

# La délocalisation à proximité, l'amilocalisation, la relocalisation et le double approvisionnement: options pour les entreprises repensant leurs chaînes d'approvisionnement en Chine



# Table des matières

Introduction .....	3
Les entreprises nord-américaines repensent leur dépendance à la Chine .....	5
Le vent tourne : un ralentissement en Chine se traduit par une accélération aux États-Unis	
Tendances actuelles : la relocalisation, la délocalisation à proximité, l'amilocalisation, l'approche « Chine plus un » et le double approvisionnement .....	8
La relocalisation	
La délocalisation à proximité	
L'amilocalisation	
L'approche « Chine plus un »	
Le double approvisionnement	
Est-il temps de repenser votre chaîne d'approvisionnement en Chine? .....	21
Une stratégie de logistique solide pour appuyer un changement dans l'approvisionnement .....	27
Conclusion .....	32
Références .....	35



# Introduction

Bien que la plupart des entreprises américaines s'accordent pour dire qu'il n'est [plus aussi idéal](#) qu'avant d'établir sa chaîne d'approvisionnement en Chine, les avis sur la meilleure façon de corriger la situation sont très divergents. Certaines prônent le transfert d'une partie de la production ailleurs en Asie, comme au Vietnam, en Malaisie, à Singapour ou dans un autre pays où les coûts sont moindres. D'autres entreprises ont déplacé leurs usines de fabrication en Amérique du Nord, principalement au Mexique. Enfin, certaines choisissent d'accroître leur résilience en trouvant des fournisseurs de soutien en cas de pépin avec l'approvisionnement en Chine.

Peu importe la solution, la tendance est indéniable. L'attitude des entreprises américaines à l'égard du commerce en Chine a changé. Ce désenchantement a commencé avant la pandémie, mais a été aggravé par les confinements prolongés liés à la COVID-19 et les tensions politiques et économiques continues entre les deux pays. Par exemple, en avril 2023, le [Wall Street Journal](#) a révélé qu'en 2022, les dépenses pour la construction de nouvelles usines aux États-Unis ont atteint un niveau record, surpassant celles pour la construction d'écoles,

d'établissements de soins de santé et d'immeubles de bureaux. « Les entreprises dont les usines étaient exclusivement situées dans des pays où les coûts de fabrication étaient bas ont trouvé des raisons de rapatrier leurs activités », explique l'article.

Par ailleurs, la Chambre de commerce américaine en République populaire de Chine (AmCham China) a rapporté au début de 2023 que pour la première fois, une majorité de ses membres ne considèrent plus la Chine comme une priorité d'investissement, soit un endroit où ils devraient dépenser pour stimuler leurs affaires. Les résultats du sondage, communiqués par la [BBC](#), révèlent que 66 % des membres d'AmCham China ont cité l'incertitude des relations bilatérales comme leur principal défi en Chine et que 49 % des répondants ont affirmé que la Chine était moins accueillante envers les entreprises étrangères.

Plusieurs raisons expliquent ce changement d'attitude :

- Une guerre commerciale commencée sous l'administration Trump, qui se poursuit depuis que le président Joe Biden est au pouvoir
- Les répercussions durables de la politique zéro COVID chinoise, qui a entraîné la fermeture presque totale des usines et des ports de la Chine et a déclenché une crise de la chaîne d'approvisionnement mondiale
- Des chaînes d'approvisionnement complexes
- Un changement de la situation économique en Chine qui a entraîné une augmentation des coûts de main-d'œuvre et de production
- Un environnement géopolitique en mutation qui, selon le [New York Times](#), est considéré par l'administration Biden comme la plus grande menace à long terme à la puissance américaine
- Les politiques et les investissements annoncés par les gouvernements, y compris ceux du [Mexique et du Vietnam](#), pour augmenter leur avantage concurrentiel en tant que source d'approvisionnement à l'échelle mondiale.

Ces facteurs commencent à changer la donne, mais la Chine demeure le leader mondial en matière de fabrication. Selon le [New York Times](#), au début de 2023, les usines du pays atteignaient des niveaux de productivité inégalés depuis plus d'une décennie. « La Chine est la deuxième économie en importance dans le monde, après les États-Unis, mais sa capacité de fabrication est énorme, note l'article. Les usines chinoises produisent plus que celles des États-Unis, de l'Allemagne et du Japon réunies. »

Le rôle de la Chine en tant qu'« [usine du monde entier](#) » a fait en sorte que de nombreuses entreprises américaines ont bâti des chaînes d'approvisionnement profondément

enracinées dans ce pays, tellement enracinées qu'elles ne peuvent simplement pas quitter le marché. Depuis que la Chine est devenue le lieu par excellence de fabrication à faible coût, les entreprises y ont implanté leurs chaînes d'approvisionnement, qui se sont développées dans l'intervalle. Comme l'a expliqué un analyste à la [CNBC](#), « les États-Unis dépendent plus de la Chine que la Chine des États-Unis »

Les entreprises américaines cherchent donc la meilleure voie à suivre pour s'adapter à ces changements. La logistique, bien entendu, sera un facteur important. Les entreprises qui délocalisent leur production chinoise souhaiteront optimiser leurs opérations de chaîne d'approvisionnement. Elles voudront notamment s'assurer d'avoir un accès rapide aux services de transport nécessaires, une visibilité complète, des garanties de service et de la flexibilité pour établir une stratégie logistique viable. Après tout, les entreprises ne veulent pas investir du temps et des ressources pour relocaliser leur chaîne d'approvisionnement, pour ensuite se heurter à une profusion de nouveaux défis.

Le présent document portera sur les options actuellement offertes aux entreprises qui envisagent d'apporter des changements à leurs activités de chaîne d'approvisionnement. Les diverses pratiques actuelles seront décrites, y compris la délocalisation à proximité, la relocalisation, le double approvisionnement, l'approche « Chine plus un » et l'amilocalisation, la plus récente stratégie ajoutée à la liste. Cette réflexion mettra également en lumière les enjeux de logistique propres aux entreprises des États-Unis et du Canada, ainsi que l'importance de collaborer avec un fournisseur de services logistiques expérimenté et compétent.





Les entreprises nord-américaines repensent leur dépendance à la Chine

## Les entreprises nord-américaines repensent leur dépendance à la Chine

Selon la [Banque mondiale](#), 1978 est l'année où la Chine a ouvert ses portes aux marchés internationaux et a entamé la réforme de son économie. Au cours des 45 années qui ont suivi, la réorientation économique chinoise a fondamentalement changé l'ordre mondial.

Prenons l'exemple des échanges commerciaux entre les États-Unis et la Chine qui, selon le Congressional Research Service, totalisaient environ 2 milliards de dollars en 1979, puis près de 640 milliards de dollars en 2017. Cinq ans plus tard, en 2022, [Bloomberg](#) a rapporté que le commerce entre les deux pays représentait plus de 690 milliards de dollars, « ce qui montre que les consommateurs et les entreprises des deux plus grandes économies mondiales demeurent profondément liés, alors que leurs gouvernements s'opposent sur de nombreux enjeux économiques et politiques. »

De plus, le [secteur manufacturier](#) chinois a surpassé celui des États-Unis il y a plus de 10 ans : près de 30 % de la production mondiale provient de la Chine, atteignant une valeur de près de 4 billions de dollars.

Avec le temps, la Chine a gagné le titre d'« usine du monde entier ». Lorsque les fabricants américains ont commencé à déplacer leur production en Chine, ils profitaient de coûts environ [25 % à 30 % moins élevés](#) qu'aux États-Unis. Les coûts de main-d'œuvre moindres, la main-d'œuvre bien formée, les normes réglementaires plus souples, les structures fiscales avantageuses et le soutien du gouvernement pour stimuler l'externalisation ont fait croître les revenus d'impartition de la Chine de [30 %](#) par année jusqu'en 2013.

Comme l'indique l'analyse du magazine [Foreign Policy](#), la délocalisation vers la Chine est devenue un « impératif financier » : les travailleurs du secteur manufacturier des États-Unis qui gagnaient 20 \$ l'heure ou plus pouvaient être remplacés par des travailleurs gagnant moins d'un dollar l'heure.

Selon [Foreign Policy](#), en 1982, les multinationales américaines avaient 30 % de leur main-d'œuvre à l'étranger; en 2014, cette part avait doublé pour atteindre 60 %. Parmi les entreprises qui ont délocalisé au moins une partie de leurs activités manufacturières à l'étranger, on retrouve la crème de la crème des entreprises américaines, notamment Apple, Caterpillar, Boeing, General Motors, Nike et Ford.

« Nous dépendons de la Chine autant qu'elle dépend de nous, sinon plus », a déclaré Doug Oberhelman, alors chef de la direction de Caterpillar, lors d'une [entrevue](#) à CNN en 2012. L'homme d'affaires avait fait remarquer que 70 % des revenus de son entreprise provenaient de l'extérieur des États-Unis et expliqué qu'étant donné l'économie chinoise et la croissance rapide de la population, « pourquoi ne pas vouloir que ce marché s'ouvre à nous et tout faire pour s'affirmer comme leader en Chine? »

### Le vent tourne : un ralentissement en Chine se traduit par une accélération aux États-Unis

Malgré l'enthousiasme du chef de la direction de Caterpillar au sujet du transfert de la production de son entreprise vers la Chine, il a reconnu que la situation était bien différente deux ans plus tard. « Nous avons certainement observé un ralentissement au cours des dernières années », a déclaré M. Oberhelman à [CNBC](#) en 2014 au sujet de l'évolution de la situation économique en Chine. « Je n'anticipe rien d'inquiétant, mais je ne vois certainement pas de boum non plus », explique-t-il.



Il a plutôt laissé entendre que Caterpillar était passée « d'un excellent taux de croissance à deux chiffres d'environ 12 % à 15 % à un taux de 7 % ou 8 % en quelques années », un ralentissement qui a pris de court l'entreprise. « Il faut apporter un gros changement, en assez peu de temps. »

Alors que les entreprises américaines s'adaptent à une économie chinoise moins robuste, d'autres éléments sont venus changer la donne, dont les suivants :

- L'augmentation des coûts de main-d'œuvre. Selon [CNBC](#), le salaire horaire moyen des travailleurs d'usine chinois a augmenté de 64 % entre 2011 et 2017 pour atteindre 3,60 \$ US l'heure. En 2020, le salaire horaire était de 6,50 \$, comparativement à 4,82 \$ US au Mexique et à 2,99 \$ US au Vietnam, selon les conseillers internationaux [Dezan Shira and Associates](#).
- La volatilité des cours mondiaux du pétrole, qui a fait augmenter les coûts de production.
- En parallèle, l'essor du gaz naturel aux États-Unis a permis de réduire considérablement les coûts énergétiques pour les entreprises américaines.
- L'instabilité politique et les catastrophes internationales. La pandémie de COVID-19 et la guerre commerciale en cours, pour ne nommer que deux obstacles, ont démontré à quel point une chaîne d'approvisionnement asiatique peut être vulnérable aux facteurs externes.
- Des écarts majeurs entre les fuseaux horaires entravant les communications entre les gestionnaires basés aux États-Unis et leurs établissements de production en Asie.

- La complexité du contrôle de la qualité et de la protection de la propriété intellectuelle et des actifs de l'entreprise.
- Les mauvaises conditions de travail dans certaines usines asiatiques, qui ont suscité une opposition contre les produits à faible coût fabriqués dans des « conditions d'atelier clandestin ».
- La hausse de [productivité](#) du secteur manufacturier aux États-Unis, principalement attribuable aux progrès de l'automatisation, réduisant les coûts liés à la main-d'œuvre.
- Le besoin d'un accès plus rapide aux marchandises. À la base, les entreprises choisissaient de délocaliser leur production principalement pour réduire les coûts de main-d'œuvre. Les chaînes d'approvisionnement complexes entraînant de longs délais de transit et offrant très peu de flexibilité étaient perçues comme un mal nécessaire. Des délais de transit [de 35 à 45 jours](#) étaient « normaux » pour une chaîne d'approvisionnement asiatique. Mais les besoins des entreprises, en particulier des fabricants de vêtements, ont évolué et de tels délais d'exécution ne sont plus jugés raisonnables.

L'effet cumulatif de ces facteurs a amené de nombreuses entreprises à se demander si leur chaîne d'approvisionnement était devenue trop enracinée dans un seul pays, à l'autre bout du monde. Les entreprises nord-américaines de toutes tailles ont donc commencé à repenser leurs choix de fournisseurs et leur gestion de la chaîne d'approvisionnement.



A photograph showing a row of tall, white flagpoles against a clear blue sky. The poles are arranged in a slightly curved line, and each pole holds a different national flag. The flags are flying and waving in the wind. The flags include the flag of Timor-Leste (red, green, and blue with a yellow emblem), the flag of Cambodia (blue, red, and yellow with a white temple), the flag of Malaysia (green, yellow, and red with a blue canton and white emblem), the flag of the United Kingdom (blue with the Union Jack), the flag of Finland (white with a blue cross), the flag of the European Union (blue with twelve yellow stars), the flag of the United States of America (stars and stripes), the flag of Norway (red, white, and blue), the flag of Germany (black, red, and gold), the flag of Greece (blue and white stripes), the flag of Argentina (light blue, white, and light blue with a sun), and the flag of Uruguay (nine horizontal stripes of white, blue, and red with a white canton and nine stars).

Tendances actuelles :  
la relocalisation,  
la délocalisation à proximité,  
l'amilocalisation, l'approche  
« Chine plus un » et le  
double approvisionnement



## Tendances actuelles : la relocalisation, la délocalisation à proximité, l'amilocalisation, l'approche « Chine plus un » et le double approvisionnement

La décision de cesser sa production en Chine ou de la réduire exige une réflexion et des calculs poussés. Les entreprises qui envisagent un tel changement constatent rapidement qu'il n'y a pas de solution passe-partout. Chaque entreprise gagne à examiner les options qui s'offrent à elles et à choisir celle qui répond le mieux à ses besoins précis. Voici les pratiques les plus répandues à l'heure actuelle :

- **La relocalisation.** La relocalisation se produit lorsqu'une entreprise rapatrie sa production. C'est le contraire de la délocalisation, qui a lieu lorsqu'une entreprise déplace sa production dans un autre pays, habituellement en Chine ou dans un autre pays asiatique.
- **La délocalisation à proximité.** La délocalisation à proximité consiste à déplacer des réseaux de production ou de fournisseurs vers un pays situé à proximité du pays d'origine de l'entreprise. Cette mesure est habituellement prise pour améliorer la gestion de la

chaîne d'approvisionnement. Une entreprise qui choisit la délocalisation à proximité partage souvent une frontière avec le pays où se trouve son partenaire manufacturier.

- **L'amilocalisation.** L'amilocalisation est le nouveau mot à la mode dans le domaine du commerce mondial, selon le [Forum économique mondial](#). Il fait référence aux entreprises qui choisissent des partenaires situés dans des pays partageant leurs valeurs, afin de minimiser le risque de perturbations de la chaîne d'approvisionnement.
- **L'approche « Chine plus un ».** Une autre option appelée « Chine plus un » consiste à déplacer certaines activités vers d'autres pays, habituellement en Asie, tout en conservant d'autres activités en Chine.
- **Le double approvisionnement.** Comme l'explique [TechTarget](#), le double approvisionnement consiste à avoir deux fournisseurs pour un composant, une matière première, un produit ou un service en particulier. Cette pratique peut se transformer en approvisionnement de plusieurs sources, dans le cadre duquel plus de deux fournisseurs sont utilisés.

Voici un aperçu de chaque pratique liée à la chaîne d'approvisionnement.



## La relocalisation

Pour de nombreuses raisons, un nombre croissant d'entreprises rapatrient la fabrication de leurs produits aux États-Unis. Selon le [Wall Street Journal](#), les dépenses pour la construction d'usines ont atteint un sommet record de près de 110 milliards de dollars en 2022. « Une grande partie de la croissance provient d'entreprises des secteurs de la haute technologie, qui produisent notamment des semi-conducteurs et des batteries de véhicule électrique, et sont soutenues par des incitatifs gouvernementaux, souligne l'article. Elle s'explique également par les décisions d'entreprises dont la production était concentrée dans des pays aux faibles coûts de fabrication, qui s'adaptent maintenant aux nouvelles réalités de la chaîne d'approvisionnement. »

Le [Journal](#) a cité un fournisseur de vêtements affirmant que les détaillants souhaitent réduire leurs stocks en magasin et se tournent vers des usines aux États-Unis pour accélérer leur réapprovisionnement. « L'essor manufacturier national, poursuit l'article, s'explique par un désir de raccourcir la distance parcourue par les produits entre l'usine et le point de vente. Selon le fabricant de jouets Lego, c'est pourquoi il construit sa première usine aux États-Unis en Virginie. »

Le fabricant d'outils [Stanley Black & Decker](#) a cité l'automatisation dans les usines américaines comme l'un des principaux facteurs justifiant sa décision d'ouvrir une installation de fabrication en Caroline du Nord. « Imaginez la chaîne de montage d'un outil électrique. En Chine ou au Mexique, elle serait probablement composée d'entre 50 et 75 personnes », explique le chef de la direction Donald Allen Jr. à des analystes, cité dans un article du [Wall Street Journal](#). « Avec la solution automatisée que nous avons créée en Caroline du Nord dans sa version actuelle, la chaîne de montage compte environ 10 à 12 personnes en raison du haut niveau d'automatisation. Dans la version 2.0, elle n'en comptera que deux ou trois. »

Selon l'organisme [Reshoring Initiative](#), un nombre record de 364 000 emplois liés à la relocalisation ont été créés en 2022. Ce nombre progresse continuellement depuis 2010, et la tendance demeure à la hausse. L'analyse indique que la création d'emplois a bondi de 2020 à 2022, lorsque les entreprises ont compris leur vulnérabilité aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement et, plus récemment, aux événements géopolitiques.

Reshoring Initiative indique que la fabrication de puces et de batteries de véhicule électrique, qui est subventionnée par le gouvernement américain, était à l'origine de 53 % des offres d'emploi en 2022. Voici les produits qui sont de plus en plus souvent fabriqués aux États-Unis :

- 1. L'équipement électrique** (qui comprend les batteries et les bornes de recharge de véhicule électrique, en tête de la catégorie)
- 2. Les articles informatiques et électroniques** (y compris les panneaux solaires, les articles de robotique et les semi-conducteurs)
- 3. Les produits chimiques** (y compris les produits pharmaceutiques, les carburants renouvelables comme l'hydrogène et les produits chimiques à base de terres rares)
- 4. L'équipement de transport** (y compris les drones, les véhicules électriques et l'aérospatial).
- 5. L'équipement et les fournitures médicaux** (y compris l'équipement de protection individuelle, les blouses, les masques et les dispositifs médicaux)
- 6. Les vêtements et textiles.**

# Pourquoi les entreprises retournent-elles aux États-Unis?

Selon l'analyse de Reshoring Initiative, voici certaines des grandes raisons citées par les entreprises rapatriant leur production aux États-Unis :

- **Les incitatifs gouvernementaux :** plusieurs initiatives fédérales ont été mises en œuvre au cours des dernières années, offrant des subventions considérables aux fabricants américains de certains produits ciblés, notamment les véhicules électriques, les puces à semi-conducteur et les produits liés à l'énergie verte
- **La disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée**
- **Les risques d'interruptions de la chaîne d'approvisionnement, de catastrophes naturelles et d'instabilité politique**
- **La proximité des clients et du marché**
- **Les synergies de l'écosystème**

- **Les infrastructures**
- **La capacité sous-utilisée**
- **L'automatisation et la technologie**
- **L'accélération de la mise en marché**
- **L'innovation conjointe en fabrication et ingénierie**
- **Le patriotisme : on constate un renouveau de l'intérêt pour les produits fabriqués aux États-Unis**

Les résultats de l'analyse de Reshoring Initiative sont appuyés par une autre étude menée par Xometry, accompagnée de sondages de Forbes et de Zogby. Le [sondage trimestriel sur les impressions des PDG](#), réalisé au troisième trimestre de 2022, a révélé que 64 % des PDG des entreprises manufacturières relocalisaient actuellement leurs activités ou les délocalisaient à proximité. En parallèle, seulement 25 % des répondants ont affirmé vouloir augmenter la délocalisation de leurs activités.

## La délocalisation à proximité

L'une des options privilégiées par de nombreuses entreprises est de déplacer leurs activités dans des pays situés plus près des États-Unis que la Chine, qui offrent des gains d'efficacité par rapport à la production locale. Cette pratique appelée la délocalisation à proximité permet aux entreprises de pallier les défauts de leur stratégie chinoise. Bien que le Canada et le Mexique soient des destinations évidentes, d'autres pays d'Amérique latine ont mis en œuvre des politiques et des pratiques pour attirer les investisseurs internationaux.

Parmi ceux-ci figurent les signataires de l'[Accord de libre-échange entre l'Amérique centrale, les États-Unis et la République dominicaine](#), décrit par le Bureau du représentant américain au commerce comme étant le premier accord de libre-échange entre les États-Unis et un groupe de petites économies en développement. L'accord lie les États-Unis, le Costa Rica, le Salvador, le Guatemala, le Honduras, le Nicaragua

et la République dominicaine. Les États-Unis ont également conclu des [accords commerciaux](#) avec la Colombie et le Panama afin d'éliminer les tarifs douaniers et les barrières commerciales.

Vous trouverez ci-dessous un aperçu de plusieurs pays propices à la délocalisation à proximité, selon le [Wilson Center](#). Chaque profil de pays présente également l'[indice de convivialité des affaires « Doing Business » attribué par la Banque mondiale](#). L'indice établi sur un total de 100 points évalue à quel point il est facile de mener des affaires dans ces pays du point de vue de la réglementation, que ce soit par rapport au démarrage d'une entreprise, aux impôts, à l'exécution des contrats, à l'approvisionnement en électricité et au commerce transfrontalier. La Nouvelle-Zélande, qui figure au premier rang du classement, a une note de 86,8. Les États-Unis se classent au sixième rang avec une note de 84,0 et la Chine, au 31e rang, avec une note de 77,9.



**Le Costa Rica.** Selon l'analyse du Wilson Center, le Costa Rica répond à toutes les exigences de la délocalisation à proximité. Le pays accueille actuellement 20 entreprises du palmarès Fortune 10 et 250 multinationales, notamment Amazon, Microsoft, Intel, IBM et Google. Le Costa Rica est devenu une destination de choix pour les entreprises de technologie médicale, dont Roche, Bayer et Boston Scientific, qui ont fait des investissements importants dans leurs installations de production.

Les entreprises étrangères sont [attirées par le Costa Rica](#) pour les raisons suivantes : l'accès à des développeurs technologiques hautement qualifiés, des zones de libre-échange, la maîtrise de l'anglais par une partie de la population, les fuseaux horaires compatibles, la proximité avec les États-Unis et le Canada, les coûts de main-d'œuvre moindres et la main-d'œuvre qualifiée.

**Note relative à la convivialité des affaires :** Le Costa Rica a obtenu une note de 69,2 et s'est classé au 74e rang.



**La République dominicaine.** Cette île possède l'économie la plus florissante d'Amérique centrale et des Caraïbes, affichant un taux de croissance annuel avant la pandémie de 6 %. Le gouvernement stable et les avancées économiques du pays ont attiré l'attention de multinationales au début des années 2000, comme GE Energy, Johnson & Johnson, Medtronic, Eaton et Rockwell Automation. Le Wilson Center rapporte que huit des 30 plus grandes entreprises du monde y basent une partie de leur production de composants électriques, de bijoux, d'appareils électroniques, de textiles, de chaussures et de nombreux autres produits.

**Note relative à la convivialité des affaires :** La République dominicaine a obtenu une note de 60,0 et s'est classée au 115e rang.



**Le Panama.** Le Wilson Center considère le Panama comme un endroit idéal pour la délocalisation à proximité, en raison de sa situation géographique et de ses capacités logistiques avantageuses. Le dédouanement automatisé du fret est un avantage important du pays sur le plan logistique, qui réduit les délais de livraison et améliore l'efficacité. [La zone franche de Colón](#), le plus grand port franc en Amérique, héberge plus de 2 500 entreprises, dont Stanley Black & Decker, Calvin Klein, Diesel, Fisher-Price et Westinghouse.

En 2020, dans le cadre de sa stratégie de reconstruction post-COVID, le gouvernement du Panama a établi un cadre appelé EMMA visant à attirer les entreprises d'industries légères au moyen d'incitatifs financiers. Selon [Outlier Legal Services](#), EMMA offre des exonérations fiscales aux entreprises admissibles, des avantages liés à la main-d'œuvre et à l'immigration ainsi que des incitatifs douaniers. Ces avantages s'ajoutent aux incitatifs au libre-échange déjà en place.

**Note relative à la convivialité des affaires :** Le Panama a obtenu une note de 66,6 et s'est classé au 86e rang.



**Le Mexique.** Plusieurs pays de l'hémisphère occidental comme ceux présentés ci-dessus sont parvenus à s'affirmer comme destination idéale pour la délocalisation à proximité, mais aucun n'arrive à la cheville du Mexique. Voici un extrait de la [déclaration de 2022 sur le climat d'investissement au Mexique](#) du Département d'État des États-Unis : « En 2021, le Mexique était le deuxième partenaire commercial des États-Unis en matière de biens et services. Le pays demeure l'un de nos partenaires d'investissement les plus importants. Le commerce bilatéral a augmenté de 482 % de 1993 à 2020, et le Mexique est le deuxième marché d'exportation en importance des États-Unis. »

Cette analyse est corroborée par un rapport publié en 2023 dans le [Wall Street Journal](#), qui indique que des entreprises du monde entier déménagent leur production et leur équipement au Mexique dans leur quête d'un centre de fabrication plus près des États-Unis. Le rapport énonce que les entreprises sont attirées par le Mexique en raison de divers avantages comme l'économie manufacturière, les accords de libre-échange, y compris l'Accord Canada-États-Unis-Mexique (ACEUM), une main-d'œuvre éduquée, des coûts de main-d'œuvre moindres et la proximité des États-Unis.

Le Mexique offre également l'accès à un réseau d'infrastructures établi qui comprend 10 grands ports, plus de trois douzaines d'aéroports internationaux et une frontière de 2 000 milles avec les États-Unis. Selon l'[Administration fédérale des autoroutes des États-Unis](#), Laredo, au Texas, est le poste frontalier le plus important entre les États-Unis et le Mexique; c'est là que s'effectuent 60 % des passages frontaliers entre le Texas et le Mexique.

Les entreprises américaines sont avantagées par certaines dispositions de l'ACEUM, y compris l'exemption de droits de douane pour les marchandises qualifiées. Les entreprises peuvent également avoir accès au réseau de maquiladoras du Mexique, des usines appartenant à des étrangers qui exportent les produits qu'elles produisent. Les maquiladoras permettent l'importation en franchise de droits de tout le matériel de fabrication et donnent accès à la main-d'œuvre abordable et aux coûts d'exploitation moindres du Mexique.

Les entreprises américaines profitent également des investissements du Mexique dans les [grappes industrielles](#); par exemple, Tijuana se spécialise en dispositifs médicaux, Guadalajara en appareils électroniques et en technologie de pointe, Queretaro en aérospatiale, Toluca en automobile et Puebla en textiles.

Par ailleurs, les chaînes d'approvisionnement aux États-Unis, au Canada et au Mexique sont profondément interreliées; des pièces et des fournitures traversent la frontière plusieurs fois durant le processus de production. Dans l'industrie automobile, les pièces et les composants peuvent traverser la frontière entre les États-Unis, le Mexique et le Canada jusqu'à huit fois avant l'assemblage final, selon l'[Association canadienne des constructeurs de véhicules](#). En outre, comme l'a rapporté le [New York Times](#), environ 40 % de la valeur des exportations du Mexique vers les États-Unis est composée de pièces et de composants fabriqués dans des usines américaines, tandis que seulement 4 % des importations en provenance de la Chine sont fabriquées aux États-Unis.

Mattel, Tesla, Walmart, Home Depot, Samsung, Heineken et Bosch font partie des entreprises internationales qui ont récemment annoncé leur plan de délocalisation à proximité au Mexique. D'après le [Wall Street Journal](#), elles figurent parmi les 400 entreprises qui, selon le gouvernement mexicain, ont dit souhaiter possiblement transférer leur production de l'Asie vers le Mexique.

Malgré ces avantages indéniables, de nombreux experts financiers et gouvernementaux ont soulevé des préoccupations au sujet de divers aspects du marché mexicain. L'accès à un réseau électrique fiable est un facteur important, comme l'a rapporté [Reuters](#). Le [Département d'État des États-Unis](#) cite d'autres éléments à prendre en considération, dont l'imprévisibilité de la réglementation, l'exécution parfois incertaine des contrats, la corruption et la santé fragile de la société pétrolière d'État Pemex.

**Note relative à la convivialité des affaires :** Le Mexique a obtenu une note de 72,4 et s'est classé au 60e rang.



**Le Canada.** La délocalisation à proximité, qui peut également être qualifiée d'amilocalisation dans ce cas, peut aussi s'effectuer au nord de la frontière. En effet, un nombre croissant d'entreprises américaines se tournent vers le Canada pour trouver des fournisseurs et des partenaires manufacturiers essentiels. Les relations étroites entre les deux pays, leur accord de libre-échange, ainsi que l'environnement fiscal favorable du Canada et sa proximité géographique en font un choix évident.

Dans le monde instable d'aujourd'hui, le Canada pourrait offrir un répit que bien des entreprises recherchent. Voici un aperçu des avantages souvent cités par les entreprises américaines lorsqu'elles choisissent de mener leurs activités au Canada.

- **Un environnement politique favorable.** Le [Département d'État des États-Unis](#) décrit la relation entre les États-Unis et le Canada comme suit : « Les États-Unis et le Canada partagent la plus longue frontière internationale du monde, soit 5 525 milles et 120 points d'entrée terrestres, et notre relation bilatérale est l'une des plus étroites et approfondies. » En effet, les deux pays sont investis depuis longtemps dans la prospérité et la sécurité mutuelles. Le département d'État souligne d'ailleurs que les accords de défense des États-Unis avec le Canada sont de plus grande ampleur qu'avec tout autre pays. Lorsqu'on met en contexte cette relative coopération dans le climat géopolitique actuel, il est facile de comprendre pourquoi le Canada est une option attrayante.
- **Des occasions commerciales solides et croissantes.** En juillet 2020, l'Accord Canada-États-Unis-Mexique (ACEUM) est entré en vigueur et a remplacé l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), en vigueur depuis 1994. L'ACEUM maintient tous les principes fondamentaux de l'ALENA, y compris l'exemption de droits de douane pour les marchandises qualifiées, et tient compte des réalités du marché du 21e siècle, comme le commerce électronique et la propriété numérique. De plus, à l'avantage des entreprises américaines actives au Canada, l'entente interdit la taxation des produits numériques, interdit les exigences

de localisation des données et vise à éliminer les obstacles bureaucratiques et réglementaires dans la mesure du possible.

- **L'efficacité des douanes.** Les efforts visant à stimuler et à faciliter le commerce s'étendent aussi au processus de dédouanement. En effet, plusieurs programmes et procédures harmonisées accélèrent le dédouanement et réduisent le risque de retards. Les États-Unis et le Canada utilisent tous les deux un système de déclaration à guichet unique, qui améliore considérablement le processus de vérification de la conformité.

Selon l'[International Trade Administration](#), les entreprises qui soumettent rapidement tous les documents requis sans erreur peuvent s'attendre à ce que leurs envois soient dédouanés dans un certain délai pour pouvoir effectuer des livraisons promptes dans les usines canadiennes. Les entreprises américaines qui approvisionnent les industries manufacturières, y compris les secteurs de l'automobile et de l'aérospatiale, bénéficient particulièrement de l'efficacité des douanes.

- **Un climat d'affaires favorable.** Le [rapport Doing Business de 2020](#) de la Banque mondiale a classé le Canada au 23e rang des meilleurs pays au monde où faire des affaires, parmi 190 pays. Dans le rapport, le Canada gagne des points parce qu'il y est facile de démarrer une entreprise et d'obtenir du crédit, et qu'il offre une main-d'œuvre instruite et des infrastructures solides. En outre, le Canada a le taux d'imposition général le plus faible sur les nouveaux investissements commerciaux de tous les pays du G7, ainsi que les coûts commerciaux les plus bas dans le secteur de la fabrication de pointe. Cela comprend un [taux d'imposition fédéral sur le revenu des sociétés](#) de 15 %, qui est le plus faible de tous les pays du G7 (mais n'inclut pas les impôts provinciaux).
- L'[International Trade Administration des États-Unis](#) a identifié les secteurs les plus prometteurs pour les entreprises américaines dans le marché canadien. Les secteurs suivants figurent dans la liste :
  - Aérospatiale et défense
  - Agriculture
  - Automobile
  - Matériel de défense
  - Technologies de l'information et des communications
  - Énergie
  - Appareils médicaux.

- **L'efficacité logistique.** En collaborant avec un fournisseur de services logistiques expérimenté, les entreprises américaines qui exercent leurs activités au Canada sont assurées d'obtenir des services de transport et de logistique complets pour répondre à tous les besoins de leur chaîne d'approvisionnement. Certaines entreprises de logistique canadiennes entretiennent des réseaux de distribution qui assurent un service complet dans les dix provinces et trois territoires du pays. Elles desservent les régions éloignées du pays qui ne sont pas accessibles par autoroute ou dont les voies de transport terrestre sont fermées durant les longs mois d'hiver.

Les entreprises canadiennes ont accès à des services logistiques complets grâce à des solutions faisant appel aux modes de transport routier, ferroviaire, maritime et aérien. Encore une fois, les entreprises qui font affaire avec un fournisseur de services logistiques réputé peuvent profiter d'une flexibilité sur le plan logistique pour répondre à des besoins particuliers. Elles peuvent notamment accéder à des services de livraison de produits essentiels pour les livraisons urgentes, à des livraisons routières accélérées pour répondre aux besoins de fabrication juste à temps, à des options de chargement complet ou partiel pour le transport routier, ainsi qu'à des solutions multimodales associant le transport aérien, routier ou ferroviaire.

Les livraisons entre les États-Unis et le Canada sont aussi très simples : il est possible de faire livrer les envois routiers ordinaires au Canada en trois ou quatre jours, selon les capacités du fournisseur de services logistiques. Ce service garanti permet aux entreprises de cimenter leurs horaires de production, en plus de faciliter la planification de la capacité de l'entrepôt et du centre de distribution. De plus, les entreprises qui vendent en ligne aux consommateurs peuvent leur offrir des livraisons rapides et sans tracas à la hauteur de leurs attentes.

**Note relative à la convivialité des affaires :** Le Canada a obtenu une note de 79,6 et s'est classé au 23<sup>e</sup> rang.

## L'amilocalisation

Selon le [Forum économique mondial](#), l'amilocalisation est le nouveau terme à la mode en matière de commerce international, créé en réaction au climat géopolitique actuel. Le terme (« friendshoring », en anglais) semble avoir été inventé par la secrétaire du Trésor des États-Unis, Janet Yellen, qui l'a utilisé à plusieurs reprises pour suggérer que les entreprises américaines concentrent leurs chaînes d'approvisionnement dans des pays qui ont une alliance solide avec les États-Unis et qui partagent une vision commune.

« Plutôt que de dépendre fortement de pays avec lesquels nous vivons des tensions géopolitiques et qui ne peuvent pas nous promettre un approvisionnement continu et fiable, nous devrions diversifier notre groupe de fournisseurs », a-t-elle déclaré dans une [allocution](#) au Conseil de l'Atlantique. « L'amilocalisation, c'est la formation d'un groupe de pays qui adhèrent fermement à un ensemble de normes et de valeurs, a poursuivi la secrétaire Yellen. Nous devons approfondir nos liens avec ces partenaires et collaborer pour nous assurer de répondre à nos besoins en matière de matériaux essentiels. »

Bien que la secrétaire ait souligné que l'amilocalisation ne signifiait pas que les États-Unis se retireraient du monde, la nouvelle politique sous-entend un désir d'aider les entreprises américaines à éviter les perturbations causées par les remous géopolitiques et économiques.

La vice-première ministre du Canada et ministre des Finances, Chrystia Freeland, a également soutenu le concept. Lors d'une conférence donnée aux côtés de la secrétaire Yellen à l'occasion d'un sommet financier à Toronto en 2022, Chrystia Freeland a souligné que le monde était entré dans une [période d'amilocalisation](#). Elle a expliqué que le Canada et ses alliés souhaitaient renforcer leurs partenariats et bâtir leurs chaînes d'approvisionnement en collaboration avec d'autres démocraties.

Le [Forum économique mondial](#) voit un excellent exemple d'amilocalisation dans la récente décision d'Apple de transférer la production de certains produits d'iPhone de la Chine à l'Inde. Le [Washington Post](#) dresse d'ailleurs la liste des pays qui bénéficieraient le plus de l'amilocalisation, à mesure que les États-Unis relocalisent des usines de production, des emplois et des investissements dans des pays considérés comme étant dignes de confiance par eux et leurs alliés. L'Indonésie, la Malaisie, le Vietnam et d'autres pays de l'Indo-Pacifique sont nommés comme gagnants potentiels. Selon l'article, les pays susceptibles de perdre au change comprennent la Chine, la Russie et d'autres pays jugés trop protectionnistes ou qui violent des normes internationales.

## L'approche « Chine plus un »

Lors d'une discussion sur le balado [The Daily](#) du New York Times en février 2023, le journaliste Peter Goodman a parlé des nouvelles perceptions des entreprises à l'égard de la chaîne d'approvisionnement. Selon lui, de moins en moins d'entreprises souhaitent s'approvisionner entièrement en Chine. Il cite en exemple Walmart, le plus grand détaillant au monde, et ajoute qu'« il y a 20 ans, Walmart achetait presque uniquement des articles faits en Chine pour remplir ses étagères; les usines d'ailleurs ne produisaient pas au coût le plus bas possible, ce qui était sans intérêt pour l'entreprise ».

Pour montrer à quel point les choses ont changé radicalement, le journaliste mentionne une récente visite au siège social de Walmart à Bentonville, en Arkansas. « J'ai rencontré un représentant d'un groupe d'usines en Chine qui explore la possibilité d'établir des usines ailleurs, explique-t-il. Il m'a dit que maintenant, si vous ne comptiez que sur des usines chinoises, Walmart irait voir ailleurs. »

Comme l'illustre cet exemple, les entreprises tentent de plus en plus de réduire le risque d'une dépendance excessive à l'égard de la Chine, en faisant appel à des fournisseurs et des partenaires régionaux. L'approche « Chine plus un » tient compte du fait que les entreprises dont les chaînes d'approvisionnement sont profondément ancrées en Chine ne pourront pas nécessairement se retirer complètement de ce marché. Pour se protéger contre les perturbations à leurs chaînes d'approvisionnement, elles peuvent plutôt déplacer certaines de leurs opérations vers d'autres pays. Elles pourraient commencer par trouver de nouveaux fournisseurs secondaires et tisser des liens avec des fabricants sous-traitants situés dans des régions moins imprévisibles.

Pour de nombreuses entreprises, cette transition se traduit par une relocalisation de la production ailleurs en Asie. Le maintien d'une présence en Asie permet aux entreprises de trouver des solutions de rechange à faible coût, tout en gardant accès aux processus de fabrication qui demeurent principalement en Chine.

Plusieurs pays d'Asie, notamment la Thaïlande, Singapour, la Malaisie et le Vietnam, se sont préparés pour tirer parti de ce changement de cap. Ces pays ont mis en œuvre des politiques commerciales avantageuses, amélioré leurs infrastructures, investi dans la formation des travailleurs et mené d'ambitieuses campagnes de marketing. Voici un aperçu de chacun d'eux.

[Remarque importante : le Mexique est également un candidat idéal pour les stratégies « Chine plus un ». Le profil de ce pays se trouve dans la section La délocalisation à proximité, plus tôt dans ce document.]



Shandong, Chine



**Le Vietnam.** La société d'experts-conseils internationale [Dezan Shira and Associates](#) cite la proximité géographique du Vietnam avec la Chine, les salaires bas, la main-d'œuvre qualifiée, les accords commerciaux et les liens entre les régions comme les principaux attraits du pays pour les fabricants. Des entreprises comme Apple, Microsoft, Intel, General Dynamics, Qualcomm, Nike et Boeing figurent parmi les fabricants américains qui ont établi une présence au pays au cours des dernières années. [CNN](#) a rapporté que des représentants de plus de 50 entreprises internationales ont participé à une mission commerciale en mars 2023 parrainée par le Conseil d'affaires US-ASEAN visant à mettre en valeur les attributs du pays.

« Les grandes marques qui installaient auparavant des chaînes de montage en Chine se tournent graduellement vers le Vietnam, souligne l'association commerciale régionale [Asia Quality Focus](#). Prenez le géant du sport Nike, par exemple. En 2010, la Chine fabriquait 34 % des chaussures de marque Nike, légèrement devancée par le Vietnam, qui en produisait 37 % ». L'analyse souligne ensuite qu'en 2018, la part du Vietnam avait bondi pour atteindre 47 %, tandis que celle de la Chine était tombée à 26 %.

Selon l'International Trade Administration (ITA) des États-Unis, les exportations vietnamiennes vers les États-Unis ont bondi de 230 % au cours des cinq dernières années, et les États-Unis sont maintenant le plus grand marché d'exportation du Vietnam. L'agence énumère plusieurs attraits du Vietnam, notamment :

- Les coûts de main-d'œuvre concurrentiels. Le [salaire horaire moyen de la main-d'œuvre manufacturière](#) au Vietnam était de 2,90 \$ en 2020, comparativement à 4,82 \$ au Mexique et à 6,50 \$ en Chine.
- Une population [jeune et de plus en plus urbanisée](#).
- La stabilité politique.
- Les [accords de libre-échange](#) signés récemment, notamment l'accord de libre-échange UE-Vietnam, l'accord de libre-échange R.-U.-Vietnam et le partenariat économique régional global (RCEP).
- L'accord commercial bilatéral Vietnam-États-Unis de 2001 a transformé la relation entre les deux pays et accéléré l'entrée du Vietnam dans l'économie mondiale, marquée par son accession à l'Organisation mondiale du commerce en 2007.

L'ITA a également énuméré les [défis](#) qui pourraient empêcher le Vietnam de connaître encore plus de succès. Parmi ceux-ci figurent la corruption, une infrastructure juridique faible, une mauvaise application des droits de propriété intellectuelle, une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, des pratiques de travail restrictives et un processus décisionnel lent.

**Note relative à la convivialité des affaires :** Le Vietnam a obtenu une note de 69,8 et s'est classé au 70e rang.



**La Malaisie.** L'International Trade Administration des États-Unis décrit la Malaisie comme un pays d'Asie du Sud-Est à revenu moyen-élevé comptant plus de 32 millions d'habitants. « La classe moyenne prospère en croissance du pays stimule de plus en plus la demande des consommateurs et des entreprises pour des produits et services de qualité », souligne l'analyse. En outre, elle explique que les entreprises américaines exploitées en Malaisie peuvent bénéficier de l'infrastructure développée du pays, d'un environnement d'affaires et de consommation anglophone, d'un cadre juridique bien établi et de la capacité de rapatrier les capitaux et les profits.

Le gouvernement malaisien a tenté d'attirer des entreprises internationales en développant des secteurs manufacturiers ciblés. Selon l'association commerciale [Asia Quality Focus \(AQF\)](#), des « pôles » de fabrication ont été créés pour la fabrication de meubles, de textiles et de vêtements, de produits électroniques, etc.

La fabrication de meubles est un secteur particulièrement prometteur pour le pays. En effet, l'[AQF](#) rapporte que la Malaisie exporte 80 % de sa production de meubles et fait partie des 10 plus grands exportateurs de meubles au monde. En raison de la guerre commerciale en cours entre les États-Unis et la Chine, l'analyse indique que de nombreux fabricants de meubles américains se sont tournés vers la Malaisie. Cela a entraîné une croissance à deux chiffres de la quantité de meubles exportés aux États-Unis depuis 2019.

**Note relative à la convivialité des affaires :** La Malaisie a obtenu une note de 81,5 et s'est classée au 12e rang.



**Singapour.** L'International Trade Administration des États-Unis énumère [plusieurs facteurs](#) qui font de l'île-nation de Singapour une option attrayante pour les entreprises américaines. En voici quelques-uns :

- L'échange en franchise de droits. Les deux pays ont un accord de libre-échange bilatéral en vigueur depuis 2004, qui facilite le mouvement des marchandises et offre des incitatifs importants.
- La population anglophone.
- La protection solide de la propriété intellectuelle.
- Les lois et règlements favorables aux entreprises.
- La transparence et l'absence de corruption.
- Son statut de porte d'entrée vers la région de l'Asie du Sud-Est : il s'agit d'un important carrefour de distribution et de logistique, et d'un pôle financier.

**Note relative à la convivialité des affaires :** Singapour a obtenu une note de 86,2 et s'est classée au 2e rang.



**La Thaïlande.** Selon les conseillers de [Dezan Shira & Associates](#), la Thaïlande a gagné au change dans le différend commercial opposant les États-Unis et la Chine. Le pays a notamment enregistré une hausse de 60 % du nombre de demandes d'investissement soumises par des investisseurs étrangers en 2021. Comme le souligne l'[analyse](#), le gouvernement thaïlandais a investi dans le secteur manufacturier du pays, en mettant un accent particulier sur l'industrie électronique, ainsi que celles des dispositifs médicaux, des produits pétrochimiques, de l'agriculture et de l'automobile. Fait notable : la Thaïlande tente aussi de s'établir comme la « Détroit de l'Asie » en attirant les fabricants étrangers de véhicules électriques.

L'[analyse](#) cite une étude de la Government Savings Bank, la plus grande banque d'État thaïlandaise, qui classe la Thaïlande au deuxième rang mondial des exportateurs de disques durs, de machines à laver et de climatiseurs. Le pays se classe au sixième rang pour l'exportation de compresseurs et au huitième rang pour les réfrigérateurs. À l'heure actuelle, plus de 2 500 entreprises internationales sont actives en Thaïlande, notamment Samsung, Toshiba, Mitsubishi, Sony, LG et Siemens.

**Note relative à la convivialité des affaires :** La Thaïlande a obtenu une note de 80,1 et s'est classée au 21e rang.

## Le double approvisionnement

Au début de la pandémie, bien des entreprises ont été surprises par le peu de visibilité qu'elles avaient réellement sur leurs chaînes d'approvisionnement. Qui étaient les fournisseurs de leurs fournisseurs? Le mystère planait. De nombreuses entreprises ont été prises au dépourvu en apprenant à quel point leur réseau de fournisseurs dépendait de la Chine. Dans bien des cas, elles ont seulement constaté leur dépendance à l'égard de la Chine lorsque les pièces dont elles avaient besoin sont devenues inaccessibles du jour au lendemain. L'arrêt des activités en Chine en raison de la politique zéro COVID a entraîné de graves retards de fabrication et des pénuries de produits, qui ont refroidi bien des entreprises. Pour certaines, la confiance était brisée.

Elles ont alors entrepris de trouver d'autres fournisseurs capables de prendre le relais si un de leurs fournisseurs principaux était soudainement incapable de traiter les commandes. L'objectif était de trouver des fournisseurs de soutien situés le plus près possible des utilisateurs finaux ou des consommateurs. C'est ce qu'on appelle le double approvisionnement. Cette approche augmente la résilience de la chaîne d'approvisionnement et permet aux entreprises de retrouver la confiance.

Un sondage mené en 2022 par [McKinsey & Company](#) a conclu que 81 % des entreprises avaient mis en œuvre des stratégies de double approvisionnement au cours de la dernière année, comparativement à 55 % en 2020. Le sondage a également révélé un penchant pour le développement de réseaux d'approvisionnement régionaux : 44 % des répondants avaient trouvé des fournisseurs de soutien plus près d'eux. De plus, près de 70 % des chefs de file de la chaîne

d'approvisionnement sondés ont affirmé qu'ils croyaient que le double approvisionnement demeurerait pertinent dans les années à venir.

Brompton, un fabricant britannique de vélos, est un exemple récent d'entreprise qui a décidé d'adopter une stratégie de double approvisionnement. Selon le journal britannique [The Guardian](#), l'entreprise a annoncé au début de 2023 qu'elle s'inquiétait de dépendre autant de la Chine et de Taiwan pour se procurer ses pièces, « dans un contexte où l'on craint de plus en plus la menace militaire de Pékin sur l'île ». Brompton, le plus grand fabricant de vélos de Grande-Bretagne, produit des modèles qui nécessitent plus de 1 200 pièces différentes. Comme de nombreuses entreprises partout dans le monde, Brompton a subi une grave [pénurie de pièces](#) durant la pandémie, en raison des perturbations de la chaîne d'approvisionnement mondiale et des retards d'expédition.

Afin d'éviter de telles complications à l'avenir, l'entreprise a décidé de trouver un fournisseur de rechange pour chacune de ses pièces essentielles, à solliciter en cas de problème. Le directeur général, Will Butler-Adams, a expliqué au journal britannique [The Telegraph](#) que de nombreuses entreprises ont mis en œuvre une stratégie de double approvisionnement, dans le cadre de laquelle elles continuent de collaborer avec des partenaires à Taiwan et en Chine, tout en trouvant un plan B pour garantir la poursuite des activités en cas de perturbation.

« Vous ne voulez pas avoir tous vos œufs dans le même panier », a-t-il déclaré au [Telegraph](#).



## Tout commence par la schématisation de la chaîne d'approvisionnement

La première étape de l'élaboration d'une stratégie de double approvisionnement décrite dans [Chicago Booth](#), un magazine publié par la Booth School of Business de l'Université de Chicago, consiste à obtenir une visibilité complète de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise, à tous les niveaux. Selon l'article, peu d'entreprises connaissent toutes les parties avec lesquelles elles font affaire directement ou indirectement. Peu d'entre elles ont suffisamment d'information pour savoir d'où pourrait provenir la prochaine crise, et encore moins comment la gérer.

Pour y remédier, une entreprise doit schématiser son réseau de chaîne d'approvisionnement, des principaux partenaires jusqu'aux plus petits fournisseurs apparemment insignifiants. Toutefois, cela peut être plus facile à dire qu'à faire, car certaines entreprises hésitent à faire preuve de transparence. « Imaginez un fabricant automobile et un fournisseur de freins, trois niveaux plus bas dans la chaîne, lit-on dans le [rapport](#). Le fournisseur de freins pourrait craindre que s'il partage des données sur sa capacité ou ses coûts, le fabricant tente de négocier des rabais ou même de faire appel aux fournisseurs du fournisseur. »

Il faut donc faire preuve de persévérance et, lorsqu'il n'est pas possible d'obtenir tous les renseignements précis, se fier à des évaluations technologiques pour compléter son schéma de chaîne d'approvisionnement. L'entreprise peut alors utiliser ce schéma pour comprendre son réseau complet de fournisseurs et repérer les vulnérabilités potentielles à consolider en faisant appel à d'autres fournisseurs de soutien.

« Bien entendu, il est plus coûteux d'évaluer et d'engager plusieurs fournisseurs, mais en période de perturbation, l'exercice est vite rentabilisé », explique le professeur John Birge de la [Booth School](#). « Si davantage d'entreprises s'adaptent aux conditions actuelles en élargissant leur base de fournisseurs, l'ensemble du réseau de la chaîne d'approvisionnement n'en sera que renforcé », ajoute-t-il.

Une fois qu'une entreprise comprend la panoplie de fournisseurs qui participent à sa chaîne d'approvisionnement, elle peut repérer les secteurs vulnérables et prendre des mesures pour minimiser les risques. Pour y arriver, une entreprise pourrait embaucher un fournisseur principal ainsi qu'un ou deux fournisseurs secondaires. Le [professeur Glenn Richey](#) de l'université d'Auburn explique : « Les entreprises attribuent souvent 75 % de la commande au fournisseur A, 15 % au fournisseur B et 10 % au fournisseur C. Non seulement cela réduit les risques encourus si le fournisseur principal n'est pas en mesure d'offrir le service, puisque d'autres fournisseurs sont déjà prêts à intervenir, mais cela favorise également une saine concurrence dans le cadre de laquelle les fournisseurs B et C tentent toujours d'obtenir une plus grande part du gâteau. »



Pour bien des entreprises, l'efficacité à tout prix, qui avait motivé la délocalisation de leur production en Chine, est chose du passé. Un virage stratégique semble s'opérer; selon le [Financial Times](#), l'approche « juste à temps » laisse place à l'approche « au cas où ».

Comme la réflexion ci-dessus l'indique clairement, les entreprises ont plusieurs options pour réduire les risques liés à la chaîne d'approvisionnement et améliorer la fonctionnalité de celle-ci. Qu'une entreprise choisisse de rapatrier sa production aux États-Unis, de trouver des fournisseurs secondaires ou de transférer sa production dans un autre pays, elle devra fonder sa décision sur ses besoins et objectifs uniques ainsi que sur les résultats d'une analyse coûts-avantages interne.



Est-il temps de  
repenser votre chaîne  
d'approvisionnement  
en Chine?



## Est-il temps de repenser votre chaîne d'approvisionnement en Chine?

Même s'il est clair que les entreprises souhaitent de plus en plus se distancier de la Chine, pratiquement personne ne s'attend à ce que ce pays perde son statut de leader mondial du secteur manufacturier. Comme le rapporte le [Financial Times](#), « le degré de dépendance du secteur manufacturier à l'égard de la Chine est énorme. Le pays domine la part du marché mondial de la production pour les trois quarts des catégories de fabrication dans le monde observées par les Nations Unies, y compris les vêtements, les produits pharmaceutiques, les produits chimiques, les ordinateurs, ainsi que l'équipement électrique et industriel. »

La dépendance à l'égard de la Chine est apparente dans l'enracinement des chaînes d'approvisionnement de nombreuses entreprises américaines dans ce pays, bâties sur des décennies. Une étude de la [Bank of America](#) a déterminé qu'un retrait complet de la Chine coûterait aux entreprises américaines et européennes un billion de dollars en coûts

sur une période de cinq ans, ce qui le rend peu probable. De nombreuses entreprises comme Apple, Dell, Hewlett-Packard et Caterpillar ont plutôt choisi de relocaliser certaines parties de leurs chaînes d'approvisionnement.

D'autres, qui ont plus de souplesse quant au choix des lieux d'approvisionnement, constatent qu'un retrait de la Chine peut accroître la résilience de leurs chaînes d'approvisionnement, améliorer les délais de transit et simplifier les processus. Toutefois, comme le souligne l'experte en affaires internationales Elisabeth Braw, « [les entreprises continueront](#) de mener leurs activités aux endroits les plus avantageux sur le plan financier, car elles ont des comptes à rendre à leurs actionnaires, et non pas à d'anciens employés ou au grand public. Bien que certains PDG puissent sentir une obligation morale envers le pays d'origine de leur entreprise, ces sentiments n'auront pas la priorité sur les résultats trimestriels. »

Voici les principaux éléments que les entreprises devraient prendre en considération lorsqu'elles examinent leurs options en matière d'approvisionnement et de production :

**La disponibilité des fournisseurs.** De nombreuses entreprises américaines ont eu de la difficulté à trouver des fournisseurs qualifiés pour remplacer leurs réseaux chinois. Dans le [Wall Street Journal](#), on mentionne que les entreprises qui effectuent cette démarche ont souvent du mal à trouver des fournisseurs qui ont accès aux matières premières adéquates, qui offrent le niveau de qualité de production recherché et qui possèdent le réseau nécessaire pour se procurer leurs propres composants. Le rapport donne en exemple un fabricant de literie de la Floride qui a tenté de transférer une partie de sa production au Mexique et en Amérique du Sud afin de protéger sa stratégie manufacturière chinoise contre d'autres perturbations. Par contre, selon l'article, il a eu de la difficulté à s'approvisionner en matières comme du coton et des tissus synthétiques à prix raisonnable.

**La certification des fournisseurs.** Certains secteurs, comme ceux des dispositifs médicaux et des produits pharmaceutiques, doivent collaborer avec des partenaires qui ont subi des processus de certification stricts de la Food and Drug Administration (FDA) des États-Unis et d'autres agences. Ces fournisseurs doivent avoir une excellente compréhension des enjeux réglementaires et des meilleures pratiques à respecter pour assurer leur pleine conformité. Un fabricant qui désire se trouver des fournisseurs secondaires devra s'assurer que ces entreprises ont les certifications et l'expertise requises.

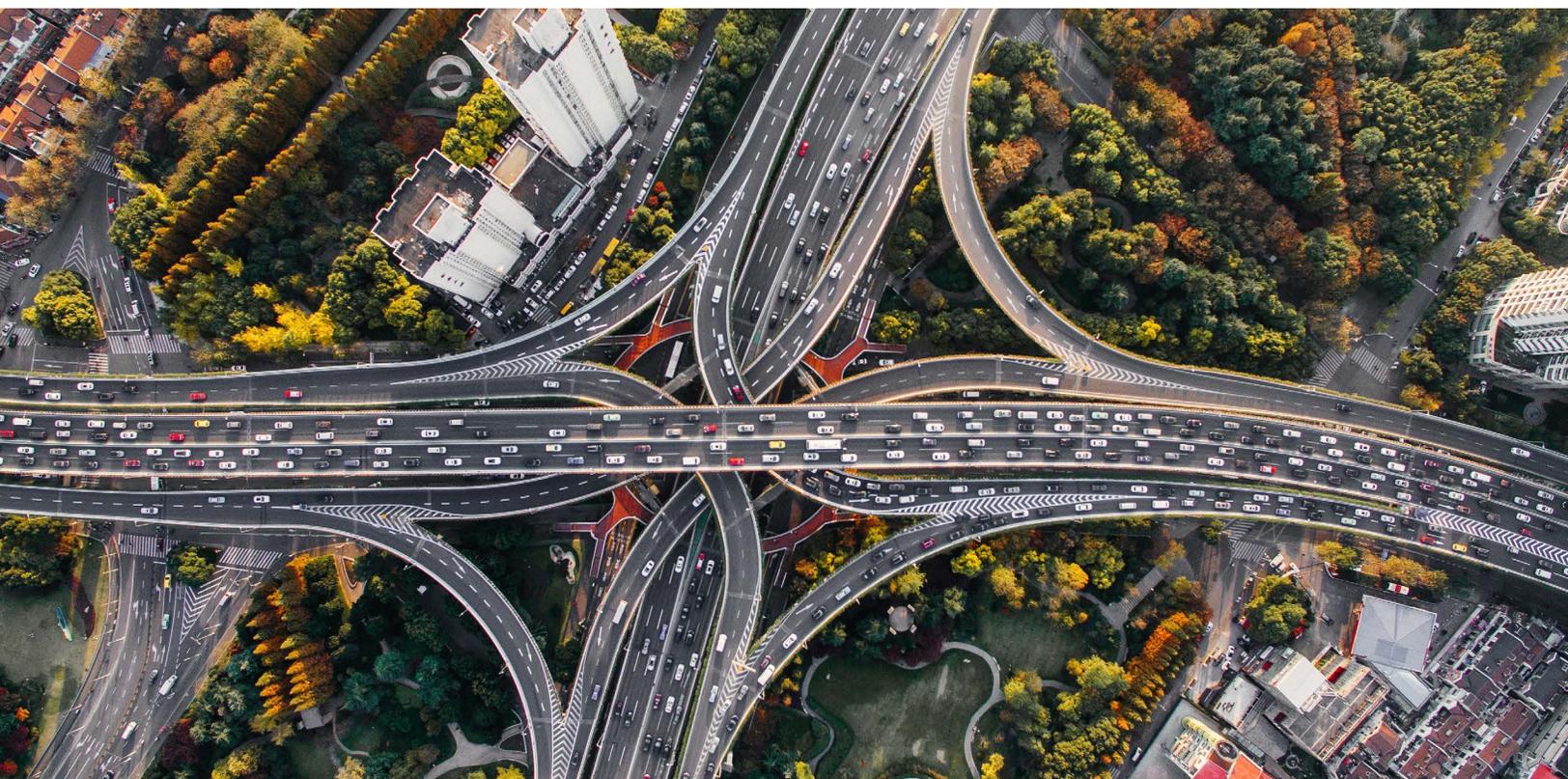
### **La capacité d'adaptation/l'accès au matériel requis.**

Les entreprises devront s'assurer que les fournisseurs secondaires qu'elles embauchent connaissent leur rôle et sont en mesure de fournir les pièces et le matériel requis seulement si nécessaire. Étant donné que les fournisseurs ont tendance à accorder la priorité aux clients établis avec des commandes récurrentes, les entreprises devront s'assurer que ceux qu'elles sollicitent seront en mesure de traiter des commandes supplémentaires.

### **Les économies sur les tarifs et droits douaniers.**

Selon le Peterson Institute for International Economics, la guerre commerciale en cours entre les États-Unis et la Chine a touché plus de 66 % des importations chinoises, avec une estimation moyenne de 19,3 %. Cette situation a rendu les importations chinoises plus coûteuses, ce qui a obligé de nombreuses entreprises américaines à augmenter leurs prix auprès de leur clientèle.

Les entreprises averties peuvent toutefois éviter les droits et tarifs douaniers en faisant affaire avec des fournisseurs situés dans des pays avec lesquels les États-Unis ont [conclu un accord de libre-échange](#). Les États-Unis ont actuellement des ententes avec 20 pays. L'un d'eux est l'Accord Canada-États-Unis-Mexique (ACEUM), qui étend l'exemption de droits de douane aux marchandises qualifiées et qui a facilité la création de chaînes d'approvisionnement hautement intégrées dans les trois pays.



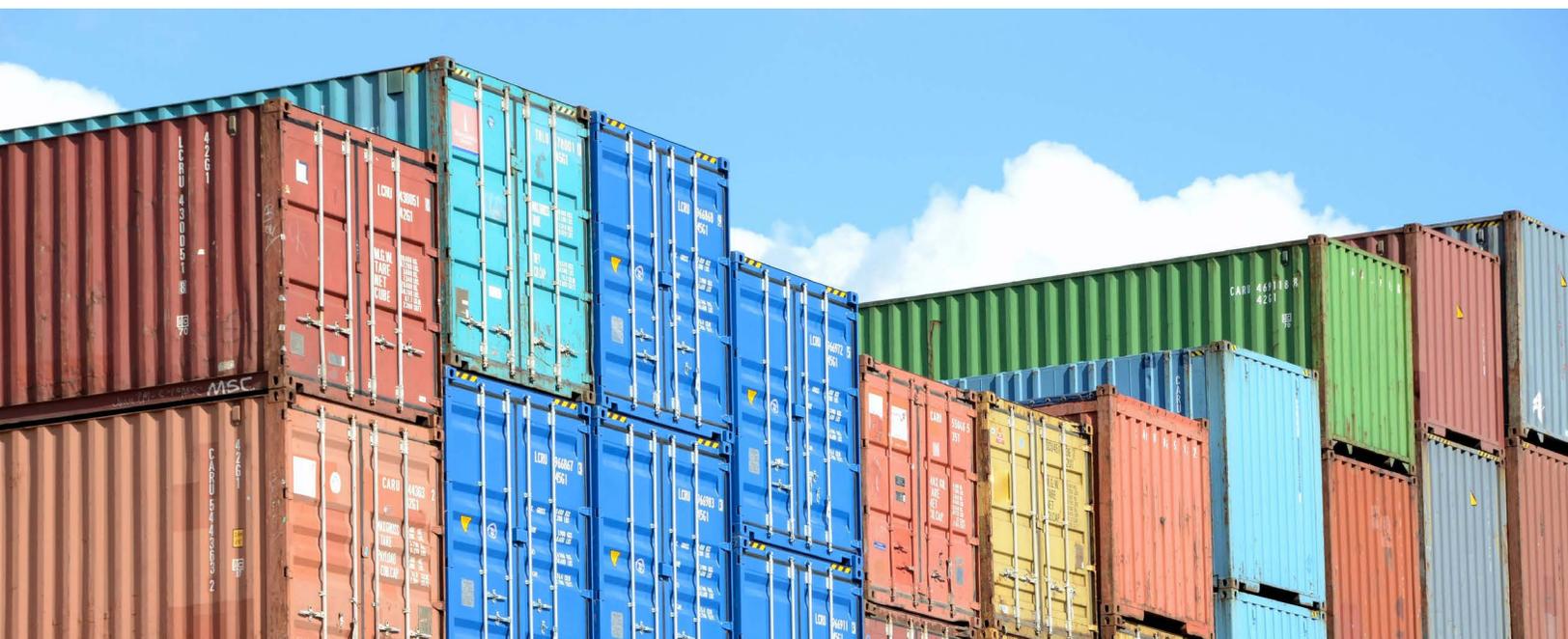
**Les coûts de main-d'œuvre.** Les entreprises devront évaluer sérieusement les répercussions du retrait de leurs activités de Chine sur leurs coûts de main-d'œuvre. Comme il a été mentionné précédemment, le salaire horaire en Chine était de 6,50 \$ US en 2020, comparativement à 4,82 \$ US au Mexique et à 2,99 \$ US au Vietnam, selon les conseillers internationaux Dezan Shira and Associates. Toutefois, une évaluation complète s'impose afin de déterminer l'effet d'une telle délocalisation sur les coûts de main-d'œuvre.

**L'accessibilité de la main-d'œuvre.** Les salaires ne sont pas le seul enjeu : les entreprises doivent également s'assurer que leurs fournisseurs potentiels ont accès aux types de travailleurs nécessaires pour effectuer le travail. Il peut s'agir de travailleurs qualifiés ayant de l'expérience en fabrication poussée, en technologie ou en production industrielle.

**Les services publics.** Il est facile pour les entreprises américaines d'oublier l'importance d'un réseau électrique fiable et de l'accès à l'eau et à d'autres ressources nécessaires pour exploiter une entreprise. Elles tiennent parfois ces services pour acquis et peuvent être étonnées de constater qu'ils sont plus difficiles à obtenir de façon constante dans d'autres pays. Par exemple, l'International Trade Administration des États-Unis considère le réseau électrique imprévisible du Mexique comme un [défi](#) pour les entreprises qui envisagent de s'installer dans ce pays. Les entreprises souhaitant déménager leur production dans un autre pays devront examiner attentivement les services publics qui y sont offerts et leurs tarifs, pour s'assurer d'avoir un accès ininterrompu aux services requis, à un taux favorable.

**Les taux d'imposition.** La structure fiscale a beau changer d'un pays à l'autre, toutes les entreprises s'entendent sur un point : les impôts sont un irritant. Les entreprises voudront donc évaluer attentivement l'incidence d'un changement de pays de production sur leurs obligations fiscales. La [Tax Foundation](#) tient une liste des taux d'imposition des sociétés à l'échelle mondiale. Selon les données de 2022, le taux d'imposition des sociétés s'élevait à 25,8 % aux États-Unis, comparativement à 25 % en Chine, à 20 % au Vietnam, à 27 % en République dominicaine et à 17 % à Singapour. En Amérique du Nord, le Canada perçoit un impôt sur le revenu des sociétés de 26,21 % et le Mexique, de 30 %.

**Les infrastructures.** Les entreprises américaines doivent s'assurer que tous leurs partenaires manufacturiers ou fournisseurs ont accès à des réseaux de transport et de télécommunications adéquats. L'accès à des routes pavées et à un réseau routier connecté, à des ports hautement fonctionnels, à un service aérien fiable et à un réseau ferroviaire bien établi est un critère essentiel chez un partenaire potentiel de la chaîne d'approvisionnement. Dans le classement global de la compétitivité économique du [Forum économique mondial](#), les investissements d'un pays dans les systèmes de transport sont l'un des facteurs les plus déterminants.



Voici certaines des catégories évaluées dans le classement du Forum économique mondial :



**Connectivité des réseaux routiers**



**Qualité des routes**



**Densité des réseaux ferroviaires**



**Efficacité des services ferroviaires**



**Connectivité des aéroports**



**Efficacité des services de transport aérien**



**Connectivité des transports maritimes de ligne**



**Efficacité des services portuaires**

Voici un échantillon du classement actuel :

- Singapour : 1
- Hong Kong : 3
- Japon : 5
- États-Unis : 13
- Taïwan : 16
- Canada : 26
- Malaisie : 35
- Chine : 36
- Mexique : 54
- Inde : 70
- Vietnam : 77
- République dominicaine : 79
- Colombie : 81

**L'efficacité des douanes.** Bien que la conformité aux lois douanières soit un mal nécessaire pour brasser des affaires outre-frontière, de nombreux pays ont pris des mesures pour faciliter le processus et mis en place des incitatifs pour encourager les investissements internationaux. Par exemple, les États-Unis et le Canada ont chacun leur propre système de déclaration à guichet unique qui accélère le processus de conformité et permet aux expéditeurs de suivre le dédouanement en temps réel. En outre, l'ACEUM permet aux envois de faible valeur de traverser les frontières des États-Unis, du Canada et du Mexique sans trop de documents douaniers.

Le Forum économique mondial classe également les pays en fonction de leur efficacité en matière de dédouanement. Voici quelques pays figurant à la liste :

- Allemagne : 1
- Japon : 3
- Singapour : 6
- États-Unis : 10
- Canada : 18
- Vietnam : 22
- Chine : 31
- Inde : 41
- Mexique : 54



**Un fournisseur de services logistiques expérimenté.** Pour améliorer leur chaîne d'approvisionnement, la plupart des entreprises disent avoir comme objectif de réduire leurs coûts de transport de fret. Elles gagnent donc à avoir un fournisseur de services logistiques qualifié pour les aider à planifier et possiblement à mettre en œuvre des changements aux opérations de la chaîne d'approvisionnement. Ce ne sont pas tous les fournisseurs de services logistiques qui sont en mesure de le faire. Par conséquent, une recherche approfondie sera de mise pour s'assurer qu'un partenaire logistique a la capacité et l'expérience nécessaires pour superviser cette initiative. C'est d'autant plus vrai lorsqu'il faut traverser des frontières, notamment pour retourner des produits en Amérique du Nord, puisqu'une expertise pointue est requise pour assurer des envois transfrontaliers sans heurts. Voici quelques facteurs points à considérer pour choisir un fournisseur de services logistiques qualifié :



**Réseau de distribution :** Assurez-vous que votre fournisseur a un réseau de distribution en place qui couvre tout le territoire qui vous intéresse. Si votre chaîne d'approvisionnement comprend des fournisseurs ou des clients au Mexique, par exemple, votre fournisseur devrait offrir des solutions fiables pour rejoindre des clients aux États-Unis et au Canada.



**Souplesse :** Si vous décidez de rapatrier vos activités en Amérique du Nord, ce sera probablement dans le but de retrouver un certain niveau de souplesse et une capacité d'expansion dans votre chaîne d'approvisionnement. Ne présumez pas qu'un transporteur établi aux États-Unis pourra répondre à tous vos besoins. De nombreux fournisseurs offrent encore un service unique, dans un cadre rigide. Vous devrez explorer le marché pour trouver un transporteur en mesure d'offrir une chaîne d'approvisionnement personnalisée qui répond à vos besoins précis.



**Service à la clientèle :** De la même façon, votre fournisseur de services logistiques doit prendre au sérieux votre engagement envers vos clients. Un bon fournisseur de services logistiques aura du personnel dédié à votre entreprise, qui comprend vos objectifs et qui peut vous conseiller sur la meilleure façon de les atteindre. Ses représentants du service à la clientèle doivent aussi être faciles à joindre en cas de problème ou de changement de dernière minute.



**Expérience :** Ce ne sont pas tous les fournisseurs de services logistiques qui auront l'expérience nécessaire pour vous servir. Ce sont les résultats qui parlent, lorsqu'il est question de livraison dans une chaîne d'approvisionnement complexe, de dédouanement à la frontière ou de respect des garanties de livraison. Vérifiez les références du fournisseur qui vous intéresse, parcourez le Web pour lire les avis des clients et parlez avec des entreprises qui pourraient avoir fait appel à ses services. Un peu de recherche vous assurera de faire équipe avec le bon fournisseur de services logistiques.



A man with glasses and a woman are looking at a tablet together in a warehouse setting. The man is wearing a blue vest over a light-colored shirt, and the woman is wearing a blue jacket. They are both looking down at the tablet, which is held by the woman. The background shows a warehouse with blue shelving units and bright lights.

Une stratégie de logistique  
solide pour appuyer  
un changement dans  
l'approvisionnement



## Une stratégie de logistique solide pour appuyer un changement dans l'approvisionnement

Les entreprises qui envisagent de modifier leur réseau de fournisseurs ou de fabricants constatent rapidement que tout changement doit être soigneusement réfléchi et qu'un plan solide doit être élaboré pour parer à toute éventualité. Elles doivent notamment établir une stratégie logistique bien pensée qui décrit précisément la façon dont les produits seront acheminés du point de cueillette à la livraison finale.

Leur tâche est grandement simplifiée lorsqu'elles ont l'appui d'un fournisseur de services logistiques expérimenté dès le début. Les entreprises américaines qui établissent leur production au Mexique ou au Canada dans un esprit de délocalisation à proximité ou d'amilocalisation, par exemple, auront besoin d'une stratégie pour assurer le transport fluide de leurs produits à l'échelle du continent. Elles aspireront à une efficacité maximale, peu importe d'où proviennent leurs produits dans le monde.

Une entreprise qui fait ses recherches sur le marché comprendra rapidement que Purolator International est un fournisseur de services de logistique de pointe pour les envois expédiés entre les États-Unis et le Canada. Purolator offre des solutions uniques et complètes pour répondre aux besoins les plus complexes liés à la chaîne d'approvisionnement. Il propose notamment un service direct pour les envois du Mexique à destination du Canada et un service sans tracas pour les produits en provenance de la Chine et d'autres pays.

Voici quelques points à considérer lors de l'élaboration d'une stratégie logistique nord-américaine, ainsi qu'un aperçu des capacités de Purolator :



**Les délais de transit.** De nombreuses entreprises américaines sont désagréablement surprises de recevoir une estimation du délai de transit de 10 à 14 jours pour un service routier régulier des États-Unis vers le Canada. Les estimations sont encore plus longues pour les envois en provenance du Mexique. Cette situation peut sérieusement nuire aux entreprises américaines qui expédient régulièrement au Canada et qui doivent respecter des horaires de fabrication ou les attentes des consommateurs. Pourquoi le transport est-il aussi long? Voici quelques raisons :

- Il manque de fournisseurs qui se spécialisent dans la couverture du Mexique, des États-Unis et du Canada. Le transport routier entre le Mexique, les États-Unis et le Canada est un marché mal desservi. Les entreprises qui expédient des envois du Mexique au Canada se voient souvent forcées de compter sur les grands transporteurs qui bricolent des solutions en combinant les itinéraires. Une telle approche entraîne habituellement plusieurs transferts, de longues périodes d'arrêt et beaucoup de temps perdu lors de cueillettes additionnelles et d'arrêts dans des centres de distribution.
- La plupart des entreprises de logistique américaines ont un accès limité au marché canadien. Pour la plupart des fournisseurs américains, la limite des capacités de leur service se trouve à la frontière canadienne. Une fois que les envois ont passé les douanes, ils sont souvent confiés à des transporteurs canadiens. Ces transferts prennent du temps et nécessitent souvent un déplacement fastidieux vers un centre de distribution canadien pour le déchargement et le tri avant d'être chargés à nouveau pour livraison au Canada. Ces manœuvres peuvent ajouter des jours au délai de transit de l'envoi et poser des problèmes aux entreprises pressées de respecter les exigences de livraison juste à temps.
- Absence d'un service complet à l'intérieur du Canada. Une fois qu'un envoi est transféré à un fournisseur canadien, il est possible que celui-ci doive être transféré de nouveau, ce qui entraîne des retards de livraison additionnels. En effet, la plupart des entreprises canadiennes n'offrent

qu'un service régional. Les envois devant être livrés au-delà d'un certain point géographique sont donc confiés à un autre fournisseur. Pour les entreprises américaines ayant des besoins de livraison partout au Canada, cela signifie souvent de recourir à un ensemble disparate de fournisseurs régionaux, chacun étant responsable des livraisons à une région géographique donnée.

Purolator est différente, par contre. Tout d'abord, Purolator est en mesure d'offrir un service complet à partir de la frontière mexicaine, en passant par les États-Unis et en entrant au Canada. Voici comment cela fonctionne :

- Aux États-Unis, Purolator International est une entreprise avec un minimum d'actifs, ce qui signifie qu'elle ne détient pas de camions ni d'installations. L'entreprise compte plutôt sur ses relations avec des fournisseurs de services établis pour sélectionner la solution idéale pour chaque client. Purolator peut ainsi planifier des cueillettes en fonction de l'horaire déterminé par le client et garantir un service à partir de n'importe où aux États-Unis, y compris le sud du Texas.
- La souplesse de Purolator aux États-Unis permet également à l'entreprise d'offrir des services de regroupement complets, un excellent moyen d'économiser temps et argent. Le regroupement permet de combiner de petits envois à d'autres envois à destination du Canada, sous la forme d'une seule unité. Cette tactique permet d'offrir un service direct sans arrêts supplémentaires, de réaliser des économies sur le transport de fret et d'augmenter l'efficacité aux douanes.
- Une fois au Canada, les envois entrent dans le réseau canadien de Purolator. Les petits envois entrent dans le réseau de messagerie de premier plan au Canada, qui offre les avantages suivants :
  - La couverture complète, d'un océan à l'autre. Cela comprend la livraison dans l'ensemble des provinces et territoires, et l'accès à 99,9 % des codes postaux canadiens. Le réseau de messagerie de Purolator s'étend également aux régions éloignées, y compris aux champs de pétrole et à d'autres chantiers qui n'ont pas d'adresse physique, et aux établissements situés dans des régions qui ne sont pas accessibles par les autoroutes.

- Une vaste gamme d'options de livraison. Les entreprises peuvent choisir parmi les nombreuses options de service de Purolator pour assurer une livraison à temps. En voici certaines :
  - Un service étendu le jour même ou pour le lendemain pour les envois urgents.
  - Un vaste éventail d'options de service routier pour les livraisons moins urgentes.
  - Les livraisons le samedi ou en soirée.
  - Le service de livraison de produits essentiels par voie aérienne et terrestre qui assure le service le plus rapide possible.



**Services accélérés.** Les services accélérés ou services de livraison de produits essentiels sont devenus une solution de plus en plus attrayante pour garantir la livraison d'envois urgents, surtout pour répondre aux exigences de livraison juste à temps. Une solution accélérée peut être personnalisée pour répondre aux besoins particuliers de l'expéditeur et la livraison peut être offerte à l'échelle mondiale. Au Canada, les services accélérés sont particulièrement utiles pour les livraisons aux régions éloignées qui n'ont pas accès aux grands réseaux routiers.

Bien que les services accélérés soient traditionnellement associés aux envois urgents ou de grande valeur, certains secteurs, comme ceux de l'automobile, des soins de santé et de la technologie, ont intégré cette solution à leurs chaînes d'approvisionnement régulières en raison des délais de livraison garantis et des niveaux élevés de service à la clientèle.

Les entreprises peuvent compter sur les services complets de livraison de produits essentiels de Purolator, qui assurent un service rapide et garanti jusqu'à pratiquement n'importe où dans le monde. Les entreprises qui mènent des activités en Chine ou dans d'autres pays asiatiques peuvent faire appel aux services de Purolator pour surmonter les goulots d'étranglement dans la chaîne d'approvisionnement et avoir la certitude que leurs envois arriveront à temps, chaque fois.

Les entreprises nord-américaines peuvent également tirer parti des services de livraison de produits essentiels pour respecter des délais de livraison serrés ou pour expédier des envois de nature délicate. Purolator offre de nombreux services de livraison de produits essentiels, allant du transport sur le prochain vol pour les envois les plus urgents, à un modèle hybride dans le cadre duquel un envoi peut être transporté par voie aérienne pendant une partie du parcours, puis être livré par camion.

Très peu d'entreprises de logistique offrent un service de bout en bout à partir de la frontière mexicaine jusqu'au Canada. Purolator se démarque avec des solutions prêtes à répondre à tous les besoins des entreprises en matière de chaîne d'approvisionnement, notamment pour les envois internationaux et les envois en provenance de la frontière mexicaine.



**Approvisionnement en stocks.** La pandémie a exposé la vulnérabilité des chaînes d'approvisionnement mondiales, c'est pourquoi de nombreuses entreprises envisagent maintenant d'abandonner une partie de leurs processus de fabrication en Chine pour les relocaliser, souvent en Amérique du Nord. Ce faisant, les entreprises américaines menant des activités au Canada pourraient découvrir qu'elles ont le choix de la provenance des stocks.

Le service routier direct de Purolator en provenance des États-Unis peut justement permettre d'éviter l'utilisation d'entrepôts et de centres de distribution canadiens et d'utiliser plutôt les stocks en provenance des États-Unis. De nombreuses entreprises américaines ont repensé leurs pratiques d'inventaire et comptent maintenant sur Purolator pour garantir la livraison à temps au Canada et permettre l'approvisionnement aux États-Unis. Cela permet aux entreprises de gérer leurs chaînes d'approvisionnement transfrontalières plus efficacement tout en réduisant considérablement les coûts.



**Expérience.** Rien ne peut remplacer l'expérience. Avec un choix de fournisseurs aussi varié, il est essentiel pour une entreprise d'analyser de manière approfondie un fournisseur tiers de services logistiques avant de conclure une entente avec celui-ci. Purolator possède des dizaines d'années d'expérience en logistique transfrontalière et une excellente réputation de chaque côté de la frontière.



**Service à la clientèle.** Toute entreprise qui entame la transformation de sa chaîne d'approvisionnement souhaite obtenir un bon service à la clientèle de la part de son partenaire logistique. Que se passe-t-il si une cueillette prévue est oubliée, ce qui menace le respect d'une date de livraison urgente? Que se passe-t-il si un envoi est endommagé ou qu'un changement de dernière minute est nécessaire? Votre partenaire logistique devrait être disponible pour vous aider. Trop souvent, les entreprises reçoivent un numéro 1-800 ou se font dire d'écrire à un assistant virtuel. Ces options de service à la clientèle impersonnelles ne font pas le poids et peuvent souvent frustrer ou décevoir les clients.

Pour Purolator International, par contre, le service à la clientèle est une priorité. Chaque client de Purolator est affecté à un représentant des relations avec la clientèle, qui a une visibilité complète sur le compte et qui est accessible en tout temps. Ce représentant fait partie de l'équipe chargée du compte et connaît le calendrier logistique de chaque client. Il arrive souvent qu'un représentant des relations avec la clientèle soulève un problème et y propose une solution avant même que le client ne remarque quoi que ce soit.



**Personnalisation et collaboration.** Il est essentiel de considérer votre fournisseur de services de logistique comme un partenaire. Vous désirez établir une relation basée sur la compréhension mutuelle des objectifs, des priorités et des besoins de votre entreprise. Cet échange de renseignements peut seulement survenir par le biais de nombreuses conversations directes et de communications ouvertes continues.





Conclusion

## Conclusion

Un article publié en avril 2023 dans le [Wall Street Journal](#) présente plusieurs entreprises américaines qui ont décidé de rapatrier leur production aux États-Unis. Sondés sur leurs motifs, les directeurs ont cité leurs préoccupations au sujet des tensions croissantes avec la Chine, le contrôle accru des stocks, la recherche de résilience, les délais de transit réduits et le désir d'apposer l'étiquette « Made in the USA » sur les produits. Un fabricant de suppléments nutritionnels du Tennessee, pour résumer, a simplement dit ceci : « Nous voulons être maîtres de notre propre destinée. »

Quelle que soit la raison, un nombre croissant d'entreprises américaines repensent leurs chaînes d'approvisionnement et réduisent leur dépendance à l'égard de la Chine. Certaines choisiront de déplacer leurs activités dans un pays plus près du leur, alors que d'autres forgeront de nouvelles alliances avec des partenaires dans d'autres pays d'Asie.

Peu importe où se situent la production et les fournisseurs, une bonne logistique sera essentielle au succès de l'approche. À travers tous ces changements, Purolator est là pour aider les entreprises américaines et canadiennes, même celles à la chaîne d'approvisionnement la plus complexe.





Envisager un changement  
dans votre chaîne  
d'approvisionnement est  
beaucoup plus facile à gérer avec  
Purolator dans votre équipe.

[Contactez-nous](#)



# Références

## Références

1. [« 2022 Investment Climate Statements: Mexico »](#), U.S. Department of State, 28 juillet 2022.
2. Ares, Michael. [« Supply chain strategies shift post-pandemic: Moving from single-sourcing and just-in-time inventory to a more risk-averse posture »](#), Auburn University/Raymond J. Harbert College of Business, 15 septembre 2021.
3. [« Asian and American Manufacturing Companies are Moving to Mexico »](#), Mexico Manufacturing News & Blog, 19 août 2022.
4. Baschuk, Bruce. [« What “Friend-Shoring” Means for Trade in a Less-Friendly World »](#), Bloomberg/The Washington Post, 23 juin 2022.
5. Braw, Elisabeth. [« Companies are Fleeing China for Friendlier Shores »](#), Foreign Policy, 2 août 2022.
6. Brown, Chad. [« China Trade War Tariffs : An Up-to-Date Chart »](#), Peterson Institute for International Economics, 6 avril 2023.
7. [« Building American Manufacturing Resilience: CEOs Are Investing In Talent & Technology While Also Reshoring & Nearshoring Their Manufacturing Operations, A New Xometry Poll with Forbes and Zogby Reveals »](#), Xometry News Release, 29 septembre 2022.
8. Chen, Polly. [« Malaysia Is Developing Manufacturing Hubs to Win More Business »](#), Asia Quality Focus Blog, 16 novembre 2019.
9. Cheng, Evelyn. [« American companies increasingly look outside of China after Covid »](#), CNBC, 27 octobre 2022.
10. Cohen, Patricia. [« China’s Factories Report Surge in Activity After Lockdowns End »](#), The New York Times, 1er mars 2023.
11. Daniel, Diann. [« Dual Sourcing »](#), TechTarget, mars 2017.
12. Dewart, Jordan. [« Nearshoring Offers Advantages During a Supply Chain Crisis »](#), Supply Chain Brain, 7 décembre 2022.
13. Ford, Nicky. [« Brompton bikes : Production delay after UK port problems »](#), BBC News, 9 décembre 2020.
14. Freeman, Kyle. [« Why Choose China for your Business? »](#), China Briefing/Dezan Shira and Associates, consulté le 12 avril 2023.
15. Gill, Oliver. [« Brompton bikes gear up to leave China »](#), The U.K. Telegraph, 3 janvier 2023.
16. Goodman, Peter S. [« “Okay Mexico, Save Me”: After China, This is Where Globalization May Lead »](#), The New York Times, 3 janvier 2023.
17. Goodman, Peter S. et Tavernise, Sabrina. [« Why “Made in China” is Becoming “Made in Mexico” »](#), The New York Times, The Daily Podcast, 21 février 2023.
18. Haar, Jerry. [« The Role of Nearshoring in Shoring Up Supply Chains »](#), Wilson Quarterly, The Wilson Institute, automne 2022.

19. Harrup, Anthony et Montes, Juan. « [Mexico's Industrial Hubs Grow as Part of Trade Shift Towards Nearshoring](#) », The Wall Street Journal, 1er février 2023.
20. Hsu, Sara. « [Which Asian Nations Can Benefit from the "China Plus One" Strategy?](#) », The Diplomat, 11 juin 2021.
21. Josephs, Jonathan. « [US firms "more negative" about doing business in China](#) », BBC News, 23 mars 2023.
22. Jung, Euijin. « [Vietnam and Mexico could become major players in global supply chains](#) », Peterson Institute for International Economics, 3 août 2020.
23. Keilman, John. « [America is Back in the Factory Business](#) », The New York Times, 8 avril 2023.
24. Kay, Jeremy. « [What Building Operational Resilience Means for North American Companies](#) », Boston Consulting Group, 14 février 2023.
25. LaRocco, Lori Ann. « [China, "factory of the world", is lose more of its manufacturing and export dominance, latest data shows](#) », CNBC, 25 octobre 2022.
26. Martin, Eric et Monteiro, Ana. « [U.S.-China Goods Trade Hits Even as Political Split Widens](#) », Bloomberg, 7 février 2023.
27. Masters, Brooke et Edgecliffe-Johnson, Andrew. « [Supply chains : companies shift from "just in time" to "just in case"](#) », The Financial Times, 20 décembre 2021.
28. « [Taking the pulse of shifting supply chains](#) », McKinsey & Company, 26 août 2022.
29. Medina, Ayman Falak. « [Reshoring China Production to Thailand : Key Sectors That Benefit](#) », ASEAN Briefing/Dezan Shira & Associates, 5 octobre 2022.
30. O'Neal, Lydia. « [U.S. Companies Face Hurdles in Moving Production Closer to Home](#) », The Wall Street Journal, 18 avril 2022.
31. « [Panama's Brilliant Nearshoring Strategy to Fuel Economic Recovery](#) », Outlier Legal News, 6 avril 2022.
32. Partridge, Joanna. « [Bike maker Brompton to source fewer parts from China and Taiwan](#) », The Guardian, 4 janvier 2023.
33. Perry, Mark J. « [Chart of the Day : China is Now World's No. 1 Manufacturer](#) », American Enterprise Institute, 12 décembre 2012.
34. Pritesh, Samuel et Nguyen, Thu. « [Why Vietnam Has Become a Promising Alternative for US Businesses in Asia](#) », Vietnam Briefing, blogue de Dezan Shira and Associates, 22 août 2022.
35. « [Reshoring Initiative® 2022 Data Report](#) », Reshoring Initiative®, avril 2023.
36. Russ, Katheryn. « [Tariffs on Chinese imports have only marginally contributed to US inflation](#) », Peterson Institute for International Economics, 13 janvier 2022.
37. Shih, Willy. « [Everybody Now Wants Supply Chains to Be "Resilient." It Won't Be Easy – or Likely](#) », The Wall Street Journal, 10 décembre 2021.
38. Stropoli, Rebecca. « [How to build a better supply chain](#) », Chicago Booth, University of Chicago Booth School of Business, 15 avril 2022.

39. [« Taking the pulse of shifting supply chains »](#), McKinsey & Company, 26 août 2022.
40. Toh, Michelle. [« US companies including Netflix and Boeing join “biggest” business mission to Vietnam »](#), CNN Business, 21 mars 2023.
41. [« Transcript: US Treasury Secretary Janet Yellen on the next steps for Russia sanctions and “friendshoring” supply chains »](#), Atlantic Council, 13 avril 2022.
42. Trivedi, Anjani. [« Trying to Replace China’s Supply Chains? Don’t Bother »](#), Bloomberg, 28 février 2023.
43. [« What is Friendshoring, Nearshoring, Reshoring, and Offshoring? »](#), vidéo du Forum économique mondial, 5 janvier 2023.
44. [« What’s the difference between “friendshoring” and other global trade buzzwords? »](#), Forum économique mondial, 17 février 2023.
45. Wong, Edward. [« After spy balloon clash, U.S.-China tensions loom over Biden speech »](#), The New York Times, 7 février 2023.
46. Wright, David. [« Nearshoring in Costa Rica: What are the Benefits? »](#) BizLatinHub, 5 avril 2023.
47. Yoon, June. [« Companies will find it hard to diversify away from China Covid shock »](#), Financial Times, 29 novembre 2022.