

Étude sur la gestion mondiale des dépenses: Stratégies européennes de sourcing dans les pays à bas coûts

Rapport de synthèse
mai 2005

Rapport commandité



À propos du Supply Management Institute SMI

Le **Supply Management Institute SMI[™]** est le plus important institut de recherche spécifiquement dédié aux domaines des achats, de la logistique et de la gestion de la chaîne logistique. En connexion avec la Chaire des Achats, de la Logistique et de la Gestion de la Chaîne Logistique de l'ebs (European Business School) de Wiesbaden (Allemagne), l'Institut dispense son enseignement aux étudiants du campus et organise des formations pour cadres ; en outre, il construit et entretient un réseau mondial de représentants du monde universitaire et du monde de l'entreprise.

À propos d'Ariba, Inc.

Ariba, Inc. est le leader des éditeurs de solutions de maîtrise des dépenses (Enterprise Spend Management – ESM). Ariba aide les entreprises à se développer et à intégrer la gestion des dépenses au cœur de leur activité, afin d'optimiser leur résultat financier. Les logiciels de Spend Management[™] et les services proposés par Ariba[®] permettent aux entreprises qui les utilisent de se concentrer réellement sur les dépenses et de mettre en place des processus en circuit fermé leur permettant d'accroître leur efficacité et de réduire durablement leurs coûts.

Contact

© Supply Management Institute SMI[™]

Pour toute information ou autorisation de reproduction, merci de contacter le SMI :

e-mail : ebs@supplyinstitute.org

Tél. : +49 (0)700 - 787 759 835

Fax : +49 (0)700 - 787 759 329

Adresse postale : ebs European Business School

Supply Management Institute SMI[™]

Söhnleinstraße 8

D-65201 Wiesbaden

Allemagne

Résumé

Le sourcing dans les pays à bas coûts constitue probablement l'un des meilleurs moyens d'atteindre ses objectifs d'économies. En mars 2005, Ariba, Inc. et le Supply Management Institute SMI ont mené un projet de recherche conjointe sur le sourcing dans les pays à bas coûts (*low-cost country sourcing* – LCCS), afin de déterminer de quelle manière les responsables des Achats actionnent ce levier pour améliorer leur compétitivité. Pour les besoins de cette enquête, 200 directeurs des Achats de grandes entreprises situées en France, en Allemagne, en Italie, en Espagne ainsi qu'au Royaume-Uni ont été interrogés, dans le but de déterminer comment ils conduisaient leurs activités de sourcing dans les pays à bas coût pour créer de nouveaux avantages concurrentiels. Plus spécifiquement, l'étude s'est penchée sur les questions suivantes :

- Quelles zones géographiques de sourcing sont les plus importantes, aujourd'hui et à horizon cinq ans ?
- Quels types d'approvisionnements peut-on sourcer dans les pays à bas coûts ?
- Quels sont les risques associés au sourcing dans les pays à bas coûts ?
- Quelles sont les mesures prises par les entreprises pour faciliter le sourcing dans les pays à bas coûts ?
- Quel est l'impact du sourcing dans les pays à bas coûts sur les performances de l'entreprise ?

Selon les résultats de l'étude, le sourcing dans les pays à bas coûts peut avoir un impact positif sur les performances de l'entreprise en termes de coûts et de qualité, bien que la dimension temps reste un défi à surmonter. En outre, les activités de sourcing dans les pays à bas coûts doivent être planifiées, exécutées et évaluées avec soin afin de maîtriser les risques et autres types de coûts pouvant neutraliser les bénéfices de ces activités, si elles ne sont pas conduites de façon appropriée. Voici les principales conclusions de cette étude :

- Les entreprises sourcent encore abondamment dans leur pays d'origine, puis viennent les pays voisins. Ainsi, le « nearshoring » prévaut grandement aujourd'hui ; cette situation devrait largement perdurer au moins jusqu'à 2010. 48 pour cent des répondants classent leur pays d'origine parmi leurs trois principaux pays de sourcing.
- D'ici cinq ans, la valeur des biens et des services sourcés dans les pays à bas coûts devrait augmenter respectivement de 64 et 60 pour cent. En d'autres termes, le sourcing dans les pays à bas coûts va progresser de façon spectaculaire d'ici 2010.
- Aujourd'hui, la Chine est parmi les pays à bas coûts celui qui attire le plus d'entreprises pour leurs activités de sourcing ; cette position va s'affirmer encore davantage d'ici 2010. Le nombre de répondants plaçant la Chine parmi leurs trois principaux pays de sourcing devrait passer de 30 à 45 pour cent.
- 48 pour cent des répondants alignent leur stratégie de sourcing dans les pays à bas coûts sur la stratégie de l'entreprise, et ce dans une large ou très large mesure. 61 pour cent

des répondants affirment impliquer la direction d'entreprise dans la conception d'une vision du sourcing dans les pays à bas coûts, et ce dans une large ou très large mesure.

- Les économies liées à la qualité et à l'ensemble des coûts fonciers sont les deux indicateurs de performance les plus largement mis en œuvre. Ils sont en effet mis en œuvre à un degré important ou très important pour respectivement 56 et 45 pour cent des répondants.
- 70 pour cent des répondants ont constaté un impact positif sur les coûts totaux ; 61 pour cent ont bénéficié d'un impact positif sur les coûts de transport et 50 pour cent ont constaté un impact positif sur les coûts de main-d'œuvre.

Sommaire

Avant-propos	6
Introduction.....	8
Méthodologie de l'étude	10
Evolution du modèle de sourcing.....	13
Sourcer le bon type d'approvisionnement	20
Gestion des risques d'approvisionnement.....	24
Gestion du sourcing dans les pays à bas coûts.....	27
Feuille de route du sourcing dans les pays à bas coûts : cahier des charges stratégique	35
Remarques finales.....	40

Avant-propos

Il ne fait aucun doute que la maîtrise des dépenses est devenue un processus métier important pour les entreprises à travers le monde. Confrontées sans cesse à la nécessité d'améliorer leur rentabilité et de maintenir leur compétitivité, les entreprises basées en Europe occidentale doivent réduire leurs coûts, tout particulièrement face à la menace que représentent les pays à bas coûts pénétrant des marchés européens traditionnellement stables. Le sourcing dans les pays à bas coûts s'impose comme une nécessité pour l'entreprise ; il est mené par la fonction Achats avec le mandat du conseil d'administration.

Le monde n'a jamais semblé aussi petit. Alors que l'Extrême-Orient capte toute l'attention des médias, plus près de chez nous, l'élargissement de l'UE a favorisé l'ouverture des marchés des pays de l'ex-bloc de l'Est. Une mondialisation accrue, Internet, les technologies de sourcing et les pratiques de travail collaboratif inscrivent le commerce dans un cadre mondial.

Ariba accompagne à travers le monde les entreprises innovantes en matière de gestion des dépenses, pour les aider à réorganiser d'importants segments de leur chaîne logistique. Un acteur majeur de l'industrie automobile a récemment imposé à ses fournisseurs de s'aligner sur un « prix mondial » qui s'établit de plus en plus en Chine. En outre, un grand distributeur américain a ouvert deux bureaux de sourcing à Shanghai et à Shenzhen afin de « multiplier de manière significative le volume d'achats réalisés directement auprès des fabricants », avec pour objectif d'augmenter ses importations directes jusqu'à ce qu'elles atteignent environ 10% de ses ventes.

Cependant, traiter avec une culture d'entreprise inconnue ne va pas sans risque. Un important constructeur de PC a récemment rapatrié aux États-Unis ses activités de centres d'appels suite à des plaintes qualité qui commençaient à affecter son image de marque. Les programmes de responsabilité sociale des entreprises, aujourd'hui essentiels pour les entreprises évoluant à l'échelle mondiale, doivent maintenant justifier d'une politique de sourcing éthique et comprendre les implications des problèmes liés à l'instabilité géopolitique et au crime organisé.

Le sourcing dans les pays à bas coûts requiert de la part de la fonction Achats le développement d'un spectre plus large de compétences. Pour réussir, bon nombre de ces compétences doivent être soutenues par les ressources du pays. Pour développer ses activités à l'étranger, une bonne stratégie de sourcing et d'approvisionnement est indispensable ; cela requiert également une bonne compréhension de la base de fournisseurs potentiels à l'échelle mondiale. Trouver les fournisseurs n'est qu'une première étape. Les entreprises doivent également gagner en compétence dans la gestion de la mise en œuvre des fournisseurs et dans la gestion de la chaîne logistique étendue.

Leader dans le domaine de la maîtrise des dépenses, Ariba offre aux entreprises l'accès aux connaissances, aux technologies et aux processus de bonnes pratiques qui leur permettront de réduire le coût des biens et des services achetés au niveau mondial et d'améliorer l'efficacité de leurs achats. Mais nous souhaitons également comprendre de manière plus fine les dispositions, les projets et les stratégies des grandes entreprises européennes vis-à-vis de ces nouvelles voies

d'approvisionnement mondiales. Nous nous sommes donc associés au Supply Management Institute de l'European Business School pour étudier ces questions en détail.

L'Étude sur la gestion mondiale des dépenses : Stratégies européennes de sourcing dans les pays à bas coûts donne aux professionnels des Achats et de la chaîne logistique de précieuses informations sur les moyens que les entreprises envisagent d'utiliser pour exploiter des voies d'approvisionnement à bas coûts. Appliquer ces enseignements à leur propre entreprise les aidera à évaluer les opportunités et les défis que présente la mise en œuvre d'un programme de Gestion des dépenses vraiment mondial.



Steve Muddiman
Vice-président marketing pour la zone EMEA
Ariba, Inc.

Introduction

Nourrie par les progrès prodigieux du secteur des télécommunications et la levée des barrières commerciales, la mondialisation a créé une concurrence intense dans la plupart des secteurs industriels. De plus, les difficultés rencontrées au cours des dernières années par les entreprises de ces secteurs pour augmenter leur chiffre d'affaires ont décuplé la pression sur les coûts. En conséquence, la réduction des coûts est devenue un impératif pour les entreprises souhaitant rester compétitives à l'échelle mondiale.

Les bas coûts ne représentent pas seulement un avantage pour les entreprises visant un leadership au niveau des programmes de réduction des dépenses ; il s'agit d'un élément essentiel pour toutes les entreprises, quelles que soient les motivations initiales, puisque la réduction des coûts augmente la valeur de l'entreprise en soi. À son tour, le capital dégagé peut être utilisé pour améliorer les activités à forte valeur ajoutée, comme le marketing ou la R&D, ce qui produit au final un meilleur retour sur investissement. Plus encore, puisque les économies de coûts se traduisent directement, euro après euro, sur le résultat, l'effet de levier est important. La réduction des coûts est donc le moyen le plus performant pour améliorer la rentabilité.


Cette étude s'intéresse particulièrement à la façon dont les entreprises peuvent tirer le meilleur parti de leurs dépenses pour concrétiser des opportunités d'économies de coûts. Bien que cela puisse être réalisé au moyen d'approches comme la gestion des coûts, l'externalisation des processus d'achats non-stratégiques ou la gestion des fournisseurs, l'objectif est ici d'observer comment le sourcing dans les pays à bas coûts permet d'atteindre ce but.

Le sourcing dans les pays à bas coûts (*low-cost country Sourcing* – LCCS) consiste essentiellement à localiser des éléments en amont de la chaîne de valeur dans des régions possédant comparativement des niveaux de prix inférieurs. En d'autres termes, les entreprises doivent chercher à acquérir des biens et des services spécifiquement dans des régions à bas coûts. On démontre de façon empirique qu'il est possible de réaliser des économies totales de coûts allant jusqu'à 40 pour cent pour les biens et jusqu'à 60 pour cent pour les services. Pour l'essentiel, ces économies de coûts découlent du bas coût de la main-d'œuvre. Par exemple, un salaire horaire de 20 € en Europe occidentale peut facilement s'établir à 1 € dans un pays à bas coûts.

Il est donc évident que le sourcing dans les pays à bas coûts constitue l'une des approches les plus efficaces pour réduire les dépenses. Toutefois, le sourcing dans les pays à bas coûts ne va pas sans mises en garde. S'il n'est pas effectué correctement, les économies obtenues en termes de main-d'œuvre, de capital et de matériel peuvent aisément être neutralisées par l'augmentation des niveaux de stock, des coûts de transport, des frais de transaction, etc. Il est encore plus difficile d'évaluer les risques intangibles qui doivent être pris en compte, comme les barrières culturelles, la fluctuation des monnaies, l'instabilité politique, etc.

En conséquence, il est clair que la mise en œuvre d'une stratégie efficace de sourcing dans les pays à bas coûts soulève de nombreuses questions. Aussi le but de cette étude est-il de dévoiler où se trouvent les marchés de sourcing, de déterminer quels biens et services doivent être sourcés et d'offrir aux responsables des Achats des lignes directrices stratégiques.

Ce rapport sera extrêmement utile à tout chef d'entreprise et à tout responsable des Achats / de l'approvisionnement à la recherche de nouveaux avantages concurrentiels dans l'environnement instable et difficile que constitue le monde des affaires d'aujourd'hui.



Prof. Dr Christopher Jahns
Directeur exécutif
Supply Management Institute SMI



Dr Evi Hartmann
Directeur des Achats et de la gestion de
l'approvisionnement
Supply Management Institute SMI



Martin Lockström
Chef de projet
Supply Management Institute SMI

Méthodologie de l'étude

Cette étude est le fruit de la collaboration entre Ariba et le Supply Management Institute (SMI). Elle s'intéresse particulièrement au sourcing dans les pays à bas coûts et aux opportunités d'économies de coûts associées. Elle expose également les principaux risques de cette activité. En outre, elle constitue la première partie d'un plus vaste projet de recherche portant sur le même sujet, qui sera mené au cours de l'année 2005. La seconde partie s'intéressera aux pratiques de sourcing dans les pays à bas coûts « sur site » en Asie. La finalisation de ce projet est prévue pour décembre 2005. L'intérêt de conduire cette étude sur une base annuelle est d'associer une étude longitudinale à une étude transversale et de tirer pleinement parti de leurs avantages respectifs. Avec une partie de l'étude fixe et une autre modifiée au fil du temps, le SMI peut restituer non seulement les tendances du secteur, mais également les questions brûlantes qui émergent au cours du temps.

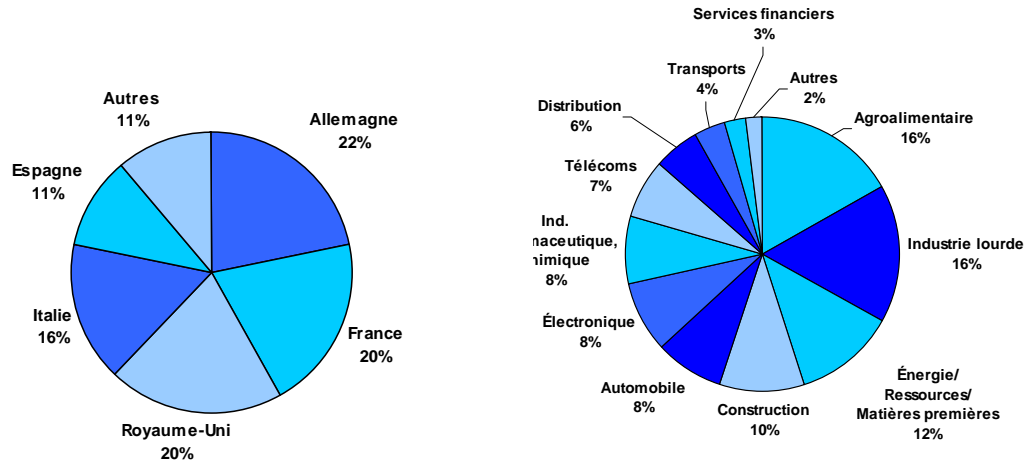
La cible est constituée de directeurs des Achats ou d'autres éminents responsables des Achats au niveau d'un pôle d'activité. Le sourcing dans les pays à bas coûts étant un phénomène de plus en plus répandu au niveau mondial au sein des grandes entreprises, le critère de recrutement retenu pour participer à l'étude était de réaliser un chiffre d'affaires annuel de plus de 300 millions d'euros (205 millions £). L'étude a été conduite sur un échantillon de 200 participants et a été circonscrite, en termes de couverture géographique, aux cinq plus grands marchés industriels d'Europe (France, Allemagne, Italie, Espagne et Royaume-Uni).

Principaux domaines étudiés dans cette enquête :

- Niveau de dépenses directes et indirectes dans les pays à bas coûts, aujourd'hui et dans cinq ans
- Problématiques stratégiques comme la formulation d'objectifs
- Recherche d'importants marchés de sourcing, aujourd'hui et dans cinq ans
- Questions organisationnelles comme l'implication de la direction de l'entreprise et la collaboration transversale entre différentes fonctions
- Statu quo des pratiques de sourcing dans les pays à bas coûts et activités prévues pour 2010
- Impact du sourcing dans les pays à bas coûts sur les entreprises
- Évaluation des risques

L'échantillon a été stratifié par pays afin de représenter approximativement les volumes des marchés nationaux. L'échantillon de l'étude couvre également un large spectre de secteurs industriels (voir **Fig. 1**).

Fig. 1: Participants à l'enquête par pays et secteur industriel

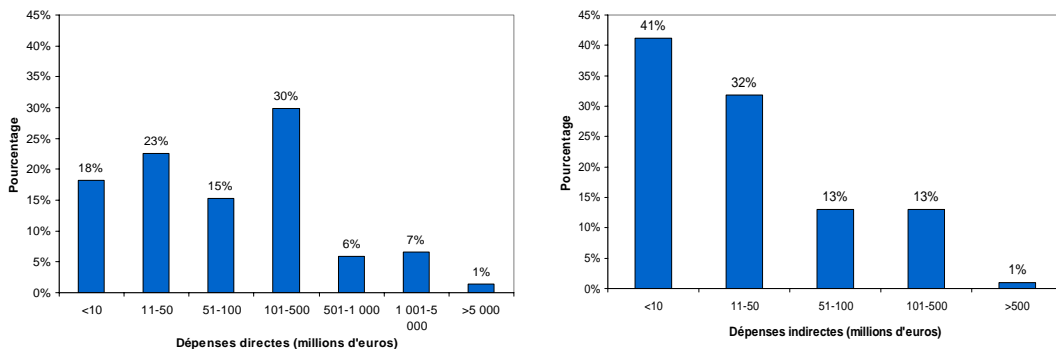


Les secteurs industriels les plus importants sont, dans l'ordre, l'agroalimentaire (16 pour cent), suivi de près par les industries lourdes (16 pour cent) et le secteur énergie/ressources/matières premières (12 pour cent). Viennent ensuite les entreprises du secteur de la construction (10 pour cent), l'industrie pharmaceutique/chimique (8 pour cent) et l'industrie automobile (8 pour cent). Parmi les catégories les moins représentées, on trouve les télécommunications (7 pour cent), la distribution (6 pour cent) ; enfin, les transports (4 pour cent) et les services financiers (3 pour cent).

Comme nous l'avons indiqué précédemment, les entreprises ayant participé à l'étude réalisent un chiffre d'affaires annuel d'au moins 300 millions d'euros. La **Fig. 2** représente l'importance relative du volume total des dépenses directes et indirectes des répondants, en 2004. En moyenne, les entreprises interrogées dépensent respectivement 650 millions d'euros et 260 millions d'euros en achats directs et indirects.

Fig. 2: Répartition de l'échantillon suivant le volume de dépenses directes et indirectes

Les graphiques indiquent la répartition des dépenses d'achats. Les colonnes indiquent le pourcentage d'entreprises se situant dans chaque catégorie.



Ce rapport a été rédigé en toute indépendance par des analystes du Supply Management Institute SMI, sur la base de données récoltées lors de la phase terrain de l'étude. De plus, les données ont été évaluées objectivement afin de donner une image réelle et non-biaisée du sourcing dans les pays à bas coûts, phénomène de plus en plus répandu.

Evolution du modèle de sourcing

Bien que le terme *pays à bas coûts* soit relativement nouveau, il est enraciné dans le concept du commerce international depuis que le commerce existe, ou peu s'en faut. Pourtant, l'industrie a connu des changements spectaculaires au cours des dernières décennies. Plutôt que d'opérer dans une zone géographique concentrée et de vendre sur un marché élargi, les industries délocalisent des éléments de leur chaîne de valeur à travers le monde entier. Prenons par exemple le cas d'une entreprise automobile d'envergure mondiale : le design et le marketing pourront être assurés dans les infrastructures de R&D, dans l'UE et en Inde ; les composants pourront être sourcés en Chine, puis assemblés en Europe de l'Est. Les produits finis seront ensuite commercialisés à travers le monde entier, prioritairement sur les marchés américains, européens et japonais.

Cette tendance se répand dans bien des secteurs, alors que les multinationales tentent d'optimiser leur chaîne de valeur. En délocalisant des éléments de la chaîne de valeur, l'impact de divers compromis peut être minimisé et *in fine* engendrer un meilleur retour sur investissement. Une meilleure communication et la levée des barrières commerciales ont réduit les frictions : ainsi, le capital, les biens et l'information peuvent circuler plus ou moins librement de part et d'autre des frontières. En conséquence, on assiste à une accélération de cette tendance tant par son dynamisme que par son ampleur. S'agissant de l'approvisionnement, cela conduit à une situation où les biens et les services sont de plus en plus sourcés à l'échelle mondiale, et où l'on prête moins d'attention aux frontières nationales. En synthèse, les modèles de sourcing ont changé. De façon notable, nous verrons que la Chine est un pays de sourcing plus important que le pays d'origine pour les entreprises françaises ; ce modèle est appelé à s'intensifier d'ici 2010. En outre, selon les statistiques que nous avons obtenues, les modèles commerciaux historiques restent en vigueur, tout du moins dans une certaine mesure. Du fait de considérations géographiques, culturelles et linguistiques, les données montrent que les entreprises sourcent encore de manière importante dans leur pays d'origine et dans les pays voisins, à quelques importantes exceptions près.

« D'ici 2010, la Chine passera en tête et deviendra le pays de sourcing n°1 pour la

Pays de sourcing importants

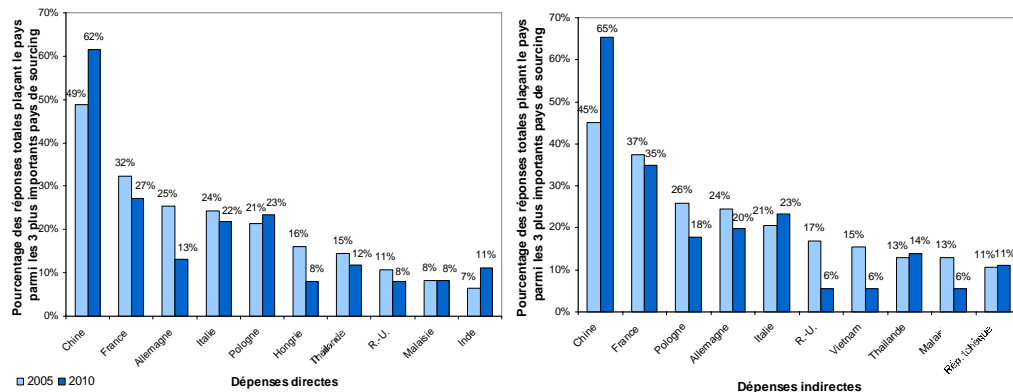
Le but de cette section est d'étudier l'évolution du modèle de sourcing en s'intéressant aux pays de sourcing importants pour les entreprises participant à l'étude. Cette importance a été déterminée en demandant aux répondants de classer leurs trois plus importants pays de sourcing. Pour que les résultats soient plus clairs, les statistiques sont présentées séparément pour les dépenses directes et indirectes et pays par pays. De plus, elles comportent une colonne pour 2005 et une autre pour 2010.

On définit les dépenses directes comme des achats de biens nécessaires à la fabrication de produits finis ou de services fournis au client ; en d'autres termes, il s'agit des éléments entrant dans le processus de fabrication comme les composants ou les matériaux. Les dépenses indirectes peuvent être plus facilement définies comme toutes les dépenses d'achats n'étant pas classées parmi les dépenses directes.

Le modèle de sourcing français est très intéressant (**Fig. 3**). Comme le montre le graphique, la Chine est actuellement considérée comme un pays de sourcing considérablement plus important que le pays d'origine (avec un score de 49 contre 32 pour cent pour les dépenses directes et 45 contre 37 pour cent pour les dépenses indirectes). L'écart entre les deux pays va encore se creuser d'ici les cinq prochaines années, avec un score de 62/65 pour cent (une écriture que nous adopterons dorénavant pour indiquer les « dépenses directes/indirectes ») pour la Chine et une légère baisse de 32/37 pour cent à 27/35 pour cent pour la France. L'Italie, la Pologne et la Thaïlande resteront relativement importants, tandis que l'Allemagne devrait perdre de son importance dans le sourcing de l'approvisionnement direct.

Fig. 3 : Les dix pays de sourcing les plus importants pour les entreprises françaises en 2005 et 2010

L'importance de la Chine la place déjà devant la France. Cette situation est appelée à s'intensifier d'ici 2010



La situation des entreprises allemandes (**Fig. 4**) est intéressante dans le sens où les fournisseurs locaux ont une position réellement dominante aujourd'hui, avec 53/69 pour cent. De manière assez surprenante, cette situation devrait perdurer au moins jusqu'en 2010 (avec un score de 50/67 pour

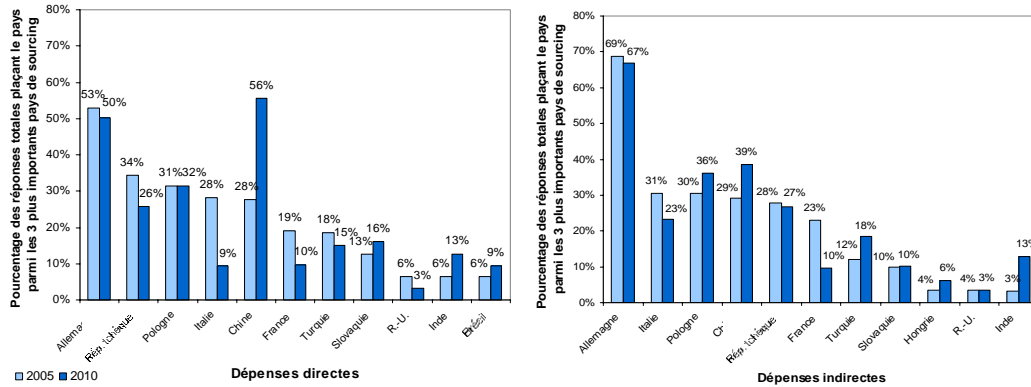
« Il semblerait qu'on exagère la vague de délocalisations en Allemagne. Les fournisseurs allemands semblent rester compétitifs à moyen terme. »

cent). De fait, le débat sur une vague de délocalisations en Allemagne semble exagéré. Les fournisseurs nationaux semblent se maintenir à un niveau de compétitivité internationale tout à fait satisfaisant sur le moyen terme. Conformément aux prévisions, la Chine devrait considérablement gagner en importance, visiblement aux

dépens des fournisseurs d'Europe du Sud et d'Europe centrale. L'Inde devrait elle aussi gagner en importance de façon conséquente. En résumé, il semble qu'actuellement, la base des fournisseurs située en Europe, hors Allemagne, devrait partiellement se déplacer vers des régions à bas coûts en Asie. De manière intéressante, en comparaison des autres pays européens, l'Allemagne source en Turquie un volume de biens et de services plus élevé. Bien que les infrastructures industrielles jouent certainement un rôle important, il ne faut pas négliger le facteur population. Un nombre élevé de Turcs vit en effet en Allemagne ; leur connaissance de la langue et de la culture turque facilite très certainement ces opérations de sourcing.

Fig. 4: Les dix pays de sourcing les plus importants pour les entreprises allemandes en 2005 et 2010

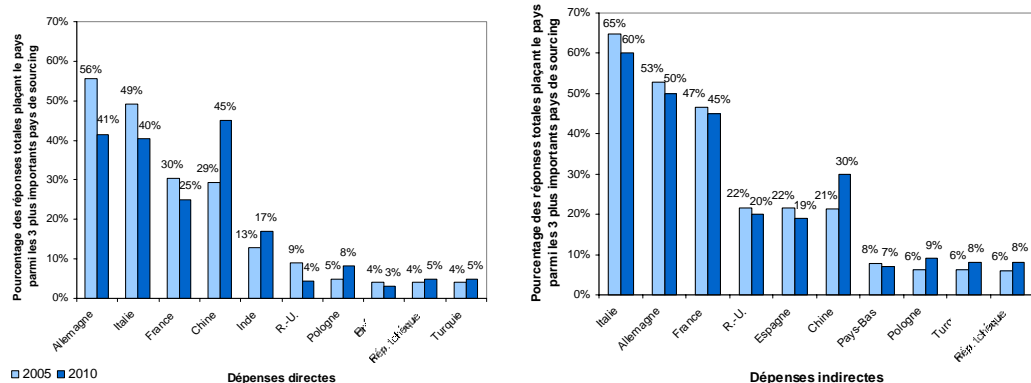
La Chine et l'Inde gagnent en importance aux dépens de fournisseurs d'Europe du Sud et centrale. L'importance de l'Allemagne et de la Turquie reste inchangée.



Au sein des entreprises italiennes, seuls des changements mineurs sont attendus (Fig. 5). Le score d'importance du pays d'origine devrait diminuer de 49/65 pour cent à 40/60 pour cent. Une évolution similaire est prévue en Allemagne et en France, bien qu'une diminution plus nette soit envisagée pour les fournisseurs allemands. En outre, il est intéressant de noter que les fournisseurs allemands ont une position très forte au sein des entreprises italiennes, puisque l'Allemagne est aujourd'hui leur premier pays de sourcing. Néanmoins, cette situation devrait changer avec l'accession de la Chine au rang de premier pays de sourcing pour les dépenses directes d'ici 2010. Les évolutions attendues pour les dépenses indirectes sont moins spectaculaires, avec un léger déclin pour les fournisseurs d'Europe occidentale et une progression des fournisseurs d'Europe centrale.

Fig. 5 : Les dix pays de sourcing les plus importants pour les entreprises italiennes en 2005 et 2010

La Chine deviendra le plus important pays de sourcing pour les dépenses directes et le 4^{ème} plus important pour les dépenses indirectes, d'ici 2010.

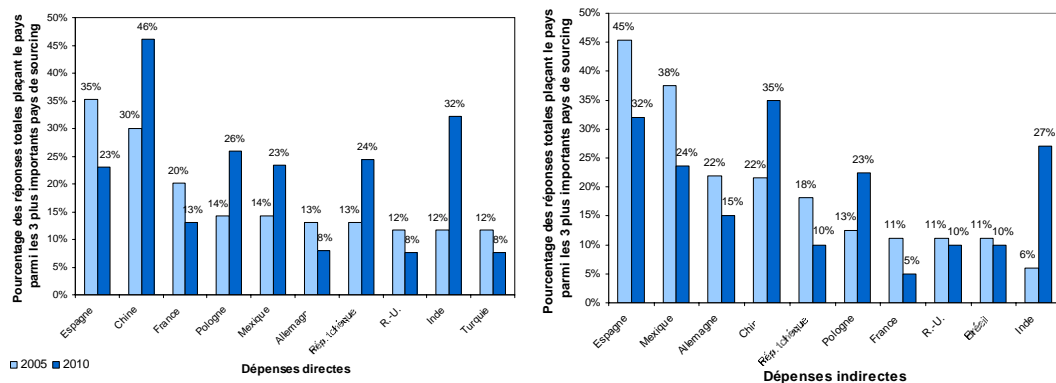


L'Espagne Fig.6 devrait être le théâtre de l'évolution la plus spectaculaire du modèle de sourcing. Aujourd'hui, les fournisseurs nationaux sont considérés comme les plus importants ; la Chine se

classe en deuxième et quatrième position respectivement pour les dépenses directes et indirectes. D'ici 2010, toutefois, la Chine devrait prendre la première place pour chacune de ces deux catégories. Il est également intéressant de noter ici que le Mexique jouit d'une réelle importance, ce qui corrobore le fait que le facteur linguistique facilite les opérations de sourcing. De façon intéressante, l'Inde possède en Espagne un score plus élevé que dans tous les autres pays où l'étude a été réalisée. L'Espagne **Fig.6** devrait être le théâtre de l'évolution la plus spectaculaire du modèle de sourcing. Aujourd'hui, les fournisseurs nationaux sont considérés comme les plus importants ; la Chine se classe en deuxième et quatrième position respectivement pour les dépenses directes et indirectes. D'ici 2010, toutefois, la Chine devrait prendre la première place pour chacune de ces deux catégories. Il est également intéressant de noter ici que le Mexique jouit d'une réelle importance, ce qui corrobore le fait que le facteur linguistique facilite les opérations de sourcing. De façon intéressante, l'Inde possède en Espagne un score plus élevé que dans tous les autres pays où l'étude a été réalisée.

Fig. 6 : Les dix pays de sourcing les plus importants pour les entreprises espagnoles en 2005 et 2010

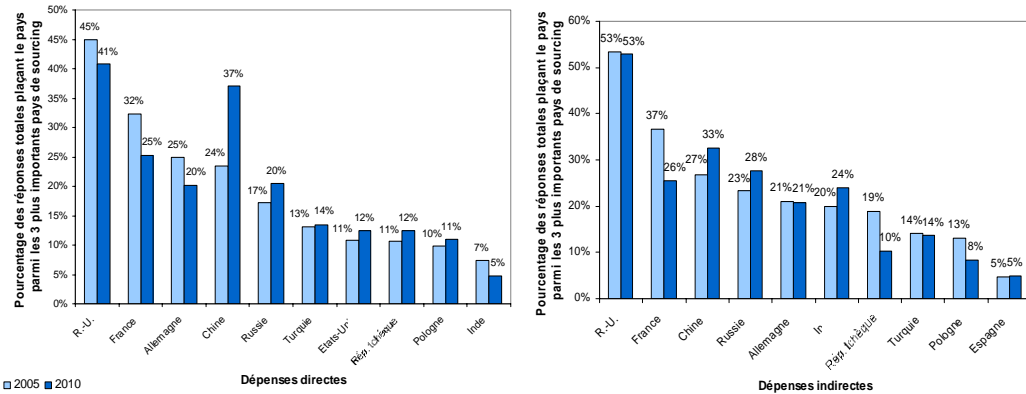
La Chine deviendra d'ici 2010 le plus important pays de sourcing. L'Inde prendra d'ici 2010 les 2^{ème} et 3^{ème} places, respectivement, en ce qui concerne les dépenses directes et indirectes.



Le modèle de sourcing du Royaume-Uni est également un cas de figure intéressant (**Fig. 7**). Comme dans le cas de l'Allemagne, il semble que les fournisseurs du Royaume-Uni vont réussir à écarter la concurrence mondiale jusqu'en 2010, avec une perception de leur importance restant *grosso modo* inchangée. Toutefois, l'importance de la Chine devrait augmenter de façon significative en ce qui concerne les dépenses directes, en passant de 24 pour cent aujourd'hui à 37 pour cent en 2010. Les fournisseurs français devraient subir le déclin le plus net, avec un score d'importance tombant de 32/37 pour cent à 25/26 pour cent. De manière intéressante, le Royaume-Uni est le seul pays où une importante proportion des achats est sourcée en Russie. Si l'on y regarde de plus près, il apparaît que cela concerne essentiellement les entreprises du secteur énergie/ressources/matières premières. Le Royaume-Uni est également le seul pays pour lequel les États-Unis figurent dans le « top ten » des pays de sourcing.

Fig. 7 : Les dix pays de sourcing les plus importants pour les entreprises du Royaume-Uni en 2005 et 2010

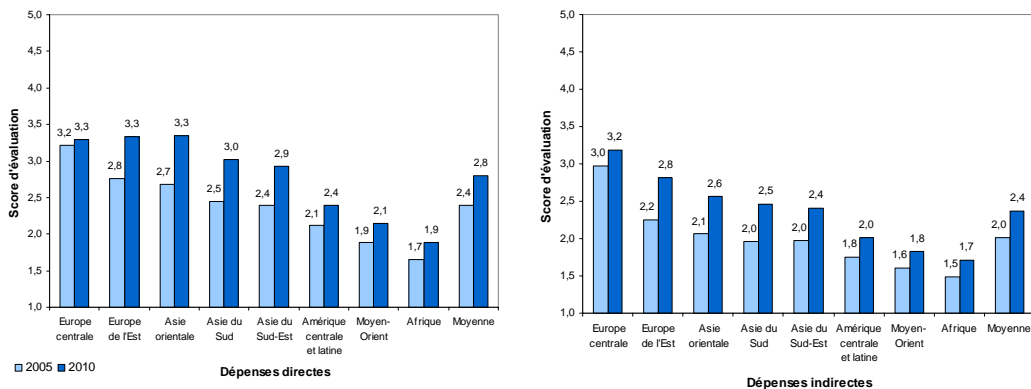
La Chine gagne en importance, essentiellement aux dépens de la France et de l'Allemagne



Lorsque l'on se penche sur certaines régions à bas coûts (dans ce cas précis les sous-continent), il semble évident que l'importance de celles-ci devrait augmenter au moins jusqu'en 2010 (la Fig. 8 présente le classement des régions par les répondants sur une échelle de 1 à 5). Pour les entreprises de l'étude, le score d'importance moyen des régions à bas coûts devrait augmenter, passant de 2,4 à 2,8 pour les dépenses directes et de 2,0 à 2,4 pour les dépenses indirectes. La plus grande augmentation relative en importance devrait survenir en Asie orientale, en Asie du Sud et en Europe de l'Est. Des augmentations d'importance moindre sont attendues pour l'Europe centrale, le Moyen-Orient et l'Afrique. Bien que la plus conséquente augmentation en importance soit envisagée pour l'Asie orientale, c'est l'Europe de l'Est qui est perçue comme la plus importante – si l'on considère à la fois les dépenses directes et indirectes. La Chine, incluse ici dans la catégorie Asie orientale, obtiendrait probablement un meilleur score si elle était considérée à part. La même observation s'applique très probablement à des pays comme l'Inde, que nous avons incluse dans la catégorie « Asie du Sud » pour les besoins de l'étude.

Fig. 8 : Importance de différentes régions à bas coûts en 2005 et 2010

D'ici 2010, les régions à bas coûts vont jouer un rôle de plus en plus important pour le sourcing.

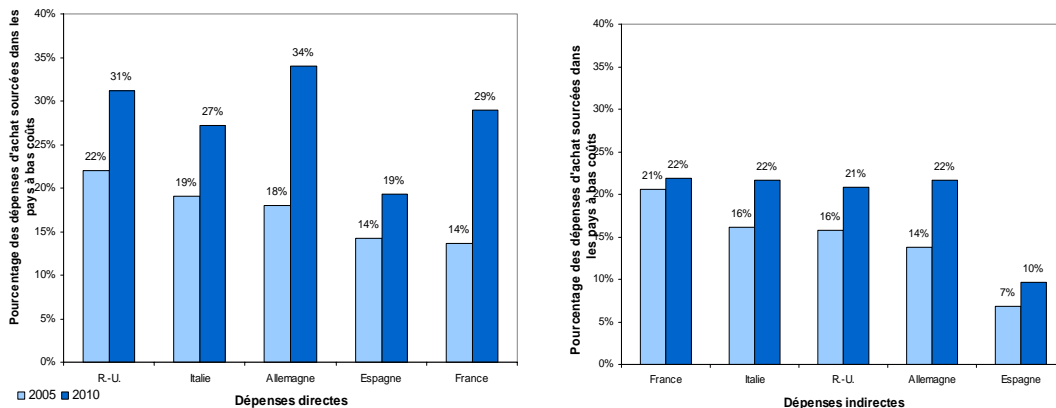


Dépenses directes et indirectes effectuées dans les pays à bas coûts

Il est évident que la quantité des dépenses directes sourcées dans les régions à bas coûts devrait augmenter de façon spectaculaire d'ici les cinq prochaines années (**Fig. 9**). Si l'on considère les dépenses d'achats sourcées dans les pays à bas coûts exprimées en pourcentage des dépenses d'achats totales, les entreprises allemandes devraient connaître la plus grande augmentation globale. Comme nous l'avons précisé dans la section précédente, les fournisseurs allemands devraient conserver leur importance dans un futur proche. Ainsi, c'est la base des fournisseurs situés dans les pays voisins qui fera visiblement l'objet d'un déplacement vers des pays aux coûts plus bas, comme la Chine ou l'Inde.

Fig. 9 : Dépenses d'achats directs et indirects sourcés dans les pays à bas coûts, exprimées en pourcentage des dépenses d'achats totales en 2005 et 2010

Des évolutions similaires sont attendues, sauf pour les entreprises espagnoles qui accusent un certain retard.



On s'attend d'un autre côté à voir la France augmenter sa part de dépenses directes sourcées dans les pays à bas coûts de plus de cent pour cent (passant de 14 à 29 pour cent) d'ici les cinq prochaines années. La part des dépenses indirectes augmenterait très peu. Un modèle similaire

« Les entreprises espagnoles semblent éprouver des difficultés à concrétiser leurs ambitions de sourcing dans les pays à bas coûts. »

s'applique aux autres pays, dans lesquels l'essentiel de l'augmentation des dépenses sourcées dans les pays à bas coûts découle du sourcing de biens directs, beaucoup plus que de l'approvisionnement indirect. Quant à l'Italie et au Royaume-Uni, qui connaissent aujourd'hui une proportion relativement élevée de sourcing dans les pays à bas coûts, ils devraient augmenter dans une moindre mesure leurs achats réalisés dans les pays à bas coûts, en termes absolus comme relatifs.

Globalement, d'ici 2010, les entreprises participant à l'étude devraient augmenter la proportion de leurs dépenses directes et indirectes dans les pays à bas coûts, respectivement d'environ 30 et 20 pour cent. L'Espagne fait exception : elle se situe aujourd'hui en deçà de la moyenne européenne et devrait rester à ce niveau au moins jusqu'en 2010. Malgré l'importance perçue de la Chine en tant que pays de sourcing, comme nous l'avons vu dans la section précédente, il est évident que les entreprises espagnoles connaîtront des difficultés à mener leurs programmes de sourcing dans

les pays à bas coûts. Les entreprises de l'étude devraient augmenter leurs achats directs et indirects dans les pays à bas coûts, respectivement de 64 et de 34 pour cent en moyenne.

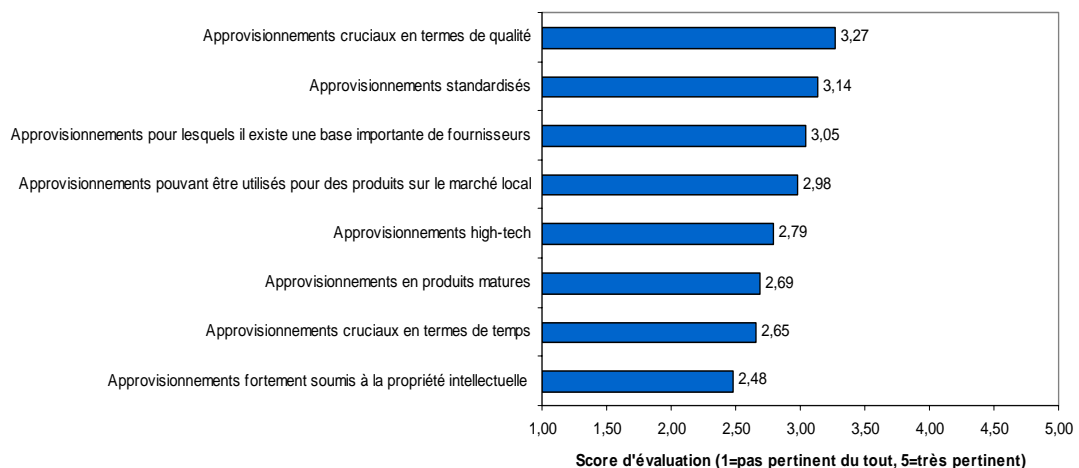
Si l'on compare les dépenses directes et indirectes, il est important de noter que la différence entre ces deux catégories de dépenses n'est pas significative aujourd'hui ; on s'attend cependant à ce que les dépenses directes dans les pays à bas coûts connaissent une croissance relative plus élevée, au moins jusqu'en 2010. On pourrait normalement s'attendre à ce que les dépenses indirectes se prêtent davantage au sourcing dans les pays à bas coûts, du fait de leur importance relativement moins stratégique, mais cet argument ne semble pas s'appliquer dans notre situation. Une explication possible pourrait être que les achats directs représentent généralement une valeur supérieure ; il serait donc possible de réaliser des économies relatives plus importantes sur ce type de produits.

Sourcer le bon type d’approvisionnement

D’un point de vue historique, les entreprises ont évolué d’un « sourcing de l’import » vers un « sourcing mondial ». C’est-à-dire qu’au lieu d’acheter des biens et des services importés sur leur marché national, les entreprises délocalisent de plus en plus d’éléments de leur chaîne de valeur dans des zones géographiques où l’intérêt économique est le plus important. En conséquence, les entreprises doivent réévaluer leurs relations avec leurs fournisseurs, afin de garantir les meilleures performances en termes de coûts, de qualité et de livraison. Bien qu’il soit moins risqué de sourcer dans des pays à bas coûts des dépenses indirectes (comme le matériel de bureau), en raison de leur importance stratégique moindre, le sourcing des dépenses directes dans les pays à bas coûts permet de générer des économies plus importantes, du fait de la plus grande valeur de ce type de dépenses. La **Fig. 10** représente l’opinion des répondants concernant les approvisionnements à sourcer dans les pays à bas coûts.

Fig. 10 : Pertinence du sourcing dans les pays à bas coûts pour différents types d’approvisionnements

Des approvisionnements de haute qualité peuvent être sourcés dans les pays à bas coûts. La propriété intellectuelle constitue toujours un facteur limitant.



Les approvisionnements cruciaux en termes de qualité sont clairement perçus comme pouvant relativement bien se prêter au sourcing dans les pays à bas coûts (score de 3,27). À première vue, cela peut paraître surprenant, puisque les fournisseurs des pays à bas coûts (et des pays les moins développés en général) ont depuis longtemps la réputation de pêcher par la qualité. Il apparaît toutefois que cela n’est plus vrai – quelques cas relatés par des responsables des Achats d’entreprises leaders de leurs marchés montrent que des approvisionnements de qualité satisfaisante peuvent à présent être sourcés dans le monde entier.

Pour des raisons évidentes, les approvisionnements standardisés sont également considérés comme pouvant volontiers se prêter au sourcing dans les pays à bas coûts. Du point de vue économique, une entreprise peut réaliser de plus importantes économies d’échelle si elle peut vendre ses produits finis sur plusieurs marchés, sans trop les modifier.

Ceci va de pair avec l'item que l'on trouve en quatrième position, à savoir les approvisionnements pouvant être utilisés pour fabriquer des produits sur le marché local. De plus, il est facile de déterminer quels approvisionnements standardisés accélèrent l'ensemble du processus de sourcing et favorisent un haut niveau de qualité. Les laboratoires pharmaceutiques et l'industrie de la boisson en sont de bons exemples : les contributions standardisées à la fabrication peuvent être utilisées pour satisfaire les besoins communs des consommateurs dans le monde entier.

« Des approvisionnements de qualité satisfaisante peuvent aujourd'hui être sourcés dans le monde entier. »

En troisième position, nous trouvons les approvisionnements pour lesquels il existe déjà une base importante de fournisseurs. Les avantages sont ici assez évidents : plus la base de fournisseurs est importante, plus la concurrence est forte, ce qui permet d'obtenir plus facilement un prix d'achat plus bas et une meilleure qualité, du fait d'une efficacité et d'un rendement plus élevés des fournisseurs. Cela augmente également le pouvoir de négociation de l'acheteur et réduit ses risques, puisqu'il est plus facile de changer de fournisseur et de mode de sourcing.

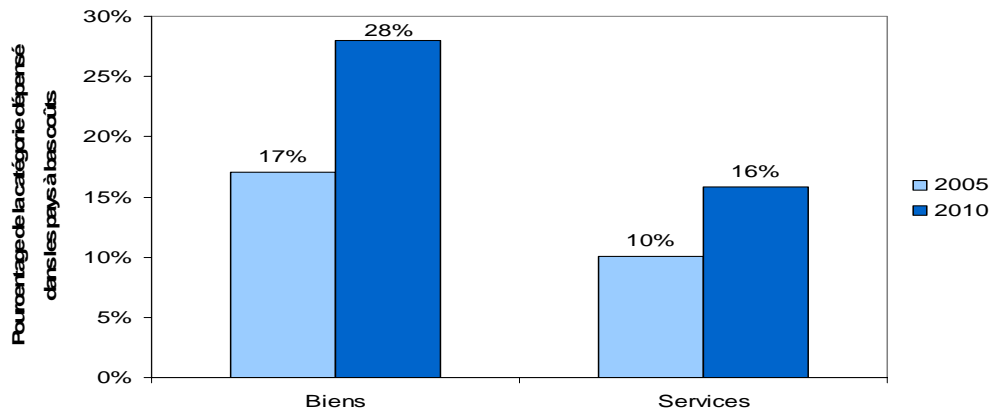
Pour diverses raisons, les approvisionnements à fort contenu technologique ne semblent pas se prêter au sourcing dans les pays à bas coûts. En effet, les approvisionnements à fort contenu technologique sont plus tributaires des contraintes de livraison en temps et en heure, du fait de leur valeur importante et de leur cycle de vie plus court. En outre, les approvisionnements high-tech impliquent des contenus soumis aux règles de la propriété intellectuelle, et pour des raisons évidentes, l'acheteur ne souhaite pas voir ces connaissances se disperser de façon incontrôlée. Ceci est particulièrement vrai dans de nombreux pays à bas coûts, où les droits de propriété intellectuelle et les droits de reproduction sont mal protégés par les juridictions locales. Cet état de fait est également corroboré par les deux dernières catégories d'approvisionnements, à savoir les approvisionnements cruciaux en termes de temps et les approvisionnements fortement soumis à la propriété intellectuelle, obtenant de faibles scores respectifs de 2,65 et 2,48. Les approvisionnements high-tech sont également ceux dont la spécification est la plus ardue : la gestion des relations avec les fournisseurs devient donc cruciale. Les approvisionnements en produits matures (en fin de cycle de vie du produit) semblent également mal se prêter au sourcing dans les pays à bas coûts ; cela s'explique sans doute par la faible marge bénéficiaire de ces produits, insuffisante pour contrebalancer les frais généraux initiaux liés au processus de sourcing et qui interviennent lorsque l'on établit la relation acheteur-fournisseur.

Le sourcing des biens et des services

Il est également intéressant de déterminer s'il existe des différences entre le sourcing des biens et celui des services dans les pays à bas coûts. Alors que les biens sont des éléments concrets qui peuvent être stockés et expédiés partout dans le monde, les services sont impalpables et doivent être consommés au fur et à mesure qu'ils sont produits. En outre, les services font intervenir des interactions sociales qui sont parfois rendues difficiles par les barrières linguistiques ou culturelles, ce qui complique encore davantage le problème. À la lumière de ces différents éléments, cette partie s'intéresse aux différences entre le sourcing des biens et celui des services, ainsi qu'aux évolutions auxquelles nous pouvons nous attendre au cours des cinq prochaines années (**Fig. 11**).

Fig. 11 : Sourcing des biens vs sourcing des services en 2005 et 2010

D'ici 2010, le sourcing des biens et le sourcing des services dans les pays à bas coûts devraient respectivement s'accroître de 64 et 60 pour cent.

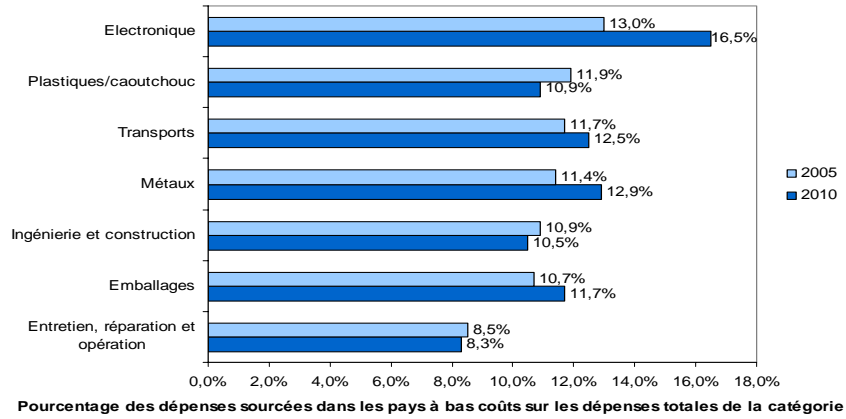


Comme nous pouvons le voir sur la **Fig. 11**, la proportion de biens sourcés est de 70 pour cent supérieure à celle des services sourcés. Cela s'explique vraisemblablement par la nature complexe des services, comme nous l'avons précisé dans le paragraphe précédent. Aujourd'hui, 17 pour cent des biens sont sourcés dans les pays à bas coûts, et on estime que d'ici cinq ans, ce chiffre aura augmenté de 64 pour cent. Ainsi, d'ici 2010, la quantité de bien sourcés dans les pays à bas coûts devrait atteindre le chiffre stupéfiant de 45 pour cent. Le sourcing des services dans les pays à bas coûts, quant à lui, passerait de 10 pour cent aujourd'hui à plus de 25 pour cent en 2010.

Si l'on s'intéresse plus particulièrement à des catégories individuelles de produits (**Fig. 12**), il apparaît que l'électronique est aujourd'hui la catégorie la plus largement sourcée dans les pays à bas coûts. Il s'agit également de la catégorie d'approvisionnements qui sera la plus largement sourcée à l'horizon 2010 : en cinq ans, les dépenses d'électronique sourcées dans les pays à bas coûts devraient passer de 13 pour cent à 16,5 pour cent des dépenses totales dans cette catégorie. Les dépenses d'achats dans les pays à bas coûts pour les catégories *emballages*, *métaux* et *transports* devraient tourner autour de 10 pour cent d'ici l'année 2010. Les catégories *plastiques/caoutchouc*, *ingénierie/construction* et *entretien, réparation et opération/services* devraient quant à elles diminuer d'environ 5 à 10 pour cent.

Fig. 12: Différentes catégories d'approvisionnements sourcées dans les pays à bas coûts en 2005 et 2010

L'électronique est la catégorie la plus largement sourcée dans les pays à bas coûts aujourd'hui ; ce niveau de sourcing augmentera de 26 pour cent d'ici 2010.

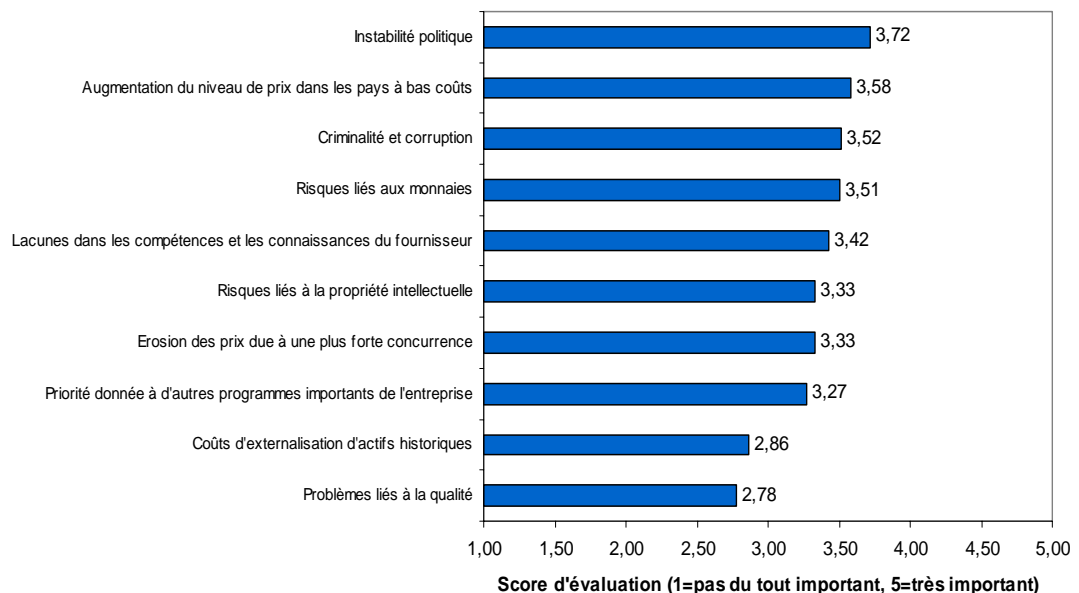


Gestion des risques d'approvisionnement

Comme la plupart des responsables des Achats ou de l'approvisionnement le savent, le sourcing dans les pays à bas coûts s'accompagne de risques potentiels presque infinis. Bien que certains risques réellement quantifiables (défauts de qualité, niveaux importants de stocks, délais...) constituent des cas intéressants d'un point de vue opérationnel, cette étude cherche à mettre en avant les risques de niveau supérieur, qui ne sont pas toujours faciles à évaluer. La **Fig. 13** montre une gamme de risques qui représentent un impact important pour l'entreprise sur le long terme, et qui constituent par conséquent des cas intéressants au niveau managérial.

Fig. 13 : Les dix risques les plus importants liés à l'approvisionnement

Les risques externes, difficiles à évaluer, sont considérés comme les plus importants..



En général, le risque *business* possède deux dimensions : la probabilité que le risque survienne et son impact sur l'entreprise. L'approche générale de la gestion des risques consiste en trois phases : l'identification du risque, l'évaluation du risque et la réduction du risque. Dans le contexte du sourcing dans les pays à bas coûts, les conclusions de l'étude montrent que les risques liés à l'environnement externe sont perçus comme étant les plus importants. Cela s'explique probablement par le fait que de tels risques sont extrêmement difficiles à évaluer et qu'ils entraîneraient un fort impact sur les opérations de l'entreprise si les événements correspondants venaient à se produire.

En tête de liste, nous trouvons l'instabilité politique, perçue comme le risque le plus important à prendre en compte lorsque l'on source dans les pays à bas coûts. Ce risque inclut les actions gouvernementales pouvant entraîner des incertitudes ou des interruptions dans les opérations de l'entreprise : apparition de barrières, douanières ou non, la possibilité d'une guerre civile ou internationale. Le moyen le plus efficace de réduire ce risque est de l'éviter, en limitant les opérations dans les régions où l'instabilité politique est monnaie courante.

Ainsi, l'ouverture économique de la Chine au cours de la dernière décennie, accompagnée de son entrée dans l'OMC, a amélioré de façon significative la stabilité politique du pays, réduisant ainsi les incertitudes ressenties par les entreprises étrangères.

Les répondants classent l'augmentation du niveau des prix dans les pays à bas coûts en deuxième position des facteurs de risques. Ce risque a un impact financier très net sur les opérations, puisque de hauts niveaux d'inflation peuvent éroder les marges bénéficiaires à long terme. Fort heureusement, les augmentations de prix sont relativement faciles à évaluer grâce aux données macro-économiques disponibles. Pour reprendre l'exemple de la Chine, son niveau d'inflation élevé de 5 pour cent d'une année sur l'autre ne devrait pas constituer de menace, puisque l'essentiel de cette inflation découle d'une augmentation du prix des céréales (31,8 pour cent l'année dernière). En outre, comme les trois quarts de la population chinoise vivent encore dans des zones rurales, la réserve de main-d'œuvre à bas coût devrait perdurer pendant des décennies.

En troisième position, la criminalité et la corruption peuvent bien entendu avoir un impact sérieux sur les entreprises. La probabilité d'apparition de la criminalité est difficile à évaluer au cas par cas. Cela va de la fraude ou de l'escroquerie jusqu'au vol ou aux cambriolages dans les locaux de l'entreprise. La corruption, quant à elle, peut être évaluée grâce à l'examen de la culture *business* du pays. Si elle n'est pas très répandue dans l'hémisphère ouest, elle est davantage considérée comme un risque dans les régions les moins développées.

Les risques liés aux monnaies (risques d'instabilité) arrivent en quatrième position. Ils peuvent avoir un impact très important sur les entreprises, en particulier celles qui réalisent une part

« Les risques externes, ayant un fort impact sur l'entreprise, sont perçus comme les plus importants. Cela est-il dû à des facteurs psychologiques ou rationnels? »

importante de leurs activités commerciales à l'étranger. L'instabilité des monnaies pouvant être facilement évaluée grâce à l'exhaustivité des statistiques économiques disponibles, et ces risques pouvant être atténués par des mécanismes de protection comme les contrats à terme de change ou

la prise de positions sur le marché des changes au comptant, il apparaît que ce risque est en réalité perçu comme plus important que ce que l'on aurait pu imaginer.

Les lacunes dans les compétences et les connaissances du fournisseur, en cinquième position, concernent tous les niveaux de l'entreprise fournisseur : du personnel qui travaille à la fabrication, à l'assemblage ou à la production de services, jusqu'à la direction. L'entreprise acheteuse doit s'efforcer de sélectionner des fournisseurs d'un haut niveau de compétences et choisir de préférence ceux qui ont un historique de performances éprouvées. Alors que les économies de coûts et la qualité ne peuvent pas être obtenues immédiatement, la façon dont le fournisseur va évoluer sur le long terme dépend plus de l'entreprise acheteuse que des compétences du fournisseur. En outre, des visites au fournisseur sur site et de fréquents contrôles qualité sont indispensables.

Le risque lié à la propriété intellectuelle reste un problème sensible lorsque l'on source dans les pays à bas coûts. Bien qu'il ne dépasse pas la sixième place, il est probable que les entreprises participant à l'étude aient atténué ce risque en l'évitant, c'est-à-dire en s'abstenant de sourcer des

approvisionnement fortement soumis à la propriété intellectuelle. Cette hypothèse est corroborée par le faible score de pertinence de ce type de sourcing, tel que représenté sur la **Fig. 10**.

L'érosion des prix, causée par le déplacement de la base de fournisseurs vers des régions à bas coûts, signifie qu'au fil du temps, il sera de plus en plus difficile d'obtenir un avantage compétitif au moyen d'un prix d'achat plus bas. Au lieu de cela, des compétences en interne, telles que le développement des fournisseurs, la gestion des stocks et la gestion efficace de la qualité seront amenés à jouer un rôle grandissant. Les entreprises multinationales, qui cherchent aujourd'hui à gérer les achats de façon proactive, sont tout à fait conscientes de cet état de fait. Elles développent des stratégies pour faire face à ces défis, ce qui explique très probablement ce score relativement peu élevé (3,48).

La priorité donnée à d'autres programmes importants de l'entreprise, dont le score s'établit à 3,27, peut représenter une menace sérieuse pour les programmes de sourcing dans les pays à bas coûts. Si l'on ne leur accorde pas les ressources nécessaires en termes de financement ou d'effectifs, ils sont condamnés à échouer. Une fois encore, les grandes entreprises opérant au niveau mondial ont très probablement compris ce problème, ce qui explique que ce risque n'apparaisse pas comme une menace sérieuse.

En avant-dernière position sur la **Fig. 11**, les coûts d'externalisation des actifs historiques ne semblent pas non plus poser de problème sérieux. Ce risque est facile à évaluer car il est totalement maîtrisé par l'entreprise elle-même, ce qui réduit l'incertitude. En outre, l'impact sur l'entreprise (coûts liés au licenciement des employés, à la fermeture des unités de production, etc.) peut être calculé relativement facilement à partir de données internes.

Comme nous l'avons montré dans le chapitre précédent, sourcer la qualité dans les pays à bas coûts constitue une approche viable. Il n'est donc pas surprenant que les problèmes liés à la qualité ne constituent qu'une faible menace pour les programmes de sourcing dans les pays à bas coûts. En résumé, il est évident que les risques externes sont perçus comme plus importants. Cela s'explique-t-il par des facteurs d'ordre psychologique ou bien est-ce rationnel ? Les risques externes sont clairement plus difficiles à évaluer, ce qui les rend plus inquiétants dans l'éventualité où ils se concrétiseraient. Toutefois, il n'est pas possible de prendre des décisions rationnelles sans procéder à une évaluation adéquate.

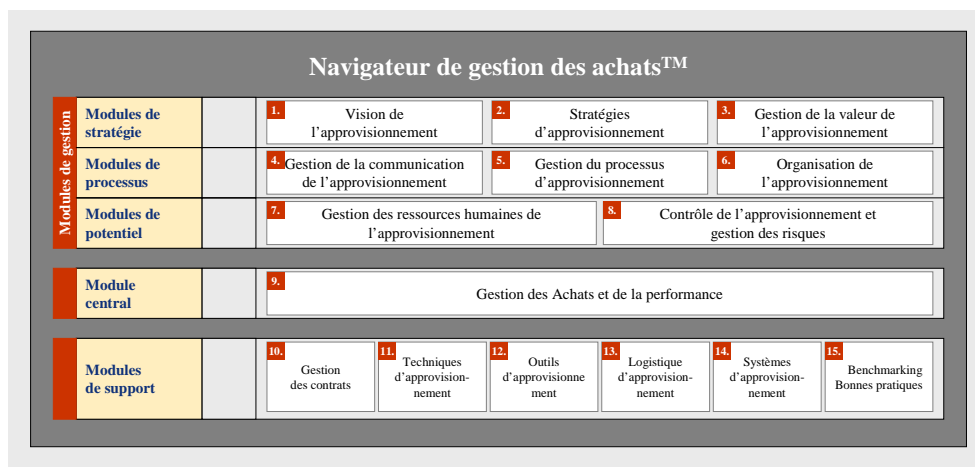
Gestion du sourcing dans les pays à bas coûts

Le sourcing dans les pays à bas coûts est une entreprise transversale qui implique de nombreux pôles d'activité, de nombreux départements de l'entreprise et s'étend sur plusieurs zones géographiques. Afin de gérer et de coordonner des opérations à grande échelle aussi complexes, les entreprises doivent se doter de l'organisation, de l'effectif et de la direction nécessaires à une telle mission.

À ce titre, ce chapitre montre de quelle façon les entreprises formulent leurs visions et leurs stratégies afin de maximiser la valeur de leurs produits et services destinés au client final, grâce au sourcing dans les pays à bas coûts. Dans un premier temps, le navigateur de gestion des achats (*Supply Management Navigator – SMN*) nous a servi de cadre analytique. Ce navigateur contient toutes les informations nécessaires pour définir des pratiques efficaces et rentables de gestion des achats et de l'approvisionnement. Le groupe cible de cette étude étant essentiellement constitué de directeurs des Achats, les domaines d'enquête se sont concentrés sur les modules de gestion (**Fig. 14**).

Fig. 14 : Le navigateur de gestion des achats

Le navigateur de gestion des achats intègre les aspects essentiels de la gestion des achats et de l'approvisionnement dans un cadre global.



Articulation des visions

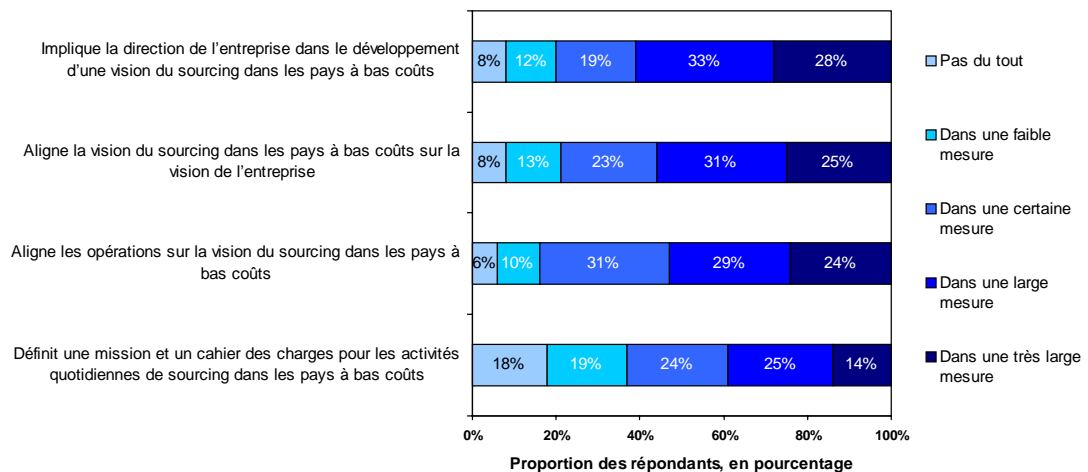
Nous sommes convaincus que le sourcing dans les pays à bas coûts ne peut être géré avec succès sans le soutien de la direction de l'entreprise. Pour commencer, le directeur du département Achats doit donc être intégré au niveau du conseil d'administration. C'est le seul moyen pour que des objectifs stratégiques ambitieux puissent être définis pour le département Achats et propagés ensuite dans toute l'entreprise, avec la mise à disposition des ressources nécessaires (**Fig. 15**).

S'il fait partie du conseil d'administration de l'entreprise, le responsable des achats est alors en mesure de définir une vision d'entreprise pour les activités de sourcing mondiales. Cette vision pourra ensuite être déclinée en stratégies dans chaque pôle d'activité. Dans ce contexte, la vision elle-même sert de point de départ pour définir les marchés de sourcing importants et la façon dont ceux-ci seront exploités afin d'optimiser la chaîne de valeur de l'entreprise. Il est indispensable que cette vision soit clairement articulée afin de déterminer les orientations à long terme des activités d'Achat et pour garantir la conformité à la philosophie globale de l'entreprise (module 1 du navigateur de gestion des achats).

Lorsqu'on leur demande si leurs entreprises ont mené des actions d'envergure pour faciliter la formulation et la conformité de leur vision du sourcing dans les pays à bas coûts (Fig. 15), 28 pour cent des répondants déclarent qu'ils impliquent dans une très large mesure la direction de l'entreprise dans la définition de cette vision. Dans la droite ligne de ce résultat, 25 pour cent des entreprises alignent leur vision du sourcing dans les pays à bas coûts sur leur vision d'entreprise ; un nombre presque équivalent de répondants affirment que leurs entreprises alignent leurs opérations sur leur vision du sourcing dans les pays à bas coûts. En quatrième position, seuls 14 pour cent des répondants déclarent avoir défini, et ce dans une très large mesure, une mission et un cahier des charges pour les activités quotidiennes de sourcing dans les pays à bas coûts.

Fig. 15 : Vision concernant les activités de sourcing dans les pays à bas coûts

Pour réussir à formuler une vision de leurs activités de sourcing dans les pays à bas coûts, le plus souvent, les entreprises impliquent leur direction.



Développement d'une stratégie

La vision doit ensuite être déclinée en une stratégie applicable (module 2 du navigateur de gestion des achats). Par essence, la stratégie de sourcing dans les pays à bas coûts définit des objectifs et des approches pour satisfaire les besoins des clients internes des pôles d'activités mondiaux, grâce à la coordination et à l'intégration des activités d'Achat.

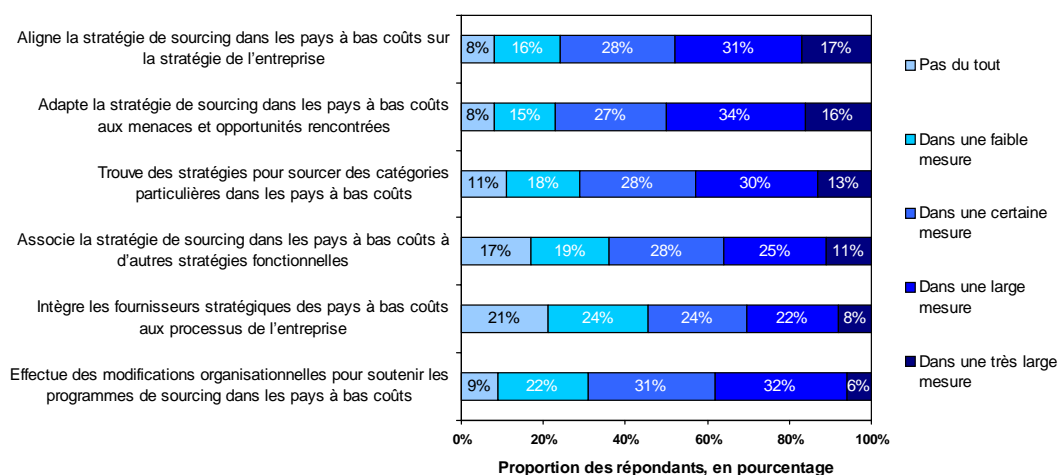
Comme la base de clients internes regroupe des fonctions allant du support back-office aux fonctions clés d'assemblage et de fabrication, les exigences en termes de coûts, de qualité et de livraison peuvent varier considérablement.

C'est pourquoi il est extrêmement important que la stratégie de sourcing dans les pays à bas coûts soit déclinée et adaptée de façon à prendre en compte différentes catégories d'approvisionnement, différentes régions et différents besoins internes. Pour finir, notons qu'aucune stratégie ne saurait aboutir sans l'effectif, l'organisation, le contrôle et la direction appropriés. Cela est encore plus important lorsque l'on source dans les pays à bas coûts, du fait des diversités géographiques, culturelles et politiques.

Les résultats concernant les stratégies de sourcing dans les pays à bas coûts (**Fig. 16**) indiquent clairement que l'action la plus largement entreprise consiste à aligner la stratégie de sourcing dans les pays à bas coûts sur la stratégie de l'entreprise. Dans une proportion équivalente, les entreprises cherchent également à adapter la stratégie de sourcing dans les pays à bas coûts aux menaces et opportunités liées à leur environnement externe. Dans une proportion légèrement inférieure, des entreprises ont trouvé des stratégies destinées à sourcer des catégories particulières dans les pays à bas coûts. La majorité des entreprises participantes ont également aligné leurs stratégies de sourcing dans les pays à bas coûts avec d'autres stratégies fonctionnelles comme la R&D, le marketing, etc. Ceci tendrait à prouver que les départements fonctionnels de l'entreprise sont impliqués dans une certaine mesure. En avant-dernière position, l'intégration des fournisseurs stratégiques aux processus métier (comme l'implication précoce des fournisseurs), n'est mise en œuvre dans une large ou très large mesure que par 30 pour cent des répondants. Enfin, la mise en œuvre de modifications organisationnelles visant à soutenir les programmes de sourcing dans les pays à bas coûts est l'action la moins fréquemment menée.

Fig. 16 : Stratégie de sourcing dans les pays à bas coûts

L'alignement de la stratégie de sourcing dans les pays à bas coûts sur la stratégie de l'entreprise est l'action la plus largement menée.



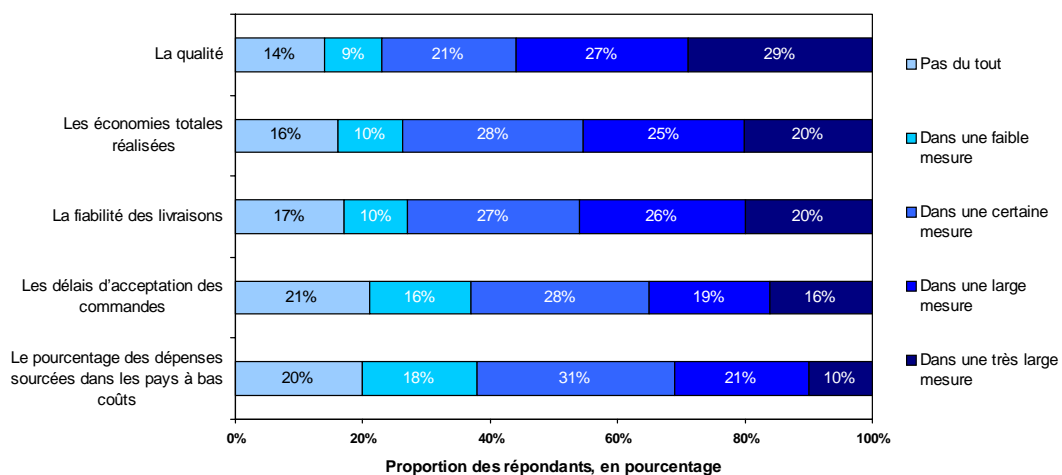
Mesure de la performance

La mesure de la performance est une problématique importante lorsque l'on source dans les pays à bas coûts (module 8 du navigateur de gestion des achats). Le dicton « ce que vous ne pouvez pas mesurer, vous ne pouvez pas le gérer » s'applique tout particulièrement dans ce contexte. L'entreprise doit être capable d'évaluer au bon moment une palette d'indicateurs clés de performance (*Key Performance Indicators – KPI*) concernant les coûts, la qualité, la livraison ; elle utilisera ensuite ces indicateurs pour prendre les décisions qui s'imposent. Dans cette section, nous avons sélectionné les indicateurs clés de performance les plus répandus, puis avons cherché à savoir dans quelle proportion ils étaient utilisés par les entreprises participantes.

Comme le montre la **Fig. 17**, il est évident que les entreprises se concentrent sur la qualité des biens et des services qu'elles sourcent (c'est-à-dire sur la conformité aux spécifications) ; 56 pour cent des entreprises déclarent se concentrer sur la qualité dans une large ou très large mesure. Les économies totales réalisées sont moins mesurées, mais restent néanmoins toujours

Fig. 17 : Utilisation des indicateurs clés de performance

La qualité est l'indicateur clé de performance le plus utilisé pour évaluer le sourcing dans les pays à bas coûts.



fréquemment évaluées par une majorité d'entreprises participantes. La raison pour laquelle le score de cet item n'est pas plus élevé est sans doute liée aux difficultés d'évaluation des données de dépenses à l'échelle de toute l'entreprise. La fiabilité des livraisons est évaluée plus ou moins dans la même proportion que les délais de commande (évalués dans une large ou très large mesure par 35 pour cent des entreprises de l'étude). Le pourcentage des dépenses sourcées dans les pays à bas coûts figure en dernière position (évalué dans une large ou très large mesure par 31 pour cent des répondants).

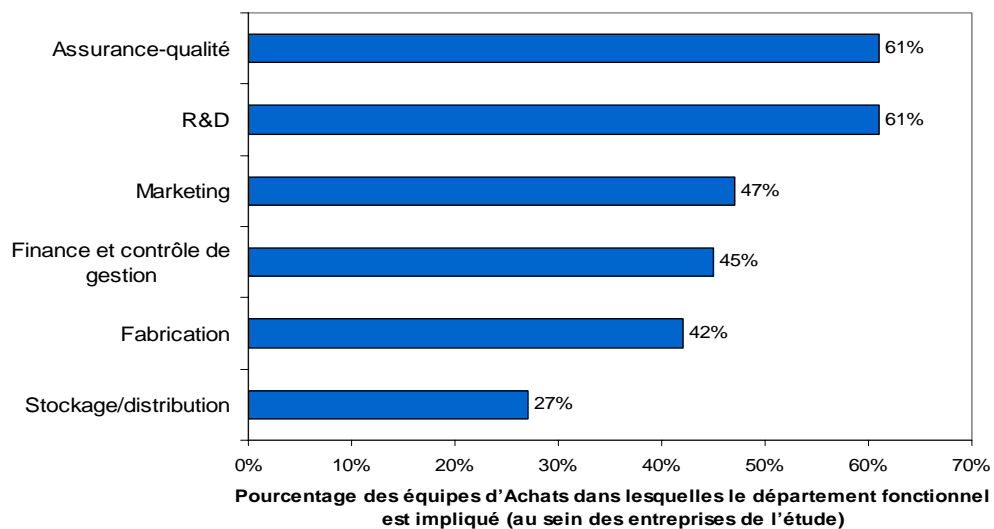
Organisation

Il est crucial pour toute entreprise d'adopter la bonne organisation (module 6 du navigateur de gestion des achats). Cela est particulièrement vrai lorsque l'on source dans les pays à bas coûts : somme toute, à quoi bon avoir une bonne stratégie si l'entreprise n'est pas capable de l'exécuter ?

Afin de ne pas sous-optimiser les performances globales de l'entreprise, il est important que les départements fonctionnels puissent coopérer et coordonner leurs activités à un niveau approprié. Comme nous pouvons le voir **Fig. 18**, le département assurance-qualité et le département R&D sont impliqués, en moyenne, dans 61 pour cent des équipes d'Achats transfonctionnelles des entreprises participantes, suivis de près par le marketing et le département finance/contrôle de gestion, avec des scores respectifs de 47 et 45 pour cent. Le département fabrication est légèrement moins souvent impliqué dans les équipes d'Achats transfonctionnelles (42 pour cent).

Fig. 18 : Équipes d'Achats transfonctionnelles

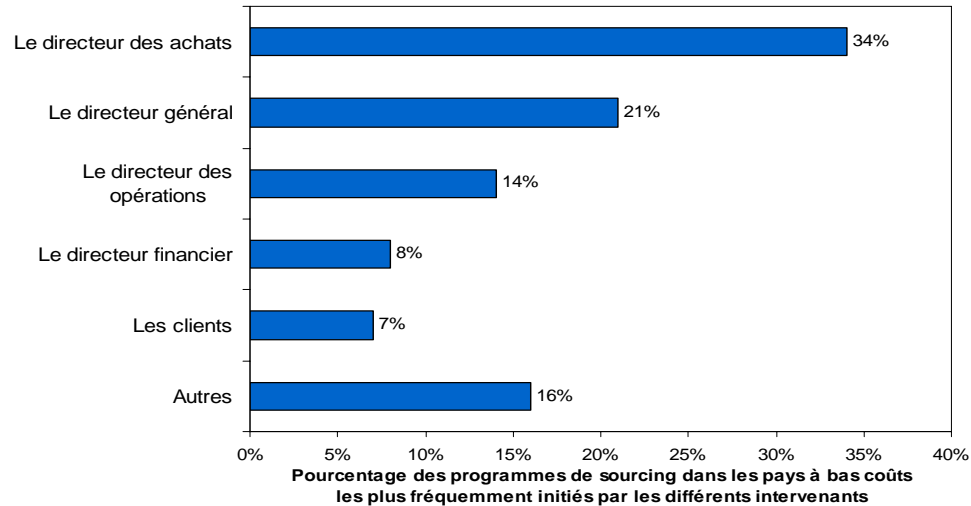
Les départements assurance-qualité et R&D sont les plus fréquemment impliqués dans les équipes d'Achats transfonctionnelles.



Nous savons donc à présent que les départements assurance-qualité et R&D sont les plus couramment impliqués dans les équipes d'Achats transfonctionnelles. Mais qui se charge d'initier et de conduire les programmes de sourcing dans les pays à bas coûts à l'intérieur de l'entreprise ? Si l'on regarde de plus près la **Fig. 19**, on s'aperçoit que 34 pour cent des répondants affirment que le directeur des Achats est le plus souvent à l'origine des activités de sourcing dans les pays à bas coûts. Ce résultat n'est pas surprenant, puisque c'est au directeur des Achats qu'incombe la responsabilité finale de la fonction Achats/approvisionnement. Viennent ensuite le directeur général et le directeur des opérations, qui initient et pilotent relativement souvent les opérations de sourcing dans les pays à bas coûts. Le directeur financier est moins souvent impliqué, tout comme les clients internes ou externes. Bien que cela ne soit pas pratique courante, les activités de sourcing dans les pays à bas coûts sont parfois conduites par d'autres intervenants comme les équipes R&D.

Fig. 19 : Qui se charge d'initier et de conduire les programmes de sourcing dans les pays à bas coûts ?

Le directeur des Achats est le plus souvent à l'origine des opérations de sourcing dans les pays à bas coûts.

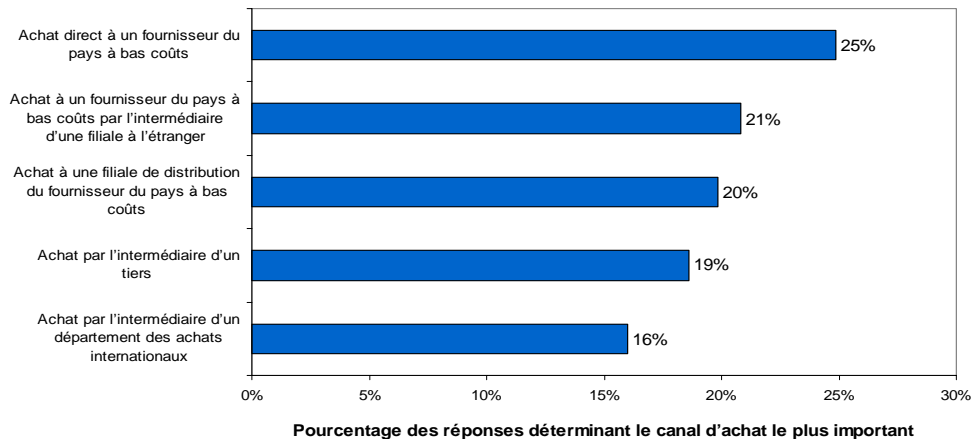


Le canal d'achat (encore appelé « canal d'approvisionnement ») est un autre élément d'une importance stratégique, puisqu'il représente la connexion même au marché spécifique du sourcing. Déterminer quel type de canal d'achat convient le mieux à une situation donnée est très complexe ; on pourrait écrire un livre sur le sujet. Nous avons donc cherché à déterminer dans quelle mesure différents canaux d'achat sont aujourd'hui utilisés par les entreprises de grande taille, sans s'attarder sur les facteurs déterminants. On peut toutefois affirmer qu'un facteur décisif dans le choix d'un canal d'achat est le volume d'achats d'un marché de sourcing spécifique. Ainsi, avec un volume d'achats supérieur à 100 millions d'euros par an, la création d'un département des achats internationaux (IPO – *International Procurement Office*) peut se justifier. La **Fig. 20** présente la situation actuelle au sein des entreprises de l'étude.

Comme le montre la **Fig. 20**, la majorité des achats dans les pays à bas coûts sont réalisés directement auprès des fournisseurs de ces pays. La deuxième approche consiste à avoir recours à une filiale de la maison mère pour les activités d'achat. Bien qu'elles comportent les risques les plus importants, ces deux alternatives offrent les meilleures opportunités pour une collaboration étroite et le développement des fournisseurs. Suivant de près, en troisième position, on trouve l'achat par l'intermédiaire d'une filiale de distribution appartenant au fournisseur, quand cette filiale est située dans le pays de l'acheteur. Viennent ensuite les achats effectués par l'intermédiaire de tiers (sociétés d'import-export, courtiers, agents...). Bien que ce dernier canal constitue une alternative moins risquée, ses avantages peuvent être neutralisés par des augmentations importantes du prix d'achat. En dernière position, on trouve les achats réalisés via des départements d'achats internationaux. Si ce canal est peu utilisé, c'est sans doute parce que les volumes d'achats sont insuffisants. En d'autres termes, les coûts de fonctionnement des départements des achats internationaux neutralisent les économies de coûts qu'ils permettent de générer.

Fig. 20 : Le canal d'achat

Les approvisionnements sont le plus souvent sourcés directement auprès des fournisseurs des pays à bas coûts. Les départements d'achats internationaux ne sont pas encore très répandus.



Gestion des ressources humaines

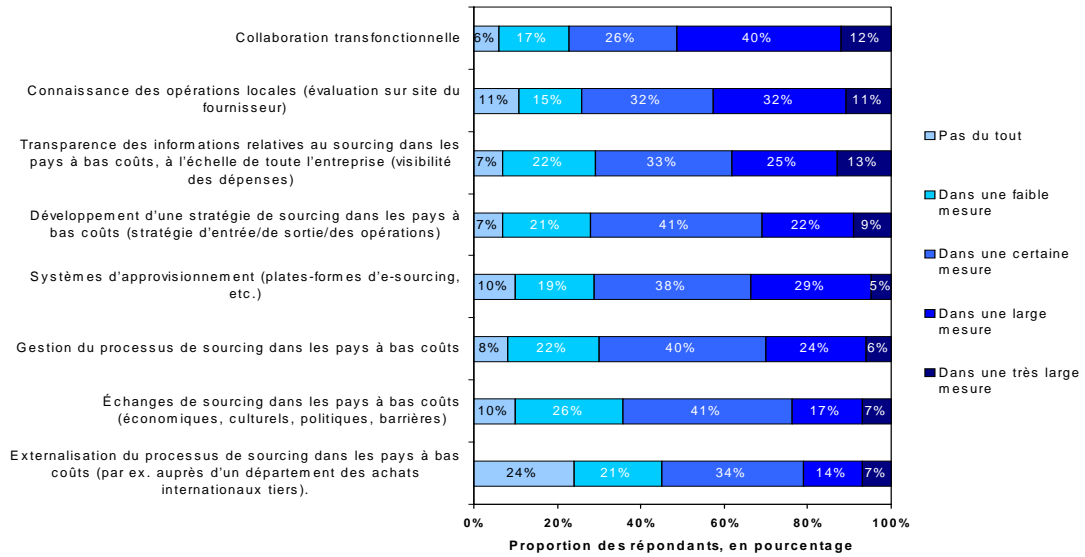
Les compétences internes de l'entreprise acheteuse représentent des facteurs clés de succès lors des opérations de sourcing dans les pays à bas coûts (module 4 du navigateur de gestion des achats). Sans connaissances appropriées sur la nature des approvisionnements à sourcer, la façon de procéder ou la zone géographique où le sourcing est réalisé, l'échec est assuré. Sur une échelle allant de 1 à 5, les entreprises de l'étude ont évalué leur niveau de connaissance des opérations de sourcing dans les pays à bas coûts à 3,0 en moyenne. Cette note, qui se situe exactement au milieu de l'échelle d'évaluation, montre bien que le sourcing dans les pays à bas coûts est aujourd'hui un défi qui requiert du temps et de l'énergie.

La **Fig. 21** montre que le niveau de connaissance générale de différentes thématiques relatives au sourcing dans les pays à bas coûts est plutôt moyen au sein des entreprises de l'étude. Seules les connaissances ayant trait à la collaboration transfonctionnelle se détachent du lot. De plus, en ce qui concerne par exemple le niveau de connaissance relative au développement d'une stratégie de sourcing dans les pays à bas coûts, 41 pour cent des réponses le situent dans la catégorie « moyen » ; on pourrait s'attendre à ce que le score d'une activité aussi essentielle soit bien plus élevé. Si l'on n'est pas sûr que sa stratégie est optimale, alors les risques d'une telle décision entraîneront des résultats sous-optimisés.

Selon les données collectées, des sujets non-stratégiques concernant les systèmes de support (comme les systèmes d'approvisionnement) affichent un score relativement bas ; ils sont souvent externalisés à des prestataires de services extérieurs. D'autres études ayant montré que cinquante pour cent des projets d'« offshoring » n'atteignaient pas leurs objectifs, il se peut dans ce contexte que le niveau de connaissance soit un point de friction potentiel.

Fig. 21 : Niveau de connaissance du sourcing dans les pays à bas coûts

Le niveau de connaissance le plus élevé concerne les collaborations transfonctionnelles.



Feuille de route du sourcing dans les pays à bas coûts : cahier des charges stratégique

Afin de planifier et d'exécuter correctement les opérations de sourcing dans les pays à bas coûts, il convient de mettre en œuvre un processus de gestion à la fois structuré et modulable. Après identification qualitative d'un large éventail d'activités menées par les entreprises, 12 d'entre elles, les plus importantes, ont été extraites et classées selon quatre phases du processus de gestion (Fig. 22). En dressant la carte des données quantitatives collectées pendant la phase terrain de l'étude, il est possible d'évaluer les stades d'évolution actuels et futurs de ces activités. Les quatre phases du processus de gestion sont représentées dans ce que nous appelons « la feuille de route du sourcing dans les pays à bas coûts » (Fig. 23). Les pourcentages indiqués représentent la proportion d'entreprises ayant mené les actions correspondantes à ce jour ou allant les mener d'ici 2010. Les actions conduites sans la moindre considération pour les autres fonctions ou pôles d'activité étant sous-optimisées, nous nous sommes donné un objectif ambitieux et avons uniquement étudié dans quelle mesure les différentes actions avaient été menées à l'échelle de toute l'entreprise.

Fig. 22 : Feuille de route du sourcing dans les pays à bas coûts

On s'attend à ce que la plupart des aspects du sourcing dans les pays à bas coûts se développent rapidement. Les pourcentages correspondent aux actions menées à l'échelle de toute l'entreprise.

Phase du processus de sourcing dans les pays à bas coûts	Action	2005	2010	Variation
1. Habilitation – mise en place de l'infrastructure nécessaire	Mettent en place une analyse des dépenses centrée sur le sourcing dans les pays à bas coûts	30%	44%	+47%
	Affectent des ressources humaines spécifiques au sourcing dans les pays à bas coûts	22%	35%	+59%
	Repensent les processus métier pour faciliter le sourcing dans les pays à bas coûts	22%	33%	+50%
	Repensent les produits pour faciliter le sourcing dans les pays à bas coûts	16%	18%	+13%
2. Planification – développement de stratégies par l'évaluation de l'environnement externe et interne	Formulent des stratégies au niveau de l'entreprise, de l'organisation des Achats et des catégories d'approvisionnement pour faciliter le sourcing dans les pays à bas coûts	29%	46%	+59%
	Gèrent les capacités au niveau mondial de façon intégrée	25%	36%	+44%
	Visitent des sites de sourcing potentiels dans les pays à bas coûts	25%	39%	+56%
	Contactent des agences de développement économique dans les pays à bas coûts	21%	26%	+24%
3. Exécution – se faire une idée de la situation et intensifier son activité	Ont recours à un (ou plusieurs) département(s) des achats internationaux	13%	19%	+46%
	Ont recours à des services de sourcing mondial fournis par des tiers	14%	17%	+21%
4. Évaluation – évaluer l'impact obtenu et s'améliorer	Comparent leurs programmes de sourcing dans les pays à bas coûts à ceux d'autres entreprises	19%	25%	+32%
	Utilisent des approches de gestion des coûts totaux dans les processus de sourcing	32%	42%	+31%

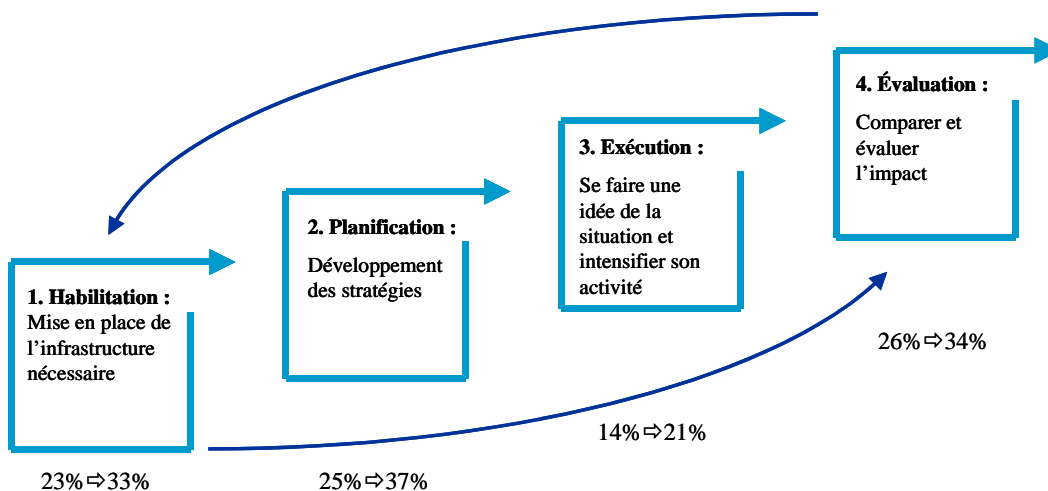
Les quatre étapes du processus sont l'Habilitation, la Planification, l'Exécution et l'Évaluation. Au cours de la première étape, l'Habilitation, on construit l'infrastructure nécessaire. Du point de vue

de l'approvisionnement de l'entreprise, le problème le plus important ici consiste à identifier et analyser les dépenses d'achat à l'échelle de toute l'entreprise. Sans cela, les possibilités d'économies d'échelle sont très limitées. L'étude révèle que moins d'un tiers des entreprises participantes sont aujourd'hui capables d'analyser leurs dépenses d'achat à l'échelle de toute leur organisation. Avec une croissance estimée de 47 pour cent au cours des cinq prochaines années, 44 pour cent des entreprises seront à même d'analyser leurs dépenses à l'échelle de toute leur organisation d'ici 2010.

Pour pouvoir réaliser des opérations de sourcing dans les pays à bas coûts, il faut posséder le personnel adéquat. Ce personnel ne doit pas seulement justifier des niveaux d'études et d'expérience nécessaires, mais aussi respecter un dosage réfléchi de nationalités. Les membres de l'équipe ayant des racines dans le pays dans lequel le sourcing est effectué peuvent constituer de précieux atouts pour triompher des barrières linguistiques et culturelles. L'étude montre que 22 pour cent des entreprises participantes ont affecté du personnel spécifiquement dédié à leurs activités de sourcing dans les pays à bas coûts ; ce nombre devrait toutefois augmenter jusqu'à 44 pour cent d'ici 2010. Néanmoins, la taille du département Achats/approvisionnement est, bien entendu, un facteur limitant. Nous pouvons en conclure que les entreprises n'ont pas encore forcément réalisé l'importance de ressources humaines dédiées, mais que d'ici 2010, le sourcing dans les pays à bas coûts sera très clairement un objectif stratégique.

Fig. 23 : Feuille de route du sourcing dans les pays à bas coûts

Le sourcing dans les pays à bas coûts doit suivre un processus de gestion à la fois pratique et applicable. Les pourcentages représentent la proportion des entreprises ayant mené les actions correspondantes à chaque niveau aujourd'hui ou qui les mèneront d'ici 2010.



La redéfinition des processus métier et des produits sont deux actions extrêmement efficaces pour optimiser les avantages du sourcing dans les pays à bas coûts. La redéfinition des processus métier est particulièrement importante, puisqu'il est impossible de se contenter de reproduire le processus de sourcing local dans les pays à bas coûts. Ainsi, la gestion de la qualité demande beaucoup plus d'attention et doit être spécifiquement adaptée à chaque situation de sourcing. L'étude montre que 22 pour cent des entreprises participantes ont repensé le processus de

« On ne peut pas se contenter de reproduire le processus de sourcing local dans les pays à bas coûts. »

sourcing pour soutenir les activités de sourcing dans les pays à bas coûts. Ce nombre est curieusement peu élevé. La main-d'œuvre bon marché que l'on trouve dans les pays à bas coûts offre des opportunités de repenser les produits, afin d'augmenter la proportion « travail » et de réduire les besoins en équipements automatisés coûteux en capital. Conséquences : une diminution du capital immobilisé, mais également une plus grande flexibilité. Toutefois, seuls 16 pour cent des répondants déclarent avoir repensé les processus et les produits. Ce chiffre n'augmentera que très peu pour atteindre 18% dans cinq ans.

La deuxième phase du processus de sourcing dans les pays à bas coûts est la Planification. La problématique clé consiste ici à procéder à une évaluation interne de l'entreprise et à la faire correspondre à des critères de l'environnement externe, afin d'exploiter les opportunités et de neutraliser les menaces. 29 pour cent des participants à l'étude ont déclaré avoir formulé des stratégies au niveau de l'entreprise, des Achats, au niveau organisationnel et au niveau des catégories d'approvisionnement. Bien qu'on s'attende à voir ce chiffre grimper à 46 pour cent d'ici 2010, il est relativement bas. 25 pour cent des répondants ont recours à une gestion des capacités au niveau mondial pour prévoir les besoins futurs de leurs clients internes. Ce chiffre devrait atteindre un taux de pénétration de 36 pour cent d'ici cinq ans. 25

pour cent des répondants évaluent l'environnement de sourcing en visitant les sites des fournisseurs des pays à bas coûts ; 21 pour cent contactent des agences de développement économique sur place.

La troisième phase concerne l'exécution de la stratégie de sourcing dans les pays à bas coûts. En démarrant à un rythme contenu et en cherchant à se faire une idée précise de la situation, des galops d'essai peuvent être réalisés tout en maintenant les risques à un niveau réduit. Pendant cette période, des connaissances précieuses peuvent être acquises alors que la plupart des économies de coûts découlent de la baisse du prix d'achat. Pourtant, cela reste insuffisant sur le long terme. Les opérations de sourcing dans les pays à bas coûts doivent être intégrées au *business model* mondial afin d'engranger le maximum d'avantages. Si le volume d'achats est suffisamment élevé, il est possible de mettre en place un canal d'Achat solide sous la forme d'un département des achats internationaux (IPO – *International Procurement Office*). Cela permet de se passer des intermédiaires onéreux et facilite le développement des fournisseurs dans le pays de sourcing. Seuls 14 pour cent des répondants ont recours à ce canal, chiffre qui n'augmentera que faiblement pour atteindre 17 pour cent en 2010. Par exemple, Wal-Mart, leader dans le secteur de la distribution, achète actuellement par l'intermédiaire de son département des achats internationaux un volume de marchandises représentant 10 pour cent des exportations totales de la Chine vers les Etats-Unis ; l'entreprise bénéficie ainsi d'effets de volume énormes.

On constate également que les entreprises externalisent de plus en plus leurs achats non-stratégiques, dans le but de se concentrer sur leurs activités centrales et d'optimiser l'efficacité du processus allant de l'achat au règlement. C'est le cas de seulement 14 pour cent des répondants, chiffre qui devrait atteindre 17 pour cent en 2010.

La quatrième et dernière phase du processus est centrée sur l'évaluation. Le but est d'évaluer les résultats des actions antérieures et de dresser une liste des améliorations à apporter. Pour ce faire, l'un des meilleurs moyens est de comparer sa situation avec celle d'autres entreprises, choisies non seulement parmi ses concurrents directs, mais également au sein d'autres secteurs industriels. Cela aide l'entreprise à déterminer sa position sur le marché, à identifier ses forces (là où ses performances sont excellentes) et ses faiblesses (qu'elle doit réussir à surmonter). Le benchmarking des activités de sourcing dans les pays à bas coûts n'est réalisé que par 19 pour cent des entreprises de l'étude ; ce chiffre devrait toutefois se porter à 25 pour cent à horizon 5 ans. Dans le but de réaliser des économies de coûts fonciers grâce au sourcing dans les pays à bas coûts, 32 pour cent des répondants appliquent une gestion des coûts totaux. Avec une croissance aussi forte que pour le benchmarking, ce chiffre devrait augmenter jusqu'à atteindre 42 pour cent sur la même période.

A l'issue du processus de gestion du sourcing dans les pays à bas coûts, un calendrier d'améliorations doit être développé et mis en œuvre, afin que les gains en efficacité et en rendement puissent être réalisés. De cette façon, les entreprises peuvent adopter une approche en circuit fermé qui favorise les améliorations continues et le succès à long terme.

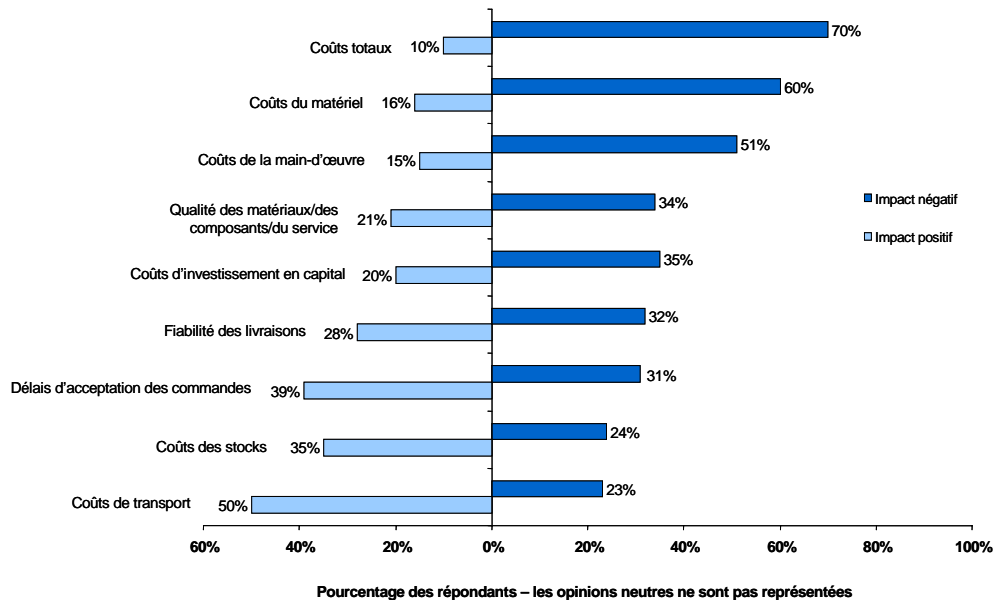
L'affirmation selon laquelle le sourcing dans les pays à bas coûts a un impact positif sur le résultat financier se vérifie dans la **Fig. 24**. Comme nous pouvons le constater, le sourcing dans les pays à bas coûts a un fort impact positif sur les coûts totaux, puisque 70 pour cent des répondants affirment bénéficier d'un impact positif sur leurs coûts totaux, alors que seulement 10 pour cent affirment subir des effets négatifs sur ces mêmes coûts totaux. Les coûts de matériel et de main-d'œuvre subissent une influence positive pour respectivement 60 et 51 pour cent des répondants. Il est également intéressant de remarquer que respectivement 15 et 16 pour cent des entreprises de l'étude ont connu un impact négatif sur ces deux indicateurs de performance.

De façon surprenante, les coûts de main d'œuvre affichent un score inférieur à ce que l'on pourrait attendre ; ils sont en effet souvent cités comme un moyen privilégié de réduction générale des coûts. Environ un tiers des répondants affirment bénéficier d'un impact positif sur la qualité, les coûts d'investissement en capital et la fiabilité des livraisons. Toutefois, le tableau se fait soudain plus ambigu lorsqu'il apparaît qu'un cinquième des répondants affirment subir

un impact négatif sur la qualité et les coûts d'investissement en capital et que plus d'un quart déclarent subir un impact négatif sur la fiabilité des livraisons.

Fig. 24 : L'impact du sourcing dans les pays à bas coûts sur l'entreprise

Le sourcing dans les pays à bas coûts a un fort impact positif sur le coût de la main-d'œuvre, du matériel et du capital, bien que cet impact soit partiellement neutralisé par l'augmentation des coûts de transport et des stocks.



Ce résultat va également dans le sens de nos conclusions précédentes. Il était prévisible que les délais d'acceptation des commandes, les coûts liés aux stocks et au transport subiraient un impact négatif, conséquence naturelle de l'allongement des distances entre l'acheteur et son fournisseur, mais aussi de la complexification de la chaîne logistique.

Ce graphique explique pourquoi l'impact du sourcing dans les pays à bas coûts est plus fort sur certains indicateurs de performance et plus faible sur d'autres. Les indicateurs de performance situés tout en haut sont étroitement liés à ce qu'il est convenu d'appeler les « avantages de facteurs », qui relèvent de la nature même des ressources contributives de base, comme la main-d'œuvre, les matières premières et les facteurs d'infrastructure, que n'importe quelle entreprise peut virtuellement exploiter par sa seule présence. En suivant le tableau de haut en bas, les facteurs connectés aux indicateurs de performance deviennent de plus en plus dépendants des compétences internes de l'entreprise acheteuse. Si l'on prend les exemples de la fiabilité des livraisons, des délais de commande, des coûts d'inventaire ou de transport, il semble évident que ces facteurs sont tous impliqués dans la gestion de la chaîne logistique mondiale, problème d'une grande complexité dépendant de nombreux facteurs. Ceux-ci peuvent être liés par exemple à la façon dont l'entreprise acheteuse travaille avec ses fournisseurs, aux informations qu'elle partage avec eux et à sa façon de partager ces informations. Il faut également prendre en considération la zone géographique de sourcing afin d'arbitrer entre les coûts de transport et de stockage et d'autres types de coûts. En fin de compte, ces actions sont toutes dépendantes des décisions rationnelles prises par le personnel en interne, ce qui souligne l'importance du choix des responsables des Achats. Ceux-ci doivent justifier d'un bon niveau d'études, de qualification et de compétences.

Remarques finales

Cette étude montre sans aucun doute que le sourcing dans les pays à bas coûts est une tendance appelée à se confirmer durablement. Avec la mondialisation, les chaînes de valeur des entreprises vont s'atomiser à un rythme accéléré et se disperser de plus en plus géographiquement, afin de pouvoir profiter d'avantages situationnels à travers le monde entier. De manière générale, les entreprises peuvent agir de trois façons – avec proactivité, réactivité ou passivité. Les entreprises proactives sont celles qui définissent des objectifs ambitieux et mettent en œuvre des stratégies sur le long terme dans le but d'obtenir les avantages du « premier servi », de s'assurer l'exclusivité des ressources les plus rares et de bâtir une relation stratégique acheteur-fournisseur à l'échelle mondiale. Ces entreprises sont souvent celles qui sont le mieux à même de s'adapter à un environnement changeant, de s'étendre sur de nouveaux marchés et de faire face à une concurrence mondiale féroce. Les entreprises réactives, quant à elles, ne considèrent pas totalement le sourcing dans les pays à bas coûts comme une arme stratégique ; elles le considèrent plutôt comme une nécessité pour rester compétitives sur le plan des coûts. Enfin, les entreprises passives réagissent très peu, voire pas du tout, aux effets de la mondialisation. Ces entreprises devront vraisemblablement quitter le marché après avoir été supplantées par des concurrents des marchés matures ou émergents ou, dans le meilleur des cas, se positionner sur des marchés de niche n'étant pas assez rentables pour d'autres acteurs.

Plus que jamais, il est aujourd'hui possible de faire la différence à la tête de la fonction Achats ou approvisionnement. Par le simple fait d'intégrer le sourcing dans les pays à bas coûts à sa stratégie d'Achat et d'approvisionnement, l'entreprise peut réussir à récolter les bénéfices de la mondialisation. Les menaces et les opportunités propres aux marchés de sourcing des pays à bas coûts doivent être contrôlées en permanence ; de plus, des compétences en interne sont indispensables pour conduire les opérations de sourcing dans les pays à bas coûts. Seules les entreprises capables d'atteindre le quatrième niveau de la feuille de route seront à même d'atteindre un niveau supérieur de performance et de minimiser les risques. Les entreprises capables de gérer cette tâche complexe pourront améliorer de façon conséquente les coûts, la qualité et les livraisons.

Le sourcing dans les pays à bas coûts peut-il entraîner des suppressions d'emploi ? Cette question est, depuis longtemps, largement débattue. La plupart des recherches indiquent que seule une fraction de la « reprise sans emploi » et du chômage est directement liée au sourcing dans les pays à bas coûts. L'augmentation de la productivité et la faible demande des consommateurs sur le marché local sont deux facteurs bien plus importants. Bien qu'il soit inévitable qu'un certain volume d'opérations de fabrication et d'assemblage (ainsi que divers processus de support) soit transféré dans les pays à bas coûts, cela ne doit pas être considéré comme une menace, mais plutôt comme une opportunité. Les employés pourront alors se tourner vers des emplois mieux rémunérés, à forte valeur ajoutée. Ces emplois à forte valeur ajoutée exigent en général un niveau plus élevé d'études et de compétences, ce qui promeut l'apprentissage et la formation tout au long de la carrière et le développement personnel. Ainsi, en encourageant les innovations, la formation continue et un climat économique dynamique, les pays traditionnellement à coûts élevés pourront prospérer au XXI^e siècle.