

«Nous avons beaucoup misé sur l'Asie, mais la situation pourrait devenir critique»

Les inondations de Bangkok, le tsunami à Fukushima ou les incendies ravageurs des usines textiles à Dacca ont causé de grandes souffrances. Parallèlement, les pertes de production et les perturbations dans les flux de marchandises qui en ont résulté ont eu un impact direct imprévu sur les usines suisses. Dans une récente étude, neuf entreprises s'expriment sur les risques d'une dépendance croissante à l'égard des composants asiatiques. Elles jugent que la qualité des produits fournis est globalement bonne, tout comme celle des livraisons. Ces avantages ont plus de poids que les risques désastreux d'une rupture des approvisionnements. Gérer une telle éventualité ne leur apparaît dès lors que secondaire.



Pr Joerg S. Hofstetter
Professeur assistant en économie d'entreprise, vice-directeur, chaire de gestion logistique, université de Saint-Gall



Steffen Wütz
Assistant scientifique, chaire de gestion logistique, université de Saint-Gall



Fournisseuses d'intrants, les entreprises asiatiques assurent une grande partie de la production mondiale de biens transformés. De nombreux composants électroniques viennent par exemple de Chine.

Photo: Keystone

Ces dernières décennies, la géographie de la production manufacturière a été le théâtre de transferts spectaculaires. Alors qu'en Suisse, comme dans les autres pays industrialisés occidentaux en général, le niveau de valeur ajoutée industrielle a constamment diminué, la production a fortement augmenté en Asie. À en juger par les groupes de produits utilisés comme composants industriels dans les étapes de transformation, les entreprises asiatiques assurent aujourd'hui une grande partie de la production mondiale¹. La question est donc celle-ci: jusqu'à quel point l'économie suisse est-elle dépendante des composants fabriqués en Asie?

Divers types de dépendance...

Les données statistiques ne permettent pas de répondre de manière entièrement satisfaisante. Les grands flux de marchandises indiquent bien une certaine dépendance. Celle-ci ne devient, toutefois, réellement sérieuse qu'à partir du moment où il n'y a pratiquement pas d'autres sources d'approvisionnement ou qu'il faudrait commencer par

les élargir à grands frais. Il y a aussi dépendance lorsque des sources de substitution sont alimentées par les mêmes sous-traitants que les premières ou que les biens en question ne peuvent être remplacés par d'autres. Pour évaluer le degré de dépendance, il faut donc connaître spécifiquement les produits ou les procédés dont on parle. Par ailleurs, les entreprises suisses ayant leurs propres centres de production en Asie voient le recours aux intrants asiatiques autrement que celles qui produisent exclusivement en Suisse. La part de l'Asie dans les débouchés d'une entreprise suisse peut aussi jouer un rôle lorsque certains intrants provenant de la région sont souhaités ou exigés.

Pour évaluer dans une première étape le degré de dépendance de l'économie suisse à l'égard des intrants asiatiques, il faut avoir une idée très précise de la technologie, des chaînes de valeur ajoutée et des modèles commerciaux de chaque entreprise suisse considérée. Pour l'instant, on ne possède guère de données à ce sujet, de sorte que pour un premier aperçu, il faut surtout s'en remettre aux autoévaluations des entreprises interrogées.

... à la lumière d'exemples concrets

Sur la base d'entretiens et d'analyses de données secondaires, une étude s'est employée à cerner la perception qu'avaient neuf entreprises suisses moyennes de leur degré de dépendance à l'égard des intrants asiatiques. Elles appartiennent aux branches clés de notre économie: pharma, construction de machines, horlogerie et instruments de précision. Sept d'entre elles produisent principalement dans leurs propres usines en Suisse. Deux sont des importatrices qui approvisionnent principalement des fabricants sur le territoire national. On peut tirer de l'étude des indications fondées, mais pas de conclusion généralement valable sur la dépendance de l'économie suisse à l'égard des composants asiatiques.

La dépendance vis-à-vis des intrants issus d'un espace économique défini est qualifiée de critique lorsque, pour faire face à une pénurie, une entreprise ne dispose à court ou moyen terme d'aucune source de remplacement dans un autre espace ou d'aucune possibilité de substitution. Les critères déterminant le recours aux intrants étrangers sont classiques: le prix, la qualité et la fiabilité des livraisons (fiabilité mesurée au respect des quantités commandées et des délais). S'ajoute à cela le respect des normes écologiques et sociales dans la chaîne d'approvisionnement. Ce dernier aspect revêt de plus en plus d'importance en raison des débats sur la durabilité.

cas. Notons toutefois que pour ses futures générations de produits, l'industrie médicale et pharmaceutique envisage un redéploiement partiel vers des fournisseurs du Vieux Continent.

Les entreprises suisses interrogées achètent une grande partie de leurs composants à des fournisseurs asiatiques – on estime qu'ils représentent 30 à 70% du total – et s'efforcent de l'accroître encore. Elles y sont surtout encouragées par des structures de coûts avantageuses, les importantes capacités de production et la qualité en constante progression des produits et filières asiatiques. Parmi leurs motifs, citons aussi l'absence de solutions de rechange pour certains produits. Un interviewé a notamment déclaré: «En Asie, la plupart des composants sont meilleur marché et les capacités de production nettement supérieures.» Les intrants achetés principalement en Asie consistent pour beaucoup en matières brutes et produits de masse, dont certains ne peuvent encore être produits que là-bas. Dans le questionnaire, le pays fournisseur le plus souvent cité est la Chine. Suivent l'Inde, le Japon, la Malaisie, les Philippines, Singapour, la Corée du Sud, Taïwan, la Thaïlande et le Vietnam, encore qu'avec des différences importantes selon les branches.

Relever les défis de nature géographique et culturelle ...

La distance géographique et culturelle entre la Suisse et les sous-traitants asiatiques constitue un grand défi pour les entreprises interrogées. Pour trouver en Asie les fournisseurs qui conviennent, il faut une bonne connaissance du marché et de nombreuses visites d'entreprises sur place. La coordination avec les fournisseurs sélectionnés exige également une présence physique assidue pour établir une relation de confiance et éviter les malentendus. Pour le reste, les entreprises sondées n'abordent que de manière superficielle les questions liées à la durabilité: «En Asie, les gens n'ont pas encore vraiment pris conscience de la problématique du développement durable telle que nous la vivons depuis des années en Europe. Les sous-traitants sont, néanmoins, disposés à faire des efforts pour s'adapter à nos exigences dans le cadre de futurs partenariats.» La longueur des délais de livraison et des voies de transport ralentit la réactivité en cas de changements ou de difficultés. Si les entreprises interrogées ne rencontrent que rarement des problèmes de livraison avec leurs fournisseurs asiatiques, les retards lors du transport vers la Suisse sont en revanche fréquents.

Encadré 1

La présence ou la part de constituants asiatiques sont souvent méconnues

La prise en considération des chaînes de valeur ajoutée en amont donne une idée des défis posés par la dépendance à l'égard d'intrants produits dans un espace économique comme l'Asie et sur le peu que nous savons de la question à l'heure actuelle. Même dans le cas le plus élémentaire d'une entreprise qui se fournit en marchandises locales, celle-ci n'est pas toujours consciente du fait que certains composants ont été fabriqués en Asie. La situation se complique lorsque les fournisseurs directs, dont les usines ne sont pas implantées sur ce continent, achètent des intrants asiatiques pour les transformer. L'entreprise acheteuse n'a généralement pas conscience de ces prestations préalables. Si l'on songe en outre que la chaîne de valeur ajoutée actuelle comporte de nombreux maillons susceptibles de transformer des intrants provenant d'Asie, il est encore plus difficile d'estimer globalement notre dépendance vis-à-vis de certains composants.

Les coûts et l'absence de solutions de rechange plaident pour l'Asie

La production suisse des entreprises passées en revue se distingue par son haut degré de spécialisation et sa proximité des débouchés commerciaux. Les sujets interrogés ont admis que, ces dernières années, de nombreuses phases de production autrefois installées en Suisse ont été transférées à l'étranger, vers leurs filiales ou vers des fournisseurs étrangers. Les raisons sont principalement liées aux coûts. Une grande partie des intrants étrangers indispensables à la production en Suisse proviennent de l'espace asiatique. Ces entreprises chiffrent entre 20 et 50% la valeur ajoutée produite sur sol suisse. Pour elles, il est indispensable de faire usage des faibles coûts asiatiques pour lutter contre la concurrence. Elles estiment qu'un rapatriement serait théoriquement faisable, mais considèrent qu'il serait aujourd'hui non économique. Il faudrait pour cela, soulignent-elles, que les capacités productives disponibles en Europe de l'Ouest soient suffisantes, ce qui n'est pas le

1 Les exemples concernant la Chine sont les terres rares (soumises à des restrictions d'exportation), certaines substances chimiques de base ainsi que des composants photovoltaïques et électroniques. Pour la Thaïlande, il s'agit entre autres des disques durs.

...grâce à une gestion active des fournisseurs

Afin de garantir la disponibilité des intrants en provenance d'Asie, les entreprises passées en revue ont mis en place une gestion active des fournisseurs. Celle-ci englobe des mesures de communication, des visites d'entreprises locales par les représentants suisses, une organisation d'approvisionnement sur place et des mécanismes d'incitation pour les sous-traitants. Au-delà de la conformité aux prescriptions réglementaires, les sociétés interrogées s'assurent aussi que les fournisseurs asiatiques respectent leurs exigences en matière de qualité, de prix, de délais de livraison et de durabilité. Elles soulignent que la communication avec les sous-traitants asiatiques est une condition essentielle pour que ces exigences soient bien comprises. Dans la pratique, l'objectif est atteint grâce à des instructions concrètes, des discussions approfondies et des visites régulières.

Guère d'alternative dans l'immédiat

Les entreprises interrogées constatent qu'un nombre toujours croissant de produits sont fabriqués en Asie et estiment qu'il en résulte, à court et moyen termes, une dépendance à l'égard de cette région pour leurs approvisionnements. Cette concentration géographique s'explique bien sûr par des avantages en termes de coûts, mais aussi par le fait que la demande principale de nombreux intrants provient désormais également d'Asie et qu'il n'est aujourd'hui possible d'obtenir des effets d'échelle qu'en produisant sur ce continent. Les entreprises sondées estiment que les capacités de production existant sur d'autres continents – notamment en Europe et en Amérique du Nord – sont très limitées pour ces intrants. Pour délocaliser les achats hors d'Asie. Il faudrait renforcer les capacités des nouveaux fournisseurs, ce qui prendrait du temps et exigerait d'importants investissements.

Dans les entreprises interrogées, le risque de dépendance à l'égard des sous-traitants asiatiques n'est suivi et discuté que de manière globale. Rares sont les sociétés qui ont procédé à des analyses spécifiques sur l'importance des intrants. Elles n'ont guère cherché à préciser, par exemple, dans quelle mesure leurs produits dépendaient de certains d'entre eux et quel pourrait être l'impact d'une rupture d'approvisionnement sur leurs gammes de produits, leur production ou encore leurs relations avec la clientèle. Les médias se sont récemment fait l'écho de la hausse des prix des composants asiatiques, notamment en Chine, en raison de l'aug-

mentation des coûts de production et des charges salariales, mais aussi de l'absence d'alternative. Les entreprises interrogées estiment que cette évolution doit être considérée comme un signal d'alarme. Pour autant, aucune riposte d'envergure n'a encore été jugée nécessaires.

Les chances sont supérieures aux risques

Pour les entreprises interrogées, l'Asie est un marché d'approvisionnement important, et même exclusif pour de nombreux intrants. C'est pourquoi une dépendance est jugée critique en cas de rupture dans la disponibilité des composants concernés, car il n'existe dans l'immédiat aucune alternative. «Le pire serait d'être pris de court du jour au lendemain. Il nous faudrait alors près de six mois pour trouver un fournisseur qui convienne et recevoir ses premières livraisons. Je vois clairement ici un problème de dépendance», souligne le représentant d'une entreprise.

Pour les sociétés interrogées, les avantages liés à l'achat d'intrants en Asie sont cependant supérieurs aux risques. «Je vois surtout les chances. Actuellement, les dangers me semblent faibles et il m'est difficile d'identifier des risques spécifiques qui ne pourraient être évités», affirme l'une des personnes consultées. Les entreprises font par ailleurs remarquer que la dépendance est réciproque: les fournisseurs asiatiques ont aussi besoin des clients suisses pour écouler leurs produits souvent spécialisés.

Au fil des années, l'acquisition de prestations intermédiaires en Asie est devenue parfaitement banale. Les livraisons en provenance d'Asie sont aujourd'hui d'un bon niveau. Dans la situation actuelle, la question de la dépendance aux intrants asiatiques ne semble guère pertinente pour les entreprises suisses. C'est pourquoi ce thème ne fait pas vraiment l'objet de discussions au sein des comités de direction. «Nous avons beaucoup misé sur l'Asie. Si les choses devaient bouger, la situation pourrait devenir critique. La question est de savoir quelle en est la probabilité.»

Bien que l'échantillon des entreprises sondées ne permette pas de généralisation, les résultats montrent que les entreprises sont, dans l'ensemble, satisfaites des prestations de leurs fournisseurs asiatiques et qu'elles ne voient pas trop la nécessité de se préoccuper du problème de la dépendance. C'est pourquoi leur attention se concentre presque exclusivement sur les fournisseurs directs.

Encadré 2

Plateforme internationale pour la gestion logistique

La chaire de gestion logistique de l'université de Saint-Gall est une plateforme internationale d'échanges scientifiques et pratiques dans les domaines de la logistique, des chaînes d'approvisionnement et des transports. Elle explore des problématiques complexes et élabore des concepts, méthodes et instruments innovants dans ces domaines. Elle contribue ainsi au développement de la gestion logistique dans les entreprises industrielles, commerciales et de services ainsi que dans l'administration publique. Le programme de diplôme spécial en gestion logistique est un forum de perfectionnement professionnel qui prépare les cadres supérieurs à relever les défis susceptibles de se poser dans la chaîne internationale de valeur ajoutée. La chaire se positionne ainsi comme un point de départ et de retour pour l'apprentissage tout au long de la vie dans les domaines de la logistique, de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et des transports.