

SOURCING ASIE : LE POUVOIR CHANGE DE MAIN

Sylvain CARIOU* et Philippe-Pierre DORNIER**

Résumé. - Les pays de l'Asie, et plus particulièrement la Chine ont joué depuis 25 ans un rôle de tout premier plan en matière d'approvisionnement pour les pays de l'Union européenne et pour les Etats-Unis. Le rapport entre les fournisseurs et les clients est resté globalement stable au cours de cette période. Mais aujourd'hui, les entreprises chinoises se tournent de plus en plus vers leur marché intérieur et le marché régional et déséquilibrent ainsi leurs relations avec leurs clients historiques. En particulier, leurs clients européens, très exigeants sur la qualité et les conditions de travail appliquées par leurs fournisseurs, deviennent de moins en moins intéressants pour elles. Face à un approvisionnement dont les conditions sont devenues plus difficiles, les plus gros donneurs d'ordres ont commencé à réagir. Les plus petits doivent le faire rapidement, en se coordonnant entre eux ou en s'adossant à un plus gros. La course à la sécurisation des zones de sourcing est lancée avec des scénarios alternatifs qui ne restent pas sans conséquence sur les supply chains qui doivent dès lors s'adapter.

Mots-clés : Sourcing ; Supply Chain ; Asie ; Chine ; Fournisseurs ; Commerce international.

1. Impact des sourcings délocalisés sur les fonctions achat et supply chain

Le volume total du commerce international de marchandises a été multiplié par trois depuis 20 ans : il est passé de 3500 milliards de dollars en 1991 à plus de 11000 milliards en 2011.

* Associé Fondateur, Paxton Management Consulting, 3 rue du Commandant Rivière.

** Professeur à l'ESSEC Département Management des Opérations, BP 105 - 95021 Cergy Pontoise Cedex, dornier@essec.fr.

Le modèle d'échange qui s'est établi a généré une croissance du volume des flux physiques beaucoup plus importante que la croissance du volume des seuls produits finis vendus. Ainsi, les exportations ont cru beaucoup plus vite que le PIB mondial. Spécialisation des usines de production, échange intensifié de produits semi-ouvrés et délocalisation ont contribué à générer un accroissement considérable des flux physiques. Les pays d'Asie et plus particulièrement la Chine ont tiré parti de cette situation en devenant d'importants fournisseurs pour le monde entier. En 2010, les importations de l'EU en provenance de Chine ont représenté €299 billion alors que les exportations vers la Chine représentaient seulement €113.1 billion. Jusqu'à présent, les entreprises occidentales, acheteuses, étaient en position de force. Elles représentaient un marché considérable pour la Chine. De son côté, la Chine proposait un gisement d'opportunités uniques en matière de rapport qualité prix et de concentration de gammes produits proposés.

Deux fonctions ont été particulièrement touchées par cette situation : la fonction achat d'une part et la fonction supply chain et logistique d'autre part. Face à l'intensification et la complexification de leurs activités, elles ont été amenées à professionnaliser leurs métiers. La distance, les aléas associés, la multiplication des maillons sur la chaîne d'approvisionnement ont rendu nécessaire la mise en œuvre d'outils de gestion spécifiques, de métiers nouveaux et d'organisations dédiées. Des directions supply chains se sont constituées pour cordonner des centres de production, de distribution et de consommation multipolaires, pour mieux maîtriser les chaînes de transport avec les urgences associées aux risques. Elles ont eu pour objectif de rechercher la massification des flux, d'optimiser en les mutualisant les lieux de stockage, de gérer les échanges croisés entre sites de fabrication... Quant aux directions achat, elles ont dû apprendre à sophistiquer leurs processus pour affiner les sourcings, pour se constituer des bases de références propres à améliorer les négociations, pour contractualiser et gérer au mieux les retours sur expérience.

Ainsi, les retours récents des pratiques des acheteurs, qu'ils opèrent au sein d'entreprises françaises, européennes ou américaines, mettent deux points particuliers en avant qui révèlent un changement de fond dans le rapport acheteur/vendeur avec les fournisseurs chinois. En premier lieu, le coût complet est apparu comme un problème devant être mieux maîtrisé. Il recouvre le coût total des produits, des moyens mis en œuvre pour les sourcer et les acheminer jusqu'à l'entreprise (recherche de fournisseurs, audits, transport, contrôle qualité, stockage) et des risques induits (rupture d'approvisionnement, problème qualité, image...). Le coût complet des produits achetés en Chine a fortement augmenté, et cette hausse va durablement se poursuivre, alors que le prix de revente sur les marchés clients, dans le contexte économique actuel difficile, ne peut pas suivre. En second lieu, pour les fournisseurs chinois, les clients occidentaux si importants il y a encore peu, ont une attraction moindre qu'auparavant. Des relais de croissance ont été trouvés en dehors des marchés traditionnels export sur le marché intérieur. Pour certaines grandes entreprises, la question n'est plus de savoir comment négocier

le prix le plus avantageux mais comment trouver un fournisseur qui accepte dans les délais de vous livrer des produits avec vos exigences qualité. Ainsi, des bureaux d'achat de grandes entreprises occidentales consacrent-ils plus de la moitié de leur temps non plus à chercher, à choisir et à mettre en compétition des fournisseurs, mais à convaincre ces mêmes fournisseurs de les approvisionner dans les conditions demandées. Les marchés d'approvisionnement en Chine où l'acheteur détenait principalement le pouvoir, risquent de leur échapper car l'équilibre de la relation est en train de passer durablement du côté des vendeurs.

2. Les modèles d'échange avec la Chine : comment se sont bâtis les équilibres

Au cours des 25 dernières années, les modèles d'échange des entreprises occidentales avec la Chine sont passés par des étapes successives qui ont engendré des postures à l'égard des fournisseurs chinois significativement différentes. Après la phase initiale de délocalisation d'entreprises à faible investissement et à forte main d'œuvre qui s'est développée jusqu'au milieu des années 1990, les années qui ont suivi ont vu apparaître la délocalisation de la production de produits à plus forte valeur. Dès lors, les enjeux se sont révélés plus complexes à maîtriser : savoir-faire, respect de standard qualité, limitation de la contrefaçon, maîtrise des niveaux des stocks. Cette seconde période a de plus concordé avec une affirmation plus forte dans les sociétés occidentales des aspirations à une plus grande responsabilité sociétale. Les efforts ont alors porté sur deux points principaux : une meilleure organisation des filières d'approvisionnement d'une part, et l'accompagnement des fournisseurs dans la recherche d'une meilleure professionnalisation tant pour la qualité des produits, que pour le respect des délais, ou l'amélioration des conditions de travail. Au départ, l'acheteur était un « pionnier conquérant » dont le rôle consistait à trouver la bonne affaire dans les zones inexplorées de Chine. Or ce type d'approche n'est plus d'actualité. Le tissu industriel chinois s'est structuré, les moyens d'échange et de communication se sont professionnalisés. Les « coups » se font de plus en plus rares, les fournisseurs s'alignent sur les prix de marchés qui se sont constitués, même s'il existe des différences entre les régions.

Le rôle de l'acheteur a changé. Il s'est professionnalisé et s'est considérablement étoffé. Initialement les entreprises sous-traitaient la recherche de fournisseurs à des entreprises localement implantées. Des agents et traders se sont alors fortement développés pour répondre à cette demande, tel Li and Fung, entreprise créée en 1906 qui étend maintenant son réseau dans plus de 40 pays, sur toute la chaîne de valeur et réalise 12 Md\$ de chiffre d'affaires. Puis les fonctions achat ont complété leur dispositif en envoyant s'implanter in situ des équipes d'acheteurs intégrées à l'entreprise, ayant quitté leur pays d'implantation d'origine pour venir en Chine, associées avec des équipes support. Ainsi, ces organisations regroupent plusieurs métiers : acheteurs, développeurs, qualitatifs, logisticiens... Dès lors, par typologie d'entreprise

et par typologie de produits, ces deux modèles développés au cours de deux périodes successives ont prévalu jusqu'en 2009 et ont coexisté.

Durant ces deux phases, les fonctions supply chain, qui ont dû faire face à une transformation des flux à gérer jamais encore connue avec cette intensité, ont également vécu deux grands mouvements. Originellement, la gestion des flux s'est pensée à des échelles locales. Au fur et à mesure du développement d'une entreprise dans un nouveau pays, elle l'approvisionnait à partir d'un pays disposant déjà d'une usine et structurait une distribution locale. Ainsi, des organisations logistiques géraient les activités de flux localement, à une maille pays. Elles y intégraient des activités de grand import dont les volumes restaient limités. Parfois, lorsque l'intensité des volumes le justifiait, une fonction centrale transport gérait les échanges plus importants à une échelle transcontinentale. Mais la conjugaison du double mouvement de délocalisation et de spécialisation des unités de production a conduit à une extraordinaire complexification due à l'émergence de deux phénomènes. En premier lieu, la gestion des flux a exigé à grande échelle des pratiques de consolidation des volumes et de mise en place de contrôle qualité des produits à la réception sur une plate-forme départ avant expédition sur les pays consommateurs. En second lieu, un dialogue croisé de tous les échelons locaux avec toutes les usines/fournisseurs délocalisés s'est instauré, créant un foisonnement d'échanges bilatéraux peu propices à une optimisation.

Ainsi, pour pallier ces difficultés, un nouveau modèle a été mis en place, correspondant à une seconde phase de maturité supply chain pour ces organisations. Sur la zone qui nous intéresse, au moins un échelon organisationnel continental Asie a été créé dans les structures supply chain pour canaliser l'ensemble des demandes et les gérer de manière consolidée à l'égard des usines et des fournisseurs. Ce niveau continental a pu être dupliqué sur d'autres régions du monde. Et, chaque niveau continental coordonne d'une part les flux avec les échelons locaux qui lui sont rattachés et optimise d'autre part les échanges avec les autres plaques continentales, limitant ainsi les discussions de tous les échelons locaux avec tous les échelons locaux.

Or, depuis la fin de l'année 2009, on constate de nouveau une tension dans les organisations achat en Chine et dans les organisations supply chain en résultant. Plusieurs facteurs se conjuguent pour expliquer cette situation nouvelle, d'une part l'augmentation des prix de vente des produits par les fournisseurs et d'autre part la tension sur l'approvisionnement du marché chinois lui-même.

3. L'augmentation des prix sur le marché chinois

Les prix de vente des produits ont augmenté très significativement. Ainsi, en 2011, on a constaté pour les biens de grande consommation achetés en Chine des hausses de prix très fortes allant jusqu'à 30%. Cette augmentation s'explique sous la double pression des prix des composants et par celle de la main d'œuvre.

Le graphique de la figure 1 montre l'évolution du coût d'un panier de produits finis, fabriqués en Chine, rendus en Europe. Ce modèle est basé sur le coût des matières premières, de la main d'œuvre, du transport et des douanes. Les calculs ont été faits à la fin de l'année. L'évolution se révèle être à la hausse dans tous les cas. Les produits à base de coton connaissent les plus fortes variations. De plus, ces données annuelles cachent de fortes variations qui rythment le cours tout au long de l'année. Ainsi entre septembre 2010 et décembre 2010, le prix du coton a augmenté de 92%, puis il a connu une baisse de 50% entre janvier et septembre 2011.

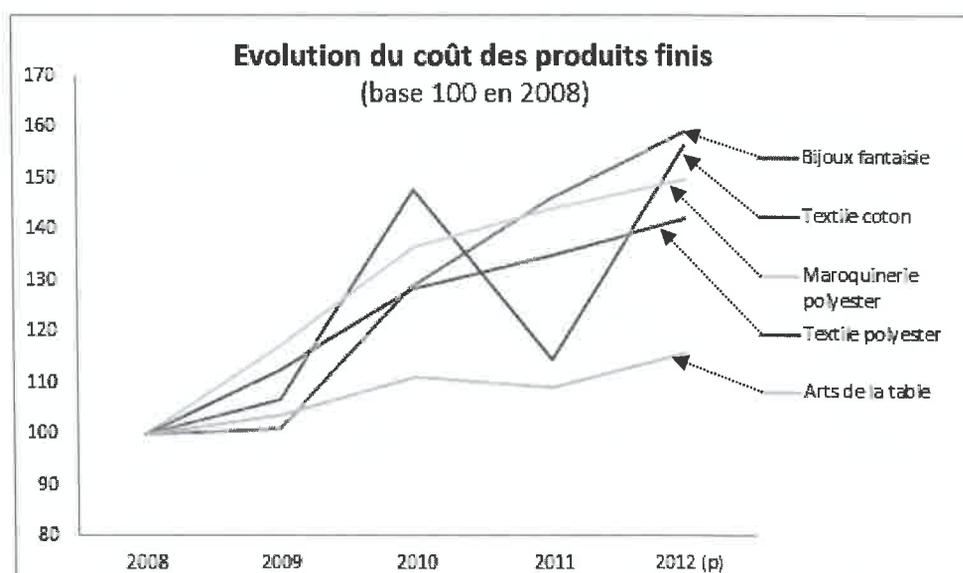


Figure 1 : Evolution des coûts des produits finis en Chine.

A l'évolution des matières, il a fallu y ajouter des fluctuations très fortes des prix du transport maritime avec des périodes de renchérissement prononcé. Les prix ont connu une très forte hausse entre 2009 et 2010 (suite à leur effondrement en 2008), puis de nouveau une baisse depuis la fin de l'année dernière (cf. le graphique de la figure 2 : Baltic Dry Index - Le Baltic Dry Index donne une indication du coût du fret en vrac de matières sèches, qui est un bon indicateur de tendance du coût du transport maritime).

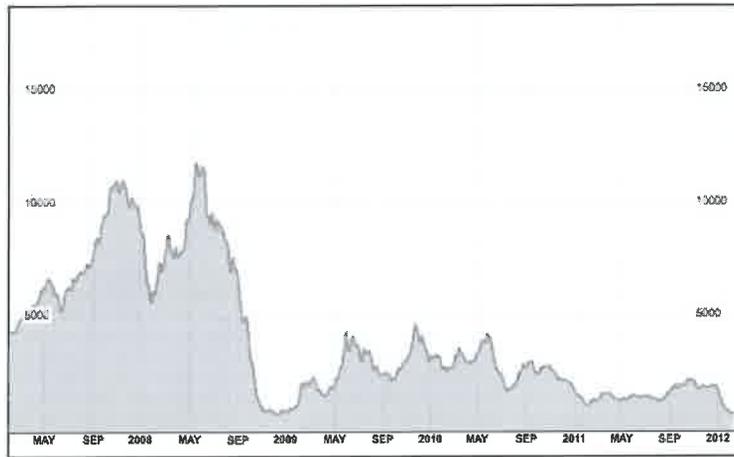


Figure 2 : Evolution récente du Baltic Dry Index.

Quant à la main d'œuvre, la donne a changé. Suite aux mouvements dans différentes usines et à la pression exercée par la main d'œuvre, la hausse des salaires en Chine est durable et constante depuis plusieurs années, à environ +15 à +20% par an, et cette hausse va se poursuivre (cf. figure 3), même s'il existe de très fortes disparités régionales. Le gouvernement central s'est ainsi donné l'année dernière pour objectif une hausse annuelle de 15% jusqu'en 2015.

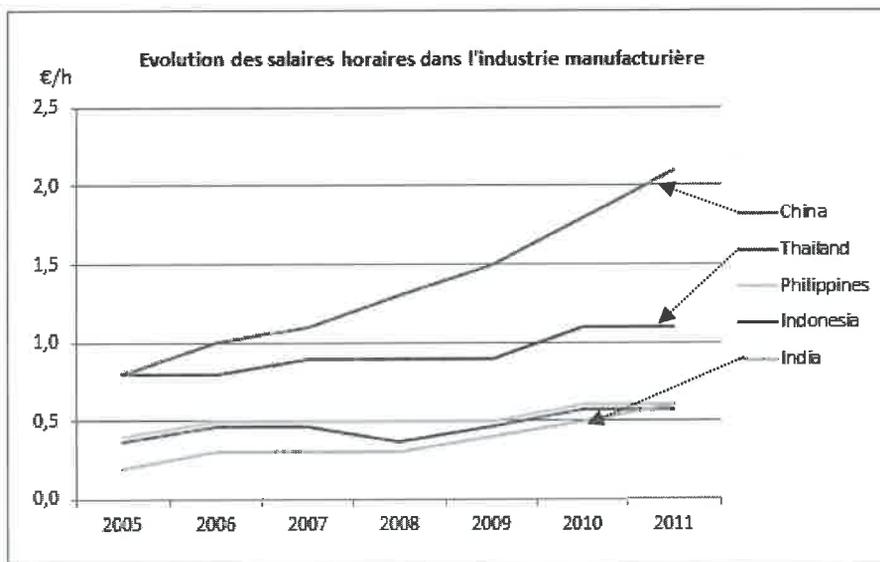


Figure 3 : Evolution des salaires en Chine et autres pays de la zone Asie (Euromonitor international).

Nous avons combiné ces différents facteurs, pour inférer l'évolution du coût d'un « panier moyen » de produits, évaluée à partir de l'évolution du coût de ses composants (matières premières, main d'œuvre, transport, douanes). Selon nos estimations, la hausse du coût de ces biens de grande consommation s'est poursuivie, de l'ordre de 10 à 20% en 2011 et continuera sur la même tendance en 2012.

Cette situation nouvelle, n'est pas sans conséquence. Cette augmentation des prix d'achat conduit à une réduction des marges de la chaîne d'approvisionnement (sourcing, trading, distribution) pour maintenir des prix acceptables pour l'acheteur, mais cela aura ses limites. Il faudra savoir faire face à ce « mur d'achat » qui apparaîtra dans 2 ou 3 ans et dont la perspective déclenche chez certains entrepreneurs chinois des décisions de délocalisation dans la région Asie, dans des pays dans lesquels l'augmentation des salaires, en particulier, est restée plus limitée, comme au Maghreb ou dans les pays d'Asie du Sud-Est.

Cette évolution est déjà visible dans l'industrie des produits bas de gamme puisque la production textile en Chine a baissé de 10 % par rapport à son pic des années 2009/2010. C'est dans cette logique que le groupe chinois Nile Textile Group a choisi en 2009 de fabriquer ses chemises dans la zone franche de Port-Saïd, en Égypte.

Et la tendance va progressivement se poursuivre dans les secteurs à plus forte valeur ajoutée. En 2009, par exemple, le géant de l'informatique China Great Wall Computer a abandonné Shenzhen pour l'Algérie pour fabriquer ses cartes mères pour ordinateurs portables avec l'opérateur local de services Internet Eepad. Quelques années plus tôt, c'était le fabricant de motos Chongqing Dongli qui décidait de passer la frontière vietnamienne et d'installer une de ses usines à Hanoi. Entre 1994 et 2011, la Chine a investi à hauteur de 2 925 milliards de dollars au Vietnam pour soutenir plus de 700 projets, en particulier dans les secteurs de la production et de la construction.

4. Tension sur l'approvisionnement : sous-capacité et développement du marché local Le projet GOST

Suite à la crise de 2008-2009, de nombreuses usines ont dû fermer dans certaines provinces où l'activité était le plus liée aux exportations, notamment dans le Guangdong, le Zhejiang et le Shandong. Plus précisément, la province du Guangdong a enregistré 67 000 fermetures d'entreprises et d'usines au cours de l'année 2008 avec comme symbole-clef la fermeture de l'usine du fabricant de jouets Smart Union Group en octobre de la même année, entraînant le licenciement de 7000 employés. En tout, plus de 3600 fabricants chinois de jouets destinés à l'exportation ont ainsi fermé, n'en laissant en activité que quelque 3500.

L'effondrement des commandes en provenance des marchés américains, européens et japonais a eu raison de beaucoup d'entrepreneurs chinois et a conduit, dans d'autres entreprises, à des réductions de capacité. Or toutes ces usines n'ont pas rouvert lorsque l'activité a repris progressivement fin 2009, ce qui a limité les capacités de production disponibles. De plus, les exigences accrues des travailleurs sur les salaires et conditions de travail font que le recrutement est de plus en plus difficile. Depuis un certain temps, les grèves se multiplient en Chine (notamment chez les sous-traitants de Nike, Adidas, Apple, Honda...) et plus précisément dans la province de Guangdong, connue pour être le cœur industriel de l'atelier du monde. Les ouvriers n'hésitent plus à protester contre les licenciements abusifs et la baisse des salaires, ou encore contre la fréquence des accidents du travail. Ils sont désormais mieux informés grâce à internet et ils se renseignent sur leurs droits sur Baidu, principal moteur de recherche national.

Or pour le fournisseur chinois, le client européen, américain ou japonais est un client difficile. L'augmentation des contraintes réglementaires, combinées aux exigences des consommateurs occidentaux sur les compositions des produits et leur sophistication, imposent des investissements conséquents dans l'outil de production et dans la politique d'approvisionnement. Dans certains cas, ces changements sont impossibles, ou à un coût prohibitif. Or de l'autre côté, le fournisseur chinois voit croître de manière importante un marché intérieur qui devient économiquement rentable, avec des exigences moindres. En conséquence, il en résulte une complexité (culturelle, supply chain, design des produits) bien moindre. En conséquence le client occidental, en termes d'approvisionnement, se trouve en concurrence avec d'autres clients occidentaux plus gros et surtout des clients locaux, moins exigeants. Le fournisseur a parfois peu d'état d'âme à retarder la fabrication pour faire passer avant une autre commande plus intéressante, sachant que les alternatives sont peu nombreuses, ou difficiles à mettre en œuvre rapidement, pour un client victime de ce réaménagement des conditions de livraison. C'est pourquoi, certains bureaux locaux d'achat consacrent aujourd'hui une grande partie de leur temps à convaincre des fournisseurs-clefs de les approvisionner dans des conditions acceptables...

Dans ce cadre de hausse généralisée, couplée à une incertitude sur les coûts et les capacités de production, les fournisseurs ne veulent plus s'engager que sur des prix à très court terme, dans les meilleurs cas sur 6 mois, plus souvent de l'ordre d'un mois. Il est donc difficile pour l'entreprise de prévoir ses budgets, ses marges et son business plan.

Pour les supply chains cette situation a engendré une incertitude croissante et une évolution accélérée des schémas directeurs logistiques au gré de l'évolution de la localisation des usines fournisseurs en Asie. La question des stocks est devenue primordiale. La sortie de crise de 2008 a laissé des stocks à des niveaux très bas. Les incertitudes sur les délais a posé la

question du redimensionnement des stocks de sécurité et de l'utilisation accrue de moyens d'acheminement rapides et onéreux (fret avion ou multimodal sea/air).

Face à cette évolution profonde et inattendue, deux réflexions sont à mener en parallèle pour tenter de trouver une efficacité dans les achats et dans la supply chain associée. L'une consiste à améliorer à la marge l'existant, l'autre consiste à revoir complètement le mode de sourcing et d'approvisionnement et nécessite des investissements supplémentaires.

5. Réaction défensive : sécuriser l'approvisionnement chinois

Une première mesure à mettre en place rapidement consiste à améliorer les modes de fonctionnement existants.

Une bonne pratique, qui est menée depuis quelques années par les grands donneurs d'ordres consiste à remonter la chaîne de valeur, ou du moins, à s'immiscer dans cette chaîne de valeur pour mieux l'appréhender et anticiper les risques. La pratique n'est dès lors plus d'acheter en spot et « sur étagère », mais de plus s'impliquer avec les fournisseurs dans une relation à moyen terme (au moins un an). Cela nécessite une coopération très étroite à l'interface achat et supply chain : il faut pouvoir donner de la visibilité aux fournisseurs et donc lui fournir des prévisions, voire prendre des engagements fermes. Il faut les faire progresser dans la gestion de la production et la maîtrise de la qualité. Il faut aussi dans certains cas acheter directement des matières premières et des composants à la fois pour sécuriser l'approvisionnement et pour obtenir de meilleures conditions tarifaires. Les supply chains des fournisseurs chinois se trouvent dès lors beaucoup plus intégrées avec les supply chains de leurs fournisseurs, des éléments de flux, intimement intégrés, étant de la responsabilité de l'un ou de l'autre. La conséquence pour la fonction achat de cet investissement accru chez le fournisseur la conduit à adapter le métier de l'acheteur et à en faire un acteur polyvalent qui collabore avec des métiers complémentaires : ingénieurs, logisticiens, qualitatifs, ingénieurs de production. Il s'agit d'avoir une approche industrielle : comprendre les contraintes de production et solliciter la chaîne de production en fonction de ces contraintes.

Enfin, comme nous l'avons vu plus haut, une autre tendance est le déplacement des usines de production des provinces côtières vers les provinces intérieures, voire vers d'autres pays de la zone. La politique du gouvernement central chinois est de favoriser le développement de ces provinces en y implantant de nouvelles unités de production pour pouvoir libérer les moyens et la force de travail des provinces côtières, celles-ci étant dédiées aux produits à forte valeur ajoutée. Si les salaires sont plus faibles à l'intérieur, les surcoûts logistiques et la productivité moindre annulent quasiment ces gains. Pour les donneurs d'ordre qui déplacent ainsi leur zone de sourcing, l'enjeu est plus géostratégique qu'économique.

6. Réaction proactive : rechercher de nouvelles zones de sourcing, voire revenir sur d'anciennes

A ce jour, la Chine est le seul pays capable de produire tout type de produit, en grande quantité, dans des délais courts avec une qualité de produit et de service acceptables. La relocalisation dans d'autres pays de la zone ne peut pas se faire de manière systématique, mais en fonction d'un certain nombre de critères. Celui du coût de la main d'œuvre n'en est qu'un parmi d'autres. Parmi les autres critères, l'expertise métier joue également un rôle important. De nombreux pays commencent à structurer leur tissu industriel en se spécialisant sur certains types de production, par exemple l'Inde pour les produits textile à base de coton, sur lesquels elle dispose d'un savoir-faire unique en impression, ou le Vietnam dans le textile/habillement, ou la plasturgie. Ces spécialisations par pays se révèlent en partie par la part prise par les biens intermédiaires dans le commerce de marchandises (cf. le graphique de la figure 4). Ces flux n'ont fait qu'accroître la complexité de la supply chain pour certains produits.



Figure 4 : Part des biens intermédiaires dans le commerce des marchandises (évolution du commerce mondial WTO – 2009).

Les gros donneurs d'ordre ont déjà entamé ce mouvement depuis 5 à 10 ans, en engageant des partenariats forts (voire des joint-venture) avec des fournisseurs locaux qu'ils font monter en compétences. Ikea par exemple investit du temps de ses collaborateurs (ingénieurs process, spécialistes de la coupe, qualitatifs, etc.) pour former ses fournisseurs à ses méthodes de production. En cas de problème (qualité produit, retard...), une équipe peut être dépêchée sur place pour analyser les causes et le résoudre. Cela se fait dans le cadre d'un partenariat à moyen terme, au minimum de trois ans.

Cette démarche est plus difficile pour les petits donneurs d'ordre qui n'ont ni les moyens ni les volumes justifiant un tel investissement. Ils peuvent accompagner leurs fournisseurs actuels pour aller s'implanter dans d'autres régions, par exemple en leur garantissant un volume d'affaire, voire en s'impliquant dans la recherche de fournisseurs. Une autre voie consiste à se coordonner avec d'autres donneurs d'ordre, soit sous forme de partenariat ponctuel, une entreprise achetant pour le compte d'une autre, soit sous forme plus structurée, GIE ou équivalent, comme cela se fait par exemple dans l'automobile. Les institutions et les organismes publics peuvent jouer un rôle essentiel dans cette démarche. Pour l'instant leur effort consiste principalement à aider les entreprises à exporter dans des nouveaux marchés. Il faut qu'elles étendent encore plus leur mission vers un rôle d'accompagnement à la recherche et à la sécurisation de zones d'approvisionnement.

Dans le même temps, les entreprises chinoises délocalisent leur production dans les pays avoisinants. La concurrence s'intensifie pour rechercher les « bonnes » zones de sourcing.

Devant l'ampleur des changements dans les relations clients fournisseurs, nous avons souhaité réévaluer l'attrait comme zones de sourcing d'un ensemble de pays fournisseurs de l'Europe. Ainsi le coût du travail (et son évolution prévisionnelle) n'est plus le seul critère. Nous avons rajouté un ensemble d'indicateurs qui traduisent l'intérêt de ces zones au-delà du simple coût. Ces critères portent sur les compétences métiers, la qualité de la supply chain, la facilité à mener des affaires (respect des délais, barrières de langue ou culturelle) et enfin l'éthique. Des poids différents sont affectés à ces critères, et la note globale est ramenée sur 5. La carte ci-dessous (figure 5) reproduit les résultats de notre étude.

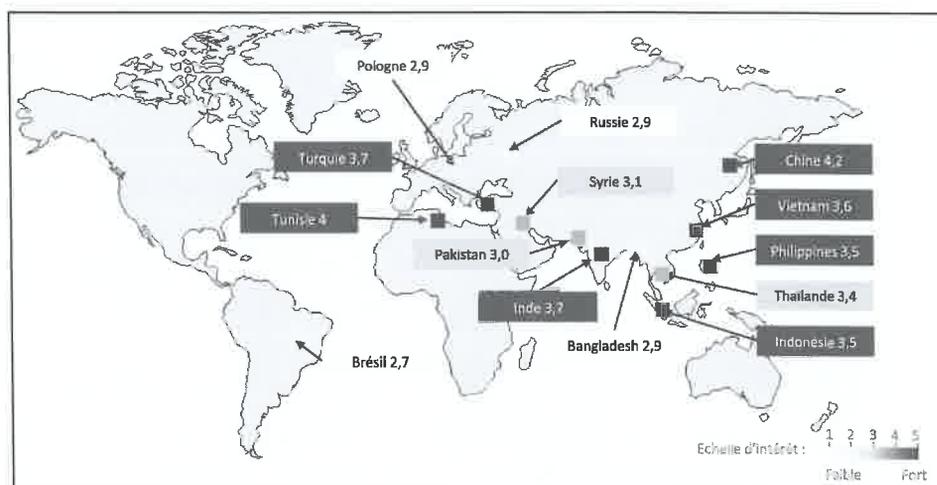


Figure 5 : Evaluation de l'intérêt stratégique des zones de sourcing.

On constate que, même si la Chine reste le pays le plus attractif, d'autres zones plus proches, telles la Tunisie ou la Turquie par exemple redeviennent très intéressantes. Ces pays tirent leur épingle du jeu grâce surtout à la « facilité à mener des affaires » : qualité du réseau de transport, respect des délais, proximité culturelle, et avec des coûts de production qui, relativement à ceux de la Chine, redeviennent intéressants.

7. Conclusion : tectonique des plaques

Les échanges marchands sont globaux et vont le rester. De même, les acteurs (production, logistique, distribution) se globalisent de plus en plus. Mais on peut s'attendre à une augmentation de la part relative des échanges entre pays d'une même région.

Or le monde des affaires s'est progressivement habitué à fonctionner au niveau mondial avec des régions spécialisées, dans une logique de massification des flux, de concentration des compétences et de facilité d'accès aux ressources. Cette relocalisation pose ainsi les problèmes inverses : reconstruction des flux logistiques, recherche de main d'œuvre, formation et accès aux matières premières.

Elle pose aussi la question de la coordination éventuelle à un niveau régional des spécialisations géographiques. Ceci se fait déjà au niveau d'un pays très centralisé comme la Chine. Au niveau européen, ce sont plutôt les grands groupes, par leur stratégie, qui décident dans ce cadre.

8. Bibliographie

- Cudahy G., Mulani N., Cases C., « Mastering Global SC in a multipolar world », *Supply Chain Management Review*, March 2008, pp22-29.
- Dornier Ph.P., Fender M., *La logistique globale et le supply chain management*, 2nde édition, Editions d'Organisation, 2007.
- Golini M., Kalchschmidt M., « Moderating the impact of global sourcing on inventories through supply chain management », *International Journal of Production Economics*, vol. 133, Issue 1, September 2011, pp 86-94.
- Handfield R.B., Monczka R.M., *Sourcing and supply chain management*, 4th Ed. Mason, 2009.
- Harrison A., Hoek R.I.van, *Logistics management and strategy: competing through the supply chain*, 3rd Ed., Prentice Hall Financial Times, 2008.
- Jacoby D., Figueiredo B., « The Art of High Cost Country Sourcing », *Supply Chain Management Review*, May/June 2008, pp32-38.
- Kamauff John, Spekman Robert, « The LCCS success factors », *Supply Chain Management Review*, January/February 2008, pp14-21.

- Lewin A.Y., Volberda H.W. « Co-evolution of global sourcing: The need to understand the underlying mechanisms of firm-decisions to offshore », *International Business Review*, vol. 20, Issue 3, June 2011, pp 241-251.
- Liu X., Wang C., Wei Y., « Do local manufacturing firms benefit from transactional linkages with multinational enterprises in China? », *Journal of International Business Studies*, vol. 40, n°7, September 2009, pp. 1113-1130.
- Medan P., Gratacap A., Labasse O., Jammes D., *Logistique et supply chain management : intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale*, Dunod, 2007.
- Murphy S., « A look ahead: SC in 2009 », *Supply Chain Management Review*, December 2008, pp4-10.
- Murray J.Y., Kotabe M., Zhou J.N., « Strategic alliance-based sourcing and market performance: evidence from foreign firms operating in China », *Journal of International Business Studies*, vol. 36, n° 2, March 2005, pp. 187-208.
- Nassimbeni G., Sartor M., « Sourcing in China: a typology », *International Journal of Production Economics*, vol. 107, Issue 2, June 2007, Pages 333-349.
- Rushton A., Walker S., *International logistics and supply chain outsourcing : from local to global*, NetLibrary, Inc, Kogan Page, 2007.
- Sengupta S., « A plan for building a new Supply Chain », *Supply Chain Management Review*, January/February 2008, pp46-52.
- Sept L., « Taking SC responsibility to the next level », *Supply Chain Management Review*, July/August 2008, pp14-21.