



FURNITURE INDUSTRY IN RESTRUCTURING : SYSTEMS & TOOLS

FURNITURE INDUSTRY IN RESTRUCTURING : SYSTEMS & TOOLS



Guide

FABRICATION INTERNE / AUTO-FABRICATION OU
DELOCALISATION ?



Cofinancé par l'Union européenne
Fonds social Européen
Article 6 Mesures Innovantes

Index

1	FABRICATION INTERNE / AUTO-FABRICATION OU DELOCALISATION ?	4
2	RAISONS DE LA DELOCALISATION	5
3	QUATRE RAISONS PRINCIPALES A LA DELOCALISATION	6
4	AVANTAGES & INCONVENIENTS DE LA DELOCALISATION	7
5	LE PLAN ETAPE PAR ETAPE UNE SOLUTION PROGRESSIVE	11
6	Liste de vérification pour une coopération optimale	14
7	CAS PRATIQUES FABRIQUER OU DELOCALISER ?	16



La mondialisation modifie la structure des industries de travail intensif telles que l'industrie du meuble. L'augmentation des importations à des prix moins élevés forcent les fabricants Européens à rechercher des avantages compétitifs et à restructurer leurs fonctionnements si nécessaire. Certains se sont tournés vers leur modèle commercial, d'autres vers le produit, la production, la productivité ou la relation avec le consommateur final ou une combinaison de certains ou de l'ensemble de ces différents aspects.

Les solutions employées, certaines plus efficaces que d'autres sont multiples. Le projet FIRST a pour ambition d'aborder ce sujet dans le but de formuler des recommandations pour servir au mieux les fabricants. La méthodologie employée a consisté en l'analyse de 30 sociétés s'étant tournées soit vers une restructuration ou ayant des caractéristiques particulières dans un aspect ou plus de leur commerce leur permettant de (mieux) aborder les problèmes liés à la mondialisation. Cette analyse devant aboutir à des modèles de commerce à partir desquelles des lignes directrices sur des stratégies spécifiques pourraient être distillées.

Durant ce travail, il est très vite apparu qu'il existe presque autant de modèles d'affaires que de sociétés, et à la suggestion du comité consultatif du projet, il a été décidé de se concentrer sur les lignes directrices pour des stratégies pratiques dans des champs spécifiques plutôt que de développer des modèles de commerce entiers. Le bureau consultatif a aussi suggéré de formuler ces lignes directrices dans de courts formats séparés facilement utilisables par des fabricants intéressés. De cette manière, le travail a abouti à la formulation de huit lignes directrices sur des activités spécifiques: le développement et l'innovation de produit, gestion de la chaîne d'approvisionnement, la bonne approche du marché, la collaboration industrielle, la délocalisation, la gestion de ressources humaines, la gestion du processus du changement et la gestion des communications électroniques. Parallèlement, les partenaires ont développé une base de données de sous-traitance pour les fabricants intéressés par la collaboration comme moyen d'augmenter une telle collaboration entre les fabricants de l'UE et particulièrement avec les fabricants des Pays Membres de l'UE les plus récents. Vous pourrez trouver des informations sur ce projet et sur la base de données sur le site Internet de l'UEA www.ueanet.com.

Le travail analytique a été effectué par les partenaires sous la direction et le guidage du MIP, Université Polytechnique de Milan et de l'AIDIMA, le centre technique Espagnol de l'ameublement. Le BFM, le MEDIFA et l'UEA ainsi que certains de ses membres ont contribué aux meilleurs pratiques et la rédaction de ces lignes directrices. Ifabrick, le département d'information de la MEDIFA s'est chargé du site Internet et de la base de données.

Ce manuel fournit les lignes directrices pour ou contre la délocalisation dans l'industrie du meuble. Il n'a pas été conçu pour suggérer aux fabricants de mobilier Européen de suivre les stratégies décrites, mais il vise à contribuer à la réflexion sur ce sujet par les fabricants considérant qu'il conviendrait à leur modèle de commerce. Nous espérons qu'il leur sera utile.

Bart De Turck
Secrétaire Général de l'UEA
Responsable de Projet FIRST

I. FABRICATION INTERNE / AUTO-FABRICATION OU DELOCALISATION ?

Gestion de la chaîne logistique

À l'exception des fabricants de fournitures danois et italiens, les fabricants de mobilier européens ne sont pas habitués à coopérer entre eux. Grâce à une large utilisation de la sous-traitance, les coopérations entre Italiens et Danois rencontrent beaucoup de succès.

Il est impératif de penser à la "Chaîne Logistique". En plus de l'Italie et du Danemark, les secteurs du mobilier contractuel et de bureau ont aussi développé efficacement des activités de "sous-traitance" en analysant la chaîne logistique de meubles. Le processus est plus efficace après une analyse de la chaîne logistique de mobilier.

La délocalisation comme stratégie

Les avantages de la délocalisation sont bien connus. Les fabricants de meubles subissent déjà sans aucun problème la délocalisation des activités de nettoyage, ainsi que des activités d'impression ou encore de la création de stands dans les foires. Ce type d'activités n'ont jamais été des parties essentielles de l'activité de l'entreprise, et les fabricants savent qu'elles peuvent être accomplies à un prix inférieur et plus efficacement par les fournisseurs extérieurs. Cela peut aussi s'appliquer au procédé de production interne. Dans ce cas-là, les tierces parties peuvent aussi jouer un rôle important. La délocalisation se fonde toujours sur un choix déterminant, d'après une analyse claire de notre société et de son environnement. La délocalisation est par conséquent toujours une décision stratégique.

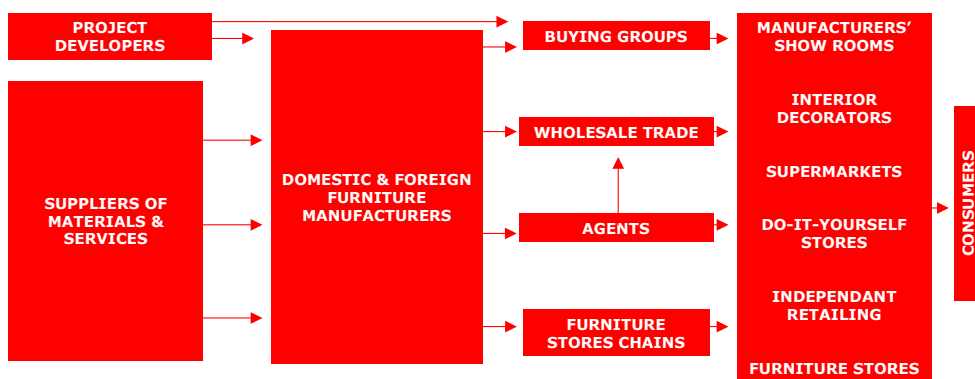


Schéma I: la chaîne logistique de meuble



2. RAISONS DE LA DELOCALISATION

Pourquoi les compagnies se délocalisent ? Quels bénéfices cherchent-elles ? Qu'est-ce qui mène à cette initiative ?

Les réponses à ces questions sont larges et variées. Cependant, voici une liste des raisons les plus fréquentes:

Raisons liées à l'organisation

Améliore l'efficacité en vous concentrant sur ce que vous faites de mieux. Améliore la flexibilité pour répondre aux conditions des affaires toujours en évolution, à la demande des produits et services et aux technologies. Transforme l'organisation.

Augmente la valeur du service et du produit, la satisfaction du client et la valeur des détenteurs de part.

Raisons liées à l'amélioration

Améliore la performance de fonctionnement. Permet d'acquérir l'expertise, les capacités et technologies qui ne seraient pas disponibles autrement.

Améliore la gestion et le contrôle. Améliore la gestion de risque. Permet d'acquérir des idées novatrices. Améliore la crédibilité et l'image en s'associant avec des fournisseurs supérieurs.

Raisons économiques

Réduit les investissements en actifs et permet de reverser ces ressources pour d'autres objectifs. Génère de l'argent en transférant des actifs au fournisseur.

Raisons liées au revenu

Permet d'acquérir un accès à des marchés et des opportunités en affaire grâce au réseau du fournisseur. Accélère l'expansion en bénéficiant des capacités, procédés et systèmes avancés du fournisseur. Augmente les ventes et la capacité de production pendant les périodes où une telle expansion ne pourrait être financée.

Raisons liées aux dépenses

Réduit les coûts grâce à une activité supérieure du fournisseur et la structure moins onéreuse du fournisseur. Transforme les dépenses fixes en dépenses variables.

Raisons liées aux employés

Procure aux employés un projet de carrière plus net. Augmente l'investissement et l'énergie dans des domaines qui ne sont pas essentiels réalisés, ainsi cela ne prendra pas le même temps d'intégrer un processus.



3. QUATRE RAISONS PRINCIPALES A LA DELOCALISATION

Trop de travail spécialisé

Certains produits et procédés sont fondamentalement tellement spécialisés qu'ils sont plus chers ou risqués à fabriquer, particulièrement si un savoir spécifique ou une machinerie à la page sont nécessaires. Dans ce cas particulier, un spécialiste peut fournir un produit de plus haute qualité.

Capacités insuffisantes

La délocalisation est une solution en cas de capacités industrielles insuffisantes. Ensuite, un besoin de fournisseurs efficaces s'impose. Cela permet une meilleure répartition pour les machines ou, une meilleure répartition à un prix pouvant être inférieur à ce que la société peut fournir.

Les surcapacités peuvent être temporaires. Si les commandes sont en baisse, la société peut demander aux fournisseurs de fabriquer les produits devant être fournis. Même dans ces relations sur le court terme, une relation basée sur la confiance peut se créer entre les fournisseurs. Dans le monde des affaires, ce type de relation (délocalisation régulière) est très fréquent. Les entreprises comptent sur d'autres fabricants pouvant les assister sur une base de profit mutuel.

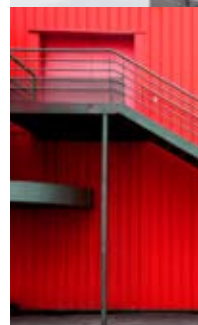
Le fournisseur est moins cher

Si les tarifs du fournisseur sont inférieurs aux frais internes, il faut considérer l'aspect financier. Ceci comprend aussi les frais liés au contrôle qualité des matériaux et produits à moitié terminés. Il faut aussi intégrer les coûts de transport des matériaux à partir du fournisseur jusqu'au sous-traitant ainsi que le contrôle du produit fourni. La délocalisation des produits et procédés peut aboutir soit à la vente de la machinerie ou à la décision de ne pas acheter de nouvelles machines. La structure du capital de la société peut ainsi être réduite.

Exceller dans les activités clés

Grâce à la délocalisation, l'attention peut porter sur des activités clés. Vous pouvez consacrer une plus grande expertise à ces activités clés. Ces activités ne sont pas uniquement limitées à la production mais aussi au développement de nouveau produit. Les activités secondaires et les problèmes d'organisation peuvent aussi être délocalisés.

Ceci nécessite des efforts pour développer de manière positive une bonne relation avec les sous-traitants. Il est essentiel d'investir dans une relation sur le long terme avec le sous-traitant ; apprendre l'un de l'autre est aussi profitable.



4. AVANTAGES & INCONVENIENTS DE LA DELOCALISATION

La delocalisation en bref

Pour les personnes pensant à délocaliser certaines parties ou la totalité des processus de production, voici une liste des avantages et inconvénients de la délocalisation. Chaque élément de la délocalisation n'est pas applicable à chaque situation : cela dépend des raisons de la délocalisation et de la manière dont se conçoit la coopération. D'excellents accords sont essentiels.

Avantages de la délocalisation

Des frais de fabrication réduits

La raison la plus importante pour les sociétés pratiquant la délocalisation est des dépenses minimales pour la recherche. De plus, les sociétés souhaitant tout faire elles-mêmes doivent dépenser plus pour la recherche, le développement, la promotion et le lancement. L'accès à une structure plus profitable, d'un point de vue d'un fournisseur externe et des avantages d'un spécialiste, est en fait la raison technique la plus évidente pour laquelle les sociétés ont recours à la délocalisation.

Améliorer la concentration de la société

Les sociétés peuvent se concentrer sur l'échelle la plus large des sections d'activité, alors que certains détails dépendent d'un expert. Pour la plupart des sociétés, l'unique raison pour laquelle elles ont recours à la délocalisation est le fait que différents types d'activités nécessitent du temps et de l'attention. La plupart du temps, les solutions sont arrêtées à un point appelé "embouteillage de décision", à mi-gestion. Ce phénomène engendre des pertes financières affectant le futur de la société.

Accéder à une capacité d'ordre mondial

En ayant recours aux sous-traitants spécialisés, les sociétés accèdent à leurs investissements en technologie, méthodologie et employés – pour les investissements sur le long terme. Parmi les compétences des fournisseurs, on peut aussi mentionner l'expérience acquise dans ce domaine à travers le travail avec d'autres clients aux demandes similaires.

Ressources intérieures disponibles pour d'autres objectifs

Bien souvent, les ressources redirigées suite à une délocalisation sont les employés. En confiant certaines opérations attenantes à certaines sociétés extérieures, la société peut rediriger ces employés vers d'autres activités plus profitables. Les employés s'étant consacrés à l'intérieur de la société peuvent maintenant se tourner vers l'extérieur, vers le client.

Fonctions d'affaires non critiques

La délocalisation est une manière de réduire les investissements devant être effectués dans les activités économiques attenantes. Chaque société doit choisir entre acheter les ressources nécessaires à des prix forts, dans un court laps de temps et avec des résultats incertains ou peut définir le prix exact en suivant des procédures spéciales, selon les produits abordés et approuvés, pour une période donnée.

Risques partagés - disponibilité d'une meilleure technologie

Les sociétés faisant le choix de la délocalisation deviennent en peu de temps, plus dynamiques et avides de changements afin d'être capables de faire face à de nouvelles modifications engendrées par l'économie d'aujourd'hui. Les risques en investissement pris par une société dans différents domaines sont énormes. Les marchés, la concurrence, les lois, les termes financiers et les technologies changent très vite. Il est très difficile de suivre les changements, particulièrement lorsque ceux-ci incluent de gros investissements en ressource. Lorsque l'on a recours à la délocalisation, les risques sont partagés entre plusieurs sociétés. Un fournisseur spécialisé n'investit pas au nom d'une seule société, mais au nom de tous les clients. En partageant les investissements, les risques pour une société sont diminués.

Amélioration de la production et abstraction des retards

L'augmentation de la production, plus de produits ou composants sont traités en dehors de la société dans un temps plus court, de cette manière les ressources de la société sont consacrées aux activités principales. Les contrats stipulent les termes de livraison pour les produits ou composants et de cette manière chaque retard devient de la responsabilité de la société. Toutes les parties d'un projet de délocalisation peuvent être suivies de près.

Profits additionnels pour les employés

La productivité et l'efficacité des employés et de la gestion augmente en général. Les employés seront investis plus souvent dans les activités pour lesquelles ils ont les qualités nécessaires, et de cette manière leur estime d'eux-mêmes augmente. Les bénéfices importants peuvent être liés non seulement à la baisse des prix mais aussi en rapport avec la réceptivité de la société. La redéfinition de l'emploi, une meilleure utilisation des employés et ressources jouent un rôle important dans la prise de décision concernant l'offre de certaines activités internes aux sociétés spécialisées.

Meilleure gestion du stock

La question du stock est aussi délocalisée, les composants pour les produits arrivant habituellement juste au bon moment.





Inconvénients de la délocalisation

La délocalisation comporte plusieurs risques. Les responsables doivent être vigilants quand aux problèmes et quels étapes devraient être prises en compte pour minimiser les risques. Cette section met en valeur certains problèmes fréquents.

Le chapitre des articles listés n'inclue aucune priorité: dans certains projets, l'un des risques peut représenter le problème majeur, alors que le même risque peut s'avérer totalement insignifiant dans d'autres contextes de délocalisation.

Sous estimation des frais de communication

Les longues distances et les hautes dépenses pour la communication lorsque vous travailler avec des sous-traitants demandent un ensemble de techniques de gestion totalement nouveau.

Gestion inadaptée

Un comité de direction interne observant le travail du fournisseur est nécessaire. La taille du comité de direction doit représenter un certain pourcentage du temps de travail de certains de vos employés.

Perte de contrôle de l'information clé, d'une connaissance importante et de l'équipe technique

L'équipe technique, leur savoir-faire et la documentation qu'elle fournit sont contrôlés par un fournisseur indépendant possédant sa propre feuille de bilan et son propre intérêt pouvant être différent de vos intérêts.

Perte du leadership dans les relations d'affaire

Les relations de délocalisation ont tendance à l'expansion. Le fournisseur peut prendre le contrôle du leadership dans les relations d'affaires de l'acheteur ; parfois, certaines de ces relations peuvent être gérées par le fournisseur, la communication sera sous son contrôle.

Continuité de votre affaire

Avec le temps, votre dépendance envers le fournisseur peut augmenter. Comment votre affaire pourra-t-elle continuer, en particulier après avoir basculé vers un autre sous-traitant ou ramené la production de nouveau en interne ?

Sous estimer le contrecoup et la résistance de l'équipe interne en place

L'équipe interne en place possède une part importante lorsque le savoir-faire doit être transféré à l'équipe du fournisseur. De cette manière, ils possèdent une grande influence sur le succès ou l'échec du scénario de délocalisation envisagé.

Dynamique des prix

Les salaires dans les pays de l'élargissement européen ont augmenté de manière continue, et les augmentations à venir peuvent être anticipées. De plus, le sous-traitant peut changer sa stratégie de tarification.

Fournisseurs déloyaux

Le fournisseur peut s'avérer être étonnamment rusé et déloyal et peut profiter de sa plus grande expérience en matière de projets de délocalisation au détriment du client. Ainsi, la coopération peut se terminer d'une manière très déplaisante pouvant s'avérer surprenante.

Fournisseurs travaillant pour des concurrents

Parfois, le fournisseur peut aussi travailler pour vos concurrents. De cette manière, le savoir-faire que vous avez transféré en toute confiance au fournisseur au début de la relation peut être utilisé contre vous par vos concurrents.

Comment éviter que le sous-traitant devienne un concurrent

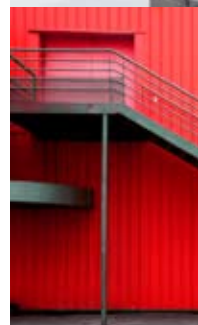
Vous devez faire transmettre votre savoir faire au début de la relation. Le sous-traitant contrôle l'équipe technique et par conséquent le savoir-faire technologique. Les employés du fournisseur possèdent des salaires inférieurs, par ex. une structure à prix très intéressant. Qu'est-ce qui pourrait les empêcher de devenir des concurrents dangereux en quelques années ? Peut-être qu'au cours de ces années, le vendeur a accumulé des capitaux et pense "Embauchons certains des meilleurs éléments du client et montons une affaire dans ce domaine."

Risque de projets échoués

Vous pouvez rencontrer des dommages consécutifs élevés lorsqu'un produit n'est pas livré à temps. Ceci vous rend vulnérable.

Répartition des risques entre vous et votre sous-traitant

Le sous-traitant est censé vous fournir selon le contrat de délocalisation. Les clients mécontents peuvent avoir recours à la législation, ce qui peut s'avérer fructueux ou non. Il s'agit d'un aspect de la médaille. L'autre aspect réside dans le fait que vous n'obtenez pas les composants ou produits nécessaires, le sort de votre affaire risque d'être en jeu.



5. LE PLAN ETAPE PAR ETAPE UNE SOLUTION PROGRESSIVE

Le plan étape-par-étape suivant vous permet, par des questions et des remarques, d'analyser avec précision vos processus de production ou une partie afin de vérifier s'ils peuvent être délocalisés. La question est ensuite "Fabrication en interne ou délocalisation?" Si vous ne pouvez faire face aux problèmes de capacité, une action immédiate est nécessaire. Les personnes visant à une coopération structurelle doivent commencer par une stratégie nette sur papier.

Le plan étape-par-étape offre des arguments à prendre en considération et vous aide à prendre une décision d'une manière structurée et à engager des négociations.

Nota Bene

Vous pouvez aussi utiliser le plan étape par étape en utilisant le site Internet FIRST. (www.ueanet.com/first).

ÉTAPE I

Décrivez votre situation

La fabrication en interne est toujours un cas de conscience. Le choix de sous-traitant temporaires suite à une suractivité exceptionnelle représente une option stratégique. Vous avez toujours le libre choix de la meilleure solution pour votre entreprise en cas de situations exceptionnelles.

Afin de prendre une sage décision, il est important d'analyser votre propre entreprise en se posant les questions suivantes :

- Quels sont les objectifs de votre entreprise?
- Quelle est votre stratégie?
- Quelles sont vos forces & faiblesses?
- Quels sont les opportunités et les dangers auxquels votre entreprise peut avoir à faire face?
- Quels sont les produits que vous pouvez exclure de votre portfolio et sur quels marchés?
 - Votre entreprise se trouve-t-elle dans une chaîne logistique basée sur le coût, une chaîne logistique basée sur les cycles ou une chaîne logistique basée sur l'innovation?
 - Quel est le rôle que votre entreprise joue dans ces chaînes ? Dans quel rôle êtes-vous le meilleur?
 - Quels sont vos marchés en croissance?
 - Votre stratégie doit-elle être adaptée?

Pour répondre à ces questions vous pouvez vous connecter sur www.ueanet.com/first

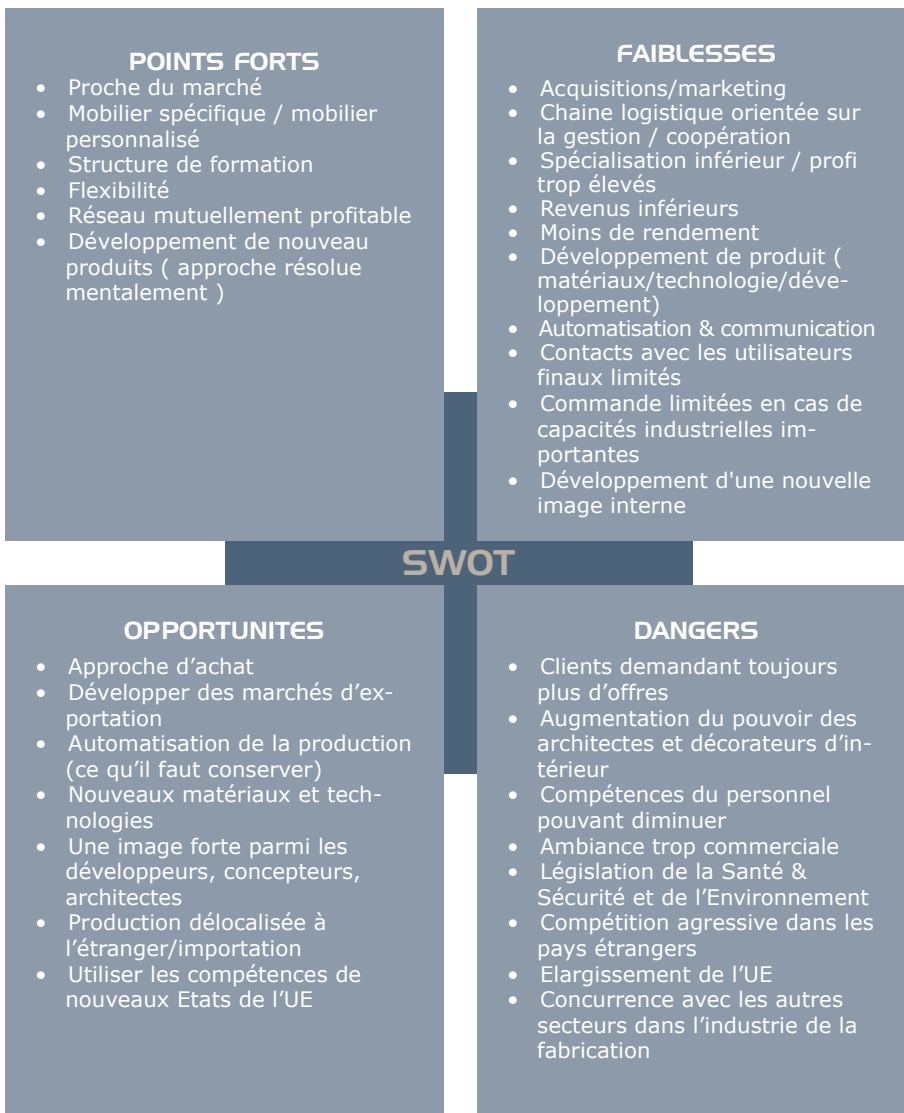


Schéma 2: Analyse SWOT du secteur du mobilier

ÉTAPE 2

Qu'est-ce que je peux délocaliser ou ne pas délocaliser?

- Quels sont les produits à moitié finis ou finis que mon entreprise fabrique?
- Quels procédés internes utiliser?
- Quelles sont les compétences clés (savoir & compétences) et les activités clés (produits sur le marché) de mon entreprise?
- Quels sont les procédés de production ou parties de ceux-ci pouvant être considérées pour la délocalisation?
- Écrivez les avantages non-financiers de la délocalisation dans une colonne.
- Écrivez-en les inconvénients dans une autre colonne.
- Analysez la fabrication en interne face à la délocalisation : êtes-vous prêt à vous ouvrir vers votre fournisseur? Cela sera-t-il une relation sur le long terme? Quelle est votre fréquence préférée pour recevoir des informations importantes ?
- Décidez aussi vers quels produits et procédés il est intéressant d'aller.





ÉTAPE 3

Quels sous-traitants?

Vous pouvez trouver des sous-traitants éventuels sur le site Internet FIRST: www.ueanet.com/FIRST.htm, ou via des agents, fournisseurs, fédérations de commerce, publicité, foires, etc.

Etablissez un profil de ce que devrait être votre sous-traitant "idéal".

Quels sont vos besoins et attentes concernant la qualité, délais de livraison, volumes, flexibilité, etc.

Il est crucial d'avoir une idée claire des sous-traitants potentiels:

- Existe-t-il des sous-traitants pouvant fournir les produits et procédés que vous avez identifiés pour la sous-traitance?
- Existe-t-il des sous-traitants spécialisés? La sous-traitance fait-elle partie de l'activité des sous-traitants potentiels ?
- Allez à la rencontre des sous-traitants. Eléments à prendre en considération :
 - Lesquels donnent l'impression d'être intéressés par votre entreprise ou apparaissent comme des vendeurs?
 - Est-ce que le directeur général est arrivé à l'heure à votre rendez-vous?
 - Demandez des justificatifs d'expériences.
 - Le sous-traitant a-t-il été reconnu pour sa gestion de qualité?
 - Visitez l'usine du sous-traitant.
 - Ressentez-vous le professionnalisme du sous-traitant?
 - Quelle est sa connaissance de vos produits et technologie?

ÉTAPE 4

Demander une offre

- Préparez une demande d'offre très détaillée. Soyez le plus clair possible. Utilisez la liste de vérification pour une coopération optimale.
- Envoyez la au(x) sous-traitant(s) potentiel(s).

ÉTAPE 5

La décision finale : fabriquer ou délocaliser ?

La décision se fonde sur l'association des facteurs financiers et d'autres facteurs. Les éléments à prendre en compte sont :

- Calculer les coûts de fabrication en interne et ceux pour la sous-traitance (plus que le prix apparaissant dans les offres). Comparez les deux types de frais. Vous pouvez utiliser l'exemple de la page .
- Les avantages financiers et non-financiers sont ils supérieurs aux risques perçus (reportez vous aussi à l'étape 2)?
- Prenez une décision "prévisionnelle" entre la fabrication et la délocalisation et passez à l'étape 6 si vous décidez de délocaliser.

ÉTAPE 6

Choisissez le(s) sous-traitant(s).

Votre choix doit se fonder selon les offres que vous avez reçues mais aussi sur les caractéristiques et/ou qualifications du sous-traitant que vous avez identifié dans l'étape 3. Le prix est un facteur important, mais ce n'est pas le seul. Pour une coopération fructueuse, la confiance est certainement aussi importante, voire plus, sur le long terme. D'autres aspects sont fondamentaux: la connaissance et la spécialisation, la qualité, le temps de livraison, la confiance pour une livraison à temps, la position financière, etc.

ÉTAPE 7

En action

- Arrangez un rendez-vous et préparez un contrat.
- Passez une commande "test".
- Passez votre première commande.

ÉTAPE 8

Estimation

- Comparez la marchandise livrée ou les services fournis inclus dans le contrat.
- Informez immédiatement les sous-traitant(s) si les produits ne correspondent pas à ce qui avait été convenu.
- Rencontrez régulièrement votre sous-traitant pour évaluer votre coopération.
- Restez informés en permanence sur les développements du marché non pas pour changer de fournisseur(s) mais pour être capable de s'inspirer mutuellement de l'autre et de vous maintenir attentifs aux prix et obtenir une chaîne logistique optimale.

6. LISTE DE VERIFICATION POUR UNE COOPERATION OPTIMALE

COMMENT ÉVITER LES INCOMPRÉHENSIONS

La liste de vérification suivante est une aide pratique pour les contractants et les sous-traitants. Cette liste de vérification comprend tous les types d'aspect sur lesquels les contractants et sous-traitants peuvent parvenir à un accord afin d'éviter les incompréhensions.

NOTA BENE

Les informations concernant le fournisseur sont toujours les mêmes et sont fixes. Dans une relation sur le long terme, les informations changent rarement. Les informations concernant les changements de(s) produit(s) changent d'une commande à l'autre à chaque fois qu'un nouvel accord est établi ou qu'un contrat est signé.

INFORMATIONS SUR LE FOURNISSEUR

- Nom de l'entreprise
- Adresse de l'entreprise
- Adresse de facturation
- Adresse de livraison
- Numéros de téléphone & fax
- Adresses Mail
- Numéro(s) TVA
- Numéro de compte IBAN
- Moyens de paiement
- Prix (TVA non-incluse)
- Mode de livraison
- Termes de la garantie



INFORMATIONS SUR LE(S) PRODUIT(S)

- Description de la demande
- Date d'offre
- Validité de l'offre
- Offre obligatoire (Oui ou Non)
- Quel(s) produit(s)? Quel(s) projet(s)? Description générale et codes éventuelles.
- Forme, modes d'emploi et autres
- Dimensions
- Marges de mesure
- Indications techniques
- Certificats (qualité, environnement, ...)
- Pourcentage d'humidité
- Types de matériaux utilisés
- Poids
- Volume du produit
- Qualité définie
- Unités à livrer
- Temps de livraison
- Taux de taxes d'importation s'il en est
- Frais de transport
- Types d'emballage
- Responsabilité pour la mise en stock
- Méthodes de stockage
- Droits de propriété intellectuelle
- Garanties
- Différentes responsabilités
- Contrôle du produit directement à la livraison ou plus tard?
- Réclamations pour des défauts visibles?



7. CAS PRATIQUES FABRIQUE OU DELOCALISER?

Premier cas

acheter un composant spécifique (utilisé pour la production)

Pour produire une unité de composant, la machine est utilisée deux heures. La machine fonctionne environ 1 000 heures/an et est combinée pour fonctionner avec une autre machine. Le réglage ainsi que le chargement et le déchargement des matériaux demandent certaines opérations. Le temps pour ces différentes opérations est estimé à 100 heures/an. Le coût pour 1 heure est de 40 Euros.

Le coût pour le montant des matériaux est de 10 Euros. Les frais de maintenance et de pièces de remplacement sont nuls pour la première année, de 1 000 Euros pour la deuxième année et de 2 000 Euros la troisième année, 3 000 Euros la quatrième année et 4 000 Euros pour la cinquième année.

Besoins annuels pour ce composant spécifique: 500 unités

Coût du composant si acheté: $500 \times \text{€ } 48 =$ € 24,000

Si fabriqué en interne (prix moyen par unité/an):

Frais de dépréciation: $40,000 / 5 =$ 8,000

Intérêts: $4\% \text{ of } 40,000/2$ (installations linéaires) = 800

Matériaux: $500 \times 10 =$ 5,000

Coûts de travail: $100 \text{ heures} \times 40 =$ 4,000

Frais supplémentaires:
 $(0+1000+2000+3000+4000)/5 =$ 2,000

Total pour 500 composants € 19,800

Il est évident qu'il est plus avantageux de produire les 500 unités en interne.

Deuxième cas

Au bout d'un an, le prix du composant a diminué à 36 Euros/unité.

Le fabriquer ou le délocaliser?

Le prix de production par unité de composant (pour la deuxième année) est maintenant de 19,000 Euros (identique à la première année, intérêts de la première année déduits) / 500 unités = 38 Euros. Il est par conséquent intéressant de sous-traiter et d'acheter le composant.

Quand puis-je recommencer à fabriquer dans mon usine ? La machine est déjà achetée et le revenu de vente est de presque zéro. Les autres coûts variables doivent être comparés.

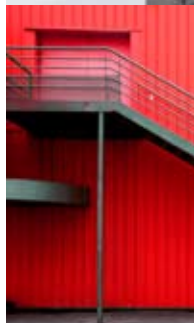
A la fin de la deuxième année et pour les trois dernières années:

Matériaux (par unité): 10.00

Frais de main-d'œuvre ($3 \text{ ans} \times 100 \text{ heures} \times \text{€ } 40$) / 1500 unités: 8.00

Frais supplémentaires ($2000+3000+4000$) / 1500 unités: 6.67

Coût total par unité en Euros 24.67



Produire en interne est maintenant plus avantageux.

Cependant, à la fin de la période de dépréciation, il n'est pas nécessaire de remplacer la machine car la délocalisation est moins onéreuse.

En outre, les frais de main-d'œuvre doivent être analysés. Si à cause de la délocalisation, moins d'heures sont travaillées en usine et que les frais sont identiques, alors le taux horaire salarial augmentera.

Il faut aussi prendre en considération les frais de transport, le contrôle qualité, etc., lors de la délocalisation.



Notes





Institute of Technology for Furniture
and Related Industry
C\ Benjamin Franklin, 13. Parque Tecnológico.
Apdo. nº 50 - 46980 Paterna. (Valencia)
Spain
Tel : 00 34 96 136 60 70
Fax : 00 34 96 136 61 85
vsales@aidima.es
www.aidima.es



BFM
British Furniture Manufacturers Federation
Wycombe House
9 Amersham Hill
High Wycombe
Bucks HP13 6NR
Great Britain
Tel : 00 44 1494 523021,
Fax : 00 44 1494 474270
info@bfm.org.uk
www.bfm.org.uk



EFBWW
European Federation of Building & Wood Workers
Rue Royale 45/3
1000 Brussels
Belgium
Tel : 00 32 2 2271040
Fax : 00 32 2 2198228
info@efbh.be
www.efbww.org



EIAS
European Industry Associations Services
Rue de la Loi 26
1040 Brussels
Belgium
Tel : 00 32 2 2181889
Fax : 00 32 2 2192701
www.eiasnet.com



IFA
Industrie Française de l'ameublement
28 bis avenue Daumesnil
75012 Paris
France
Tel : 00 33 1 44 68 18 00
Fax : 00 33 1 44 74 37 55
unifa@mobilier.com
www.mobilier.com



MIP
Piazza Leonardo Da Vinci 32
20133 Milan
Italy
Tel : 00 39 0223992804
Fax : 00 39 0223992720
alessio.marchesi@polimi.it
www.polimi.it



UEA
Union Europeenne de l'Ameublement
Rue de la Loi 26
1040 Brussels
Belgium
Tel : 00 32 2 2181889
Fax : 00 32 2 2192701
secretariat@uea.be
www.ueanet.com

FURNITURE INDUSTRY IN RESTRUCTURING : SYSTEMS & TOOLS



Editeur responsable

UEA

Wetstraat 26 rue de la Loi

B-1040 Brussels

Tel. 003222181889

Fax 003222192701

secretariat@uea.be

www.ueanet.com



Cofinancé par l'Union européenne
Fonds social Européen
Article 6 Mesures Innovantes