

## Edito

*Le soutien de l'activité économique, les opérations de fusion-acquisition, la reconfiguration des cartes des activités industrielles (processus de globalisation) sont autant d'inducteurs d'évolutions des Supply Chains. La conjoncture actuelle permet d'envisager au cours de la nouvelle année le lancement et le déploiement de nombreux projets logistiques et Supply Chain.*

*Tout ceci se fait dans un souci de rationalisation des coûts globaux. Et, il ne faut pas oublier que si le facteur coût de la main d'œuvre est un élément de décision fondamental, celui de l'énergie est un sérieux facteur de rééquilibrage des stratégies de localisation des sites industriels et logistiques au sein desquels se crée la valeur ajoutée. L'élasticité, l'agilité, la modularité des solutions Supply Chain sont plus que jamais des éléments clefs vecteurs d'efficacité à court terme et à plus moyen terme des systèmes logistiques.*

*Newton.Vaureal Consulting poursuivra en 2006 son ambition de consolider un véritable pôle d'expertise en termes de compétences logistiques, de conception et mise en œuvre de solutions Supply Chain pour ses clients actuels et futurs.*

*Les articles de cette première NewsLetter 2006 s'inscrivent dans cette volonté, en vous présentant des réflexions en matière d'offshoring et de sourcing en particulier vers les pays Low Cost. Ces pratiques, nous apparaissent comme fondamentales. Elles sont*

*devenues clefs pour les dirigeants de Business Unit et requèrent des évolutions souvent rapides et drastiques de leurs patrons logistiques et Supply Chain.*

*Nous vous souhaitons une excellente année 2006 et de nombreux succès en matière de performances logistiques et supply chain.*



*Philippe-Pierre Dornier  
Associé*



*Michel Fender  
Associé*

## Point de vue

**Délocalisations :  
la logistique aussi ?**

*...la « mid-logistics » au  
cœur des enjeux...*

Les délocalisations industrielles suivent inexorablement les différentiels de coûts internationaux, déplaçant les zones de production vers les fameux « LCC », low cost countries, qui deviennent les « ateliers du monde » dans un vaste mouvement de « rebalancing » industriel : la Chine et l'Inde en Asie, le Mexique en Amérique et l'Europe de l'Est sur notre vieux continent...

Les avantages comparatifs de ces zones sont évidents : le CHMO (coût horaire de la main d'œuvre) est en moyenne six fois plus faible en Europe de l'Est qu'en Europe occidentale...et encore six fois plus faible en Chine ou Inde qu'en Europe de l'Est : no comment !

Au début limité à des activités fortement manœuvrières, le mouvement touche désormais aussi des activités intégrant de plus en plus de capital et de technologie, à travers des transferts de technologie faisant partie de

la nouvelle donne économique mondiale. L'aéronautique en est l'illustration la plus récente..

Ces nouvelles zones de production devenant naturellement de nouvelles zones de consommation avec leur élévation constante du niveau de vie (*élévation qui à terme devra niveler leurs avantages comparatifs selon la règle d'équilibrage concurrentiel, mais le terme demeure suffisamment lointain pour laisser encore de longues années aux délocalisations*), les chaînes logistiques se globalisent et se complexifient fatalement en suivant ce double mouvement : relocalisations vers l'amont (logistique industrielle) et nouvelles localisations vers l'aval (logistique de distribution).

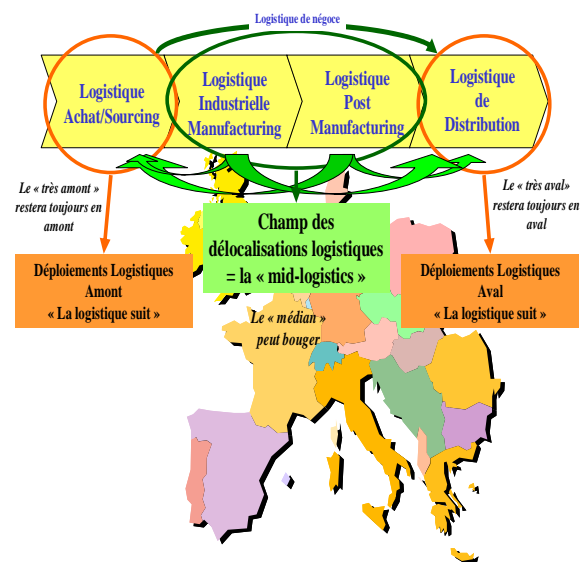
La question qui se pose actuellement, après et en liaison avec les délocalisations, est celle de la délocalisation de la logistique elle-même : **après tout, la logistique en tant qu'activité manœuvrière est candidate naturelle à une réflexion sur l'opportunité de sa délocalisation vers des LCC. La logistique n'est donc plus une simple variable de délocalisation, elle devient elle-même objet de délocalisation**, marquant ainsi une nouvelle ère dans le vaste mouvement global des déplacements géographiques des centres d'activité économique. Qu'en est-il réellement ?

Tout d'abord, il convient de poser une définition. Je propose celle-ci : **délocaliser l'exécution ou le pilotage d'opérations logistiques, c'est faire ailleurs certaines de ces opérations que l'on effectuait déjà à un endroit donné, en les rapprochant soit de l'amont (sourcing/production) soit de l'aval (distribution) des chaînes logistiques, pour des raisons d'avantages pérennes en performance logistique en termes de coûts, niveau de service et risque (redéployabilité, flexibilité,...).**

Ceci exclut donc du champ des délocalisations stricto sensu, les opérations logistiques naturellement intégrées soit dans les phases amont des supply chains (logistique d'achat et sourcing, groupage d'export,...) soit dans les phases aval (logistique de distribution terminale, préparations multi-sourcées, pickings à l'unité...). Ces opérations logistiques « suivent » les déploiements internationaux des supply chains, et il s'agit donc de nouvelles localisations géographiques, proches des nouvelles zones de production ou de consommation, qui ne remplacent pas d'anciennes localisation : leur

conception s'inscrit donc dans des schémas classiques d'ingénierie de réseaux logistiques.

**En revanche, tout un champ intermédiaire d'opérations logistiques, entre l'amont et l'aval, ce que je propose d'appeler la « mid-logistics », peut être délocalisé, vers les LCC de sourcing (amont) ou sur des pays LCC plates-formes de distribution proches des nouvelles zones de consommation. Il s'agit d'opérations logistiques à valeur ajoutée : contrôle qualité de production (à rapprocher le plus possible des sites industriels de sourcing), post-manufacturing, packing, blistering, co-packing, kitting, bar coding (qu'il peut être économiquement intéressant de déporter vers des zones à bas coûts, sous réserve d'arbitrage avec les sur-coûts et risques induits en transport), différenciation retardée des produits vers l'aval...**



Ces délocalisations des opérations de « mid-logistics » deviennent un véritable champ d'amélioration de performance des supply chains globales. Tant les chargeurs que les prestataires logistiques commencent ainsi à déporter des opérations logistiques à valeur ajoutée vers les LCC. Il s'agit de plates-formes continentales de préparation vers les pays émergents et situées à proximité de ceux-ci (Chine du Sud, Singapour, Viêt-Nam, Philippines,...). Il s'agit de sites logistiques de contrôle qualité de fabrication dans les LCC de sourcing...

Pour exemples, SDV Logistique International opère à Singapour pour le compte de L'OREAL pour toute la zone asiatique ; Geodis pilote à Ho Chi Minh un site de « quality control » pour le compte de Quicksilver.

Au-delà des calculs d'arbitrage économique classiques de coûts, nous prenons en compte dans nos modèles tous les critères clés de décision : productivité/qualification/flexibilité de la main d'œuvre, alternatives de mécanisation/automatisation d'entrepôts, redéployabilité locale des moyens logistiques (physiques et humains, car les investissements logistiques se font toujours sur du long terme), infrastructures logistiques locales,....

**Newton.Vaureal Consulting aide ses clients, prestataires, industriels ou distributeurs, à évaluer, concevoir et mettre en œuvre toutes opportunités de délocalisation logistique.**



Thierry Courtiol  
Partner

## Expertise

### Sourcing en Low Cost Countries

*Anticiper, maîtriser et réduire les coûts cachés*

A la question : « Comment maintenir tout ou partie des emplois sur les sites Français ? », il est de bon ton de résister aux sirènes du Sourcing en Low Cost Countries (LCC).

Pourtant, les entreprises sont unanimes pour dire qu'une fois terminée, « l'opération génère une nouvelle dynamique tant au niveau des équipes mises en place dans les pays d'accueil que des équipes Françaises » ( *Les Echos 11/05* ).

A ce titre, David Ricardo avançait déjà en 1820 la théorie de l'avantage comparatif : « chaque nation a intérêt à se spécialiser dans la production où elle possède l'avantage le plus élevé ou le désavantage le moins prononcé vis-à-vis des autres nations ».

Au niveau de l'entreprise, ceci se traduit depuis les années 1990 par **une politique de recentrage sur les productions dites de « Core-business »**.

Paradoxalement, **les stratégies Marketing** visent dans le même temps à couvrir un éventail de besoins extrêmement diversifiés, **organisés autour d'une offre de solutions** et non plus de produits centrés sur la maîtrise d'un seul processus de production.

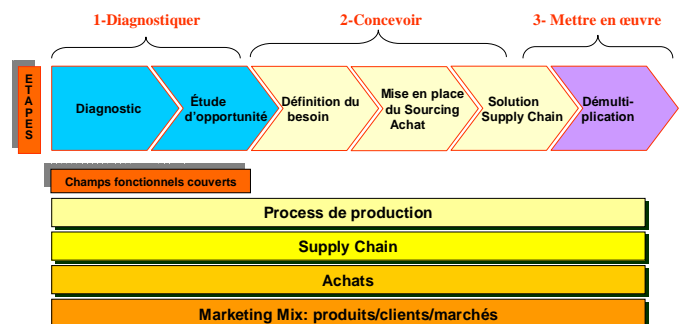
**Le recours à la sous-traitance s'impose donc naturellement** au niveau Européen d'abord, s'étend ensuite sur l'Europe de l'Est et l'Afrique du nord, pour s'orienter aujourd'hui vers l'Inde et l'Asie à mesure que les standards internationaux s'imposent et que la maîtrise de la qualité s'affirme.

**Mais le Sourcing dans les pays à bas coûts ne va pas sans mise en garde...** Si l'on démontre que les économies réalisées atteignent dans bien des cas 60% sur le « papier », cet avantage peut facilement être neutralisé par nombre de coûts cachés : augmentation des niveaux de stocks (ou à l'inverse de ruptures), coûts de transport, criminalité ou corruption, volatilité des taux de changes, barrières culturelles et instabilité politique, lacunes dans les compétences et connaissances du sous-traitant, risques liés à la propriété industrielle ou à la maîtrise de la qualité...

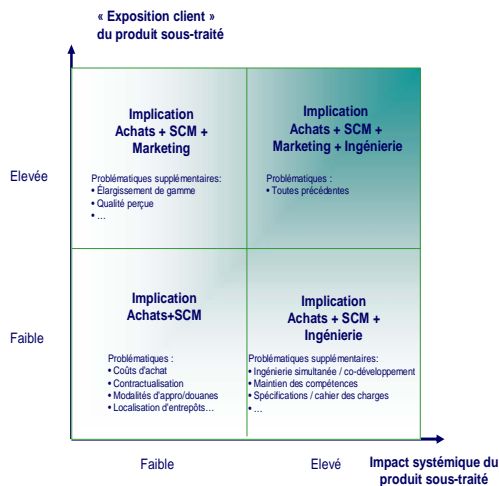
Mettre en œuvre un **processus de gestion structuré et modulable des opérations de Sourcing** est donc critique.

NVC a développé une offre d'accompagnement dédiée aux entreprises traditionnellement exposées à la problématique du Sourcing en LCC : taille critique insuffisante, sous-utilisation des moyens, difficulté à gérer les évolutions technologiques, environnement hyperconcurrentiel...

#### Sourcing en LCC : Notre démarche



Cette offre intègre dans une même solution **Production, Achats, Supply-Chain Logistique et Marketing Mix**. Originale et à forte valeur ajoutée, les solutions proposées répondent au double impératif **d'optimisation des coûts et de différenciation des solutions**.



Les évolutions proposées diffèrent selon le périmètre et la localisation des activités étudiées, s'appuyant sur des flux Logistiques intégrés à l'ensemble de la Supply Chain dont ils deviennent des éléments clés.

**Forts des réseaux partenaires sourcing et logistique adaptés, NVC entend ainsi apporter à ses clients une garantie de résultats tant dans la maîtrise du coût global que celle de la qualité du service client.**

*Olivia Robert  
Partner*

## Contact

**Nathalie Chové-Legré**  
 Directeur du développement  
[nchovelegre@newtonvaureal.com](mailto:nchovelegre@newtonvaureal.com)  
 Tél. : 01 40 17 99 18



## Focus



*Olivia Robert  
Partner*

L'an passé, nous vous annoncions le renforcement de notre équipe par l'arrivée d'**Olivia Robert en tant que Partner, responsable de la structure NVC Achats**. Olivia est diplômée d'un 3<sup>ème</sup> cycle et de l'ESSEC MS en Stratégies Internationales d'Achats et, à 35 ans, possède 10 ans d'expérience professionnelle en tant que Chef de Marché dans la fonction Achats où elle a développé un réseau et des compétences étendues, et plus particulièrement dans le Sourcing.

Olivia a effectué notamment des opérations d'optimisation de la stratégie d'Achats en relation avec des groupes internationaux leaders tels que NESTLE, PROCTER & GAMBLE, MASTERFOOD, COLGATE-PALMOLIVE etc... contribuant à la création et au développement de processus d'E-auction, de Marketing d'Achats, de Supply-Chain Management, de stratégie d'Achats et Production ainsi que de Sourcing en LCC.

Chez METRO, Cash & Carry International, au sein de la Division House of Training. Olivia a mis en place des formations spécialisées pour le Groupe au travers desquelles elle a transmis un savoir faire riche de ses expériences notamment à l'International.

Olivia est une véritable spécialiste de la fonction Achats et, de par une approche résolument pluridisciplinaire, est en mesure de pouvoir de répondre aux demandes, de plus en plus nombreuses, de nos clients notamment en matière d'approche de Sourcing en LCC.