

Une entreprise manufacturière sur deux pense à délocaliser à l'étranger

Un sondage effectué auprès d'entreprises manufacturières montre qu'environ la moitié d'entre elles envisagent de délocaliser ou d'externaliser leurs activités à l'étranger. Ce phénomène tient au niveau élevé des coûts salariaux en Suisse. *Thomas Friedli, Christoph Benninghaus, Christian Elbe*

Abrégé Les résultats du «Swiss Manufacturing Survey 2017» – un sondage réalisé par l'université de Saint-Gall auprès de 247 entreprises manufacturières de Suisse – mettent en évidence le risque d'un exode du secteur secondaire national. Les coûts salariaux élevés et les taux de change défavorables constituent les principaux obstacles à la production indigène. Par conséquent, 46 % des entreprises interrogées envisagent de délocaliser leurs activités à l'étranger au cours des trois prochaines années. Cependant, la place industrielle suisse a aussi des atouts : ceux-ci résident dans les premières phases de la vie d'un produit et dans la création d'un savoir stratégiquement important. L'objectif doit être de continuer à renforcer ces compétences et les avantages comparatif de notre site industriel. Les faiblesses identifiées par l'enquête montrent qu'il existe d'importants leviers pour améliorer la compétitivité de la place économique suisse et empêcher l'émigration de la production.

La Suisse est connue internationalement pour ses compétences en matière d'innovation et sa fiabilité. Nombre de ses produits jouissent d'une excellente réputation et ont établi des normes de qualité. Qu'il s'agisse de denrées alimentaires, de couteaux, d'installations ou de machines ultramodernes ou encore de montres de luxe, des clients de tous les pays font confiance à la qualité des produits suisses.

Dans le cadre du «Swiss Manufacturing Survey», l'université de Saint-Gall a sondé au printemps dernier 247 firmes du secteur industriel sur différents aspects de la production suisse (voir encadré). Son enquête débouche sur le constat suivant : tandis que la majorité des entreprises manufacturières veulent consolider la place économique suisse, près de la moitié d'entre elles sont sur le point de prendre la décision de quitter le pays. En effet, 46 % des sociétés interrogées envisagent de délocaliser ou d'externaliser leur production à l'étranger dans les trois prochaines années. Invitées à préciser les régions potentielles de destination, elles mentionnent principalement l'Europe de l'Est, la Chine et l'Europe occidentale.

Les motifs de cette émigration sont multiples. Comme on pouvait s'y attendre, le niveau élevé des coûts de personnel constitue,

aux yeux des firmes interrogées, l'obstacle principal à la production en Suisse. Les taux de change sont également considérés comme une entrave de taille, en particulier par les entreprises qui emploient plus de 250 personnes dans notre pays. Le manque de commandes et les restrictions budgétaires concernent plutôt les PME, qui emploient moins de 250 collabo-

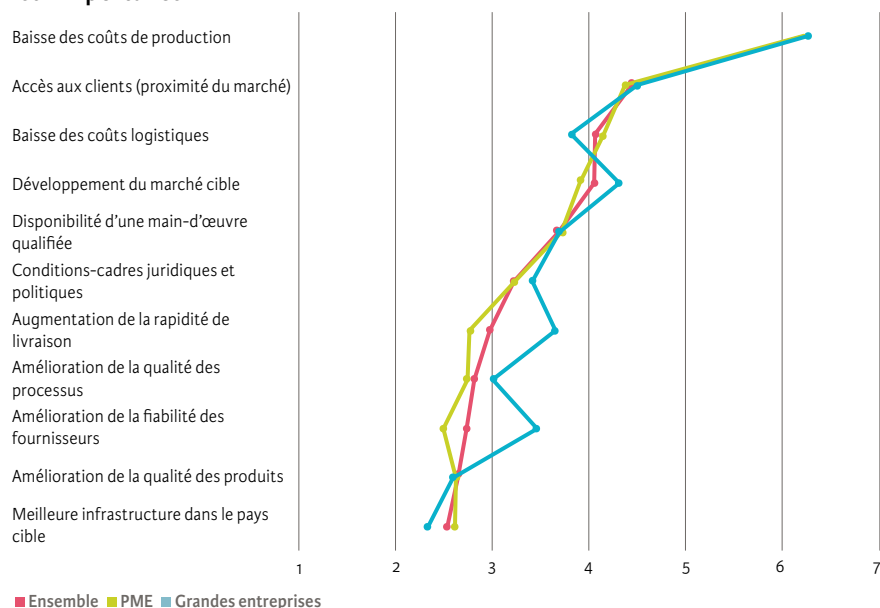
rateurs, alors que les grandes firmes semblent avoir moins de problèmes dans ces domaines. Un autre aspect est intéressant : les entreprises ne trouvent pas que les faibles dépenses bureaucratiques soient une caractéristique particulière de la Suisse – ce qui est contraire à la réputation de notre pays d'avoir une administration très favorable à l'économie.

Des facteurs de localisation plus ou moins importants

Les obstacles cités ont une influence considérable sur la compétitivité des entreprises suisses, laquelle dépend en particulier de facteurs de localisation tels que les coûts et le cadre réglementaire. Dans la théorie économique, les facteurs de localisation ne sont souvent classés que sous «proximité des marchés», «faibles coûts de production» et «accès au savoir»². Or, les entreprises manufacturières en citent fréquemment d'autres,

² Ferdows (1997).

III. 1. Les raisons possibles d'une délocalisation de la production à l'étranger, selon leur importance



Estimation moyenne. 1 = peu important, 7 = très important. Nombre d'entreprises interrogées : 106.

¹ Friedli, Benninghaus et Elbe (2017).

III. 2. Le rôle des sites de production suisses, vu par les entreprises

Dans le domaine de l'ingénierie, la Suisse joue un rôle clé au sein du réseau de production.

La Suisse crée un savoir-faire stratégiquement important pour l'ensemble du réseau de production et le transfère à des sites industriels dans le monde entier.

Nous fabriquons les produits et composants complexes et stratégiquement importants uniquement en Suisse.

Dans tout le réseau de production, la Suisse est l'interface centrale entre le client et la production.

La Suisse est responsable du service au niveau mondial et élabore des concepts correspondants pour les autres sites.

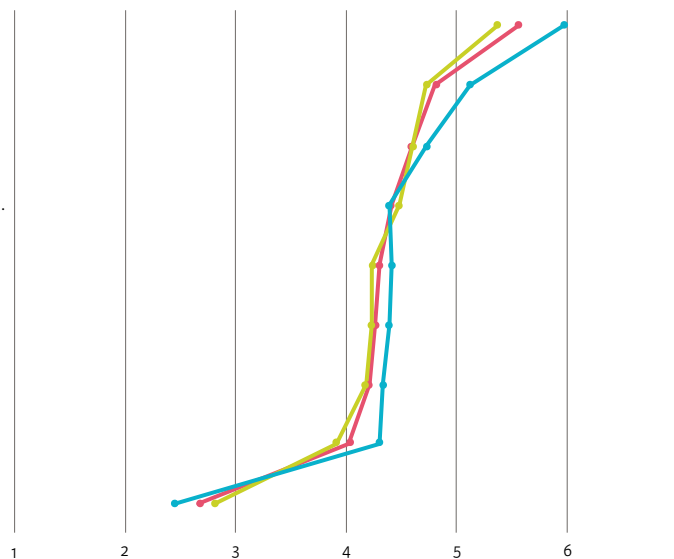
La Suisse pilote la logistique mondiale.

La Suisse est responsable de l'approvisionnement mondial.

Nous introduisons nos produits d'abord en Suisse avant de les fabriquer sur d'autres sites.

L'assemblage final de nos produits s'effectue exclusivement en Suisse.

■ Ensemble ■ PME ■ Grandes entreprises



Estimation moyenne. 1 = pas d'accord, 7 = tout-à-fait d'accord. Nombre d'entreprises interrogées : 102.

comme la proximité des fournisseurs, les technologies locales, les coûts du transport et de la logistique, l'accès à un approvisionnement avantageux en énergie, l'absence de barrières douanières et non tarifaires ou encore l'exploitation d'effets de change³. Il n'est toutefois pas possible de hiérarchiser les facteurs de localisation, car l'ordre de priorité varie d'une entreprise à l'autre, voire d'une usine à l'autre. Si la proximité de la clientèle est déterminante pour un site industriel, par exemple, elle ne sera guère pertinente pour d'autres où l'on fabrique uniquement des produits intermédiaires. Cependant, l'importance des facteurs de localisation peut changer au fil du temps. Quelques entreprises rapportent ainsi que les emplacements choisis autrefois en raison de leurs avantages en termes de coûts sont aujourd'hui des sources potentielles d'enseignement et d'apprentissage⁴.

Les différences nationales par rapport à ces facteurs incitent parfois les entreprises à délocaliser leurs activités créatrices de valeur ajoutée vers des sites offrant des conditions plus favorables. La dernière édition du « Swiss Manufacturing Survey » montre qu'un grand nombre de firmes suisses ont déjà modifié la configuration géographique de leurs unités de production ces trois dernières années.

Les coûts élevés chassent les entreprises

En comparaison avec l'externalisation, par laquelle une entreprise confie à des tiers

certaines activités créatrices de valeur ajoutée, la délocalisation est une démarche nettement plus lourde, car il s'agit de modifier l'implantation de la firme. Cela n'implique pas seulement la perte d'emplois sur l'ancien site, mais également le transfert parfois lointain d'un savoir-faire qui disparaît en partie de la Suisse. C'est pourquoi les firmes doivent avoir de bonnes raisons d'adopter une telle mesure.

La réduction des coûts de production est la principale raison avancée par les entreprises qui ont délocalisé une unité de production à l'étranger au cours des trois dernières années. D'autres études internationales parviennent au même résultat⁵. La baisse des coûts logistiques vient en deuxième position, mais loin derrière la première et avec une évaluation presque neutre en moyenne. Ce point compte toutefois davantage pour les grandes entreprises que pour les PME. Le même constat s'applique à l'augmentation de la rapidité et de la ponctualité de la livraison, un aspect également plus important pour les grandes firmes. En revanche, l'amélioration de la qualité, un meilleur environnement juridique et politique ou une meilleure infrastructure sont rarement des raisons de quitter la Suisse. De même, la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée est un motif plutôt insignifiant dans l'ensemble – cependant, elle compte plus pour les PME que pour les grandes entreprises.

La baisse des coûts restera le motif principal

Il en va de même des raisons qui pourraient inciter les firmes à délocaliser leurs activités à l'étranger ces trois prochaines années. Là aussi, la réduction des coûts de production occupe la première place du classement (voir *illustration 1*). Un autre motif d'ordre financier, à savoir la baisse des coûts logistiques, arrive déjà au troisième rang. Les unités de production suisses des participants à l'enquête coûtent en moyenne 37% de plus que celles basées à l'étranger. Parmi les grandes entreprises, la différence est en moyenne de 20% et parmi les PME de 43%. Ce résultat montre une fois de plus à quel point le problème des coûts élevés est crucial pour les entreprises manufacturières suisses.

Les raisons liées à la concentration sur les clients actuels et futurs ne se hissent qu'aux deuxième et quatrième rangs. Le fait d'être proche des clients existants est jugé un peu plus important que la conquête de nouveaux marchés. En moyenne, les entreprises interrogées apprécient cependant ces deux motifs de manière plutôt neutre. Il existe, là aussi, une différence selon leur taille : pour les grandes firmes, l'expansion vers de nouveaux marchés revêt plus d'importance que pour les petites. Les facteurs liés à la qualité et à l'infrastructure sont plutôt négligeables, comme c'est le cas pour les délocalisations déjà réalisées. Cela montre à quel point les conditions-cadres sont progressistes dans le paysage suisse de la production.

³ Voir Abele et al. (2008), Ellram et al. (2013) ainsi que Ketokivi et al. (2017).

⁴ Meijboom et Vos (1997).

⁵ Jacob et Strube (2008).

Le « Swiss Manufacturing Survey »

L'enquête « Swiss Manufacturing Survey », réalisée chaque année par l'Institut de gestion des technologies de l'université de Saint-Gall, examine objectivement la situation actuelle et l'évolution future de l'industrie en Suisse. Le secteur secondaire contribue encore largement à l'économie de notre pays, puisqu'il représente 20 % des actifs et 25,5 % du PIB. Les entreprises sont interrogées notamment sur leurs décisions de localisation, leur capacité d'innovation, l'importance de la proximité des marchés et les atouts de la place industrielle suisse. Cette étude sert de base aux décideurs dans le secteur privé, les associations, le monde politique et la science. La participation est gratuite. Chaque société reçoit une évaluation personnalisée qui lui permet de se comparer à sa propre branche et à tous les participants. Le site tectem.ch fournit davantage d'informations sur la participation

Au final, chaque entreprise doit déterminer pour son propre compte si la stabilité de l'environnement politique et la qualité des infrastructures qu'offre la Suisse peuvent compenser les coûts élevés. Il est toutefois frappant de constater que les PME sont manifestement plus attachées à la Suisse que les grandes entreprises. D'une part, les raisons peuvent être d'ordre personnel, comme le montre l'exemple du PDG d'une firme spécialisée dans les techniques de protection, qui se dit lui-même partisan du site industriel suisse. D'autre part, les délocalisations sont parfois plus difficiles à mettre en œuvre pour les PME. Selon le patron de l'une d'entre elles, spécialisée dans la métallurgie, une grande partie des entreprises suisses sont tellement petites qu'une délocalisation de leur production à l'étranger serait tout simplement impossible, ne serait-ce qu'en raison du manque de connaissances linguistiques.

Comme on pouvait s'y attendre, l'étude montre que les activités de production et de R&D, une fois délocalisées, reviennent rarement à leur emplacement initial. Au cours des trois dernières années, une seule entreprise interrogée a opéré un rapatriement en Suisse, cela en raison d'un manque de qualité. Pour empêcher d'autres fermetures d'usines et délocalisations, les sites industriels suisses doivent revoir leur positionnement stratégique par rapport aux entreprises concurrentes et dans la compétition interne qui règne au sein de leur propre réseau de production.

Les étapes complexes de la production restent en Suisse

Les auteurs de l'étude ont également interrogé les entreprises sur le rôle des sites industriels suisses dans leur réseau de production.

La plupart des participants sont d'accord avec l'affirmation selon laquelle la Suisse joue chez eux un rôle clé dans le domaine de l'ingénierie (voir *illustration 2*). Ils considèrent également que la Suisse construit et transfère au sein du réseau de production un savoir-faire important sur le plan stratégique. Ces deux points concernent en particulier les grandes entreprises. Nombre de firmes admettent que les produits ou composants complexes et stratégiquement importants sont fabriqués uniquement en Suisse. Il est très rare, en revanche, que l'assemblage final se réalise exclusivement dans notre pays. Les autres affirmations relatives à la Suisse sont évaluées de manière plutôt neutre.

La Suisse reste un site de production important, surtout dans les premières phases de la vie d'une marchandise. Les grandes entreprises, en particulier, jugent pertinente l'affirmation selon laquelle le lancement des nouveaux produits a lieu en Suisse et leur fabrication sur des sites étrangers. En outre, les participants ont très souvent cité le développement de produits et les séries pilotes en tant qu'activités de production restant en Suisse. Dans l'ensemble, les entreprises interrogées développent plus de 80 % de leurs innovations dans notre pays, alors qu'elles y fabriquent « seulement » quelque 60 % de leurs produits.

Entre les sites suisses et étrangers, il existe aussi des différences en matière de culture d'entreprise. Ainsi, les participants jugent le degré de formation continue et le niveau de sécurité nettement plus élevé dans notre pays qu'à l'étranger. La fluctuation du personnel et les arrêts de travail pour cause de maladie y sont aussi sensiblement plus faibles. Ces faits permettent de réduire les coûts en Suisse.

L'étude met en évidence une tendance à délocaliser à l'étranger, principalement pour obtenir des avantages financiers. Le paysage productif suisse présente toutefois les avantages cités plus haut. Il s'agit donc de bien réfléchir à l'option de la délocalisation. Les scientifiques sont unanimes à reconnaître que les activités de fabrication ne vont pas simplement disparaître dans les pays à revenus élevés, mais qu'elles revêtiront généralement de nouvelles formes⁶. Cette évolution offre une chance unique aux entreprises manufacturières suisses : elles peuvent se positionner de manière ciblée en tant que pôle de recherche et d'innovation, et fixer des normes sur le plan technologique, en particulier dans la perspective de la « numérisation de la production », un thème important pour l'avenir.

⁶ Cohen et Zysman (1987).



Thomas Friedli

Professeur de gestion d'entreprise, directeur de l'Institut de gestion des technologies, université de Saint-Gall



Christoph Benninghaus

Collaborateur scientifique, Institut de gestion des technologies, université de Saint-Gall



Christian Elbe

Collaborateur scientifique, Institut de gestion des technologies, université de Saint-Gall

Bibliographie

- Abele E., Meyer T., Näher U., Strube G. et Sykes R., *Global Production*, 2008, Springer, Berlin, Heidelberg.
- Cohen S. S. et Zysman J., *Manufacturing matters: The myth of the post-industrial economy*, Basic Books, New York.
- Ellram L. M., Tate W. L. et Petersen K. J., « Offshoring and reshoring: an update on the manufacturing location decision », *Journal of Supply Chain Management*, vol. 49, n° 2, avril 2013, pp. 14–22.
- Ferdows K., « Making the most of foreign factories », *Harvard Business Review*, vol. 75, n° 2, 1997, pp. 73–88.
- Friedli T., Benninghaus C. et Elbe C., *Swiss Manufacturing Survey – A national Study, Final Report*, 2017, université de Saint-Gall.
- Jacob F. et Strube G., « Why go global? The multinational imperative », dans E. Abele, T. Meyer, U. Näher, G. Strube et R. Sykes (éd.), *Global Production*, 2008, Springer, Berlin, Heidelberg, pp. 2–33.
- Ketokivi M., Turkulainen V., Seppälä T., Rouvinen P. et Ali-Yrkkö J., « Why locate manufacturing in a high-cost country? A case study of 35 production location decisions », *Journal of Operations Management*, vol. 49–51, 2017, pp. 20–30.
- Meijboom B. et Vos B., « International manufacturing and location decisions: balancing configuration and co-ordination aspects », *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 17, no. 8, 1997, pp. 790–805.