



# Observatoire de la Supply Chain

## Sourcing dans les pays à bas coûts :

### “Quels impacts sur la performance et l’organisation de la Supply Chain ?”

*BearingPoint France SAS, ESCP-EAP et Supply Chain Magazine ont apporté tous leurs soins à la rédaction du présent document. Toutefois, eu égard à la quantité importante d'informations contenues et traitées dans ce document, les Auteurs ne sauraient garantir la véracité, la complétude ou l'exactitude des dites informations.*

*En conséquence, les Auteurs ne sauraient assumer une quelconque responsabilité au titre des informations contenues dans ce document et/ou de leur utilisation.*

*Par ailleurs, toute décision prise par un lecteur sur la base de ce document ou des informations qu'il contient et/ou toute utilisation des dites informations et/ou de ce document, l'est sous la seule responsabilité de ce dernier et ne saurait engager la responsabilité des Auteurs de quelque sorte que ce soit.*

© 2007 - BearingPoint France SAS /  
ESCP-EAP / Supply Chain Magazine

Tous droits réservés. Les dénominations ainsi que les marques et/ou tout autre signe distinctif de sociétés et de produits cités dans ce document sont la propriété commerciale de leurs détenteurs respectifs. BearingPoint, ESCP-EAP et Supply Chain Magazine déclinent toute responsabilité en cas d'erreur ou d'omission.



## SOMMAIRE

<b>1. Le sourcing dans les pays à bas coûts : état des lieux</b> .....	<b>10</b>
1.1 Les opérations de sourcing dans les pays à bas coûts .....	10
1.1.1 Les différents types de sourcing .....	10
1.1.2 Les produits sourcés .....	11
1.1.3 Les secteurs d'activités .....	11
1.1.4 Les pays de sourcing .....	13
1.2 Les principaux enjeux du sourcing dans les pays à bas coûts .....	14
1.2.1 Les principales motivations des entreprises .....	14
1.2.2 Les principaux critères de décision en matière de sourcing .....	15
<b>2 . Le sourcing dans les pays à bas coûts : une réelle incidence sur la performance de la Supply Chain</b> .....	<b>16</b>
2.1 La fiabilité des approvisionnements et délais des livraisons .....	16
2.2 La gestion des stocks .....	16
2.3 Les coûts logistiques .....	16
2.4 Les coûts liés au pilotage des opérations de sourcing .....	17
2.5 La réactivité face aux demandes des clients .....	17
2.6 Le taux de service .....	17
<b>3 . L'impact du sourcing dans les pays à bas coûts sur l'organisation de la Supply Chain</b> .....	<b>19</b>
3.1 Le rôle de la fonction Supply Chain .....	19
3.2 Les mesures prises pour limiter les impacts négatifs .....	19
3.2.1 Les cellules d'achats/logistiques .....	19
3.2.2 L'adaptation de la planification .....	20
3.2.3 L'adaptation des schémas logistiques .....	20
3.2.4 Les plates-formes de regroupement/d'éclatement .....	21
3.2.5 La gestion des flux d'informations .....	21
3.2.6 Les mesures «préventives et curatives» .....	21
3.3 Des améliorations encore souhaitables .....	22
<b>4 . Les perspectives</b> .....	<b>23</b>
<b>5 . Les principaux enseignements</b> .....	<b>24</b>
5.1 Une organisation transverse du sourcing .....	24
5.2 Rationalité économique d'un projet de sourcing :	
«un raisonnement en coûts complets» .....	24
5.3 Le choix des produits à sourcer .....	25
5.4 La transformation des «Low Cost Suppliers» en «Long Term Suppliers» .....	26
5.5 La maîtrise des flux physiques et d'information .....	26

**BearingPoint**

**Yvon DONVAL**

Managing Director

Supply Chain

**ESCP-EAP**

**Valérie MOATTI**

Professor ESCP-EAP

Supply Chain Management and Strategy

## PRÉFACE

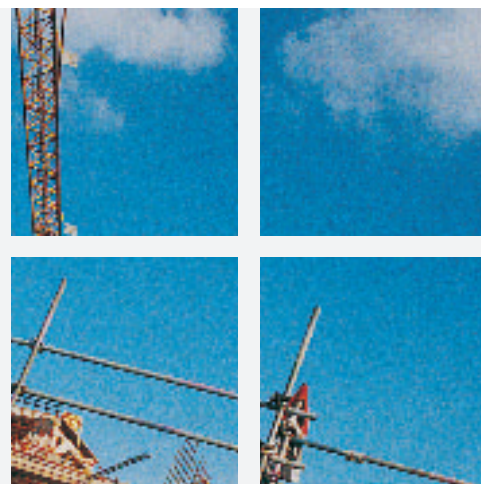
Le sourcing dans les pays dits « à bas coûts » est devenu une orientation incontournable, voire « une mode » pour la plupart des entreprises. Néanmoins, les implications de cette évolution sur la gestion et la performance de la Supply Chain sont rarement anticipées et donc intégrées dans la décision d'origine.

Les entreprises qui pratiquent déjà le sourcing dans les pays à bas coûts réalisent néanmoins, souvent a posteriori, que ces implications sont réelles et que leur non prise en compte risque de réduire significativement les bénéfices d'un tel sourcing. Plusieurs études ont été réalisées sur le sourcing dans les pays à bas coûts mais très peu de travaux, paradoxalement, se sont intéressés aux conséquences de ce sourcing sur la Supply Chain, alors que cette fonction est impactée directement par ce type d'opérations.

BearingPoint en tant qu'acteur majeur du conseil, accompagnant depuis longtemps les grands groupes depuis la définition de leur stratégie Supply Chain jusqu'à la mise en œuvre de leurs projets de transformation, et ESCP-EAP, en tant qu'expert de l'enseignement et de la recherche de haut niveau dans le domaine du management, ont donc naturellement décidé d'associer leurs compétences complémentaires pour étudier précisément cette thématique qui renvoie à des questions très concrètes que se posent les entreprises.

Cette étude s'inscrit dans le cadre de l'Observatoire de la Supply Chain, lancé par BearingPoint, ESCP-EAP et Supply Chain Magazine dont la vocation est de réaliser de manière régulière les études portant sur la Supply Chain.

Cet Observatoire doit être un référentiel de réflexion pour les décideurs Supply Chain. Il vise à délivrer un contenu pertinent et de qualité, susceptible de contribuer à l'amélioration de la connaissance et de la maîtrise de la Supply Chain.



## METHODOLOGIE

L'Observatoire de la Supply Chain s'adresse aux décideurs dans les domaines de la Supply Chain et de la logistique. Dans ce cadre, l'étude a été menée auprès de Directeurs et Responsables Supply Chain de grands Groupes comme d'entreprises de taille plus modeste. L'étude a été réalisée en France et en Belgique.

L'étude a été menée par BearingPoint et ESCP-EAP en deux phases :

- **une phase quantitative :**

Cette phase a été réalisée sous la forme d'un questionnaire en ligne destiné aux décideurs de la Supply Chain au sens large, et appartenant à des entreprises opérant sur différents secteurs. Le traitement et l'analyse des données ont été réalisés sur un échantillon total de 150 répondants.

- **une phase qualitative :**

L'étude qualitative a été réalisée sous la forme d'entretiens semi-directifs en face à face. Une vingtaine d'entretiens ont été menés avec des Directeurs Supply Chain et des « *Global Sourcing Directors* » d'entreprises directement impliquées dans les opérations de sourcing dans les pays à bas coûts. Le panel de personnes interrogées est représentatif des différents secteurs d'activités concernés par le sourcing dans les pays à bas coûts (transport, énergie, High Tech, distribution, automobile, textile, électronique/informatique, ...).

Ce Livre Blanc a été rédigé sur la base des données récoltées lors de l'étude quantitative complétées et enrichies par les informations recueillies lors des entretiens qualitatifs.

Dans cette étude le terme « **sourcing** » couvre à la fois les achats réalisés auprès de fournisseurs externes et les approvisionnements depuis des moyens de production délocalisés qu'ils soient en pleine possession ou en Joint Venture. La notion de pays à bas coûts couvre les pays présentant des différentiels importants par rapport à l'Europe de l'Ouest en termes de coûts de main d'œuvre.

## Synthèse

*Le sourcing dans les pays à bas coûts constitue un moyen de répondre rapidement et efficacement à une stratégie de réduction des coûts. Les opportunités de gains sont réelles notamment pour les produits dont le coût de production comporte une forte part de main d'œuvre. Toutefois, le sourcing dans les pays à bas coûts impacte fortement la Supply Chain et implique de profondes modifications de l'organisation.*

Dans cette étude, nous avons tenté de répondre à deux questions essentielles :

1. **Quel est l'impact du sourcing dans les pays à bas coûts sur la performance de la Supply Chain ?**
2. **Quel est l'impact du sourcing sur l'organisation de la Supply Chain ?**

Cette étude a, dans un premier temps, permis de faire un bref état des lieux du sourcing dans les pays à bas coûts :

- 47% des opérations de sourcing sont des achats de matières, produits finis, marchandises, 27% de la sous-traitance de certaines phases du processus de production et 26% de la délocalisation de la production industrielle.
- Les produits ou les secteurs d'activités qui se prêtent le mieux au sourcing dans les pays à bas coûts sont les produits ou secteurs à :
  - fort contenu de main d'œuvre,
  - faible fluctuation de la demande,
  - faibles coûts logistiques.
- La Chine est le premier pays de sourcing suivie par les pays de l'Est qui deviennent de plus en plus attractifs : main d'œuvre qualifiée, relative proximité géographique...
- Le sourcing dans les pays à bas coûts va s'intensifier dans les années à venir : près de 70 % des répondants envisagent d'intensifier les opérations de sourcing dans les années à venir contre seulement 2% qui songent à le diminuer.

D'après les résultats obtenus, le sourcing dans les pays à bas coûts exerce indiscutablement une influence significative sur la performance de la Supply Chain. En particulier, pour 70% des répondants, il accroît le niveau des stocks et le coût logistique. Parallèlement, la fiabilité des approvisionnements est réduite pour près de 60% des répondants.

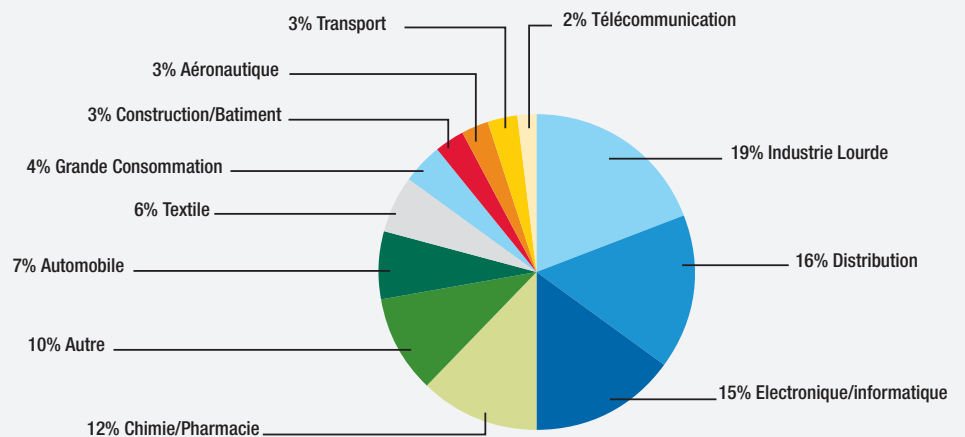


Cet impact sur la performance de la Supply Chain est d'autant plus important qu'il peut remettre en question dans certains cas la rentabilité économique d'un projet de sourcing. En effet, les surcoûts provoqués par des retards ou les arrêts de livraison peuvent très vite annuler les gains financiers obtenus initialement grâce au prix d'achat ou au coût local de production unitaire très bas.

Face à ces problèmes de performance de la Supply Chain, les mesures prises pour adapter l'organisation et limiter au maximum les conséquences majeures d'un tel sourcing sont encore timides et méritent d'être renforcées dans le futur. Ainsi, le rôle de la fonction Supply Chain semble restreint dans les projets de sourcing dans les pays à bas coûts et les outils de gestion des flux physiques et d'information sont encore rudimentaires. Une organisation plus transversale ainsi que la mise en place de Systèmes d'Information et de communication performants sont néanmoins indispensables au bon fonctionnement de telles opérations.

## Profil des participants à l'étude

**FIGURE 1.** Répartition des participants par secteur d'activité



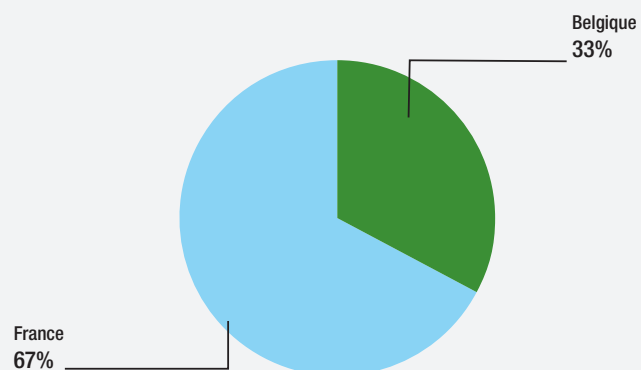
Les secteurs d'activités les plus représentés dans cette enquête sont, dans l'ordre, l'industrie lourde (19%) suivie par la distribution (16%), l'électronique/informatique (15%) et l'industrie chimique/pharmaceutique (12%).

Viennent ensuite, les secteurs de l'automobile (7%) et du textile (6%).

Parmi les secteurs d'activités les moins représentés, nous retrouvons le secteur des télécommunications (2%), le transport (3%), mais aussi l'aéronautique (3%) et la construction/bâtiment (3%).

**FIGURE 2.** Répartition des répondants par pays

Environ 2/3 des entreprises ayant participé à l'étude sont des entreprises situées en France. Le tiers restant concerne les entreprises localisées géographiquement en Belgique.

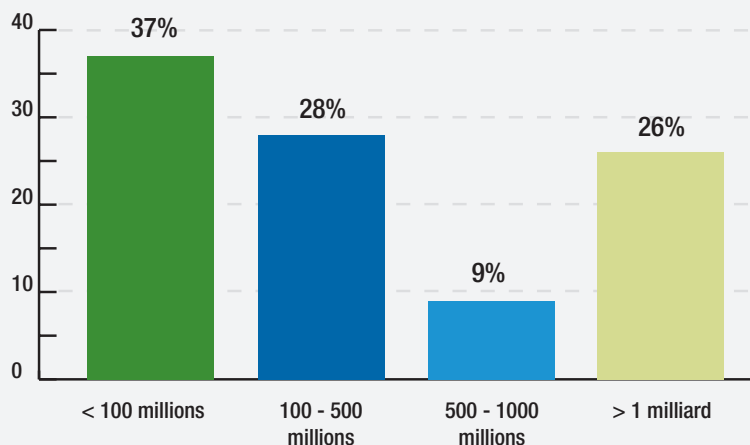




2/3 des entreprises qui ont répondu à cette enquête réalisent un chiffre d'affaires de plus de 100 millions d'euros.

Parmi ces entreprises, plus du tiers réalisent un chiffre d'affaires de plus d'un milliard d'euros.

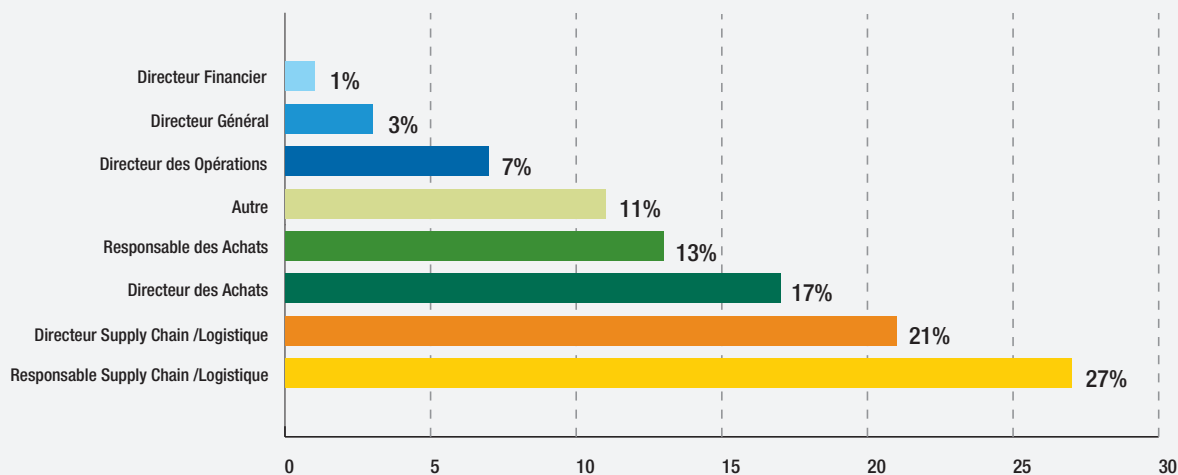
**FIGURE 3.** Répartition de l'échantillon par chiffres d'affaires



Près de la moitié des personnes ayant répondu à cette enquête occupent une fonction de Directeur ou Responsable Supply Chain.

La deuxième fonction la plus représentée est celle des Directeurs/Responsables des Achats qui occupe le second rang avec 30%.

**FIGURE 4.** Répartition des répondants par fonction



# 1. Le sourcing dans les pays à bas coûts : état des lieux

*Le sourcing dans les pays à bas coûts est, aujourd'hui, une réalité au sein de nombreuses entreprises.*

## 1.1 Les opérations de sourcing dans les pays à bas coûts

Face à une concurrence de plus en plus vive et globalisée, les entreprises sont en perpétuelle recherche d'amélioration de leur compétitivité et de leur profitabilité. Après des années de reengineering et autres optimisations des processus, l'un des moyens à leur disposition est d'identifier de nouveaux leviers pour réduire leurs coûts d'achat et/ou leurs coûts de production.

De ce fait, pour bon nombre d'entreprises, délocaliser la production industrielle ou acheter des matières/produits dans des pays dits « à bas coûts » est un moyen rapide et efficace de réduire leurs coûts, encore facilité par un assouplissement progressif des barrières douanières et réglementaires.

Il n'est donc pas surprenant de constater qu'aujourd'hui de nombreuses entreprises réalisent ou manifestent un intérêt marqué pour les opérations de sourcing dans les pays à bas coûts. Parmi les entreprises interrogées dans le cadre de cette étude, près de 80% d'entre elles réalisent déjà ce type de sourcing mais encore pour une part relativement limitée de leurs dépenses lorsqu'il s'agit d'achats (moins de 30% de l'activité pour 65% d'entre elles).

Du côté des entreprises qui ne réalisent pas encore de sourcing auprès des pays à bas coûts, 20% se déclarent suffisamment intéressées pour étudier sérieusement l'option sous forme d'un projet.

### 1.1.1 Les différents types de sourcing

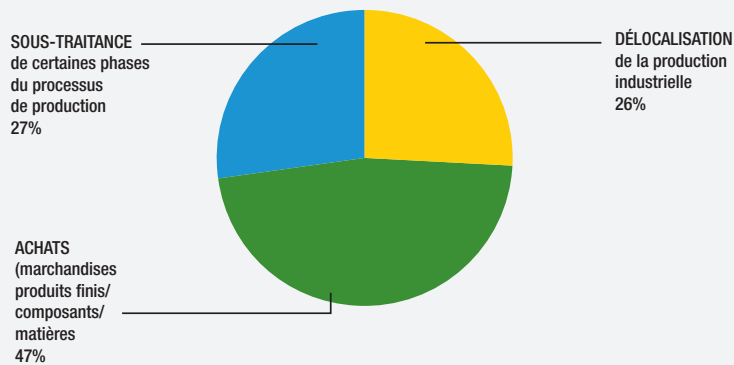
Parmi les différents types d'approvisionnements réalisés par les entreprises dans les pays à bas coûts, on distingue :

- les achats de marchandises/composants/matières premières...,
- la délocalisation de la production industrielle,
- la sous-traitance de certaines phases du processus de production.

Grâce à cette décomposition des différents types de sourcing, on constate que le sourcing dans les pays à bas coûts ne se limite plus aux seuls achats de produits ou marchandises mais s'étend de plus en plus aux opérations de production ou de sous-traitance délocalisée. En effet, 53% des entreprises interrogées réalisent du sourcing dans les pays à bas coûts sous la forme de production ou sous-traitance délocalisées.



FIGURE 5 . Les différents types de sourcing

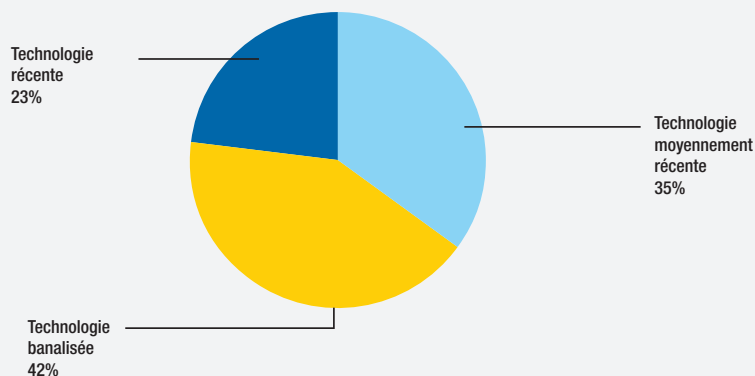


### 1.1.2 Les produits sourcés

Les produits les plus couramment sourcés dans les pays à bas coûts sont les produits dont la technologie est standardisée. 42% des produits sourcés sont des produits dont la technologie est banalisée. Généralement fabriqués en grandes séries, ces produits -qui se prêtent le mieux au sourcing « low cost »- ne nécessitent pas de savoir-faire ou d'expertise particulière de la part des fournisseurs.

De plus « copier pour s'améliorer » fait partie de la culture de nombreux fournisseurs « low cost ». De ce fait, pour éviter la perte de leur savoir-faire technique et/ou technologique, certaines entreprises se refusent de sous-traiter des produits à forte valeur ajoutée.

FIGURE 6. Degré technologique des produits sourcés



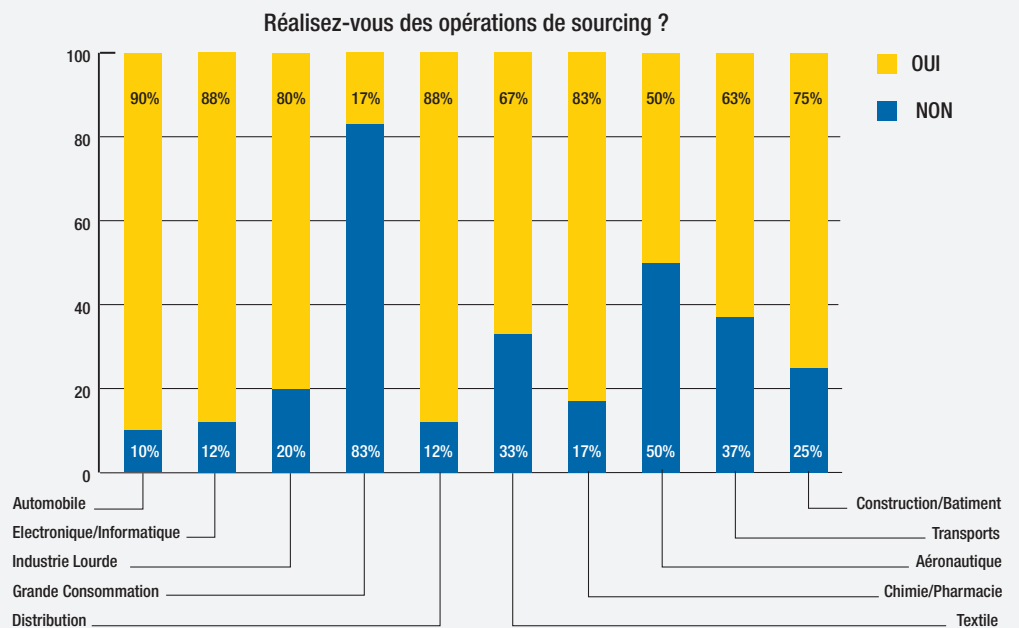
### 1.1.3 Les secteurs d'activités

Dans la mesure où le sourcing dans les pays à bas coûts constitue un véritable levier de compétitivité, tous les secteurs d'activité soumis à de fortes pressions concurrentielles sont naturellement concernés par cette activité.

Ainsi, des secteurs dits « hautement stratégiques » tels que l'aéronautique ont des activités de sourcing dans les pays à bas coûts. Aujourd'hui, parmi les entreprises très largement concernées, on retrouve :

- l'automobile,
- l'électronique/informatique,
- la distribution.

**FIGURE 7.** Les opérations de sourcing par secteur d'activité



De manière générale, les secteurs qui peuvent tirer le maximum de bénéfices de ce type de sourcing sont ceux qui commercialisent des produits dont la valeur est très supérieure au coût logistique et/ou des produits caractérisés par un niveau raisonnable de variabilité de la demande.

En effet, le sourcing dans les pays à bas coûts génère mécaniquement des coûts logistiques additionnels, notamment et directement sur les postes de transport (acheminement des produits) et de stockage (délais et risques accrus). Ces coûts sont d'autant plus élevés que le pays de sourcing est éloigné et que les produits sont difficiles à transporter : l'encombrement et la fragilité en particulier accroissent significativement les coûts d'acheminement et réduisent d'autant plus l'intérêt d'un sourcing lointain lorsqu'ils représentent une proportion importante de la valeur du produit. Il est ainsi plus intéressant de sourcer d'Asie des casquettes ou des vis plutôt que des bouteilles d'eau minérales ou des yaourts.

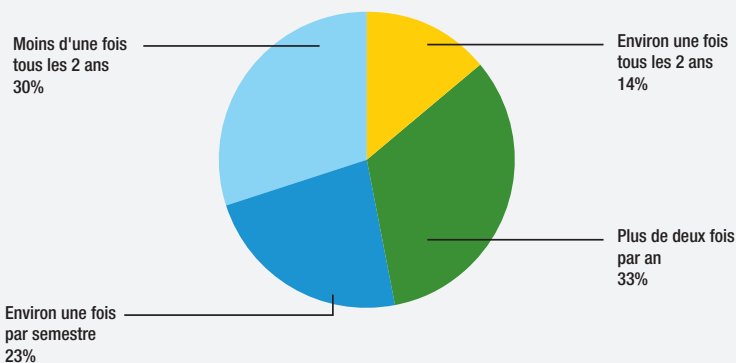


Néanmoins, malgré des caractéristiques peu adéquates, certains secteurs tentent d'adapter leurs produits ou leurs circuits logistiques pour développer les sourcing lointains. Ainsi, des meubles sont expédiés en kit avant d'être assemblés sur place ou des fleurs sont acheminées en express par avion vers la plateforme centrale d'Aalsmeer aux Pays-Bas !...

Les produits qui imposent une forte réactivité en raison d'évolutions constantes de la demande (tels que les produits influencés par les phénomènes de mode ou caractérisés par une forte et rapide évolution technologique) limitent l'intérêt d'un sourcing lointain. Celui-ci entraîne par définition un rallongement des délais et donc une anticipation plus importante qui oblige à faire des hypothèses de volume en amont sur des marchés qui sont par nature peu prévisibles... De telles anticipations sont obligatoirement soumises à des erreurs d'autant plus grandes que les prévisions sont éloignées de la date des ventes. Lorsqu'il s'agit de produits à durée de vie courte, de telles erreurs entraînent des sur-stocks rapidement dépréciés voire détruits et des ruptures sur les meilleures ventes, autrement dit des manques à gagner importants !

Par conséquent, les entreprises commercialisant de tels produits ne peuvent pas toujours tirer bénéfice d'un sourcing auprès des pays à bas coûts et doivent, dans tous les cas, considérer la problématique et s'organiser en conséquence.

**Figure 8.** Fréquence des innovations au sein des gammes de produits sourcés



#### 1.1.4 Les pays de sourcing

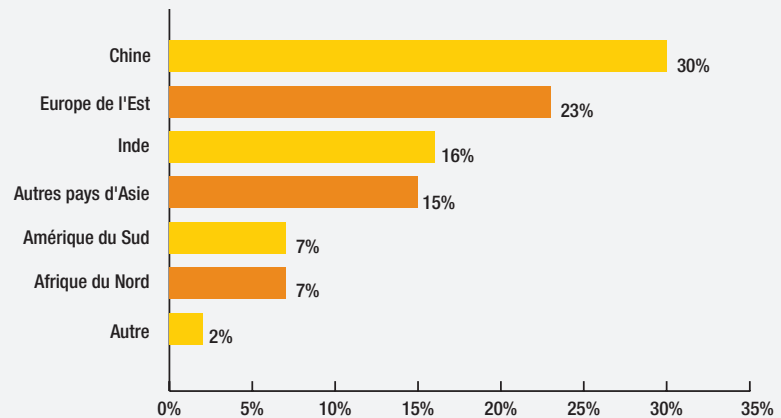
Sans surprise, la Chine est le premier pays de sourcing (30%) devant les pays de l'Europe de l'Est (23%).

L'Europe de l'Est offre l'avantage de la proximité géographique, ce qui réduit les délais de livraison mais aussi les risques liés à la fiabilité des approvisionnements.

Davantage positionnée dans les services informatiques et la Recherche&Développement, l'Inde se situe en troisième position (16%) pour les produits manufacturés, notamment en raison d'une infrastructure logistique encore peu développée.

Il est à noter également que la majorité des entreprises interrogées ont recours simultanément à différents pays de sourcing, qu'il s'agisse d'adapter le type de produit à la provenance ou de réduire les risques d'un sourcing unique.

**FIGURE 9.** Les principaux pays de sourcing



## 1.2 Les principaux enjeux du sourcing dans les pays à bas coûts

### 1.2.1 Les principales motivations des entreprises

La première motivation du sourcing dans les pays à bas coûts est naturellement la réduction des coûts. 52% des entreprises interrogées ont cité « la réduction des coûts » comme étant leur première motivation de sourcing dans les pays à bas coûts. A ces 52%, s'ajoutent 27% qui choisissent un sourcing auprès des pays à bas coûts pour répondre à diverses pressions concurrentielles, souvent exprimées par des baisses de prix que permettent les réductions de coûts suite à ces opérations de sourcing. Les autres critères (recherche de compétences, incitations fiscales, débouchés commerciaux) s'expriment très marginalement comme des éléments majeurs dans le choix d'un sourcing dans les pays à bas coûts.

Néanmoins, le sourcing dans les pays à bas coûts répond dans un second temps à des recherches de savoir-faire spécifiques (30% des répondants l'expriment comme troisième critère) et s'inscrit dans le cadre de demandes de la part de leurs clients.

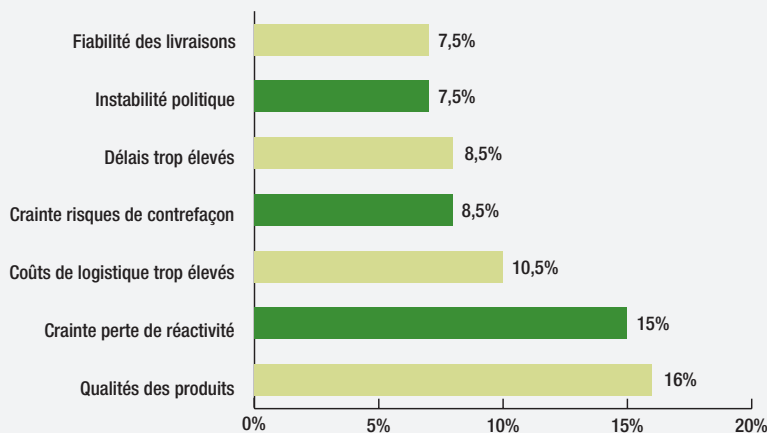
A contrario, les raisons les plus souvent invoquées dans le refus initial de s'approvisionner dans les pays à bas coûts sont :

- la qualité des produits (16%),
- la crainte de ne plus être réactif face aux demandes des clients (15%),
- les coûts logistiques trop élevés (10%).

Parallèlement, la majorité des entreprises qui ne s'approvisionnent pas dans les pays à bas coûts, et n'envisagent pas de le faire dans un avenir proche, jugent que les caractéristiques spécifiques de leur activité limitent l'intérêt de ce type de sourcing.



FIGURE 10. Les principaux risques estimés du sourcing



### 1.2.2 Les principaux critères de décision en matière de sourcing

Le principal critère pris en compte, et universellement considéré, par les entreprises pour l'évaluation économique d'un projet de sourcing est naturellement le coût d'achat et/ou le coût de production en fonction de la nature des opérations (achats ou production délocalisée en propre ou sous-traitée).

Or, les décisions de sourcing ne doivent pas se limiter au seul coût d'achat. Plus de 80% des entreprises interrogées complètent le coût d'achat et de production par les coûts directs engagés à savoir les coûts d'acheminement des produits.

Néanmoins, le sourcing auprès des pays à bas coûts génère également d'autres coûts, plus indirects liés :

- à la complexification de la planification et aux risques,
- à une adéquation relative entre l'offre et la demande,
- à l'administration et au pilotage des opérations à distance,
- aux maintenances et autres opérations de préparation de commandes liées aux contraintes de transport (containers, gros volumes, centralisation,..),
- aux stocks de sécurité pour faire face à différents types de risques...

L'étude montre que seul 1/3 des entreprises interrogées intègre les éléments liés au coût administratif du pilotage, au coût de stockage et au coût de possession des stocks -et le plus souvent un seul de ces critères seulement...- lors de l'évaluation économique du projet. Les autres aspects sont pris en compte dans moins de 10% des cas.

La démarche d'une évaluation en coûts complets est donc peu appliquée, aujourd'hui, dans ce type de projets... Cet état de fait s'explique en partie par la position encore prépondérante des fonctions Achats dans le lancement et la gestion des projets de sourcing auprès des pays à bas coûts. En effet, pour 44% des entreprises interrogées et concernées, la mise en place du sourcing dans les pays à bas coûts est pilotée par la direction des Achats.

## 2. Le sourcing dans les pays à bas coûts : une réelle incidence sur la performance de la Supply Chain

*Le sourcing dans les pays à bas coûts constitue un véritable levier de compétitivité pour les entreprises en termes de coût d'achat et coût de production. Toutefois, ces opérations ont une incidence sur la performance de la Supply Chain qui n'est pas toujours correctement anticipée.*

### 2.1 La fiabilité des approvisionnements et délais des livraisons

Les délais de livraison augmentent naturellement avec l'éloignement géographique des sources d'approvisionnements. Alors qu'il faut 1 ou 2 jours pour acheminer des produits en provenance d'un fournisseur national, 5 jours sont nécessaires pour l'acheminement d'un fournisseur basé en Europe de l'Est et 30 pour l'acheminement en provenance d'un fournisseur basé en Chine.

58% des entreprises répondantes jugent que le sourcing dans les pays à bas coûts a un impact négatif sur la fiabilité de leurs approvisionnements.

En effet, l'accroissement des délais et l'éloignement géographique multiplient les risques de dérapage par rapport aux délais fixés. La sollicitation croissante de certains partenaires génère des surcharges qui augmentent encore les risques d'aléas. Parallèlement, les problématiques culturelles en matière de communication sont souvent invoquées comme des obstacles à une fluidité des processus qui entravent aussi la fiabilité des approvisionnements.

### 2.2 La gestion des stocks

70% des entreprises affirment que le sourcing dans les pays à bas coûts a entraîné une augmentation significative de leur stock.

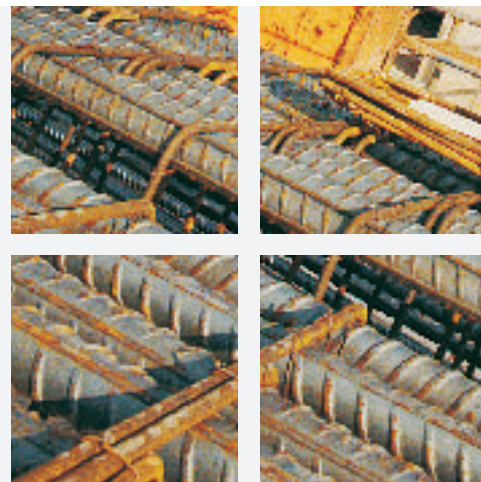
Une telle augmentation s'explique en particulier par la constitution d'un stock de sécurité, qui représente la première mesure préventive destinée à pallier les non exécutions ou retards de livraison.

Les entreprises se sont donc constitué des stocks « tampon » leur permettant ainsi d'amortir les effets néfastes induits par des délais de livraison très longs ainsi que la fiabilité des approvisionnements parfois aléatoire. Parallèlement, les délais élevés se reflètent sur les contraintes de planification dont les imprécisions accroissent les stocks non désirés. Enfin, les achats et la production dans les pays à bas coûts imposent souvent des minima de volume élevés, nécessaires à l'obtention des prix bas recherchés, et qui se répercutent inévitablement sur une augmentation du niveau de stocks.

### 2.3 Les coûts logistiques

L'éloignement géographique des sources d'approvisionnement par rapport aux zones de consommation induit naturellement une augmentation des coûts logistiques, notamment dans le domaine du transport et des formalités douanières et tarifaires.

C'est pourquoi 68% des entreprises considèrent que le sourcing lointain a entraîné une augmentation de leurs coûts logistiques. Ce constat a d'ailleurs amené certaines entreprises à relocaliser leurs sources d'approvisionnement, précédemment en Chine, vers l'Europe de l'Est.



A ces coûts de transport s'ajoutent parfois les coûts liés au re-conditionnement : les produits sont acheminés par containers et nécessitent souvent un re-conditionnement adapté aux différents circuits de distribution.

Le plus contraignant pour les entreprises n'est pas le coût logistique en tant que tel mais plutôt le surcoût engendré par les différentes mesures d'urgence prises en cas de retard ou de non livraison des produits. Ces surcoûts logistiques ne doivent pas devenir récurrents au risque de réduire voire d'annuler les gains financiers obtenus grâce au coût d'achat ou de production unitaire initialement très bas.

On conçoit dans ce cas, l'importance de fiabiliser les prévisions ainsi que la planification de façon à éviter le recours aux approvisionnements en urgence.

#### **2.4 Les coûts liés au pilotage des opérations de sourcing**

56% des entreprises interrogées constatent une augmentation des coûts administratifs liés au pilotage. En effet, le pilotage et le suivi sont rendus plus difficiles par la distance tant géographique que culturelle mais sont indispensables et génèrent en conséquence la nécessité d'engager des ressources dans le domaine.

#### **2.5 La réactivité face aux demandes des clients**

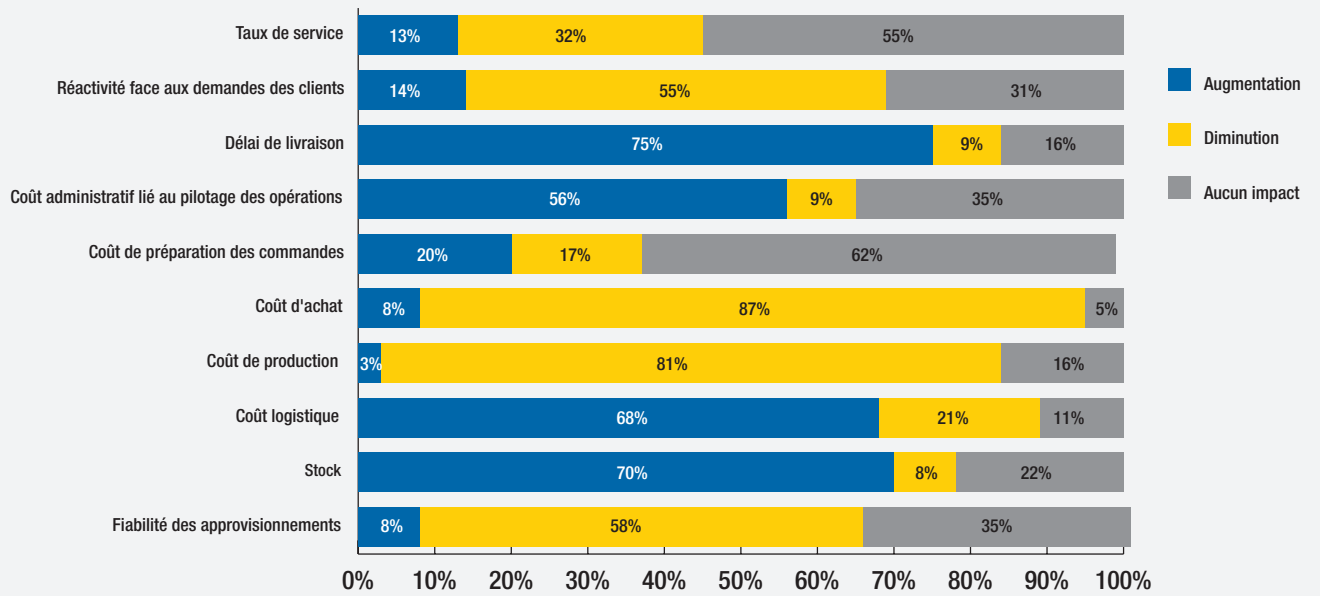
Près de 55% des entreprises ayant participé à l'étude déclarent que le sourcing dans les pays à bas coûts a nettement réduit leur capacité de réactivité face aux demandes des clients.

La baisse de réactivité a entraîné d'autres coûts plus indirects, dont la valorisation est rarement mise en évidence. En effet, l'absence de réactivité peut entraîner des déceptions de clients pouvant aller jusqu'à des pertes de chiffres d'affaires en cas de rupture de produits vendus sur stocks. Parallèlement, certains produits sont fabriqués et acheminés alors qu'ils ne seront jamais vendus parce que les besoins ont été mal anticipés. Ces invendus doivent être « écoulés » ou parfois même détruits.

#### **2.6 Le taux de service**

1/3 des entreprises interrogées jugent que le taux de service est affecté négativement par le sourcing auprès des pays à bas coûts. Cette détérioration est notamment imputable à la problématique de fiabilité des approvisionnements déjà soulignée. De plus, la distance, ajoutée à la faiblesse des outils de tracking, réduit la capacité des entreprises à répondre précisément au besoin formulé par le client.

FIGURE 11. L'impact sur la performance de la Supply Chain



### 3. L'impact du sourcing dans les pays à bas coûts sur l'organisation de la Supply Chain

*La gestion des opérations de sourcing dans les pays à bas coûts révèle une faible maturité de la fonction Supply Chain.*



#### 3.1 Le rôle de la fonction Supply Chain

Les activités de sourcing dans les pays à bas coûts sont encore majoritairement gérées par la Direction des Achats. Dans plus de la moitié des cas (57%), en cas de création de fonction, la position de responsable de sourcing dans les pays à bas coûts est souvent cumulée avec une position de responsable des Achats. Parallèlement, le département Achats est impliqué dans les opérations de sourcing dans la quasi-totalité des cas.

Néanmoins, le rôle du département Supply Chain/logistique dans le sourcing s'affirme. En effet, il est impliqué dans ces opérations dans plus de 80% des cas. Toutefois, il n'est en charge de la mise en place du projet que dans 26% des cas et seuls 22% des responsables de projets de sourcing, lorsqu'ils existent explicitement, relèvent du département logistique ou Supply Chain.

Or, la nature et l'ampleur de l'implication des responsables Supply Chain dans les opérations de sourcing auprès des pays à bas coûts conditionnent largement la rentabilité et l'efficacité de ces opérations. En effet, l'implication des responsables logistiques et Supply Chain permet de minimiser et/ou de contrôler les effets négatifs induits décrits précédemment.

#### 3.2 Les mesures prises pour limiter les impacts négatifs

Le contrôle et la coordination de la Supply Chain, dans le cas où la production ou les achats sont effectués dans des zones lointaines, représentent l'un des défis majeurs de ces opérations. C'est pourquoi les entreprises tentent de s'organiser pour faciliter cette coordination et limiter les impacts négatifs précédemment soulignés.

##### 3.2.1 Les cellules d'achats/logistiques

Parmi les moyens utilisés pour réaliser un suivi régulier des différents partenaires locaux (qu'ils soient externes ou internes) et pour assurer un transfert efficace de compétences, nombre d'entreprises installent des bureaux localement. La mission de ces cellules locales va bien au-delà de la simple représentation mais vise, non seulement au suivi sur place des fournisseurs et de l'organisation logistique, mais également à l'interface avec les différentes filiales destinataires des produits. Cette cellule locale offre l'avantage de la proximité géographique avec les unités de production et/ou les fournisseurs. Une telle cellule permet de développer localement des compétences spécifiques qui assurent le respect des objectifs en matière de qualité, tant du point de vue du produit que du service, notamment dans le domaine logistique. De plus, ces cellules locales permettent une réduction des délais en facilitant le transfert d'information entre la maison mère et les partenaires locaux. En effet, de plus en plus de fonctions sont directement assurées par ces cellules pour limiter les délais inhérents aux allers-retours nécessaires entre un donneur d'ordre et son prestataire.

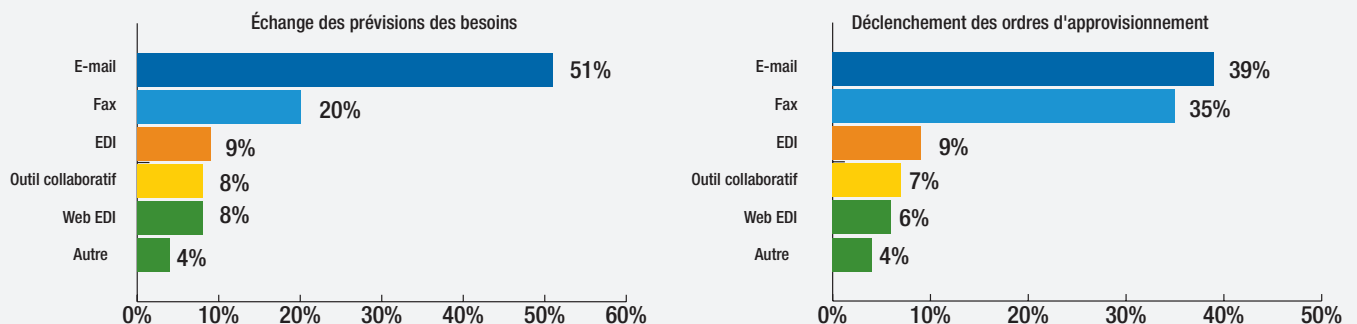
Ainsi, certaines entreprises du secteur textile choisissent, aujourd'hui, de réaliser une partie de la conception au sein de leur cellule en Asie pour faciliter les échanges avec les sites de production et accélérer le processus global.

### 3.2.2 *Eadaptation de la planification*

Etant donné l'allongement des délais induit par les opérations de sourcing dans les zones lointaines, les entreprises doivent anticiper davantage leurs besoins. Une telle anticipation nécessite une remise à plat des processus de planification et en particulier des méthodes et outils permettant d'affiner les prévisions. Dans certains cas d'entreprises multi-nationales, le sourcing dans les pays à bas coûts a entraîné une centralisation de la planification et une standardisation des références pour de multiples pays dans la perspective de mutualiser les besoins et de limiter l'incertitude des prévisions au niveau individuel.

Parallèlement, les prévisions sont très généralement échangées avec les fournisseurs, qu'ils soient internes ou externes (83% des entreprises interrogées réalisant du sourcing). A l'heure actuelle, cet échange est effectué majoritairement par e-mail (51%), par fax (20%) par EDI ou web EDI (17%). De tels échanges permettent une anticipation des besoins par les fournisseurs et donc une réduction des risques liés aux prévisions. Néanmoins, seuls 8% d'entre eux utilisent un outil collaboratif qui permet d'automatiser, de systématiser et de fiabiliser ces échanges d'informations.

**FIGURE 12.** Les outils de gestion « relations fournisseurs »



### 3.2.3 *Eadaptation des schémas logistiques*

Il est important pour les entreprises de construire et d'adapter régulièrement leur schéma logistique en amont afin d'anticiper les dé-synchronisations éventuelles de flux entre la production et la distribution.

En effet, sourcer dans les pays à bas coûts est, en général, incompatible avec une logistique en flux tendus. Il est donc indispensable d'adapter ou de revoir les schémas d'organisation logistique aval notamment à l'aide de la mise en place de plates-formes d'éclatement/regroupement, notamment.



### 3.2.4 Les plates-formes de regroupement/d'éclatement

Pour certaines entreprises du secteur automobile ou de la grande distribution par exemple, le sourcing dans les pays à bas coûts n'est envisageable que par la mise en place de plates-formes de regroupement/d'éclatement dans lesquelles les produits/marchandises sont réceptionnés pour ensuite être expédiés vers l'ensemble des unités de production industrielles, des clients ou des points de vente en fonction de leurs besoins d'approvisionnement.

### 3.2.5 La gestion des flux d'informations

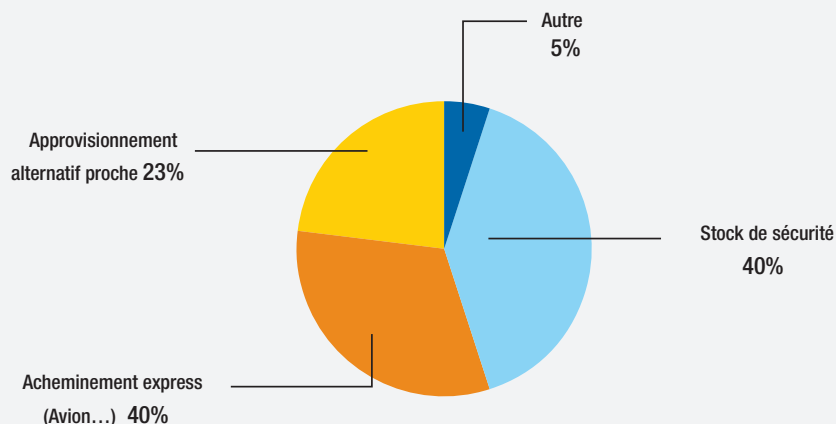
De manière générale, les échanges avec les fournisseurs sont encore majoritairement effectués par des moyens classiques (téléphone, fax, e-mail) qu'il s'agisse du suivi des livraisons en cours, des passations de commandes ou des échanges de besoins. Certaines entreprises, néanmoins, commencent à mettre en place des Systèmes d'Information permettant d'accroître la visibilité sur les flux et d'accélérer les échanges.

### 3.2.6 Les mesures « préventives et curatives »

Pour anticiper ou faire face à une moindre fiabilité logistique, les entreprises adoptent des mesures préventives et curatives souvent très coûteuses. Parmi ces mesures, les plus couramment adoptées sont :

- le stock de sécurité qui joue le rôle de variable d'ajustement (40%),
- l'affrètement express : avion (32%),
- l'approvisionnement alternatif proche (23%).

FIGURE 13. Les mesures « préventives et curatives »



### 3.3 Des améliorations encore souhaitables

Si des investissements ont été réalisés pour faciliter les transferts d'informations et l'organisation des flux physiques, très peu d'entreprises bénéficient d'un suivi permanent de leurs fournisseurs. Nous l'avons vu précédemment, les échanges avec les fournisseurs se font dans la majorité des cas à l'aide de processus manuels i.e. non automatisés : 80% des entreprises déclenchent leurs ordres d'approvisionnements par mail, fax ou téléphone et 51% d'entre elles échangent leurs prévisions de besoins par mail (cf. figure n°12). Le niveau de sophistication des outils utilisés pour échanger avec les fournisseurs reste, en général, très limité.

Pour preuve, 2/3 des répondants n'ont pas ou peu de visibilité sur les produits en cours de livraison. Seules 17% des entreprises utilisent de véritables outils de tracking leur permettant d'assurer une traçabilité des produits en cours de livraison.

FIGURE 14. Le niveau de visibilité des produits en cours de livraison

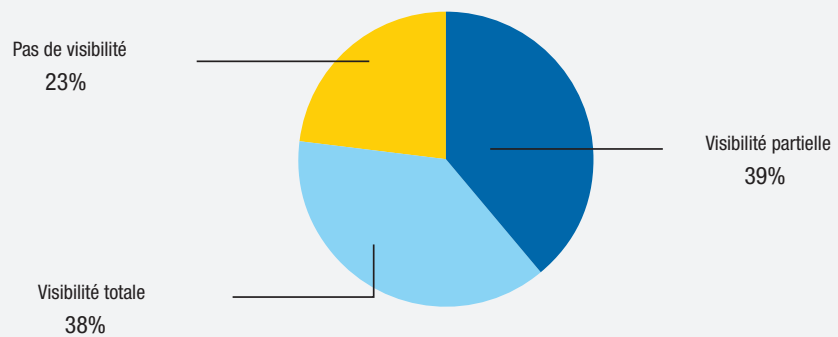
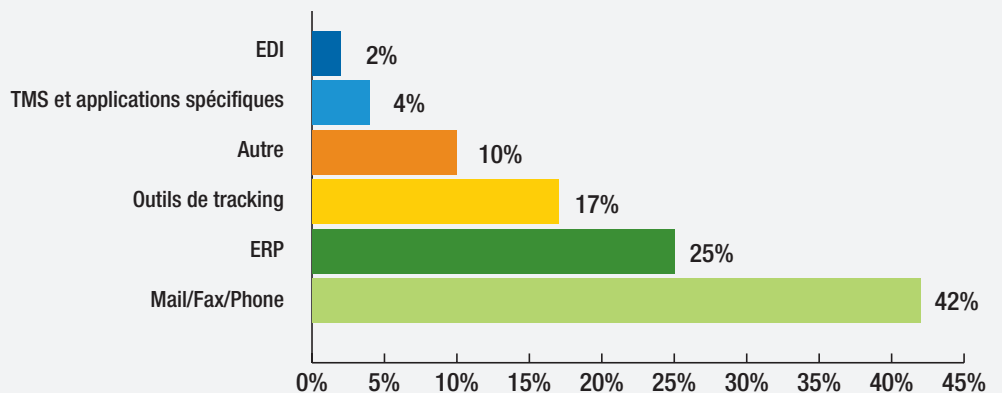


FIGURE 15. Les différents outils de suivi



## 4. Les perspectives

*Le sourcing dans les pays à bas coûts va s'intensifier dans les années à venir.*

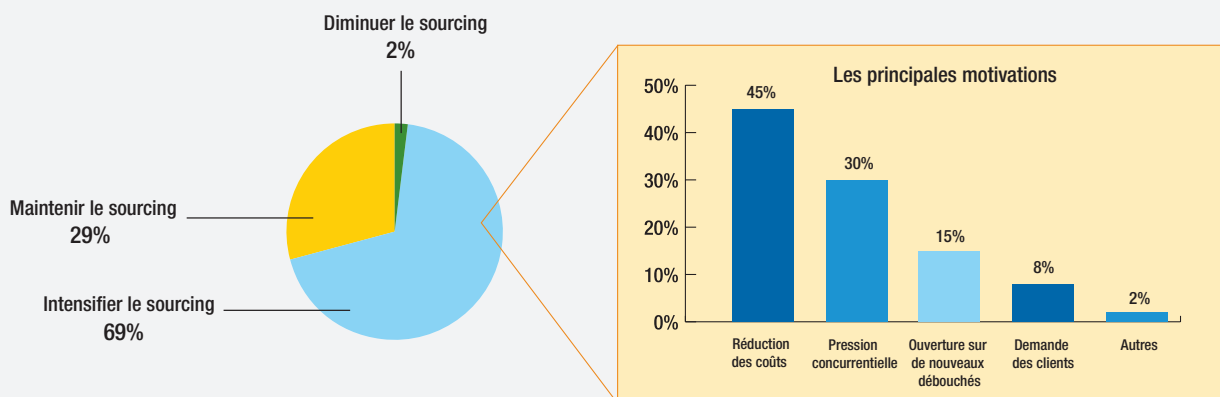


Le sourcing dans les pays à bas coûts est un phénomène qui va s'accroître dans les années à venir. En effet, 69% des entreprises interrogées envisagent d'intensifier les opérations de sourcing dans le futur. Les raisons qui incitent les entreprises à poursuivre leur activité de sourcing font écho à celles qui ont initialement déclenché la mise en place des opérations, à savoir : l'amélioration de la compétitivité grâce à la réduction des coûts d'achat et des coûts de production unitaire.

Un autre facteur incite les entreprises à augmenter leurs opérations dans ces pays : l'ouverture sur de nouveaux débouchés. En effet, la Chine en particulier constitue non seulement « l'atelier du monde » à travers le coût bas de sa main d'œuvre, mais représente aussi un marché particulièrement attractif au regard de sa taille et de son potentiel en matière de croissance économique.

La proportion des entreprises qui envisage de réduire les opérations de sourcing est faible (2%). Parmi ces entreprises, certaines invoquent le manque de savoir-faire/compétences des fournisseurs, d'autres considèrent que les niveaux de prix vont augmenter et que ces pays ne resteront plus des pays à bas coûts. Certaines entreprises anticipent déjà cette évolution et réfléchissent à des pays de sourcing à bas coûts alternatifs tels que l'Afrique ou les anciens pays satellites de l'Union Soviétique, Ukraine, Biélorussie... par exemple.

**FIGURE 16.** Les tendances du sourcing dans les années à venir



## 5. Les principaux enseignements

*Le retour d'expérience des entreprises interrogées a permis de tirer quelques enseignements majeurs qui peuvent également constituer des facteurs clés de succès dans la mise en œuvre d'un projet de sourcing dans les pays à bas coûts.*

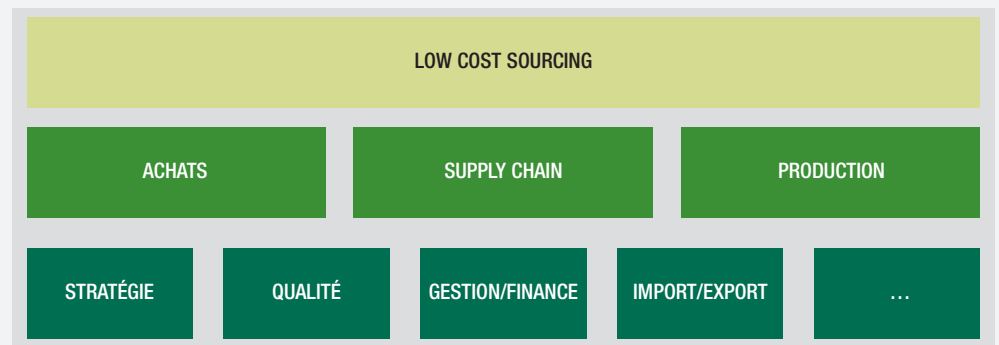
### 5.1 Une organisation transverse du sourcing

Nous l'avons vu précédemment, la direction des Achats joue un rôle important dans les décisions liées aux opérations de sourcing dans les pays à bas coûts. Dans la majorité des cas, la direction des Achats est en charge de la mise en place des opérations.

Or, un projet de sourcing ne doit pas faire l'objet d'une décision unilatérale ou « fragmentée » mais au contraire impliquer les principaux départements directement concernés par le sourcing à savoir : la fonction achats, la fonction Supply Chain et la fonction production.

Les entreprises les plus expérimentées et les plus avancées dans ce domaine, ont mis en place un département « Low Cost Country Sourcing » dont le rôle est de piloter toutes les opérations de sourcing : marketing achats, suivi de la performance des fournisseurs, logistique amont-aval... en coordination et en collaboration avec toutes les autres directions de l'entreprise susceptibles d'intervenir dans les opérations : achats, production, Supply Chain/logistique mais aussi gestion/finance, qualité, stratégie...

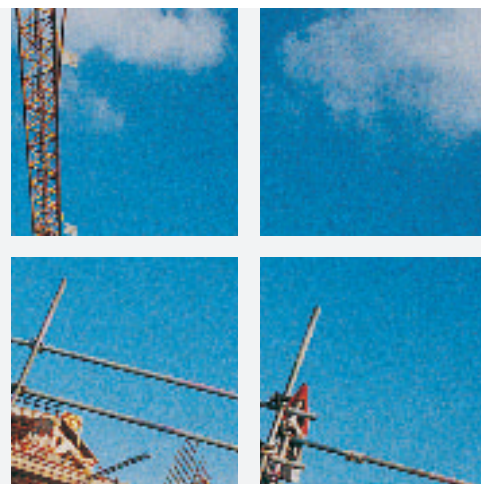
**FIGURE 17.** Organisation transverse du sourcing



### 5.2 Rationalité économique d'un projet de sourcing : « un raisonnement en coûts complets »

Certaines entreprises se rendent compte que le coût réel du sourcing est bien souvent supérieur à ce qu'elles pouvaient imaginer. En effet, dans certains cas, le gain économique de la baisse du coût d'achat ou du coût de production peut être considérablement réduit voire annulé par les coûts excessifs induits par la répétition des retards de livraison, les stocks de sécurité, les invendus, les ventes perdues,...

La meilleure façon de mesurer la rentabilité économique globale d'un projet de sourcing est de réaliser une analyse en coûts complets par produit c'est à dire intégrant le coût d'achat mais aussi les coûts annexes liés aux activités de sourcing et à ses répercussions sur la Supply Chain dans sa globalité.



Cette méthode a également l'avantage de mettre en évidence les produits les plus rentables en matière de sourcing auprès des pays à bas coûts. C'est pourquoi, une analyse fine par produit ou par famille de produit doit également constituer l'un des critères déterminants dans la décision d'un projet de sourcing.

### 5.3 Le choix des produits à sourcer

Les conséquences sur la Supply Chain du sourcing dans les pays à bas coûts peuvent être classées en deux grands groupes :

1. Les incontournables qu'il est nécessaire d'anticiper :
  - coûts d'acheminement et formalités douanières,
  - complexité du processus de planification,
  - réception et emballage des produits,
  - organisation et pilotage des flux complexifiés.
  
2. Les effets qui nécessitent une gestion particulière afin d'en réduire les conséquences néfastes :
  - baisse de la réactivité face à des fluctuations significatives de la demande,
  - problèmes de qualité,
  - baisse de la fiabilité des livraisons,
  - contrefaçon.

Le choix des produits à sourcer est vital dans un projet de sourcing. Cette analyse des impacts du sourcing depuis les pays à bas coûts permet de mettre en évidence (cf. figure 18), les produits qui se prêtent le mieux à ce type d'activité.

**FIGURE 18.** Matrice des produits de sourcing

	Produits caractérisés par une faible fluctuation de la Demande	Produits caractérisés par une forte fluctuation 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

#### 5.4 La transformation des « Low Cost Suppliers » en « Long Term Suppliers »

Etablir une relation privilégiée avec certains de ses fournisseurs peut être source d'un avantage concurrentiel déterminant. En ce sens, le fournisseur « low cost » ne doit pas être considéré comme un simple fournisseur permettant de générer des gains à court terme mais comme un réel investissement à moyen/long terme. Les entreprises doivent investir et créer de véritables partenariats avec les fournisseurs performants. Les cellules d'achat/logistique locales peuvent contribuer à renforcer les liens avec les fournisseurs.

Cette notion de partenariat et de relations privilégiées avec les fournisseurs est d'autant plus importante qu'elle a un impact direct sur la qualité des produits, les respects des délais de livraison et le niveau de service en général.

A ce titre, le meilleur exemple est celui de Toyota qui s'est hissé aux premiers rangs des constructeurs automobiles mondiaux en investissant sur la qualité de son réseau de fournisseurs, en instaurant une collaboration étroite avec les plus importants d'entre eux, mais aussi et surtout en contribuant à l'amélioration continue de la performance de ses fournisseurs. Aujourd'hui, Toyota a étendu ces pratiques dans les pays à bas coûts. En Inde par exemple, l'investissement de Toyota dans des joint-ventures a permis une montée en puissance et en compétence des fournisseurs indiens de l'industrie automobile.

#### 5.5 La maîtrise des flux physiques et d'information

L'organisation et la gestion des flux physiques et d'information lorsque la production ou les achats sont effectués dans des zones lointaines, représentent l'un des défis majeurs de ces opérations.

Or, nous constatons que les outils utilisés pour gérer certains de ces flux (échanges de prévisions, ordre d'approvisionnement, traçabilité des produits...) sont souvent rudimentaires.

L'accès rapide aux informations critiques -telles que la capacité disponible, le suivi de la production, le contrôle qualité, la traçabilité des produits en cours de livraison,...- est capital pour assurer le niveau de service requis. Parallèlement, une bonne exécution de la part des fournisseurs, ou autres partenaires, ne peut être réalisée sans une communication précise et continue d'informations concernant entre autres les spécificités et les quantités des produits à fabriquer ou à acheter.

Pour ce faire, l'investissement ciblé dans des Systèmes d'Information et de communication permet des échanges rapides et efficaces d'informations en temps réel, et limite en conséquence les impacts négatifs d'un sourcing lointain.



## *A propos des Auteurs*

**Valérie Moatti** est enseignant-chercheur à ESCP-EAP, après une avoir exercé diverses responsabilités en entreprise –successivement chez Procter & Gamble et Pinault-Printemps-Redoute- pendant plus de 8 ans. Elle mène des recherches sur la performance de la Supply Chain et sur les modes de croissance de l’entreprise.

**Yvon Donval** est Managing Director chez BearingPoint et responsable de l’activité Supply Chain du bureau de Paris. Il exerce le métier de consultant depuis quatorze années au sein des équipes BearingPoint après avoir travaillé dans un Groupe de Distribution et dans un Groupe Industriel.



### A propos de ESCP-EAP

Première Grande Ecole de Management européenne d'enseignement et de recherche en management avec 5 campus à Paris, Londres, Berlin, Madrid et Turin et 125 professeurs permanents et plus de 800 intervenants, ESCP-EAP accueille chaque année 3300 étudiants de 88 nationalités différentes. ESCP-EAP répond aux plus hauts standards académiques internationaux et développe un modèle original de formation trans-européenne au management destiné à de futurs managers et à des cadres confirmés. L'école compte aujourd'hui un réseau de 28.000 anciens et dispose de la première Fondation Européenne.

Accréditée AACSB, EQUIS et AMBA, ESCP-EAP est un établissement d'enseignement supérieur au management de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris : <http://www.escp-eap.net>.

ESCP-EAP forme des professionnels du Supply Chain Management dans ses programmes Mastère Spécialisé « Stratégie et Pilotage des Opérations : Supply Chain, Achat, Qualité », et STEGE (Stages d'entraînement à la gestion d'entreprises) « Supply Chain Management ».

### A propos de BearingPoint

Fort de 17 500 consultants dans 60 pays, BearingPoint est l'un des leaders mondiaux du conseil en management et en technologie. Avec plus de 750 professionnels, BearingPoint France conseille les plus grandes entreprises et administrations publiques. Nos services incluent le conseil stratégique et opérationnel, la mise en place d'ERP et le conseil en technologies de l'information.

Notre centre de recherche et de prospective, le BearingPoint Institute, analyse les tendances du marché et les enjeux majeurs pour nos clients. BearingPoint est coté au New York Stock Exchange (symbole : BE). Son siège international est situé à McLean, dans l'Etat de Virginie, aux Etats-Unis.

Pour de plus amples informations : [www.bearingpoint.com](http://www.bearingpoint.com) ou [www.bearingpoint.fr](http://www.bearingpoint.fr)

### A propos de Supply Chain Magazine

« Supply Chain Magazine » est l'association d'un mensuel gratuit, d'un portail Internet et d'une Newsletter quotidienne qui touche aujourd'hui 40.000 lecteurs. Sa vocation est de promouvoir le concept de Supply Chain Management à travers des informations et des reportages réalisés au sein des entreprises industrielles et commerciales. Des dossiers thématiques, des guides de choix ou des articles de réflexion, offre aux décideurs de la communauté Supply Chain un contenu éditorial de nature à alimenter leur réflexion sur les grands sujets du moment. Supply Chain Magazine, partenaire de l'Agora du Supply Chain Management, est à l'initiative d'un Trophée annuel : « Les Rois de la Supply Chain ».