FRIENDSHORING ET TRANSFORMATION DES CHAINES DE VALEUR

1 août 2024

Thématiques associées : Relations clients-fournisseurs, Économie mondiale, Tendances globales, Géoéconomie & guerre économique

Typologie associée : Tendance émergente

Mots-clé associés : Mondialisation, Territoire, Économie, Réindustrialisation, Chaînes de valeurs, Relations clients-fournisseurs

Le concept de "friendshoring" et la transformation des chaînes de valeur mondiales sont devenus cruciaux dans le contexte actuel. Les tensions US-Chine, la pandémie de Covid-19 et l'invasion de l'Ukraine ont révélé les vulnérabilités des chaînes d'approvisionnement. Les gouvernements et entreprises révisent leurs stratégies, passant de l'optimisation des coûts à la résilience et la sécurité des approvisionnements.

Le « friendshoring » émerge comme une réponse à ces défis, visant à concentrer la production et les échanges commerciaux avec des pays considérés comme alliés ou amis. Cette approche s’inscrit dans un mouvement plus large de reconfiguration des chaînes de valeur et plusieurs notions apparaissent :

- La « relocalisation » (reshoring) est définie comme la réimplantation de la production sur le marché national d'une entreprise,
- Le « near-shoring » ou « délocalisation de proximité » consiste à transférer/rapatrier/rapprocher des activités et/ou des fournisseurs auparavant délocalisés à l'étranger dans une zone géographique proche,
- Le « friend-shoring » vise à concentrer la production dans des pays amis, afin d'assurer un

approvisionnement fiable entre des économies alliées ayant des niveaux de revenus différents.

Les États-Unis préconisent ainsi le « friend-shoring » (la politique d'affinité), l'UE le « de-risking » (l'atténuation des risques) et la Chine l'« autosuffisance ». Les politiques économiques sont déterminées par la question de la sécurité nationale.

Ces nouvelles tendances sont en partie motivées par un essoufflement des facteurs qui ont favorisé la mondialisation, comme les différentiels de salaires importants, les faibles coûts logistiques et la libéralisation économique de pays comme la Chine et l'Inde. Le Fonds Monétaire International qualifie ce phénomène de « fragmentation géo-économique », soulignant la diversification croissante de l'offre et de la production à l'échelle régionale ou locale.

Cependant, la mise en ?uvre de ces stratégies n'est pas sans défis. La notion de « pays ami » peut être floue et de nombreux pays, notamment parmi les économies émergentes, préfèrent rester « non-alignés » pour maintenir leur flexibilité commerciale. De plus, les entreprises ont souvent privilégié des ajustements moins radicaux, comme la diversification des fournisseurs ou l'optimisation de la gestion des stocks, plutôt que des relocalisations massives.

Malgré ces défis, certains pays émergents comme l'Inde, l'Indonésie, le Vietnam, le Mexique et la Pologne semblent bien positionnés pour bénéficier de cette tendance au « friendshoring ». Ces nouvelles approches peuvent offrir une meilleure protection contre les chocs touchant des pays géographiquement (ou géopolitiquement) plus éloignés. Le degré optimal d'intégration des entreprises aux chaînes de valeur mondiales (CVM) variera en fonction des secteurs et des produits spécifiques, notamment en raison des disponibilités des ressources naturelles et de la main-d'?uvre, sans compter les tendances sociétales et les politiques gouvernementales.

En fin de compte, la transformation des chaînes de valeur mondiales reflète un changement profond dans la façon dont les nations et les entreprises perçoivent leurs interdépendances économiques, accordant désormais une importance accrue à la sécurité nationale et à la résilience face aux crises mondiales.

Impacts potentiels

- Diversification des fournisseurs et des sources d'approvisionnement, réduisant la dépendance envers un seul pays ou région
- Augmentation potentielle des coûts de production due à la relocalisation ou au nearshoring dans des pays aux coûts de main-d'?uvre plus élevés
- Amélioration de la résilience et de la sécurité des chaînes d'approvisionnement face aux chocs géopolitiques et aux perturbations mondiales
- Nécessité d'investissements importants pour adapter ou créer de nouvelles installations de production en France ou dans des pays "amis".
- Opportunités de développement de nouvelles relations commerciales avec des pays considérés comme alliés ou amis de la France.

- Régionalisation des échanges et interdiction potentielle d'accès à certains marchés
- Complexification potentielle de la gestion logistique due à la multiplication des sources d'approvisionnement.
- Besoin accru de formation et de recrutement de main-d'?uvre qualifiée pour les activités relocalisées en France.
- Possibilité d'amélioration de l'image de marque grâce à une production et un approvisionnement plus locale ou éthique
- Nécessité de repenser les stratégies de stockage et de gestion des inventaires pour s'adapter à la nouvelle configuration des chaînes d'approvisionnement

Hypothèses et scénarios

- Et si demain, les tensions géopolitiques s'intensifiaient au point de rendre impossible l'approvisionnement depuis certains pays clés ? Comment notre entreprise pourrait-elle rapidement adapter sa chaîne d'approvisionnement ?
- Et si demain, les consommateurs exigeaient une traçabilité totale de nos produits, de la matière première au produit fini ? Serions-nous capables de répondre à cette demande ?
- Et si demain, les coûts de transport internationaux augmentaient drastiquement ? Comment cela affecterait-il notre stratégie de localisation de production ?
- Et si demain, les gouvernements imposaient des quotas stricts sur la production locale ? Comment pourrions-nous rapidement relocaliser certaines activités ?
- Et si demain, une nouvelle technologie disruptive (comme l'impression 3D à grande échelle) rendait obsolète notre modèle de production actuel ? Comment pourrions-nous nous réinventer ?

Signaux sur le sujet

- Avril 2022 : Le mot « Friendshoring » a été utilisé par la secrétaire au Trésor américaine, Janet Yellen, en avril 2022, définissant la nouvelle stratégie commerciale américaine de la « relocalisation chez les pays amis » qui a pour effet de recréer un bloc de pays alignés derrière les valeurs et les règles des Etats-Unis, en réduisant notamment la dépendance au regard de la Chine.(lien)
- Janvier 2023 : selon un rapport du FMI publié en 2023, le nombre d'entreprises souhaitant rapprocher leur production de leur marché national a été multiplié par huit depuis 2017.(lien)
- Diversification des Investissements : les entreprises commencent à investir massivement dans des capacités de production situées dans des pays alliés. Par exemple, les constructeurs de semi-conducteurs, traditionnellement concentrés en Corée et à Taïwan, annoncent des investissements significatifs au Japon, aux États-Unis et en Europe(lien)
- Initiatives de Relocalisation : des programmes comme le plan de relance de l'Union européenne (NextGenerationEU) et la Facilité pour la reprise et la résilience (REPowerEU) visent à soutenir la relocalisation de la production sur le territoire européen, en réponse aux vulnérabilités révélées par la pandémie et les tensions géopolitiques(lien)
- Changements dans les Politiques Publiques : les gouvernements mettent en place des mesures incitatives pour encourager la relocalisation ou la délocalisation de proximité. Cela inclut des politiques de soutien à la résilience et à la durabilité des chaînes de valeur, ainsi

que des mesures protectionnistes pour favoriser la production nationale (Industrie "zéro net" (UE), Inflation Reduction Act (USA)) https://www.vie-publique.fr/en-bref/292447-loi-americaine-sur-la-reduction-de-linflation-les-inquietudes-de-lue#:~:text=L'IRA%20(Inflation%20Reduction%20Act,pour%20soutenir%20l'industrie%20verte.

- Novembre 2023 : le Critical Raw Material Act, implique une relocalisation de l'extraction, la transformation du recyclage des matières premières critiques sur le territoire européen. Il implique également une forte baisse des dépendances (pas plus de 65% des approvisionnement dans un même pays)(lien)

Sources et liens pour aller plus loin

- Une nouvelle carte mondiale : la résilience européenne dans un monde qui change
- La reconfiguration des chaînes de valeur mondiales à la lumière de la guerre commerciale sino-américaine et de la pandémie mondiale - Corinne Vadcar