

Question d'Europe
n°561
2 juin 2020

Quelle Europe de la *supply chain* et des approvisionnements ?

Laurent LACROIX

L'univers des matières premières est un monde finalement assez peu médiatique. Il enrichit les uns, appauvrissant les autres, laissant derrière lui l'ombre de la malédiction qui prend ses racines à la genèse du commerce international. C'est par lui qu'un continent tout entier se développe ; c'est aussi à cause de lui que tout un continent s'asservit de par les ressources qu'il contient. Toutes les périodes de l'histoire nous l'ont prouvé. Grâce aux *commodities*, nous alimentons sans cesse la machine de la création de nouveaux marchés, alimentés par de nouveaux produits, quand ce ne sont pas de nouveaux services, toujours plus gourmands en ressources naturelles.

Le coronavirus remet en question ce modèle économique. En raison des perturbations intervenues dans la chaîne de production, nous voyons déjà, par exemple, les risques liés à l'approvisionnement des médicaments dont la fabrication du principe actif est réalisée dans 80% des cas en Asie. Comme eux, le lithium indispensable aux téléphones portables et aux batteries d'ordinateurs, les minéraux de terres rares qui font partie intégrante des panneaux solaires et des éoliennes, ainsi que les semi-conducteurs sont fabriqués majoritairement en Chine.

C'est désormais un risque viral au sens épidémiologique du terme qui nous oblige à repenser notre *supply chain* et la qualité de nos approvisionnements, tout autant que sa quantité, allumant ou rallumant, probablement, les projecteurs sur les PME/PMI européennes. Souhaitons-leur dès à présent d'avoir la capacité de redéfinir, dans l'après-crise, la nouvelle carte du couple production/consommation de notre continent.

LA MALÉDICTION DES MATIÈRES PREMIÈRES

Dans l'histoire antique et jusqu'au Moyen-Âge, l'Europe chrétienne, pour des raisons théologico-culturelles, va s'attacher à l'or, là où le monde laïque se rapprochera plutôt de l'argent. L'or du Ghana sera échangé contre sel et esclaves au Mali et servira à payer les légions romaines. Les Grecs exploiteront les mines d'argent du Laurion pour financer leur rayonnement culturel, et les diamants de Golconda et pierres précieuses alimenteront les conquêtes du globe pendant quinze siècles, avant la découverte des mines sud-africaines à la fin du XIX^{ème} siècle. Au Moyen-Âge, les mines d'Amérique latine alimenteront l'Europe, et les mines d'argent d'*Iwani*

Ginzan, le shogunat japonais, tout comme les gisements d'or en Sibérie et les céréales irakiennes, financeront Nicolas 1^{er} jusqu'à la guerre de Crimée.

Ainsi et durant des siècles, militaires, explorateurs et marchands auront été à la recherche permanente de métaux précieux et de matières premières d'une façon plus générale, pour financer les armées, rentabiliser les voyages et les poursuivre, développer le commerce et sécuriser leurs approvisionnements publics/privés à des fins d'expansion de territoire ou, tout simplement, de développement des économies nationales. Mais cette manne économique sera escortée par un cortège de barbarie et d'inégalités, servi par un esclavage dont les indigents ne furent considérés que comme une variable d'ajustement. Telle sera la malédiction des matières premières. « *Auri sacra fames !* » ou la faim de l'or. Dans les années 1960, Fernand Braudel va définir la notion d'économie-monde comme un morceau de la planète économiquement autonome qui, selon lui, serait capable pour l'essentiel de se suffire à lui-même et auquel ses liaisons et ses échanges intérieurs confèreraient une certaine unité organique. À la fin des années 1970 et sur fonds de crises pétrolières (1973-79) qui vont annoncer la fin des *Trente glorieuses* pour le monde occidental, l'économie internationale cherche un second souffle pour faire perdurer cette autonomie économique braudélienne.

LA CRÉATION DE NOUVEAUX MARCHÉS

Le découpage de la production en plusieurs étapes distinctes a été rendu possible par les avancées technologiques, en matière de transports et de communication et, surtout, par l'ouverture des marchés

mondiaux. Dans les années 1980, la règle des trois « D » de l'économiste français [Henri Bourguinat](#) s'applique : *Déréglementation financière, Décloisonnement mondial des entreprises, Démantèlement de l'État*. Dans le cadre de la mise en œuvre d'une politique de libéralisation économique, la déréglementation financière va permettre à l'économie de marché de produire davantage d'argent pour financer les appétits des administrations et des entreprises à partir des plateformes financières que sont les Bourses. Le décloisonnement mondial des firmes favorisera les investissements directs à l'étranger, permettant de réaliser des opérations financières entre maison-mère et filiales. Le démantèlement progressif de l'État permettra de favoriser davantage le marché et sa main invisible en l'allégeant du poids des contraintes institutionnelles et réglementaires.

L'un des effets collatéraux de cette soudaine dérégulation organisée sera la création de masse financière et la décorrélation entre son volume de papier et le physique. Le papier, c'est-à-dire une augmentation des transactions papiers sur les matières premières ; et le physique, par des contreparties marchandes et tangibles contraintes par la réalité des disponibilités des ressources permises par la planète. Cette décorrélation aura pour effet de faire grimper les prix des *commodities* et de pousser à l'extraction des matières premières partout dans le monde pour tenter de rétablir l'équilibre. C'est le règne des économistes libéraux (Friedman, Hayek), issus de l'école de Chicago, courant de pensée sociologique américain apparu au début du XXème siècle. Les années 1990 et 2000 verront le début de règne des GAFAM (*Google* et son moteur de recherche, *Amazon* et son centre commercial en ligne, *Facebook* et son carnet d'adresses mondial, *Apple* et son *iPhone*, *Microsoft* et son environnement bureautique) et de leur appétit insatiable de terres rares. Les années 2010 verront naître en plus celui des NATU (*Netflix*, *AirBnB*, *Tesla*, *Uber*), accélérant toujours plus la course aux métaux stratégiques et aux matières premières en général, indispensables au bon fonctionnement de toutes ces technologies nouvelles.

Le monde vit en même temps une révolution démographique, économique, technologique et environnementale. En moins de trente ans, et avec quatre fois plus d'êtres humains en un siècle, le commerce mondial est multiplié par plus de dix, aussi bien en

volume (masse des produits échangés) qu'en valeur, passant de 2 000 milliards \$ (1970) à 22 000 milliards \$ (2014). Les échanges mondiaux représentent désormais près d'un quart de la richesse totale, et le produit mondial brut (PMB) tourne autour de 80 000 milliards \$ (2014), la moitié de cette production de richesses émanant de moins de 500 entreprises transnationales, globales et régionales confondues. Avec 4 000 milliards \$ d'échanges, l'Asie de l'est est le deuxième pôle d'échanges mondiaux après l'Europe (7 000 milliards) et devant l'Amérique du nord (2 500), la Chine devenant l'atelier du monde à partir des années 1990. L'ensemble de la capitalisation des bourses mondiales est de 60 000 milliards \$ (2014), l'équivalent de quatre fois la richesse des États-Unis. Les phénomènes de spéculation (dont les *commodities*) représentent 15% de la capitalisation mondiale (2014), plus 10 000/12 000 milliards \$ dans les circuits cachés de la mondialisation économique - drogues, armes, prostitution, contrefaçons, etc.- et autres marchés contestés. Cet ensemble est alimenté techniquement par des connexions multiples entre parties prenantes, et un réseau internet qui suit le sillon tracé depuis cinq millénaires par les inventions successives de l'écriture et de l'imprimerie et s'imposant de fait comme leur relais de croissance.

À LA RECHERCHE D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE MONDIAL PLUS SOUTENABLE

À l'heure du troisième choc énergétique et de l'explosion de la Chine et de l'Inde avec leurs 2,6 milliards d'habitants cumulés et de consommateurs à comportements d'achat évolutifs, une gouvernance économique mondiale, régulatrice devient de plus en plus indispensable. Nous devons également tenir compte d'explosions démographiques et économiques de certains pays africains comme le Nigéria. L'économie, de fait et de façon croissante, devient alors identification et gestion des raretés, la croissance et le développement économiques en créant de nouvelles, tout en nous laissant arbitres des priorités à hiérarchiser. Le Cercle des économistes identifie ainsi trois types de rareté :

- celles de l'environnement et des énergies naturelles (air, eau) ;
- celles, plus anciennes, à caractère souvent cyclique (pétrole, gaz) qui ont un impact fort sur la conjoncture si elles viennent à manquer ;

- celles des médicaments et autres produits de subsistance agro-alimentaire (blé, mil), qui sont devenues des enjeux d'égalité dans le monde et donc de moins en moins acceptables pour beaucoup.

Depuis une quinzaine d'années environ, un enjeu apparaît ou plutôt réapparaît car cyclique, celui de la sécurisation des approvisionnements en matières premières, qui devient une préoccupation majeure des États et des entreprises désireuses de confirmer leurs standards de production et de consommation. De nouvelles contingences, venant bouleverser les cartes, obligent alors les entreprises comme les États à s'organiser. Ces derniers, insuffisamment protégés face aux incertitudes liées aux métaux stratégiques, produits agricoles ou autres ressources halieutiques, rencontrent une exposition croissante, face à un risque géopolitique, qui est redevenu le barycentre des préoccupations des entrepreneurs du monde entier.

DE L'ESPRIT D'UNE NOUVELLE RÉFLEXION SUR LA GESTION DES RISQUES À L'INTERNATIONAL

Il y a une décennie, le risque géopolitique prenait la pole position des risques à venir. Il vient d'être détrôné par le risque pandémique. Depuis quelques mois, nous assistons, avec la Covid-19, à un bouleversement économique, financier et social sans précédent. Car, même si la globalisation des échanges fait date dans l'histoire, jamais nous ne sommes allés aussi loin dans l'éclatement, l'atomisation des logistiques d'entreprises et la fragmentation extrême des processus de production. Aussi, les *supply chain managers* doivent sans cesse affiner leurs calculs sur tous les postes de l'ensemble de la chaîne de valeur, ce qui comprime les coûts mais fragilise, en même temps, des réseaux multimodaux de plus en plus complexes. Le choléra était la maladie de l'urbanisation incontrôlée. Au regard de l'histoire, les grandes contagions nous offriraient ainsi un miroir de notre société. Mais que recèle ce nouveau coronavirus ?

L'IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR LES MATIÈRES PREMIÈRES

Tout d'abord, ce sont les Bourses qui ont dévissé : CAC40, DAX, IBEX ou Borsa Italiana ont été tout de suite dans

le rouge. En langage boursier, si c'était le contraire, on appellerait cela un phénomène d'*overshooting*. Actuellement, il est plutôt question de perte de confiance des investisseurs, premier indice aux yeux des économistes. Les matières premières sont presque toutes concernées par ce dévissage généralisé. Lithium, coltan, pétrole ont été, depuis deux mois, moins sollicités, les prévisions à la hausse revues et corrigées. En mars 2020, l'OPEP a prévenu que la capacité mondiale de stockage, équivalente à un milliard de barils, pourrait être dépassée dès la fin du mois de mai 2020. En avril 2020, les cuves de pétrole étaient déjà éprouvées à plus de 70% sur le plan mondial. L'histoire a rarement connu une période pendant laquelle les vendeurs de pétrole devaient payer les acheteurs, afin de se débarrasser du Light, du Brent et même du bitumineux, faute de trouver des entrepôts pour pouvoir les conserver.

LA REFORTE DE LA LOGISTIQUE

Sur le plan logistique, c'est une transformation qui risque de s'opérer sur l'ensemble des chaînes de valeur, dont beaucoup pourront être relocalisées, diversifiées, voire réinventées. Jusqu'à il y a encore deux mois, les projections dans le domaine de la *supply chain* considéraient que les chaînes d'approvisionnement n'allaient plus s'élargir, mais, à quelques rares exceptions près, rester en l'état sans se contracter. La pandémie de la Covid-19 est en train de bouleverser les prévisions les plus optimistes. Une certaine tendance à la relocalisation de certaines activités ou [des investissements clés](#), pour ne pas dire de certaines industries, voire même économies, pourrait devenir le *trend* logistique. Une autre tendance, moins radicale, pourrait consister à adopter des mesures pour s'attaquer à la concentration de la production dans un petit nombre des pays, cherchant une diversification à la fois géographique et au niveau des entreprises. C'est donc toute la vision stratégique quant à l'articulation des chaînes de valeur qui est en train d'être repensée.

Cela risque de s'effectuer dans la souffrance et dans la douleur : les respirateurs artificiels, entre autres, qui comportent par exemple 500 composants différents. Certaines matières premières pourront voir leur prix exploser pour satisfaire une demande nouvelle, comme celle du curare, médicament essentiel en réanimation.

Mais la production se dessine comme étant ponctuelle, tout du moins pouvons-nous l'espérer sans devoir trop s'avancer, et aucun pays n'a la capacité de produire des volumes si importants à des prix compétitifs. Il faut dix-huit mois pour requalifier une usine. Un coût aussi exorbitant pour un si petit marché, cela ne serait économiquement pas rentable. Il y a un besoin des investissements à la hauteur du défi, et rien ne sera possible si les États ne se rendent pas au chevet des entreprises, avec certaines mesures d'accompagnement comme, entre autres, la création d'un crédit d'impôt relocalisation.

Les experts du Boston Consulting Group ont calculé que les coûts totaux de production d'une usine standard chinoise sont désormais quasi-équivalents à ceux de sa copie conforme polonaise. Les grands groupes raisonnent désormais en termes de plaques géographiques, cherchant à dénicher, à l'intérieur de chacune d'entre elles, le *low cost* régional. Mouvements de re-régionalisation donc, multiplication des batailles douanières, accroissement des coûts de transport lié à la prise en compte du prix du carbone et, surtout, satisfaction du désir des acheteurs de « consommer local » pourront contraindre bon nombre d'entreprises à réajuster leur partition.

Dans les services informatiques et les centres d'appel, la prise de conscience d'une trop grande dépendance à l'égard de l'Inde commence aussi à poindre. Rapatrier une partie de leurs services informatiques dans des pays comme la Roumanie pourrait être une demi-relocalisation. Cependant, la notion d'indépendance a une limite, celle de l'accès aux matières premières. Car Covid-19 ou pas, la Chine restera le premier producteur mondial de terres rares, indispensables aux technologies du futur, comme ces minerais qui viennent, depuis quelques décennies déjà, garnir nos téléphones portables, nos ordinateurs et autres objets nomades ultra-connectés. A l'époque des lumières, Adam Smith expliquait déjà la manœuvre pour maîtriser au mieux ses coûts et générer un meilleur profit compte tenu des spécialisations par pays. À l'époque, pour des raisons économiques, il valait parfois mieux vendre son vin à un pays qui en manquait pour valoriser le couple offre/demande, plutôt qu'en assurer la distribution dans son propre pays. Surtout si le pays acheteur avait une consommation de vin nettement supérieure à celle du pays producteur.

Illustrations du poids de la Chine dans l'économie mondiale



UNE RELOCALISATION STRATÉGIQUE : L'AUTOMOBILE, LA SANTÉ ET L'AGRO- ALIMENTAIRE

Il s'agirait de cibler les secteurs essentiels, puis de cibler, dans les chaînes de valeur, ce qui a le plus d'intérêt à être relocalisé (certaines étapes de la production, qui ne dépend pas forcément des sources spécifiques d'approvisionnement), sans que cela grève la compétitivité des entreprises. L'automobile, secteur jugé essentiel par de nombreux gouvernements, puis la santé, secteur récemment rongé par les tensions sur les approvisionnements en médicaments pour les patients en réanimation. Relocaliser une partie de la production des principes actifs, fabriqués actuellement pour 60 à 80% en dehors des frontières européennes. Car il existe vraisemblablement des produits d'intérêt stratégique sanitaire sans équivalent qui doivent en partie être relocalisés dans le pays ou, à défaut, le continent d'origine. En Europe, Sanofi a déjà annoncé la création d'un champion européen des principes actifs à partir de ses usines existantes, dont la production pourrait augmenter de 5 à 10% par an pour répondre à la demande. Dans l'agroalimentaire, troisième secteur prioritaire, la question est moins celle de la relocalisation que celle de la sécurisation des filières. Mais, pour assurer la sécurité alimentaire, il faut d'abord assurer la sécurité financière des producteurs. Les États, voire les marchés communs, pourront financer des solutions de stockage, afin d'entreposer la poudre de lait quand les cours sont trop bas par exemple.

Les « cobots », robots collaboratifs, de plus en plus accessibles, l'intelligence artificielle, la réalité augmentée et l'impression 3D peuvent permettre à certains segments de l'industrie de redevenir très compétitifs. Cela nous permet déjà d'être plus réactifs, avec des séries courtes à des coûts raisonnables. Une bonne nouvelle pour la relocalisation, mais moins bonne pour l'emploi.

UNE MONDIALISATION 5.0

Comme l'a expliqué l'historien Yuval Noah Harari dans un [article](#) dans *Time*, l'antidote à la crise sanitaire n'est pas moins de mondialisation, mais

au contraire davantage de mondialisation, pour faire circuler l'information sur le virus plus vite que le virus, mutualiser la recherche, organiser et répartir la production, aujourd'hui, des équipements de protection et de soin, puis demain, du vaccin et des traitements. Et ensuite le reste des approvisionnements de toute nature à revisiter dans leurs fondements.

Le procès fait à la mondialisation [est donc absurde](#). Signe positif mais souvent ignoré, le décollage des pays du Sud a fait basculer vers eux l'industrie et les emplois, réduisant de plus d'un tiers l'écart de richesse avec les pays développés. Nous avons cependant pris conscience de la fragilité des chaînes de valeur et d'approvisionnement, trop dépendantes des pays asiatiques en général et de la Chine en particulier. Il faudra donc diversifier, voire relocaliser ou réindustrialiser, y compris pour des raisons de sécurité : dans l'Union européenne, l'industrie représente moins de 25% du PIB. Mais il faudrait repenser les implantations industrielles de façon coordonnée, car aucune des filières ne pourrait survivre en se limitant aux seuls marchés locaux. Repenser également la sécurité des productions stratégiques, y compris la santé. Il est enfin essentiel d'imaginer une nouvelle architecture des institutions et des règles internationales pour relancer le commerce, qui s'est effondré de 30%. La Chine exporte son modèle de total-capitalisme par les nouvelles routes de la soie, les prêts aux États et aux Banques centrales des pays émergents ou encore la diplomatie sanitaire. Mais est-ce un modèle pour une mondialisation stable ? Une régionalisation de la mondialisation pourrait bel et bien se mettre en marche. La coordination sera la clef de la réussite de la reprise, avec la résilience. Dans ce contexte, l'Union européenne, qui soutient une réforme de l'Organisation mondiale pour le commerce (OMC) depuis déjà quelque temps, pourrait avoir un rôle essentiel à jouer.

LE RETOUR DES PME/PMI

Dans ce nouveau paysage qui est en train de se dessiner, les PME/PMI ont peut-être une nouvelle carte à jouer. Une décision arbitraire du gouvernement chinois pouvait contraindre, en quinze jours, une usine à fermer et désorganiser ainsi, voire

Quelle Europe de la *supply chain* et des approvisionnements ?

démanteler, toute une chaîne logistique mondialisée, les sourceurs préfèrent souvent fournir les grands comptes plutôt que les PME européennes pour des raisons quantitatives.

La COVID-19 pourrait donc pousser les plus résilientes à remodeler leur *supply chain* :

- en les contraignant à reconstruire leurs chaînes de valeur ;
- en leur permettant de relocaliser certaines de leurs activités, ou/et certaines étapes de la production ;
- en offrant aux « consommateurs » plus responsables, et surtout plus conscients des nouveaux enjeux, l'opportunité d'une consommation de préférence continentale plutôt que transcontinentale quand c'est possible, car certains secteurs *high-tech* ne pourront pas toujours se passer des semi-conducteurs chinois.

C'est l'histoire éternelle des nouveaux gagnants que seront certaines entreprises européennes qui reviendront au plus près de leurs consommateurs et des nouveaux comportements d'achat de ces derniers. Les PME européennes pourraient également chercher à développer une régionalisation, voire une relocalisation des achats, ce qui impliquerait de fabriquer ou de s'approvisionner en composants dans plusieurs endroits, même si cela signifierait de payer un peu plus cher. Reste à savoir si le consommateur européen est prêt à en payer le prix, c'est-à-dire évidemment, à accepter une perte de pouvoir d'achat.

Laurent LACROIX

Enseignant-chercheur à l'Institut Libre d'Étude
des Relations Internationales (ILERI)
Consultant en supply chain et économie circulaire

Retrouvez l'ensemble de nos publications sur notre site :
www.robert-schuman.eu

Directeur de la publication : Pascale JOANNIN

LA FONDATION ROBERT SCHUMAN, créée en 1991 et reconnue d'utilité publique, est le principal centre de recherches français sur l'Europe. Elle développe des études sur l'Union européenne et ses politiques et en promeut le contenu en France, en Europe et à l'étranger. Elle provoque, enrichit et stimule le débat européen par ses recherches, ses publications et l'organisation de conférences. La Fondation est présidée par M. Jean-Dominique GIULIANI.