisé des entreprises interrogées (80%)



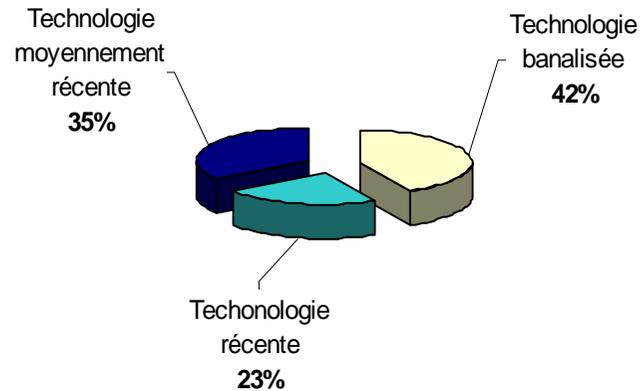
Type de sourcing



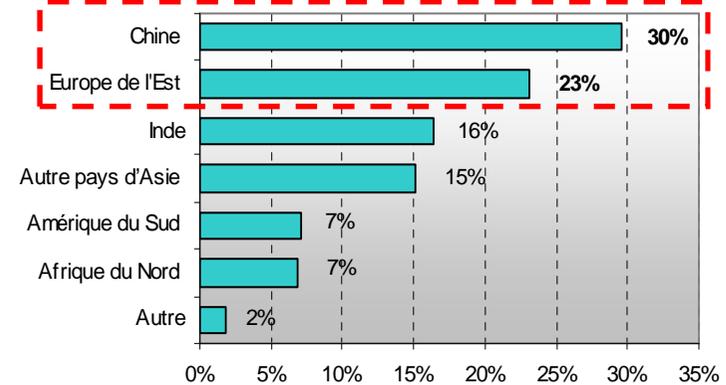
Part des achats "low cost"



Degré technologique



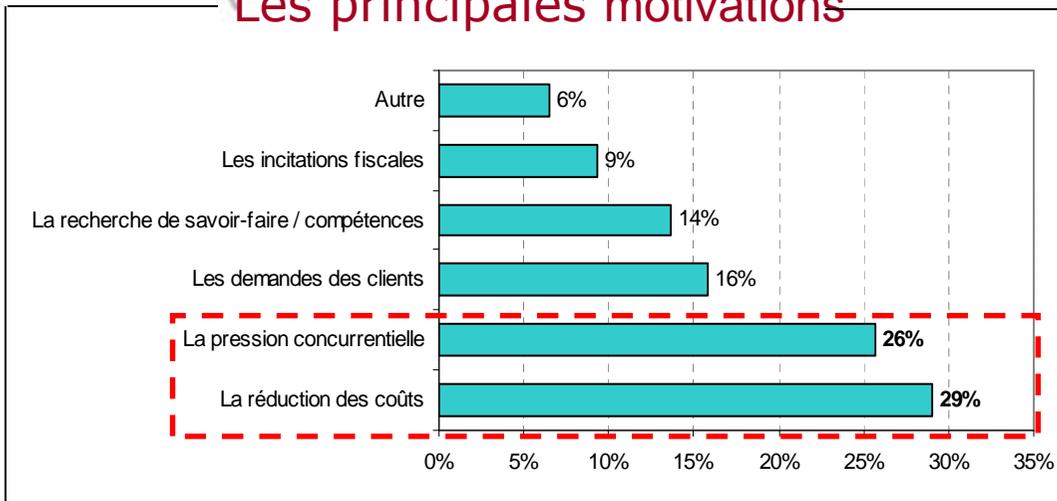
Pays de sourcing



Première motivation des entreprises : la réduction des coûts accrue par la pression concurrentielle

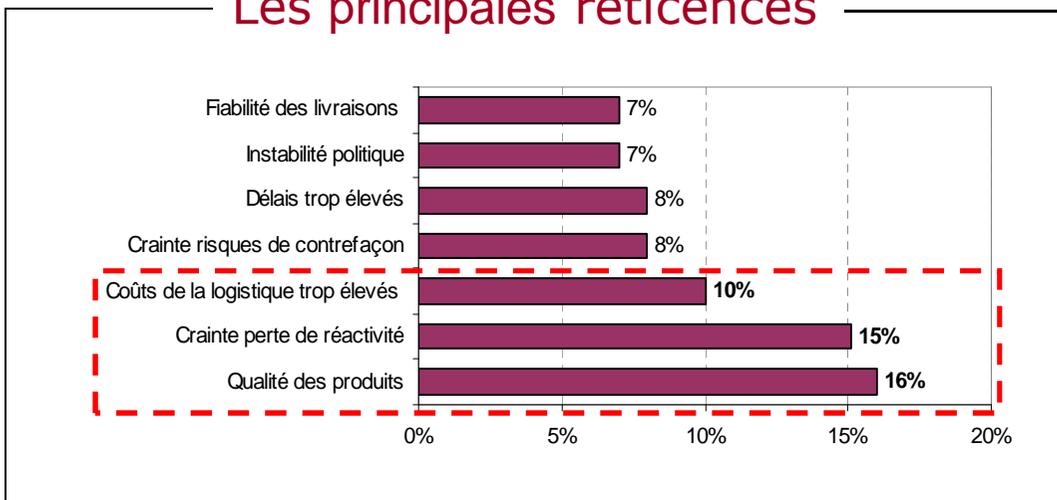


Les principales motivations



- réduction des coûts accrue par
- pression concurrentielle

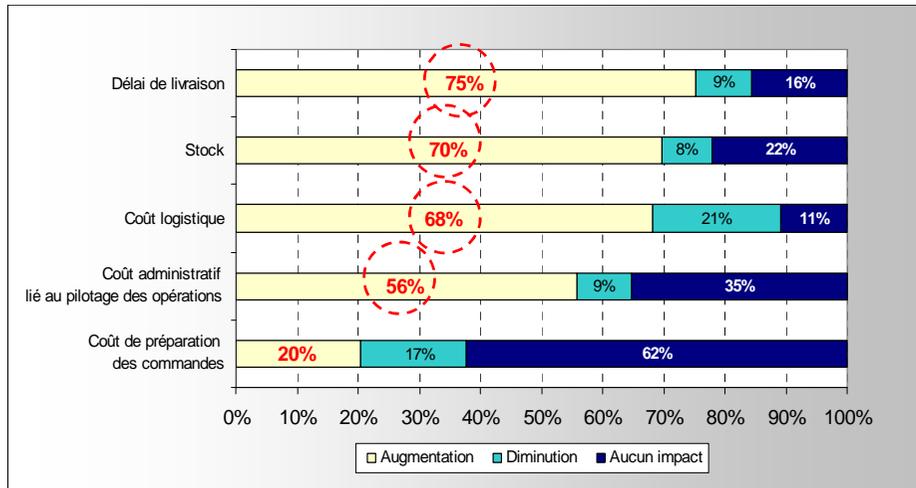
Les principales réticences



- qualité des produits
- perte de réactivité
- coûts logistiques

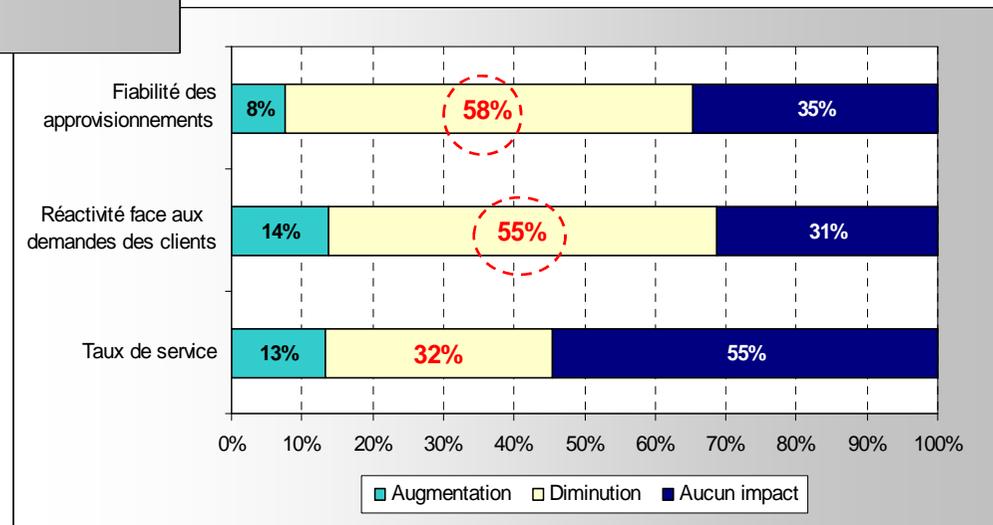


Des impacts fort sur la performance de la Supply Chain



- Augmentation des **délais de livraison**
- Augmentation significative du **niveau de stocks**
- Augmentation des **coûts logistiques & des coûts administratifs** liés au pilotage des opérations

- Diminution **fiabilité** des **approvisionnements**
- Diminution de la **réactivité**
- Les stocks de sécurité atténuent l'impact sur le **taux de service**





Des tendances qui se confirment

- **70% des entreprises** interrogées déclarent vouloir **intensifier** leurs opérations dans les pays "low cost" (et seulement 2% comptent les diminuer...)
- Etude menée en 2008 auprès d'un échantillon de 200 entreprises (60% américaines) www.eyeforprocurement.com :
 - Mêmes motivations principales (coût salarial bas)
 - Chine premier pays (76%, stable); reste de l'Asie, Europe de l'Est et Mexique en forte croissance.
 - Augmentation des composants approvisionnés depuis ces pays entre 2006 et 2008.
 - Manque de fiabilité des livraisons. Sécurité et fiabilité de la supply chain mis en avant comme soucis majeurs.



- Différents paradoxes
 - Entre une tendance croissante à l'offshoring et :
 - Ses conséquences admises et observées
 - Les prescriptions théoriques
 - Entre culture de « dictature de l'urgence », de personnalisation et du service et allongement incessant des distances
 - Entre les choix de différents acteurs d'un même secteur d'activité
 - Entre le coût théorique et opérationnel de certaines prestations



Interprétations et conséquences

- Prévalence de comportements d'imitation
- Des entreprises innovantes qui font des choix différents (Zara, NCR). Pas de stratégie unique de localisation.
- Adaptations réalisées et en cours: évolution des métiers logistiques et supply chain (re-conditionnement, étiquetage, offre complète, sophistiquée et efficace sur marché local)
- Problématique de perte durable de compétences : délocalisation du textile en Grande-Bretagne début 20eme siècle n'est jamais revenu; cas de Red Wing aux US



Repenser sa stratégie de sourcing / localisation



	Produits caractérisés par une forte prévisibilité de la Demande	Produits caractérisés par une faible prévisibilité de la Demande
Coût logistique faible (en % de la valeur produit)	Produits bien adaptés au sourcing bas coûts	Produits pour lesquels des adaptations importantes de l'organisation sont nécessaires pour rendre le sourcing rentable
Coût logistique élevé (en % de la valeur produit)	Produits pour lesquels des adaptations importantes de l'organisation sont nécessaires pour rendre le sourcing rentable	Produits peu adaptés au sourcing bas coûts



Vers un futur différent?

- Un volonté institutionnelle et politique en France:
 - Fapics « vers une réindustrialisation de la France »
 - Des cas de relocalisation: isolés?
- L'exemple américain: étude BCG, initiative MIT
- La pression du développement durable et la raréfaction des ressources et en particulier du carburants (augmentation des coûts de transport)
- L'évolution des salaires
- Le déplacement du barycentre de consommation; utilisation des compétences et infrastructures développées pour servir les marchés orientaux.



Apprentissage principaux



- Pas de modèle unique; réaffirmer le leadership du SCM
- Garder en tête le rôle clé des ressources et de l'innovation
- Ne pas confondre croissance et réduction des coûts
- Se concentrer sur les vrais problèmes: Compétitivité et évolution de la compétitivité (coût du travail, productivité, « lean »,...)
- Réfléchir à la pérennité du modèle
- Plutôt que relocaliser, réfléchir aux implications des délocalisations / sourcing

**Merci pour votre
attention!**

Des questions?

moatti@escpeurope.eu