

■ Dans le cas d'un changement de localisation d'activité, il s'avère décisif d'associer la fonction supply chain dès l'amorçage de la réflexion stratégique sur le projet. Tour d'horizon des meilleures pratiques à adopter.

# Délocalisations, quels enjeux

# relocalisations : pour la supply chain ?

## POINTS CLÉS

- Les projets de délocalisation sont toujours très délicats à conduire, quelle que soit la taille des sociétés concernées.
- Une coordination formelle, transverse à l'entreprise, et suivie à son plus haut niveau, est indispensable à la bonne conduite du projet.

Selon une récente enquête d'Accenture portant sur un échantillon mondial de 250 sociétés, 52 % des sociétés interrogées jugent une réflexion sur la localisation des opérations comme incontournable, mais seulement 25 % d'entre elles estiment avoir atteint leurs objectifs d'économies sur leurs projets "low cost", et 5 % à 8 % envisagent même de relocaliser. Il faut dire que la crise a changé les données de contexte : disparition de nombreux sous-traitants "low cost", incertitudes sur les capacités des infrastructures de transport et l'évolution du prix du pétrole, résistance des consommateurs sur les produits à fort contenu carbone, exigence éthique renforcée, réveil des nationalismes, hypersensibilité aux risques de toute nature... Un "reset" de la chaîne de valeur

Sonia Daviaud, directrice associée et fondatrice de Decision Value, explique en préambule de la rencontre des Cafés de la Supply Chain Management.



semble donc inévitable pour de nombreuses sociétés à court ou moyen terme.

### Bilan mitigé

Il est un autre facteur qui peut expliquer le bilan mitigé des opérations de délocalisation relevé par l'enquête d'Accenture : la sous-estimation des enjeux liés à une fonction transverse de l'entreprise, la supply chain. C'est du moins ce qui ressort de la matinee de rencontre entre industriels organisée en octobre dernier à Paris par Decision Value, cabinet conseil en Supply Chain Management, en partenariat avec Logistiques Magazine. Cette première rencontre, portant sur le thème de la délocalisation, est la première d'une série baptisée les Cafés de la supply chain (voire encadré : "La supply chain face aux autres fonctions de l'entreprise").

### Processus complexe

En tout état de cause, la délocalisation ne peut plus être considérée comme LA solution à tous les problèmes. Processus complexe, elle ne peut résulter d'une décision de type "fuite en avant". Elle requiert un processus très construit prévoyant l'exploitation préalable de tous les gisements de progrès de l'existant. Pour réussir un projet de délocalisation ou relocalisation, Isabelle Carrère, associée fondatrice de Alba & Co du cabinet conseil en stratégies de croissance en environnement international, qui a participé à cette rencontre des Cafés de la supply chain, a proposé un cadre méthodologique comprenant 5 étapes primordiales. De leurs côtés, les participants à la rencontre sont intervenus pour enrichir à chaque fois ces différentes phases en explicitant les problématiques



Isabelle Carrère, associée fondatrice du cabinet Alba & Co, expose un cadre méthodologique pour réussir une opération de délocalisation devant les participants de la rencontre. Ici, de gauche à droite, Thierry Les-

cuyer, directeur logistique et Process monde de Thomson-Connect Division, Bruno Moine, directeur Industriel d'Eianco, et Emmanuel Neidetz, directeur général adjoint opérations Europe de List Aerospace.

qu'elles recouvrent en termes de supply chain et définir, de ce point de vue, les bonnes pratiques à adopter. En voici la synthèse :

### Étape 1

**Analyse des localisations**  
Analyser des localisations idéales issues de l'évolution du marché sur la base des opportunités de croissance et des défis imposés par la concurrence, sans oublier de prendre en compte les risques organisationnels futurs (ruptures de flux, défaillances des partenaires, usage abusif de la propriété intellectuelle transférée...). Un arbitrage entre création, acquisition, contrat de sous-traitance à long terme ou joint-venture peut également être mené à ce niveau.

### Bonne pratique

Nourrir la réflexion stratégique de l'entreprise par un bilan logistique et financier complet des implantations existantes, incluant une évaluation des gisements de progrès de l'existant.

### Étape 2

#### Sélection des zones

Opérer une sélection des zones ou villes cibles en s'appuyant sur la conception d'une grille de notation adaptée au contexte, sur des voyages d'exploration et des audits terrain.

### Bonnes pratiques

Participer à la veille stratégique sur l'attractivité des zones/clusters pertinents pour l'activité par l'évaluation de la maturité logistique des partenaires potentiels

## Délocaliser en 5 étapes

Analyse issue de l'évolution du marché

Sélection des zones/villes

Simulation optimisation coût complet

Diagnostic RH

Extraction/intégration

Accompagner la validation des données par des audits des infrastructures, routes, et schémas logistiques pressentis pour valider leur performance, robustesse et pérennité.

### Étape 3

#### Simulation des coûts

Simuler les coûts, avant et après l'opération projetée par ligne de produits en incluant non seulement les coûts matières et de production, mais aussi les taxes et incitations diverses, les coûts logistiques et les droits de douanes, les surcoûts liés au traitement des exceptions (urgences, problème qualité) et enfin les coûts de mise en place et de supervision.

### Bonne pratique

S'assurer de la prise en compte

Jean Oberlé, vice-président Transport & Entreposage de Schneider Electric, connaît également parmi les invités.



Jérôme Tigniel, directeur financier d'Avyntis, Annie Saillard, vice-président Supply Chain d'Alstom Transport, Emmanuel Brunet, directeur industriel de Simone Pérèle et Bernard Amoury, vice-président Supply Chain de Sanofi Aventis, ont participé à la réunion.

de tous les coûts directs et induits de la supply chain dans le calcul du coût total pour une simulation financière réellement fondée sur un coût complet avec une évaluation avisée et chiffrée des risques. Fournir les données nécessaires (délais, coûts de transport, droits de douane, effets trésorerie...). Exclure les données résultant d'optimisations non stabilisées.

#### Étape 4 Diagnostic RH

Établir un diagnostic RH portant sur les différences culturelles et de motivation, les compétences nécessaires, le niveau de supervision induit, mais aussi sur le réel niveau de confiance des porteurs et sponsors du pro-



Laurent Schwartz de Logistiques Magazine, Arnaud Dermange, Head of Mergers & Acquisitions du groupe Zodiac, Thierry Février, directeur développement industriel du groupe Zodiac et Martianne Passaro, Supply Chain Designer de Schneider.

jet ainsi que sur la difficulté de la réorganisation/restructuration du site de départ, tout ceci afin de gérer dès le départ les risques de dérapage (mieux vaut prévenir que guérir).

#### Bonnes pratiques

Aider à dimensionner/redéployer les ressources clés (diagnostic de la complexité du projet global sur la base d'une première cartographie des processus futurs et d'une évaluation de la maturité logistique des partenaires).

#### Étape 5 Projet du transfert d'activité

Conduire le projet de transfert d'activité dans une approche respectueuse des hommes et des lois

et en s'appuyant sur une gestion de projet formelle pour sécuriser le contrat de service global de l'activité.

#### Bonnes pratiques

Assurer le détournement sécurisé des processus supply chain avec les systèmes décisionnels et d'exécution associés, pour permettre une définition précise des interfaces dans les futurs circuits décisionnels.

Valider et mettre en œuvre la cartographie des processus cibles avec les moyens et outils associés, tout en prévoyant des modes de fonctionnement transitoires tant que l'ensemble des outils de communication (systèmes d'information, messagerie...) ne sont pas totalement opérationnels.

Participer à la sélection de l'équipe en charge de la gestion globale du projet à la fois au sein de l'entreprise à l'origine du projet et au sein de la nouvelle entité, avec une définition précise et chiffrée des objectifs, un calendrier d'extraction/intégration phasé et une conduite de projet rigoureuse.

Animer la communication sur le déroulement du projet avec l'ensemble des acteurs de la chaîne (collaborateurs sur chaque site, clients et fournisseurs), en faisant communiquer les équipes sur l'avancement du plan d'intégration et leurs succès, mais en ayant toujours un plan de communication de crise sous la main en cas de dérapage...

#### Intégrer en amont la supply chain

Si, après la vague de délocalisations motivées par la recherche de main-d'œuvre à bas coût et parfois réalisées sous la "pression" des donneurs d'ordres, les objectifs financiers n'ont souvent pas été atteints en raison des coûts annexes venant détruire la marge initialement prévue, la prise en compte en amont des aspects liés à la supply chain peut donc apparaître ici comme une sécurité pour limiter, voire éliminer, ce type de déconvenue.

### La supply chain face aux autres fonctions de l'entreprise

Les enjeux de la supply chain ainsi que son potentiel pour les autres fonctions de l'entreprise restent encore trop souvent méconnus ou sous-estimés. De ce constat est née chez Decision Value, Cabinet conseil en Supply Chain Management, l'idée des Cafés de la supply chain, lieu de partage et d'échange interfonction pour démontrer et faire prendre conscience de la contribution de la supply chain à la création de valeur dans l'entreprise.

Après une première édition en octobre dernier portant sur la délocalisation, la prochaine rencontre des Cafés de la supply chain se tiendra, toujours en partenariat avec Logistiques Magazine, le 15 janvier prochain autour du thème "Management de transition : vecteur de changement" avec le témoignage de Pierre-Richard Wagrez, manager de transition grands comptes et l'avis d'expert de Bruno Galbray d'Actiss Partners.