

Gérer les chaînes de valeur ajoutée multinationales à maillons multiples en période de transparence et de contrôles restreints

«Designed by Apple in California, assembled in China». Peu de produits ont mieux réussi que l'iPhone à attirer l'attention sur la complexité des chaînes internationales de valeur ajoutée. La société Apple ne participe pas à l'ensemble du processus mondial de fabrication, qui va des matières premières au montage, puis à l'approvisionnement des détaillants en produits finis et en milliers de pièces détachées. Elle était, par conséquent, impuissante lorsqu'a éclaté le scandale Foxconn. Il en serait de même dans les entreprises suisses, où la part des fournitures représente généralement plus de 70% des coûts de fabrication. Quelles difficultés cela représente-t-il pour le management?

La chaîne de valeur ajoutée s'est fondamentalement transformée ces vingt dernières années pour deux raisons: l'approvisionnement s'est étendu à pratiquement toutes les régions du globe et l'attention s'est focalisée sur de petits segments de valeur ajoutée, ce qui a augmenté leur rentabilité. Le premier mouvement a notamment mondialisé l'économie; le second a fortement étendu les chaînes de valeur ajoutée et élargi la division du travail. Ces deux tendances s'alimentent mutuellement.

La simplification du commerce mondial par des lois et des accords nationaux et supranationaux, les progrès dans les transports et la circulation des marchandises, ainsi que les innovations en matière de technologies de l'information et de la communication sont souvent considérés comme les supports de la mondialisation économique. La concurrence internationale pousse les entreprises à tirer profit des avantages offerts par d'autres pays en termes de coûts, de qualité et de capacité. Elles le font soit en s'y approvisionnant, soit en y transférant leur production. Des notions telles que «low cost country sourcing» et «offshoring» sont représentatives de cette tendance. De nombreuses lois nationales et des pratiques locales diffèrent considérablement les unes des autres; elles nécessitent une attention particulière et des compétences supplémentaires de la part des partenaires commerciaux.

Des chaînes de valeur ajoutée toujours plus complexes et obscures

De nombreuses entreprises ont décidé de se concentrer sur leurs compétences de base. Cela les a incitées à réorganiser, céder ou

même supprimer une grande partie des activités traditionnelles qui ne leur étaient pas liées. Les constructeurs automobiles, par exemple, se sont pratiquement retirés de domaines tels que la direction ou les freins et font appel à des fournisseurs extérieurs. Dans l'industrie chimique et pharmaceutique, les matériaux de base ne sont plus produits par le fabricant lui-même, mais seulement par quelques entreprises spécialisées. Des notions telles que l'externalisation, le «leadership» mondial ou la réduction des effectifs sont représentatives de cette stratégie.

Dans les branches où les biens sont complexes, la chaîne de valeur ajoutée a été restructurée pour permettre sa réduction. Beaucoup d'entreprises ne s'approvisionnent plus seulement en pièces détachées ou en composants, mais en systèmes entiers. Ceux-ci sont développés par des fournisseurs spécialisés qui en sont aussi responsables¹. Les différentes étapes sont désignées en fonction de la distance qui les sépare du fabricant final. En utilisant l'exemple de l'automobile, le niveau 1 fournit le système de freinage complet au fabricant; les éléments qui le composent proviennent du niveau 2, lequel achète ses composants au niveau 3.

La combinaison de telles tendances a conduit à augmenter fortement la complexité de la chaîne de valeur ajoutée et à en réduire la transparence. Chacun de ses maillons peut impliquer des sites de production dans plusieurs pays. Pour que deux usines de nationalité différente communiquent, il faut assez souvent recourir à des commerçants, des importateurs ou des exportateurs supplémentaires. Une chaîne de valeur ajoutée relativement simple, qui se compose de trois niveaux comprenant chacun cent fournisseurs directs, peut impliquer jusqu'à un million d'entreprises.

Une perte de contrôle sur les fournisseurs

Cette nouvelle chaîne de valeur ajoutée, formée de multiples étapes internationales, va à l'encontre du contrôle qu'une firme exerçait traditionnellement sur la fabrication de ses propres produits. La stratégie d'acquisition de la plupart des entreprises se fondait, en effet, sur le fait que les fournisseurs de



Pr Joerg S. Hofstetter
Professeur assistant en économie d'entreprise, vice-directeur, chaire de gestion de la logistique, université de Saint-Gall



Pr Julia Hartmann
Professeure junior, EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Wiesbaden, Allemagne

¹ Thomas Choi et Tom Linton, «Don't Let Your Supply Chain Control Your Business», *Harvard Business Review*, décembre 2011, pp. 112-117.

Encadré 1

L'International Group on Sustainability in Value Chains

L'International Group on Sustainability in Value Chains a commencé ses travaux il y a trois ans. C'était à l'époque un groupe virtuel de quarante éminents chercheurs spécialisés dans la gestion des chaînes d'approvisionnement, le commerce international et le développement durable. L'association est maintenant établie dans le canton de Zurich. Elle coordonne les échanges entre les chercheurs participants, soutient des projets de recherche internationaux et organise des conférences spécifiques. Son travail se concentre sur des échanges, marqués par la neutralité, avec des sociétés industrielles et commerciales, des organisations gouvernementales et non gouvernementales ainsi que d'autres parties prenantes. L'objectif est le développement rapide d'approches et de méthodes scientifiquement fondées, mais simples à utiliser, pour la gestion des fournisseurs. Le groupe porte une attention particulière au respect des normes sociales et environnementales aux différents niveaux de la chaîne. Les deux auteurs de cet article sont cofondateurs de l'association et membres de sa présidence.

premier rang étaient pleinement responsables de leurs produits et de leurs pratiques, et qu'ils se conformaient à tous les accords contractuels. Il était, par conséquent, inutile d'agir en amont de la chaîne. Il fallait des circonstances exceptionnelles pour que les fournisseurs primaires entretiennent des relations commerciales directes avec le fabricant du produit final. Habituellement, ce dernier ne les connaissait pas et les fournisseurs directs les gardaient volontiers secrets.

Les entreprises rencontrent de plus en plus souvent des difficultés causées en particulier par les fournisseurs primaires de la chaîne de valeur ajoutée². Audi estime que ces derniers sont responsables de 80% des problèmes de disponibilité qui surviennent lors de l'assemblage final. Dans l'industrie du vêtement, les propriétaires de marques réalisent continuellement que, malgré les accords et les contrôles, leurs fournisseurs sous-traitent secrètement les commandes à d'autres entreprises, lesquelles travaillent à très faibles coûts. Ce sont encore eux qui sont à l'origine du récent scandale de la viande de cheval en Europe. Les fournisseurs primaires peuvent occuper une position dominante sur le marché et dicter les conditions à leurs clients.

Aujourd'hui, les clients attendent des fabricants d'articles de marque qu'ils s'assurent que leurs promesses soient bien tenues tout au long de la chaîne de valeur ajoutée. Ils ne s'intéressent pas à la façon dont elle est structurée. Pour eux, le fabricant doit respecter ses engagements, qu'il s'agisse de la qualité des produits, de la fiabilité de la livraison ou de la responsabilité sociale et environnementale. La situation peut s'avérer dangereuse pour l'entreprise, car il s'agit de la confiance accordée à la marque et donc de sa valeur.

On assiste à un changement de mentalité

La raréfaction des ressources exige des stratégies visant à assurer que les produits resteront disponibles à l'avenir. Les métaux issus de terres rares lourdes sont essentiels pour la production de composants électroniques; or, la Chine domine le marché. Les producteurs de beurre de cacao se battent pour protéger leur approvisionnement en fèves. Les goulets d'étranglement se forment ainsi de plus en plus au niveau des premiers maillons de la chaîne.

Ces engrenages, formés de multiples étapes internationales, nécessite de nouvelles pratiques afin que les entreprises continuent de contrôler la fabrication de leurs produits. Elles doivent suivre leur approvisionnement avec davantage d'attention et user de leur influence. Les fournisseurs directs ne bénéficient

plus du même capital de confiance qu'autrefois.

L'influence active sur les fournisseurs était auparavant inconnue de la science et de la pratique. Définir la responsabilité et le mandat attribué aux services chargés de gérer les fournisseurs constitue déjà un problème pour la plupart des entreprises. En raison du manque d'engagement contractuel, nombre de méthodes d'achat ne produisent aucun effet. Les fonctions opérationnelles doivent lutter dans certaines unités avec les difficultés de livraison et leurs conséquences.

Les grandes entreprises ont redéfini leur position d'acheteurs. Elles préfèrent savoir à quoi ressemblent leurs chaînes de valeur ajoutée plutôt que de s'en remettre aux talents des négociateurs dont l'importance était autrefois reconnue. On voit se multiplier les sociétés d'audit, les organismes de certification et les initiatives volontaires de durabilité prises par l'industrie et le commerce, qui se concentrent sur les chaînes de valeur ajoutée. Il arrive même que les entreprises agissent sur des maillons situés en amont³.

Des représentants de la recherche et de l'enseignement ont commencé à développer des approches adaptées à ces nouveaux défis pour l'économie. Il n'existe actuellement que des concepts rudimentaires en matière de gestion professionnelle des fournisseurs⁴. En outre, la dimension multinationale est encore mal comprise. Il se forme, toutefois, des groupes composés d'éminents universitaires et de professionnels décidés à élaborer des recommandations pratiques et à établir des concepts solides. La course pour le contrôle des chaînes de valeur ajoutée formées de multiples maillons internationaux sera ainsi davantage professionnalisée. ■

2 Aleda V. Roth, Andy A. Tsay, Madeleine E. Pullman et John V. Gray, «Unraveling the Food Supply Chain. Strategic Insights from China and the 2007 Recalls», *Journal of Supply Chain Management*, 2008, vol. 44, n° 1, pp. 22-39.

3 Jörg H. Grimm, Joerg S. Hofstetter et Joseph Sarkis, «Critical factors for sub-supplier management. A sustainable food supply chains perspective», *International Journal of Production Economics*, 2014 (à paraître).

4 Carlos Mena, Andrew Humphries et Thomas Y. Choi, «Toward a Theory of Multi-Tier Supply Chain Management», *Journal of Supply Chain Management*, 2013, vol. 49, n° 2, pp. 58-77.