

# L'effet Ressort, pour réindustrialiser l'Hexagone

**RETOUR** Comment relocaliser la production, donner de la compétitivité à nos entreprises, créer des emplois et expandre la valeur de notre économie ? Charles-Édouard Ranchin, expert français en supply chain et achats, apporte des éléments de réponse avec l'effet Ressort, une méthode qu'il vient d'inventer.

## L'auteur



**Charles-Édouard Ranchin**, 42 ans.

Titulaire d'un master II en management des achats internationaux (université d'Évry), il est aujourd'hui supply chain manager et coordinateur services généraux de Kenzo (groupe LVMH). Il a notamment occupé les fonctions de directeur logistique et achats de Daewoo Telecom Europe, Cust Maroc (négoce de composants informatiques), et de directeur supply chain et achats indirects d'Investments Javius (négoce agroalimentaire).



**L**a gestion des risques et la mise en conformité des produits sont devenues, ces dernières années, dominantes dans la fonction achats. Les catastrophes sont souvent à l'origine d'un durcissement des lois. Nous nous rappelons tous l'usine qui s'est effondrée au printemps 2013 au Bangladesh,

les manifestations d'ouvriers du textile au Cambodge en fin d'année dernière, les premières grèves d'usines en Chine il y a deux ans, etc. Le renforcement des législations de type Reach, en Europe (qui rationalise et améliore l'ancien cadre réglementaire sur les produits chimiques) et l'engagement d'associations, qui soulèvent la question de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE), intensifient la responsabilité des achats en regard des risques encourus. L'analyse d'un risque pays, qui est déterminé en premier lieu en termes de finance ou d'économie, est en fait beaucoup plus large: elle inclut les risques géopolitiques, sociologiques ou encore historiques.

### Les risques de l'écosystème

Les économistes américains Christine Harland, Richard Brenchley et Helen Walker ont identifié 11 types de risques qui lient l'entreprise à son environnement: stratégique, d'opérations, d'approvisionnement, du client, de dépréciation d'actifs, de concurrence, de réputation, financier, fiscal, réglementaire et juridique.

Source: *Journal of Purchasing and Supply Management*, volume 9, issue 2, march 2003, pages 51-62.

### La gestion du risque pays, une nécessité

Les opérations commerciales domestiques ou les achats internationaux font intervenir, à la source de l'approvisionnement ou à l'importation, divers organismes tels que les banques, les transporteurs, les douanes ou, plus largement, les États (droits ●●●)



## L'effet ressort en détail

### 1/ Législation

Il s'agit de l'analyse légale ou législative, comme la simplification des formalités fiscales et douanières, l'adéquation aux règles de pollution ou environnementale de l'entreprise ou de la filière, l'amélioration de l'attractivité des pays qui soutiennent la compétitivité des entreprises implantées sur leur territoire, le soutien à la relocalisation d'activités économiques liées au dédouanement, la révision des critères fixés par le code des douanes et ses dispositions d'application pour faciliter l'acquisition du caractère originaire (point stratégique), la mise en place d'accords préférentiels avec les pays qui représentent des partenaires importants en termes d'échanges commerciaux internationaux.

### 2/ Recherche et développement

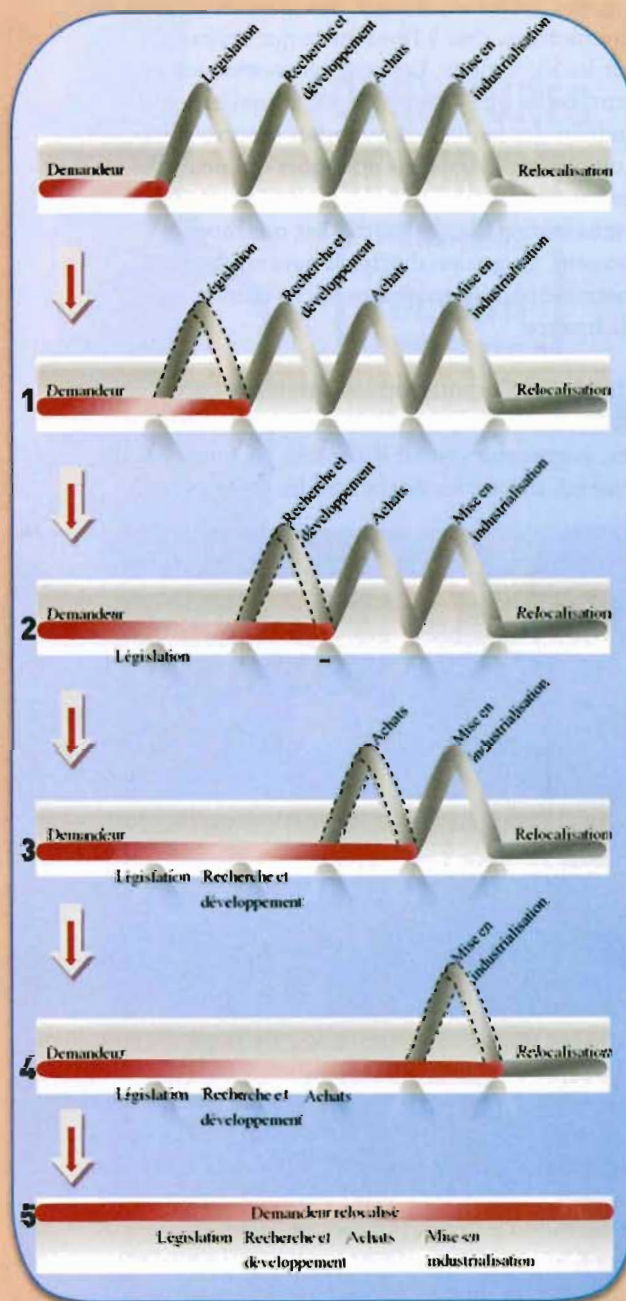
La fonction R & D impacte l'ensemble des pôles de l'entreprise. Comme la production, la R & D va chercher à innover afin d'améliorer la productivité et de réduire le pourcentage de produits défectueux. Une automatisation du travail aura un impact sur la part de la main-d'œuvre et sur le TCO d'un produit. Une redéfinition du produit par l'innovation et un sourcing national peuvent également être envisagés (redesign to cost). La R & D pourra aussi augmenter la productivité des outils existants. Elle va permettre à l'entreprise de disposer d'une offre différenciante et de créer plus de valeur pour le client.

### 3/ Achats

Les achats représentent le "prélude" à la relocalisation et nécessitent un sourcing pointu. Il s'agit, par exemple, de l'achat des unités de production ou des machines issues du pôle R & D, de celui des heures de main-d'œuvre, de formation, de matières premières. L'entreprise peut, à ce moment du processus, être sensible à l'environnement et à la politique RSE de ses fournisseurs. L'acheteur est ainsi capable de les inciter à se relocaliser, et les fournisseurs des fournisseurs pourraient, selon les besoins, relocaliser. Effet Ressort par domino.

### 4/ Mise en industrialisation

C'est la dernière étape de la relocalisation. L'entreprise a apuré ses aspects législatifs et y trouve un intérêt financier, marketing ou commercial (grâce à une origine valorisante). L'État a également su répondre aux questions et réussi à accompagner les démarches de l'entreprise relocalisatrice. Le pôle R & D a apporté des solutions de productivité et de rentabilité à l'entreprise par la réduction du nombre de pièces défectueuses en sortie de chaîne, par un taux de productivité salariale supérieur et par la réduction du coût de la main-d'œuvre dans la part du coût de revient. Les achats mettent en œuvre une stratégie responsable répondant non seulement à des critères de coûts, mais aussi sociaux et environnementaux. Ils doivent également rechercher des solutions attractives pour satisfaire aux besoins stratégiques de la filière ou de l'entreprise.



### 5/ La relocalisation a eu lieu

La méthodologie permet aussi aux différents services de l'entreprise qui veut relocaliser de comprendre quel rôle chacun peut jouer dans cet objectif. Les autres avantages issus de l'application de l'effet Ressort sont, par exemple, des délais de production réduits, la maîtrise de la gestion des risques, une indépendance de production, la valorisation d'un savoir-faire local et la résolution de problèmes aval (qualité de production, trésorerie, coûts de déplacement de collaborateurs, etc.) en amont...



●●● de douane, fiscalité...). Tous sont éloignés les uns des autres et, malgré une tendance à la communication, c'est à l'entreprise que revient de fédérer les législations. Les crises économiques, et surtout celle que nous vivons actuellement, engendrent des faillites d'entreprises dans tous les pays ou créent des tensions politiques qui peuvent engendrer de l'attentisme chez les fournisseurs et les intervenants liés à la chaîne d'achat ou d'approvisionnement. La gestion du risque pays est devenue une nécessité plus qu'un résultat micro-économique lié à la finance.

### Le "tout-Asie" : souvent un mauvais calcul

Diminuer les risques, simplifier ses approvisionnements, augmenter son BFR (besoin en fonds de roulement), réduire les stocks sont les prérogatives

coûts cachés et non calculés, à des rendements faibles, des produits copiés, d'importants taux de défectueux, des voyages incessants de collaborateurs, etc. Une réponse à ces enjeux et à l'évolution des achats consiste à se donner les moyens d'être un moteur de la relocalisation. À la première analyse, il est difficile de concevoir que la relocalisation soit synonyme de baisse de coût ou d'amélioration de la performance achats. Puis, au fil des années, j'ai collecté les arguments de mes fournisseurs et des informations sur le "tout production" dans les low cost countries (LCC) par analyses, décomposition de prix, compétitivité de la main-d'œuvre, TCO, etc., et ai cherché à imaginer quelles clés pourraient rapatrier les productions sur le territoire national ou européen. Ne trouvant pas d'outils pour les convaincre, j'ai créé la méthode de l'effet Ressort.

### Le cercle vertueux du... Ressort

L'effet Ressort est un processus d'industrialisation qui consiste à procéder à une relocalisation partielle ou totale en quatre étapes. Chaque étape est représentée dans le ressort par une boucle (voir les schémas en p. 33). Ces dernières sont tirées par le bout du ressort jusqu'à ce qu'il se transforme en "fil", qui figure la fin du processus de relocalisation.

La compétitivité mondiale implique que la tension du "fil" obtenu soit en permanence surveillée (ex: veille réglementaire, innovation, achats etc.). Relâcher cette tension peut recréer le ressort au risque d'obtenir l'inverse de l'effet souhaité: créer une externalisation, une délocalisation ou une perte de compétitivité. C'est l'effet Ressort.

L'ordre des boucles a un sens et a fait l'objet de recherches auprès de nombreuses entreprises et filières. Il faut en suivre le cheminement: sans une tension sur la première boucle, impossible de tirer la seconde et ainsi de suite.

Ce Ressort contient les éléments-clés qui vont donc inciter les entreprises délocalisatrices à relocaliser leur production, et permettre aux acheteurs de comprendre comment et pourquoi ils peuvent sourcer en local. Il est valable pour toutes les entreprises, filières, activités, pays. L'adaptation de l'effet Ressort à toutes les filières ou entreprises se fait par l'ajout de boucles après les quatre premières, "universelles", comme la distribution, le traitement des déchets, les clauses environnementales, etc.

Une fois relocalisée par l'effet Ressort, une filière ou une entreprise peut donner l'occasion à ses fournisseurs, à d'autres filières ou secteurs complets, de relocaliser leurs productions et ainsi de suite. C'est l'effet Ressort domino. ■

**Pour en savoir plus :**

[www.leffetressort.com/leffetressort.pdf](http://www.leffetressort.com/leffetressort.pdf)

de l'acheteur. Au fil de mon parcours dans l'achat et la supply chain de produits finis ou de composants, j'ai connu le "made in" Taïwan, Corée, Japon et enfin Chine. Ce dernier s'est imposé au point de faire disparaître de mes plans d'achats les autres "made in". Il était devenu évident d'acheter en Chine, compte tenu de l'abondance des fournisseurs, des coûts faibles et de la diversité des produits. J'ai vu partir des entreprises productrices européennes en Asie. Le temps passant, je suis revenu du "tout-Asie", persuadé que la délocalisation se révélait souvent un mauvais calcul.

### Une méthode pour convaincre

Il y a cinq ans, j'ai commencé à échanger sur la fabrication en Asie avec un grand nombre d'interlocuteurs. Je me suis rendu compte que l'externalisation ou la délocalisation donnait lieu à de nombreux

