

Après avoir redéfini la stratégie de distribution d'une grande société américaine en Chine, le cabinet Enetek nous montre comment cette stratégie chinoise a été intégrée dans une approche plus large intégrant l'ensemble de la région Asie Pacifique.

Quelle stratégie régionale de distribution en Asie Pacifique ?



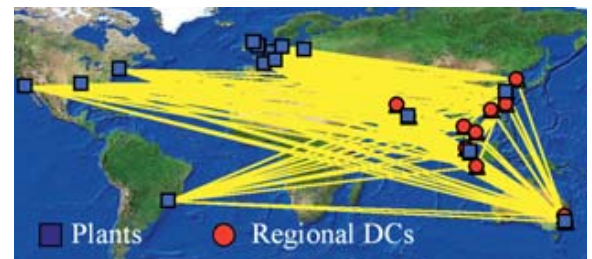
Thibault Quiviger
Enetek
thibault.quiviger@enetek.eu

62

Corée et l'Inde. La Corée et l'Australie, économies développées, ont une croissance des ventes beaucoup plus faible. Cette future domination régionale du marché chinois pour notre client justifie donc notre approche en deux temps : réorganisation du réseau chinois, puis intégration du modèle chinois dans un modèle régional plus large. Le Japon, dont les règles de ventes sont gérées séparément (règles d'importation plus compliquées, relations avec les autorités particulières...) a été sciemment exclu du périmètre de cette étude.

une stratégie de distribution partagée. Pour chaque division, la distribution s'appuie dans chaque pays sur une multitude de distributeurs locaux (comme nous l'avons vu dans l'exemple chinois).

Des niveaux de services hétérogènes



Quatre divisions indépendantes

Comme nous l'avons expliqué dans notre précédent article concernant la réorganisation du réseau chinois, notre client est organisé autour de 4 divisions distinctes dont l'offre complémentaire s'adresse souvent aux mêmes clients finaux. Ces 4 divisions, très indépendantes, organisent elles-mêmes leur production et leur stratégie de distribution dans le monde entier. Chaque division a spécialisé ses sites de production afin de mieux bénéficier d'économies d'échelle en production mais n'a pas complètement pris en compte la problématique de distribution dans une stratégie de Supply Chain intégrée au niveau de chaque division, encore moins au niveau global avec

Cette organisation, dont nous avons souligné les défauts structurels dans l'article précédent, implique non seulement des stocks importants mais également des problèmes de management non négligeables.

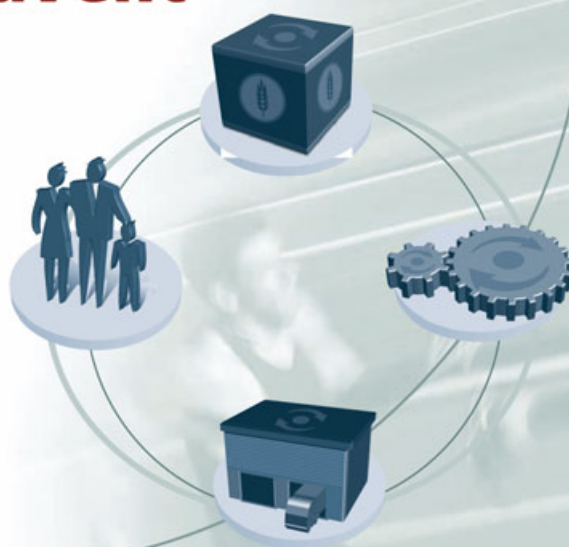
Chaque usine expédie aujourd'hui ses produits vers chaque centre de distribution régional. Notre client doit faire face à une croissance de ses ventes forte sur la région (+9 %/an), croissance qui met sous tension la chaîne d'approvisionnement régionale. Les critères d'arbitrages entre commandes sont aujourd'hui peu transparents : chaque distributeur local se « bat » pour être le mieux servi, avec plus ou moins de succès, aucune division n'ayant clairement établi une hiérarchie de niveaux de service entre les différents

Une fois redéfinie la stratégie de distribution en Chine de notre client, fabricant de produits à très forte valeur ajoutée (voir SC Magazine n°16, juillet 2007, page 74), nous avons poursuivi notre étude en définissant avec lui la meilleure façon d'intégrer cette problématique chinoise dans la région Asie Pacifique. Si la demande chinoise connaît la plus forte croissance et arrive aujourd'hui en 2^e position en terme de volumes de ventes dans la région, nous devons également intégrer les autres poids lourds que sont l'Australie, la

Quand la compétition devient plus intense,
**certains outils peuvent
être décisifs...**

Dans tous les secteurs d'activité, le client bénéficie aujourd'hui d'une offre inégalée de produits et services. Pour maintenir leurs parts de marché et leurs marges, les entreprises doivent optimiser les performances de l'ensemble de leur Supply Chain.

Pour relever ce défi, **L'Oréal, Heineken, Seb, Dim, Pepsico, Carrefour, LVMH, Lactalis, Bonduelle, Bouygues Telecom, Sanofi Aventis, Sorin Group...**, ont choisi **FuturMaster**.



 **FuturMaster**

257, avenue Le Jour se Lève
92100 Boulogne-Billancourt

 **01 46 08 05 45**

www.futurmaster.com • info@futurmaster.com

 **FuturMaster**

www.futurmaster.com

clients. Ce problème est aggravé par le fait que la plupart des clients finaux sont communs aux quatre divisions qui appliquent chacune, lorsqu'elles le font, des critères d'arbitrage différents, entraînant pour un même client des niveaux de service très hétérogènes, selon qu'il est livré par une division ou une autre, avec des temps de cycle très instables, à l'intérieur même de chaque division.

Des coûts de stocks et de transport élevés

Les stocks, aujourd'hui éclatés entre tous les distributeurs locaux de chaque pays, sont conséquents et couvrent plus de 72 jours de demande, en moyenne. Chaque pays expéditeur (France, Suisse, Brésil, USA, Inde, Indonésie...) ne jouit pas systématiquement d'un accord spécifique concernant les droits de douane et autres taxes avec chacun des pays destinataires, ce qui complique la gestion administrative dans chaque usine (desservant 14 pays) et n'optimise pas les coûts fiscaux globaux. De plus, les fréquences d'expédition de chaque usine vers chaque pays destinataire sont assez faibles. Pour les maintenir dans des limites acceptables, une fréquence minimale d'une expédition par mois est imposée (le mois étant l'horizon de fiabilité des prévisions commerciales). Ce minimum implique des expéditions de petits lots dont les coûts de transport sont plus élevés (notre client se voyant appliqué un tarif différencié entre les lots de moins de 50 kg, de 50 kg à 250 kg et au-delà de 250 kg). Une stratégie évidente de simplification de ce schéma passe par l'implantation d'un Hub.

L'intérêt d'un hub régional

Lorsque N points sont reliés à M points de destination, un réseau direct exige N x M relations, comme dans la situation actuelle de notre client. Le Hub permet de réduire ce nombre de relations de N x M à N+M (N relations des points de départ au Hub et M relations du Hub au M points de destination). Ce concept, largement appliqué par les compagnies aériennes et les opérateurs logistiques (avec les plates-formes de cross dock, par exemple), simplifie non seulement la gestion du réseau mais aussi augmente les fréquences d'expédition des points de départ vers le Hub et du Hub vers les points de destination, comparé aux fréquences d'expédition respectives de chaque point de départ vers chaque point de destination.

L'implantation d'un hub régional semble donc être une option intéressante. Une stratégie d'implantation de hub doit poursuivre différents objectifs simultanés : optimisation des coûts de transports, des coûts de stockage, des droits de douane et optimisation fiscale.

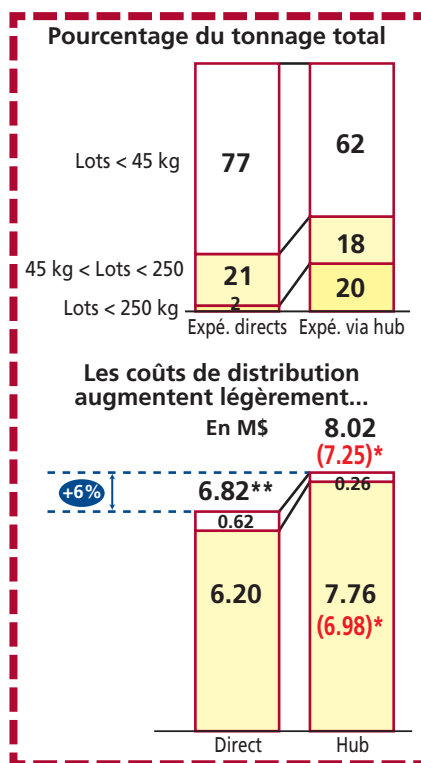
L'option Singapour

Un candidat évident pour cette approche est l'île-état de Singapour : en effet, le niveau de taxation y est un des plus bas de la région. Son implantation géographique au centre de la zone, sa situation de plate-forme logistique et industrielle régionale renforcent les arguments en faveur de la construction d'une plate-forme à Singapour.

Nous avons étudié l'impact d'une telle implantation en construisant un modèle de simulation de distribution sur l'ensemble de la zone Asie Pacifi-

que. Nous avons calé le modèle sur les données de l'année 2006 et étudié l'impact en termes de réduction de stock et d'accroissement ou non des coûts logistiques.

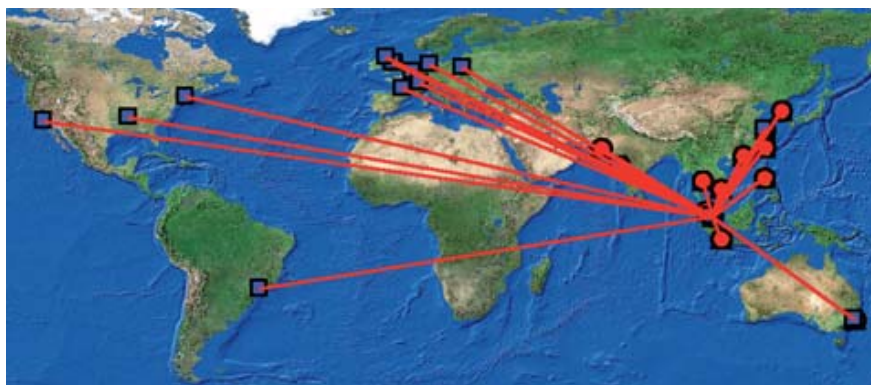
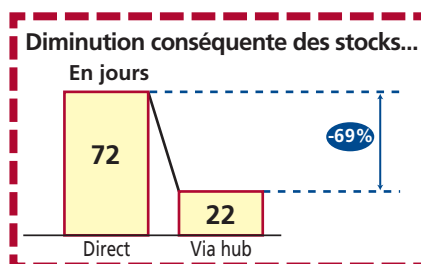
La concentration des flux massifie les expéditions, même en imposant des fréquences d'expédition plus élevées des usines vers le Hub :



Les coûts de transport augmentent légèrement ; via le hub, la distance parcourue est plus grande, même si la massification apporte des économies d'échelle et des réductions de prix sur chaque expédition individuelle (* en rouge, le coût total après re-négociation des contrats sur les segments de poids supérieurs).

Des réductions de stocks et d'impôts substantielles

L'augmentation de la fréquence d'expédition réduit les stocks de façon drastique :



Etant donnée la valeur des produits de notre client et le retour sur capital de la société, une division par 3 des stocks représente un gain net de 38 M \$ (Baisse des stocks en Valeur * RCE), comparé au surcoût logistique de 0.4 M \$, après renégociation des contrats de transport. Les économies fiscales substantielles sont confidentielles mais s'élèvent à plusieurs dizaines de millions de dollars également. Au-delà de l'amélioration de la performance opérationnelle, ce nouveau réseau implique une redistribution substantielle des activités et des responsabilités au sein de la région.

Une organisation plus centralisée

Comme nous l'avons évoqué précédemment, l'organisation actuelle de cet industriel nord-américain s'articule autour de 4 divisions indépendantes, elles-mêmes extrêmement décentralisées. Dans chaque pays destinataire, chaque division gère les processus de prévisions commerciales, de distribution locale, de gestion de stock et d'optimisation de la distribution.

La mise en œuvre d'un nœud de convergence régionale va redistribuer ces responsabilités. En effet, le hub est le lieu idéal pour :

- ◆ gérer le processus de prévisions commerciales,
- ◆ définir les politiques de stock régionales,
- ◆ établir et appliquer les règles d'arbitrage entre les différents clients régionaux.

Comme nous l'avons vu, le hub permet de raccourcir de façon très importante les temps de cycle d'expédition et par conséquent les stocks. Deux facteurs contribuent de plus à améliorer les prévisions commerciales régionales au niveau du hub :

- ◆ le raccourcissement des temps de cycle améliore la précision des prévisions commerciales,
- ◆ la concentration des flux permet de faire du pooling de risque entre les différents clients : il est beaucoup plus efficace de faire des prévisions commerciales sur la demande agrégée au

niveau du hub que dans chaque pays destinataire.

De profondes mutations

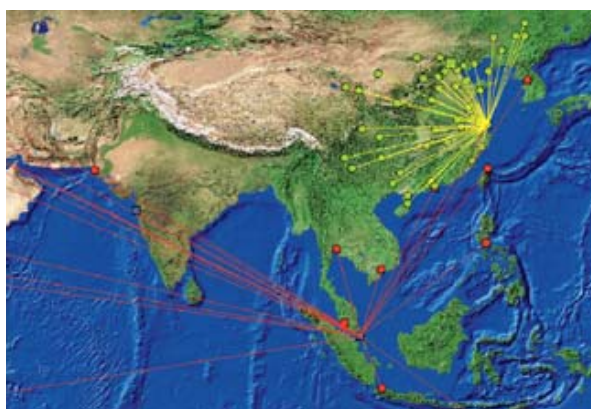
L'implantation d'une plate-forme régionale force l'organisation à définir des critères précis et explicites d'arbitrage qui sont aujourd'hui effectués au niveau régional et non plus par les usines selon des critères volatiles et inconnus des différents pays destinataires. La plate-forme étant au cœur de la région, les problèmes de décalage horaires sont amortis, permettant d'augmenter la réactivité commerciale, alors que la base de production était auparavant décalée de 6 à 12 h avec les pays destinataires. Tous ces avantages techniques apportés par la plate-forme régionale impliquent une profonde mutation pour notre client. En effet ce nouveau réseau exige :

- ◆ un transfert de nombreuses responsabilités (gestion des stocks, prévisions commerciales, centre de profit...) des pays destinataires vers la plate-forme, comme des usines vers la plate-forme (arbitrages, centres de profit) ;
- ◆ une mutualisation des moyens, procédures, équipes entre les différentes divisions jusqu'à présent très autonomes ;
- ◆ la définition de règles différentes de transfert de propriétés entre les usines et le hub, entre le hub et les centres de distribution locaux, de redistribution des coûts et des bénéfices, l'optimisation fiscale exigeant de concentrer l'essentiel des profits sur la plate-forme régionale.

Une stratégie souple à étager dans le temps...

Notre étude de la problématique chinoise nous avait amenés à considérer l'implantation d'un nouveau centre de distribution dans la région de Pékin. Ce nouveau centre de distribution entraînait un accroissement des stocks, une diminution significative des coûts de transport et une amélioration importante du

niveau de service. En intégrant dorénavant la configuration de la plate-forme régionale dans la stratégie de distribution en Chine, l'ouverture d'un nouveau centre de distribution local en Chine n'entraîne pas un accroissement des stocks si coûteux pour notre client. En effet, l'ouverture de ce deuxième centre de distribution à Pékin, couplé avec un basculement des approvisionnements en provenance des usines en direct vers un approvisionnement depuis la plate-forme régionale, limite l'accroissement des stocks en Chine.



Cette bascule est temporaire : à partir du moment où la demande chinoise aura atteint un certain seuil, il deviendra de nouveau plus intéressant d'approvisionner tout ou partie des centres de distribution chinois en direct depuis les usines. L'ouverture d'un 3^e centre de distribution local en Chine dans la région de Canton, prévisible à moyen terme, entraînera lui aussi à ce moment là un retour vers un approvisionnement partiel depuis la plate-forme régionale.

Cette approche régionale intégrée est pertinente pour notre client désireux de limiter ses stocks de produits à très haute valeur ajoutée. Ces stratégies régionales doivent ensuite être complétées par la restructuration des réseaux de distribution locaux, comme nous l'avions abordé avec le réseau de distribution chinois. La problématique régionale est en effet souvent observée au niveau local, certains pays formant à eux seuls des états-continent (Chine, Inde, Indonésie). D'aucun s'amusera de cette configuration fractale des problématiques de distribution en Asie... ◆