

L'approvisionnement mondial vu d'Asie

Les pays asiatiques émergents prennent, depuis un certain temps, beaucoup d'importance dans l'activité manufacturière. À cet égard, les relations commerciales entre entreprises occidentales et asiatiques se situent le plus souvent sous le signe de la production et de la logistique, les secondes jouant le rôle de fournisseurs (bon marché). Suite au fulgurant développement industriel des pays asiatiques, les relations d'affaires où les acheteurs sont asiatiques et les fournisseurs occidentaux tendent, toutefois, à se multiplier. Les deux parties ne sauront les optimiser que si elles en comprennent mieux les particularités.



La forte croissance industrielle des marchés asiatiques et la perspective de tirer parti de facteurs de production avantageux (en particulier de charges de personnel réduites) ont poussé de nombreuses entreprises occidentales à transférer tout ou partie de leur production en Asie. En illustration: production de pièces automobiles pour Audi à Beijing.

Photo: Keystone



Matthias Wandfluh
BWI Betriebswissenschafliches Zentrum, EPF Zurich



Christian Schneider
BWI Betriebswissenschafliches Zentrum, EPF Zurich

Ces dernières décennies, l'industrie a dû affronter d'importants défis. Même dans des branches bien établies, la concurrence a exercé une forte pression sur les prix et les profits, alors que, parallèlement aux nouvelles avancées technologiques, un besoin accru de flexibilité se faisait sentir. C'est ainsi que les entreprises ont passé leurs compétences fondamentales au crible, ce qui s'est souvent traduit par l'exode d'activités considérées comme non essentielles pour la réussite de l'entreprise. Le coefficient de production «fait maison» diminue, par conséquent, dans beaucoup de pays industrialisés, alors que la part des marchandises et services achetés à l'extérieur augmente. Cette évolution s'est accompagnée d'un mouvement de mondialisation, dicté essentiellement par les pays émergents d'Asie. La répartition mondiale du secteur secondaire s'est particulièrement transformée. Son poids dans le PIB de pays comme l'Allemagne, la Grande-Bretagne, les États-Unis ou la Suisse a nettement diminué entre 1988 et 2008, alors que l'industrialisation des économies asiatiques progressait (voir *tableau 1*).

La vision des acheteurs occidentaux

La pression concurrentielle et la dynamique du marché ont contraint les entreprises industrielles occidentales à procéder à des transferts de production, souvent vers les marchés asiatiques en raison de leur forte croissance industrielle et de leurs facteurs de production avantageux (coûts salariaux en particulier). Les fonctions liées à la coordination de la chaîne de valeur ajoutée interne et externe des entreprises ont, dès lors, pris une importance nouvelle. Cette évolution observée dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement est devenue de plus en plus visible également dans les organigrammes de grandes entreprises industrielles. Pour les achats aux pays asiatiques, des manuels et des directives ont vu le jour pour dispenser aux responsables toutes sortes de conseils sur les relations d'affaires avec ces pays. À titre d'exemple, le *tableau 2* donne un aperçu des implications stratégiques que suscitent des rapports entre acheteurs occidentaux et fournisseurs de pays asiatiques à bas salaires. Celles-ci touchent trois domaines: la per-

Tableau 1

Quote-part du secteur industriel dans le PIB de quelques pays, en %, 1988-2008

Pays	1988	1998	2008	Évolution en % (1988-2008)
Allemagne	38	31	30	-21
Royaume-Uni	36	29	24	-33
Suisse	32 (1990)	28	28	-13
États-Unis	30	25	22	-27
Chine	44	46	49	+11
Indonésie	37	45	48	+30
Vietnam	24	32	40	+67

Source: Gapminder, 2011 / La Vie économique

formance, le partenariat et le marché. En ce qui concerne la *performance*, il faut tenir compte des coûts cachés ou différés, d'un éventuel partage du volume des achats, des coûts logistiques afférents et de la qualité de la livraison. Pour le *partenariat*, les implications se rapportent aux compétences culturelles des collaborateurs, à l'intensité possible et exigible de la coopération, à l'évolution des fournisseurs et à la transformation des rapports de force entre acheteurs et fournisseurs. Au chapitre du *marché*, enfin, elles concernent les variations des conditions financières générales, l'accès au marché et les aspects juridiques, notamment en matière de protection de la propriété intellectuelle.

On constate que la question des achats aux pays asiatiques a suscité une importante somme de connaissances. Quelques lacunes subsistent néanmoins, en théorie comme en pratique. Par exemple, la documentation est relativement abondante quand elle concerne les relations d'affaires avec des fournisseurs chinois, mais nettement plus difficile à trouver pour d'autres marchés asiatiques émergents. De même, des problèmes comme l'opérationnalisation intégrale et détaillée des coûts engendrés par les projets d'achat globaux ou la mise en œuvre d'une approche systématique de gestion des risques en matière d'achat posent encore des défis à de nombreuses entreprises. L'aménagement organisationnel de la fonction d'achat permettrait de dégager des possibilités supplémentaires. Selon une enquête du Centre de gestion d'entreprise BWI de l'EPF Zurich menée en 2009 auprès de 178 représentants de l'industrie suisse, les collaborateurs affectés à l'approvisionnement constituent en moyenne 2% seulement des effectifs de l'unité d'affaires considérée, mais gèrent environ 40% de son chiffre d'affaires. Cela montre bien l'influence considérable des collaborateurs employés dans ce domaine d'activité sur les résultats d'exploitation et confirme la nécessité d'avoir des processus d'achat performants.

Nouvelles perspectives

Jusqu'ici, on n'a pas encore prêté beaucoup d'attention à la réalité de relations commerciales inverses où l'acheteur est asiatique et le fournisseur occidental. Alors qu'on ne parle le plus souvent que des importations en provenance de pays asiatiques, les exportations vers l'Asie connaissent une progression fulgurante. Dans le domaine des produits de haute technologie, par exemple, les exportations mondiales vers la Chine ont même progressé un peu plus (+14,2% par année) que les importations (+14,0%) entre 2006 et 2012.¹ Ce chiffre montre que l'Asie devient un débouché de plus en plus important pour les entreprises européennes. Dans la période mouvementée que celles-ci traversent actuellement, ce nouveau marché est fort bienvenu et ne va cesser de prendre de l'importance (pour les entreprises suisses aussi).

Afin d'exploiter au mieux ce potentiel, il est essentiel de mieux connaître les règles et procédures des entreprises asiatiques en matière d'achat. Et de déterminer les implications qui en résultent pour les entreprises occidentales. De nombreuses études se sont déjà intéressées au marketing et à la vente en Asie, en se focalisant par exemple sur diverses stratégies de pénétration du marché ou certains aspects comme le guanxi (réseautage). Sur les questions de technique de production et de logistique, en revanche, il n'existe guère de littérature, du moins en anglais et en allemand. Le BWI a abordé cette thématique dans le cadre d'un projet de recherche. Deux séries d'enquêtes non représentatives menées auprès de responsables commerciaux et d'approvisionnement d'entreprises asiatiques ont porté sur divers aspects comme les processus d'achat, la performance des fournisseurs et la mutation subie par leur base avec le temps. La première série ne s'est intéressée qu'aux filiales d'entreprises occidentales en Chine, au Vietnam, en Indonésie et à Singapour, la seconde s'est consacrée aux entreprises privées chinoises.

Un processus d'achat tributaire des fournisseurs

Les enquêtes ont mis en évidence des processus d'acquisition différents suivant que les fournisseurs soient occidentaux ou locaux; leur efficacité fait aussi l'objet d'appréciations très inégales. Il y a plusieurs raisons à cela. D'abord la grande distance qui sépare les acheteurs asiatiques des fournisseurs occidentaux pose des défis importants, logistiques en particulier. Les barrières linguistiques et culturelles compliquent en outre la collaboration. Par rapport aux filiales des entreprises occidentales, ces

1 BRICS Joint Statistical Publications (2012).

Tableau 2

Incidences stratégiques des relations entre acheteurs occidentaux et fournisseurs asiatiques

Dimension	Implication	Description
Performance	Coûts cachés et coûts différés	Les coûts cachés et les coûts différés sont-ils autant que possible pris en compte dans le calcul préalable des coûts, pour un choix durable des fournisseurs?
	Répartition du volume des achats	Les modifications des conditions de livraison sont-elles prises en compte au moment de la répartition du volume des achats entre plusieurs fournisseurs?
	Coûts logistiques	Les conséquences d'un allongement de la chaîne logistique et des risques et incertitudes qui en découlent sont-elles prises en compte?
	Qualité de la livraison	La qualité de la marchandise achetée est-elle variable et est-il nécessaire ou judicieux de demander une certification de qualité?
Partenariat	Compétence culturelle	Les collaborateurs ont-ils la compétence culturelle nécessaire pour traiter avec des fournisseurs asiatiques?
	Intensité de la coopération	L'intensité de coopération requise (p. ex. dans le cas de marchandises d'importance stratégique) peut-elle être obtenue et maintenue?
	Perfectionnement des fournisseurs	Un perfectionnement des fournisseurs incluant les fonctions que cela suppose (p. ex. recherche et développement) est-il possible malgré la distance?
	Évolution des rapports de force	Les rapports de force entre acheteur et fournisseur se transforment-ils en raison d'une vitesse de croissance différente entre les deux parties?
	Acceptation de la part de ses propres clients et collaborateurs	Les clients et les collaborateurs de l'entreprise acceptent-ils les fournisseurs asiatiques ou y sont-ils opposés? Et avec quelles conséquences?
Marché	Modification des conditions financières	Les conditions financières générales potentiellement dynamiques telles que taux de change, fiscalité, subventions et droits sont-elles suffisamment prises en considération?
	Accès au marché	Les relations avec les fournisseurs asiatiques sont-elles utilisées comme un marchepied pour accéder au marché?
	Aspects juridiques	Les conditions juridiques, en particulier celles qui concernent la protection de la propriété intellectuelle, sont-elles suffisamment connues?

Source: Schneider, Wandfluh (en référence à Alard, 2010) / La Vie économique

barrières sont beaucoup plus accentuées parmi les entreprises asiatiques, les petites en particulier, où les acheteurs ne parlent souvent même pas l'anglais. Ces facteurs imposent sur le plan stratégique aussi bien qu'opérationnel des processus d'achat séparés pour les fournisseurs occidentaux et locaux. Les premiers sont, ainsi, souvent choisis et encadrés par le groupe-mère dans les filiales d'entreprises occidentales. Les entreprises privées asiatiques, en revanche, s'en remettent pour cette quête aux recommandations d'autres clients du fournisseur, aux impressions retirées des visites de foires ou aux recherches sur Internet. Dans ces cas-là, les entreprises occidentales qui n'ont pas d'agence de distribution locale ou pas de site web dans la langue nationale sont donc le plus souvent totalement « oubliées » dans un premier temps. Pour l'évaluation des fournisseurs potentiels, on n'organise guère d'audit à l'égard des fournisseurs occidentaux, contrairement à ceux pré-

sents sur place. La raison la plus souvent avancée est le coût élevé de l'opération, mais aussi la confiance généralement accordée à la bonne qualité des marchandises d'origine occidentale. Le mécontentement n'en sera que plus grand si les exigences de qualité ne sont pas satisfaites. Fort peu d'entreprises asiatiques hésiteront à remettre en question le supplément de prix des composants occidentaux et à essayer de nouveaux fournisseurs si leur confiance est trahie.

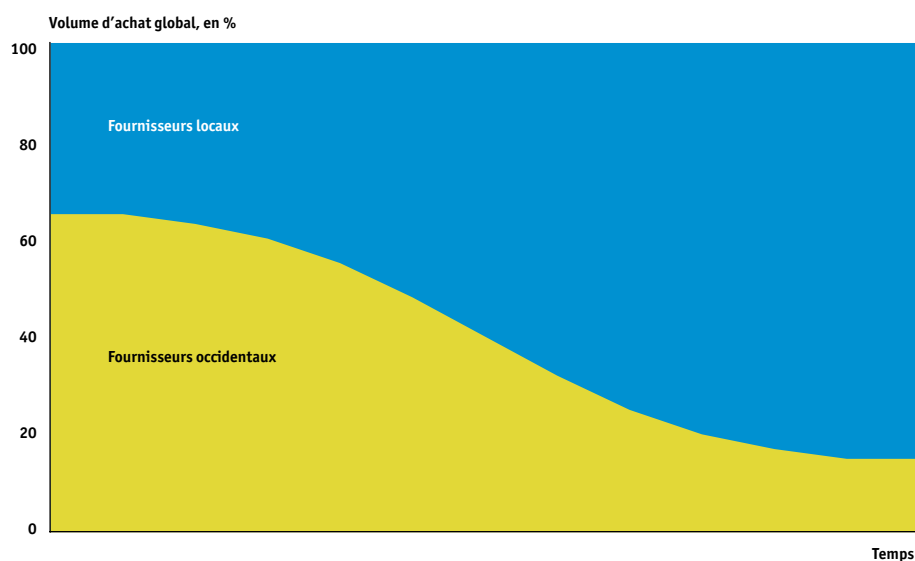
Les différences culturelles sont particulièrement marquées lorsque des problèmes surgissent en raison, par exemple, de quantités trop faibles ou de produits défectueux. Bon nombre d'entreprises interrogées signalent qu'il est beaucoup plus simple et rapide de résoudre les problèmes avec des fournisseurs locaux, car les entreprises occidentales commencent souvent par consacrer plus de temps à préciser les responsabilités qu'à chercher une solution. À l'inverse, dès qu'ils commencent à s'attaquer au cœur du problème, les fournisseurs occidentaux trouvent généralement des solutions plus durables. Ces différences ressortent aussi des évaluations. Alors qu'on met essentiellement en avant le haut niveau de qualité propre aux occidentaux, les fournisseurs locaux sont jugés bien plus favorablement au niveau de la flexibilité ainsi que de la livraison et des coûts. Contrairement à une opinion très répandue, le principal atout des fournisseurs locaux n'est pas exclusivement celui des bas coûts, mais aussi leur grande souplesse.

Des producteurs occidentaux remplacés par des entreprises locales

Sur l'ensemble des critères considérés (coûts, qualité, délais et fiabilité de livraison, souplesse), les fournisseurs locaux sont bien mieux notés que les occidentaux, qui ne se profilent que sur le terrain de la qualité. Si ces derniers ne font pas mieux dans les autres domaines, la qualité croissante de la production locale va continuellement transformer la base de fournisseurs en faveur des entreprises locales (voir *graphique 1*). Cette tendance est d'ores et déjà perceptible en Asie: toutes les sociétés considérées visent à accroître la quote-part des fournisseurs locaux. L'ampleur exacte de cette mutation dépend de divers facteurs, mais en particulier des exigences relatives aux produits et de l'existence de sources d'approvisionnement locales.

Au départ, les fournisseurs occidentaux représentent souvent une forte proportion des achats effectués par les filiales d'entreprises provenant de cette même partie du globe. Le niveau de développement des

Graphique 1

Modification des bases de fournisseurs dans le temps

Remarque: la forme de la courbe dépend de nombreux facteurs, tels que les spécifications du producteur, la disponibilité de fournisseurs compétents de même que l'expérience et la capacité des collaborateurs chargés des achats sur place.

Source: Schneider, Wandfluh / La Vie économique

industries indonésienne et vietnamienne – inférieur à celui de l'industrie chinoise – explique que la proportion de fournisseurs locaux soit dans ces pays généralement encore plus basse qu'en Chine. Pendant les trois premières années, les fournisseurs occidentaux sont progressivement remplacés par des fournisseurs locaux, principalement à cause des coûts unitaires plus faibles offerts par ces derniers, mais aussi en raison d'autres atouts, comme des délais d'acheminement plus courts, une plus grande souplesse, l'absence de droits d'importation ou une communication plus aisée. Il arrive aussi que les entreprises soient poussées par la maison-mère à développer les échanges avec des fournisseurs locaux de manière à les rendre plus tard accessibles à l'ensemble du groupe. Bien que les entreprises privées asiatiques démarrent avec une proportion plus faible de fournisseurs occidentaux, on observe le même processus de substitution progressive. Étant donné, toutefois, que les produits importés des pays occidentaux par ces entreprises le sont souvent pour leur seule technologie et que celles-ci trouvent plus difficilement des fournisseurs locaux dans ce domaine, le processus de substitution est généralement un peu plus long.

Conséquences pour les entreprises occidentales

Quelles sont les conséquences de cette situation pour les entreprises occidentales? On trouve d'ores et déjà des fournisseurs locaux compétents, principalement en Chine, tandis que ces dernières années, les fournisseurs

locaux se sont beaucoup améliorés dans d'autres pays asiatiques à bas salaires. Cette tendance ne devrait pas s'inverser dans un avenir proche car les fournisseurs locaux se rapprochent toujours plus du niveau qualitatif de leurs concurrents occidentaux, ce qui augmente le risque de substitution. Ces derniers doivent surtout s'améliorer en matière de coûts et de flexibilité, s'ils veulent l'éviter. Certains ont déjà commencé à produire sur place pour le marché local. Par souci de protection de la propriété intellectuelle, ils limitent fréquemment cette production locale à des éléments qui ne touchent pas au cœur de leur savoir-faire, mais offrent tout de même aux entreprises asiatiques un accès partiel aux produits réalisés localement selon les normes occidentales. Il n'est, toutefois, pas certain que cette stratégie leur procure un avantage concurrentiel à long terme. Pour la plupart des entreprises actives à l'échelle internationale, des considérations d'économie d'échelle font qu'une production locale destinée au marché local n'a de sens qu'à certaines conditions. Autrement dit, le marché doit être d'une taille suffisante, si elles souhaitent faire des économies.

D'autres solutions peuvent être envisagées. Le développement de produits très novateurs et la concentration sur des marchés de niche sont des moyens éprouvés de conserver une longueur d'avance dans la durée. Dans ce cas, la pression sur les coûts et sur les délais est plus faible et les entreprises ne sont pas tributaires du lieu de production. Elles peuvent donc fort bien fournir les marchés asiatiques à partir des pays occidentaux. Si elles entendent instaurer des rapports acheteur-fournisseur efficaces à long terme, les entreprises industrielles occidentales doivent réfléchir sérieusement à la manière de se positionner envers les sociétés asiatiques. Pour y parvenir, il leur faut comprendre la façon de penser de leurs clients, mais aussi adapter leurs procédures afin de satisfaire à leurs exigences et de renforcer leur compétitivité. Une loi classique du marché se vérifie là encore: seules des entreprises compétitives à l'échelle internationale peuvent enregistrer un succès durable sur des marchés de plus en plus mondialisés. ■