

Stratégies d'internationalisation et tendances à la délocalisation des entreprises suisses de production

En 1990, les exportations suisses ne représentaient qu'un tiers du produit intérieur brut; actuellement, c'est un franc sur deux qui est gagné à l'étranger. Une étude qui vient d'être publiée analyse les stratégies d'internationalisation mises en œuvre par les entreprises de production suisses dans le cadre de leur chaîne de valeur ajoutée et les résultats qu'elles obtiennent. Elle se concentre sur les importations de biens intermédiaires de l'étranger, les exportations de produits, la délocalisation partielle de la production et des activités de recherche et de développement, ainsi que sur les coopérations avec des entreprises partenaires étrangères. La question de l'influence du franc fort sur l'attitude des entreprises exportatrices suisses face à la délocalisation ne trouvera de réponse que lors de la prochaine enquête.



Le facteur de compétitivité qualité est le plus important pour les entreprises exportatrices, suivi de l'adaptation aux demandes des clients, du prix des produits et des innovations. En illustration: production de câbles en cuivre et en fibre de verre chez Reichle & De Massari AG, Wetzikon.

Photo: Keystone

Suivant l'étude, seuls 4% des établissements interrogés (et dont le nombre de salariés est supérieur à 20) n'ont pas d'activités impliquant l'étranger. 11% d'entre elles y achètent des biens intermédiaires directement, mais vendent leurs produits exclusivement en Suisse. On voit également que 85% des établissements vendent leurs produits à l'étranger; 33% d'entre eux coopèrent avec des entreprises étrangères et 29% exploitent leurs propres sites à l'étranger.

Les biens intermédiaires venant de l'étranger représentent 42% du chiffre d'affaires, les

exportations de produits 46%. Comparée à la dernière enquête (2006), la part des exportations a moins fortement augmenté que celle des importations, ce que confirment les statistiques de la Direction générale des douanes (DGD).

Les partenariats entre sociétés ouvrent de nouveaux débouchés et de nouvelles opportunités aux petites entreprises. Des offres de prestations peuvent être élargies pour le bien des clients grâce à des coopérations et les ressources existantes peuvent être utilisées avec davantage de souplesse. Le défi que doit relever la collaboration se situe moins dans l'aménagement des processus inter-entreprises que dans les différences culturelles qui caractérisent les entreprises et les pays. On le constate aussi souvent lorsqu'une partie de la production est délocalisée à l'étranger.

Environ 70% des établissements interrogés – exception faite des mandats isolés – coopèrent dans les secteurs de la recherche et du développement, de la production, de la distribution ou de la maintenance. Pour plus de la moitié (55%), le partenaire le plus important est implanté à l'étranger dans au moins un secteur de coopération.



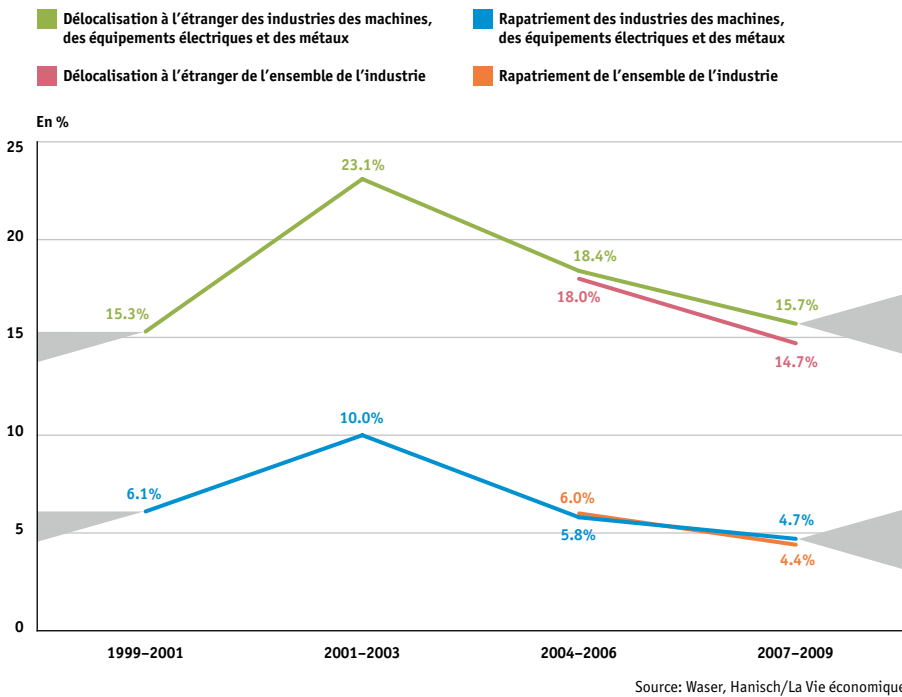
P^r Bruno R. Waser
Chef de projet à l'Institut pour l'économie d'entreprise et régionale, chargé de cours à la Haute école de Lucerne – Economie, Lucerne
bruno.waser@hslu.ch



Christoph Hanisch
Chef de projet à l'Institut pour l'économie d'entreprise et régionale, chargé de cours à la Haute école de Lucerne – Economie, Lucerne
christoph.hanisch@hslu.ch

Graphique 1

Tendance à la délocalisation de la production des entreprises industrielles suisses (plus de 20 collaborateurs)



Le facteur de compétitivité *qualité* est le plus important pour les entreprises exportatrices, suivi de l'*adaptation aux demandes* des clients, du *prix des produits* et des *produits innovateurs*. Depuis la dernière enquête (2006), l'importance de ce dernier point a fortement progressé par rapport aux autres facteurs.

Délocalisation à l'étranger et rapatriement partiel de la production

À partir des années nonante, la mondialisation de l'économie a accéléré la délocalisation à l'étranger des capacités de production, et pas uniquement dans le secteur industriel. Les principaux mobiles en ce domaine étaient le plus souvent la réduction des coûts – en particulier lorsque la destination est l'Europe de l'Est et l'Extrême-Orient – et de plus en plus la conquête de nouveaux marchés.

Les rapatriements ont aussi pris une place considérable et leur proportion était de un à trois par rapport aux établissements délocalisés. Manifestement, les risques et les difficultés en lien avec la mise en place de sites de production à l'étranger, de même que les coûts supplémentaires qu'ils engendrent pour garantir des facteurs de compétitivité importants tels que la qualité, la flexibilité et la productivité, ont souvent été sous-estimés. Une analyse des séries temporelles (voir *graphique 1*) réalisée sur dix ans montre que les externalisations et les rapatriements sont en recul depuis 2003. Ainsi, 16% des entreprises

industrielles suisses interrogées (à partir de 20 collaborateurs) ont délocalisé une partie de leur production à l'étranger entre 2007 et le deuxième trimestre de 2009, alors que 5% de tous les établissements ont procédé à des rapatriements. En comparaison avec la dernière enquête de 2006, cela représente une nouvelle diminution de la fréquence des délocalisations et confirme le renversement de tendance constaté dans l'enquête de l'époque.

La prochaine enquête, qui aura lieu en 2012, mettra en évidence l'importance des effets de la crise mondiale survenue durant la période couverte par l'étude actuelle (2007-2009). Si l'on compare l'évolution des délocalisations avec le contexte politico-économique et les appréciations que portent les entreprises sur certaines régions – autant en termes d'importance que de motivation –, les facteurs externes semblent exercer une forte influence sur l'attitude adoptée vis-à-vis de la question. En d'autres termes, les décisions de délocaliser se fondent:

- sur la stratégie et le positionnement de l'entreprise sur le marché, ainsi que sur l'importance de facteurs de compétitivité tels que le coût, la qualité, la flexibilité et la proximité du marché et du client;
- sur le contexte politico-économique (ouverture du marché vers l'Europe de l'Est et la Chine, rejet de l'adhésion à l'EEE, accords bilatéraux, risque de change, pénurie de spécialistes).

Le *graphique 1* montre que la tendance au rapatriement s'essouffle aussi depuis 2003. Ce phénomène résulte de la diminution des externalisations, mais aussi d'une plus grande efficacité des processus de délocalisation et d'une entrée sur le marché déjà réalisée.

La taille des entreprises fait notamment apparaître de grandes différences dans l'intensité des délocalisations. Les grandes entreprises vendent davantage à l'étranger, leurs capacités de production sont supérieures et l'on peut plus facilement les partager; elles possèdent, en outre, une plus grande expérience internationale et davantage de ressources en personnel pour mettre sur pied des sites de production à l'étranger. Elles délocalisent donc plus souvent certaines parties de leur production.

La délocalisation des capacités de production à l'étranger peut se faire soit sur ses propres sites de production («captive offshoring») soit par des entreprises de sous-traitance («offshore outsourcing»). L'évaluation montre que 63% des établissements délocalisent vers leurs propres sites et 43% vers des entreprises étrangères de sous-

Encadré 1

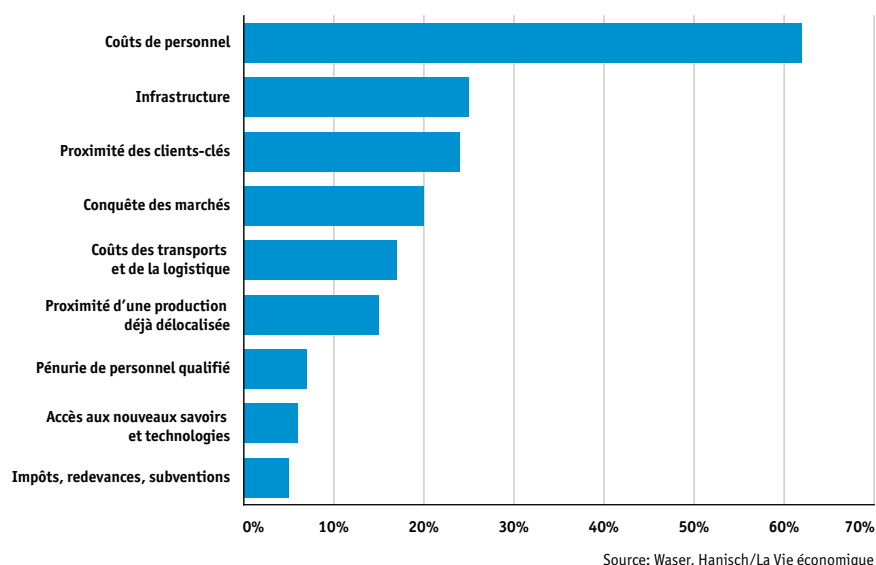
European Manufacturing Survey – Suisse

Depuis 2001, l'Institut pour l'économie d'entreprise et régionale (Institut für Betriebs- und Regionalökonomie, IBR) de la Haute école de Lucerne réalise, en coopération avec le Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung de Karlsruhe, une enquête sur les innovations en matière de produits et de processus dans les entreprises de production suisses. L'objectif de cette enquête réside dans l'analyse systématique et la comparaison de l'attitude envers l'innovation ainsi que des performances des entreprises de production du secteur secondaire sur une longue période, avec un intervalle d'enquête de trois ans. Des enquêtes comparables sont réalisées dans le cadre de l'*European Manufacturing Survey* en Allemagne et dans d'autres pays européens. Pour plus d'informations, consultez le site www.produktionsinnovation.ch.

Graphique 2

Motifs d'externalisation, 2007–2009

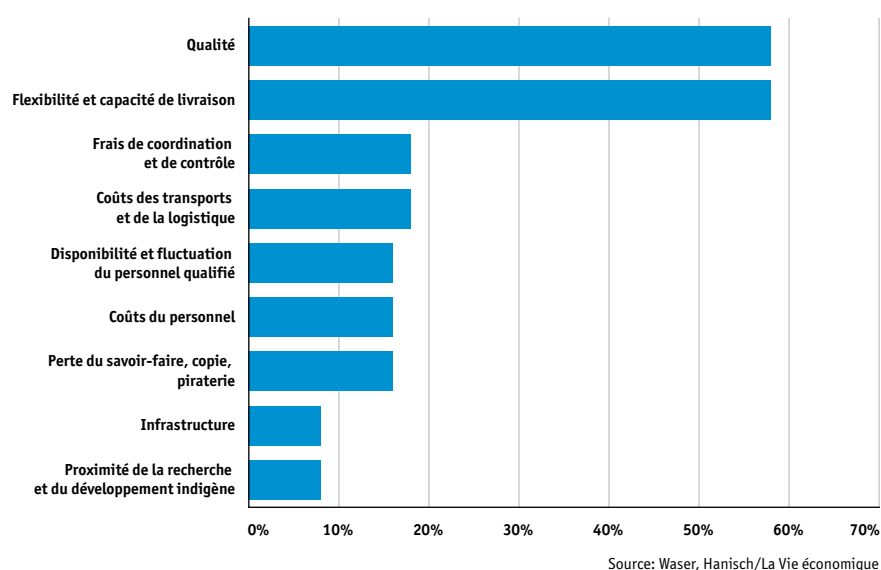
(Plusieurs choix possible, 100% = entreprises qui externalisent)



Graphique 3

Motifs de rapatriement, 2007–2009

(Plusieurs choix possibles, 100% = entreprises qui rapatrient)



traitance, alors que les rapatriements à partir des sites propres ou des sites étrangers sont à peu près équilibrés.

Les motifs de délocalisation

Des *coûts de production et de personnel moins élevés* sont le motif principal des délocalisations partielles. Le facteur *infrastructure* arrive en deuxième position, suivi par la *proximité des clients-clés* et la *conquête de nouveaux marchés*. Les autres motifs d'externalisation sont *les coûts de transport et de logistique* et la *proximité d'une production déjà délocalisée*. Ces motifs suivent la conquête de nouveaux marchés et participent d'une stra-

tégie d'internationalisation selon laquelle les clients à l'étranger sont fournis par des sites de production de la même région, les livraisons depuis la Suisse n'étant pas rentables.

Le fait que les coûts en personnel soient des motifs de délocalisation souvent cités est à mettre en lien avec les variations générales du phénomène. Si l'on compare les tendances à la délocalisation avec la fréquence à laquelle on mentionne les coûts et la conjoncture, on voit qu'en 2002 le ralentissement que cette dernière a subi en raison de la faible évolution économique de l'UE et de la force du franc a plutôt accentué la motivation à délocaliser partiellement la production à cause des coûts.

Les motifs de rapatriement

L'enquête et l'analyse des motifs de rapatriement mettent en évidence des facteurs qui ne sont pas assez pris en compte ou qui sont mal évalués lors des décisions d'externalisation; elles montrent aussi ceux qui présentent de fortes différences entre les sites à l'étranger et la Suisse. Il ressort que, pour près de 60% des entreprises délocalisées, une *qualité insuffisante* ou un *manque de flexibilité et de capacité de livraison* ont décidé du rapatriement d'une partie de la production (voir *graphique 3*). Tous deux sont des facteurs de compétitivité importants pour les entreprises suisses actives au niveau mondial. On voit aussi qu'il existe un lien entre les deux motifs de rapatriement si l'on observe les *charges de coordination et de contrôle*, qui montrent que non seulement la qualité du produit mais aussi celle des processus ne répondent pas aux attentes.

Les régions de délocalisation

En plus des motifs économiques, le choix des régions-cibles pour la délocalisation de la production dépend fortement des conditions-cadres politico-commerciales. Pour les entreprises suisses de production, ce sont surtout l'espace économique de l'EU27 et l'Asie qui retiennent l'attention. Dans des enquêtes précédentes, la Chine représentait les trois quarts des délocalisations vers ce continent; ces dernières années d'autres pays, comme l'Inde, ont gagné en attrait.

Ainsi que le montre l'analyse, l'UE15 représentait, depuis 2001, la majorité des rapatriements, même si sa quote-part a, entre-temps, reculé de 75 à 56%. Le nombre élevé des rapatriements depuis les pays de l'UE correspond, sous l'aspect temporel, à l'entrée en vigueur des accords bilatéraux en juin 2002, qui ont réduit partiellement la présence dans la zone de l'UE à la suite du «non»

à l'Espace économique européen en 1992. Les autres rapatriements provenaient d'Amérique du Nord, des pays de l'est intégrés à l'UE et de Chine.

Quelle est la relation entre les motifs de délocalisation et les pays-cibles ou de provenance? On a confirmation de l'hypothèse selon laquelle les nouveaux pays membres de l'UE et les pays d'Asie sont les régions-cibles préférées des délocalisations pour des questions de coûts, alors que les délocalisations dans l'UE15 sont motivées avant tout par la proximité des gros clients. Il faut se rappeler que l'UE absorbe 58% des exportations suisses; elle reste donc le marché le plus important pour nos entreprises, même si la part des régions-cibles non-européennes a sensiblement augmenté au cours des vingt dernières années.

Tendance en matière de motifs de délocalisation

Pour analyser la tendance dans les motifs de délocalisation, on a examiné la signification de chaque motif et leur changement au cours des six dernières années.

On remarque que l'importance des motifs d'externalisation a beaucoup évolué: les *coûts de personnel* ont ainsi perdu un quart environ de leur force et la *conquête des marchés* la moitié. La *proximité des clients-clés* est restée tout aussi prépondérante alors que l'*infrastructure* et le *manque de personnel qualifié* ont légèrement gagné en importance. En tenant compte du recul des externalisations, on constate que ces changements confirment qu'il y a eu une première phase de conquête de nouveaux marchés et qu'en même temps, l'écart avec les régions-cibles en ce qui concerne l'*infrastructure*, les *coûts de personnel* et notamment le *personnel qualifié* a diminué. Cela se retrouve dans le fait que la mention de l'*infrastructure* (de 38 à 8%) et du *personnel qualifié* (de 62 à 16%) comme motifs de rapatriement a nettement baissé. En tenant compte de la pénurie de spécialistes et de la structure des coûts en Suisse, on peut en déduire que, outre les coûts, l'importance des motifs *pénurie de personnel qualifié* et *infrastructure* continuera à croître pour l'externalisation partielle de la production.

Les stratégies d'internationalisation gagnantes

Le franc fort pousse à innover en matière de produits et de processus, autrement dit à développer des produits innovateurs plébiscités par les clients, pour lesquels le prix ne joue pas un rôle décisif, et à améliorer l'efficacité des ressources ainsi que la qualité en

optimisant l'aspect technique et organisationnel des processus de production et de développement.

Par conséquent, les entreprises exportatrices performantes misent d'abord sur les facteurs de compétitivité que sont les produits innovateurs et la qualité. Ainsi, les deux tiers des entreprises dont le taux de rentabilité opérationnelle est supérieur à 10% mentionnent la *qualité* et les *produits innovateurs* comme les facteurs de compétitivité les plus importants. Cette stratégie d'internationalisation permet non seulement d'éviter une concurrence pure sur les prix mais aussi d'accroître la valeur ajoutée.

Une grande partie des entreprises suisses de production mettent en œuvre des stratégies d'internationalisation fructueuses. Elles peuvent continuer à bénéficier d'avantages compétitifs par rapport à leurs concurrents en se focalisant sur des produits de haut niveau qualitatif et technologique (biens corporels, prestations de services) et sur des processus efficaces, tout en étant présentes sur les principales régions de débouchés actuelles et futures. Ceci vaut notamment dans les pays émergents, qui poursuivent leur développement et dont le potentiel est vaste.

Conclusion

La délocalisation partielle de la production vers des sites propres ou étrangers à l'entreprise est l'une des stratégies que poursuivent les sociétés suisses afin de s'affirmer sur les marchés mondialisés. Les principaux motifs de délocalisation en site propre sont la *conquête des marchés* et la *proximité des clients-clés*, alors que l'externalisation vers d'autres entreprises s'explique d'abord par les *coûts de personnel*. Ces motifs ont, toutefois, perdu de leur importance ces dernières années au profit de l'*infrastructure* et du manque de *personnel qualifié*. Si cette tendance se poursuit et se conjugue à un taux de change défavorable depuis 2009, les entreprises suisses externaliseront davantage et les rapatriements (observables depuis 2003) reculeront.

Une association optimale entre des prestations innovantes et orientées vers le client et la création de services et de ressources efficace permet, tant sur les marchés existants que nouveaux, d'ouvrir des perspectives de croissance qui ne sont pas que des impulsions générales, mais qui offrent à ces entreprises un potentiel de valeur ajoutée et de croissance pour leurs propres sites et leurs sous-traitants helvétiques. ■

Encadré 2

Base des données

Les données à la base de l'étude, qui se compose de 690 établissements de plus de 20 collaborateurs du secteur secondaire (industrie), résultent de l'enquête *European Manufacturing Survey - Suisse* réalisée tous les trois ans. S'agissant de la répartition des branches, la base actuelle des données ne diverge que très peu des chiffres du recensement fédéral des entreprises de 2008. Les différences sont vérifiées lors de l'évaluation et dans le cadre des études; elles sont prises en compte lorsqu'elles influent sur l'interprétation des résultats.