

# Les trois façons de délocaliser

par

Jean Berg

Vice President, Estin & Co

---

Les fabricants américains et européens subissent depuis quelques années une concurrence accrue provenant des pays à bas coûts des facteurs, en particulier de la Chine. Il y a aujourd'hui peu d'industries qui ne soient confrontées au mouvement de mondialisation. Le phénomène ne touche plus simplement les industries traditionnelles comme le textile et le jouet. Il s'étend à l'automobile, à l'aéronautique et aux services mondialisés. Pour les Européens, cette pression est amplifiée conjoncturellement par l'euro fort.

Au-delà du constat et des causes, un fabricant occidental est souvent tenté de choisir entre deux stratégies radicales : le maintien, coûte que coûte, des unités de production en Europe pour poursuivre un modèle d'activité qu'il connaît et maintenir une stratégie d'innovation, source de différenciation ; ou sous-traiter l'ensemble des productions à des fabricants chinois, indonésiens ou dominicains en se focalisant sur les marques et la distribution.

Une approche plus segmentée est préférable, et permet de développer un modèle d'activité reposant sur les forces historiques des leaders des pays développés (innovation marketing et technique) tout en profitant des avantages liés aux faibles coûts des facteurs des pays émergents.

Il existe trois façons efficaces de délocaliser, qui répondent à des situations précises : la sous-traitance de produits finis spécifiques ou sur étagère ; la délocalisation en propre dans un pays à bas coûts des facteurs ; la production partielle en propre dans un pays à hauts coûts des facteurs avec désossage de la chaîne de valeur et fabrication des éléments à faible technicité dans les pays à bas coûts des facteurs.

## *La pression de la Chine*

La concurrence et la compétitivité de la Chine ne sont aujourd'hui plus à démontrer. Il est commun de comparer le ratio de coût horaire, proche de 100, entre la France (à 25 euros) et la Chine (à 2,5 RMB, soit environ 0,25 euro). Dans de nombreux métiers, la part de la production chinoise dans la production mondiale est déjà supérieure à 20% (cf. tableau 1).

Initialement focalisée sur des industries mondiales à fort taux de main d'œuvre, la concurrence chinoise se développe aujourd'hui sur tous les segments de marché, en intégrant des innovations rendues possibles par ce faible coût de la main d'œuvre.

De plus en plus, les entreprises chinoises leaders cherchent à développer des modèles d'activité privilégiant l'innovation et la valeur ajoutée, pour se différencier elles-mêmes de concurrents locaux encore plus compétitifs en termes de coûts. Ce qui faisait encore défaut il y a peu comme la R&D, la qualité ou la logistique progresse à une vitesse élevée.

*Par exemple, dans les équipements de télécommunications, le leader chinois Huawei a fortement accru sa technicité au cours des dix dernières années : en 1995, il ne fabriquait que des commutateurs digitaux pour lignes fixes ; en 2000, il fournissait des réseaux mobiles de deuxième génération ; aujourd'hui, il fabrique des réseaux mobiles de troisième génération, pour la Chine et les principaux pays occidentaux. Le constat est le même pour BOE, le leader chinois d'écrans TFT-LCD.*

Devant ce rouleau compresseur, il devient nécessaire pour les entreprises européennes de mener rapidement des stratégies leur permettant de poursuivre leur activité plutôt que d'être mis devant le fait accompli : fermer tous leurs sites de production et tout acheter sur étagère aux producteurs chinois. Une telle stratégie, si elle peut connaître un succès à court terme, est forcément éphémère et risquée. Baser son modèle d'activité en confiant totalement la production (et l'innovation) à des industriels tiers ne dure qu'un temps. Il arrive un moment où la valeur de la marque ou de la proximité commerciale ne peut plus se justifier par rapport à un différentiel de coûts significatifs, non plus industriels mais commerciaux cette fois-ci.

**- Tableau 1 -  
La part des productions chinoises  
dans les productions mondiales s'accroît**

	1998	2000	2004
<b>Textile</b>	21%	26%	37%
<b>Electroménager</b>	17%	21%	35%
<b>Acier</b>	15%	15%	22%
<b>Construction navale</b>	3%	6%	17%
<b>Electronique</b>	6%	9%	19%
<b>Ordinateurs</b>	3%	5%	15%
<b>Automobile</b>	3%	5%	8%

Source : Analyses et recherche Estin & Co

### ***Les trois façons de délocaliser***

De manière simplifiée, trois stratégies efficaces de délocalisation peuvent être envisagées. Chacune d'entre elles correspond à une structure économique et technologique particulière de la production.

#### ***1 - Achats de produits finis auprès de concurrents asiatiques***

Cette stratégie consiste à sous-traiter toutes les étapes de valeur de recherche, de développement, d'industrialisation et de production à un fabricant situé dans les pays à bas coûts des facteurs. Le produit peut être acheté "sur étagère", c'est-à-dire en changeant peu les spécifications proposées par le sous-traitant, ou avec des développements spécifiques (mineurs), décidés par le donneur d'ordre.

*C'est, par exemple, la stratégie menée par Philips dans l'électronique d'entrée de gamme. Les télévisions, les lecteurs DVD, les lecteurs MP3 de Philips du premier et du deuxième quartile sont produits en Chine dans la région de Shenzhen et de Ningbo. Philips ne modifie qu'à la marge les produits proposés et suit les productions conformément à sa politique qualité.*

La logique consiste à profiter des avantages de coûts des facteurs de ces fabricants et à opérer un levier grâce aux marques et aux réseaux de distribution, constitués historiquement. Elle présente de la valeur si la marque peut continuer à s'ancrer sur des produits à forte valeur ajoutée provenant d'innovations en propre. Dans le cas contraire, il devient difficile à terme pour une marque occidentale de se différencier et de

maintenir le premium de marque. Il s'agit donc d'une stratégie efficace, si elle est focalisée sur une partie des productions, celle présentant les effets d'échelle les plus faibles et/ou les technologies et les know how les plus partagés. Elle permet alors d'allouer des moyens supplémentaires pour la partie des productions traitée en interne et pour la R&D.

## *2 - Relocalisation des productions dans les pays à bas coûts des facteurs*

Cette stratégie consiste à transférer les étapes d'industrialisation et de production dans un pays à bas coûts des facteurs dans un site de production en propre, en maintenant la recherche et le développement en Europe ou aux Etats-Unis, ou en la transférant également près des usines délocalisées.

*Le fabricant d'aspirateurs sans sac Dyson qui s'est fortement développé grâce à son innovation majeure au début des années 1990 a fermé son site de production en Angleterre pour le transférer en Malaisie. Toutes les compétences de production ont été transférées en deux ans, de l'industrialisation à la logistique aval en passant par la production. En revanche, la recherche et le développement ont été maintenus au Royaume-Uni.*

*Le fabricant d'accessoires informatiques Logitech a suivi la même stratégie dans la production et la poursuit dans la recherche et le développement. Aujourd'hui, pour les produits basiques (souris simples et claviers), le développement est assuré par les sous-traitants. Pour les produits intermédiaires (systèmes hi-fi et MP3 connectés), la recherche et le développement ont été relocalisés à Taiwan et la production est réalisée en Chine. Pour les produits complexes (souris laser, webcam, télécommandes), la recherche est effectuée aux Etats-Unis ou en Suisse, le développement est réalisé à Taiwan et la production en Chine.*

De manière générique, on peut considérer que, pour les produits à fort effet d'échelle, à forte barrière d'innovation technique ou culturelle, il y a une valeur à conserver la production en propre. Il est incohérent dans ce cas de transférer les compétences acquises grâce à ce leadership à des fabricants tiers, y compris asiatiques. Ceci leur permettrait d'accélérer l'acquisition de leurs compétences et de réduire rapidement le différentiel technique. Cette stratégie permet, en outre, de conserver une activité industrielle, et facilite le développement de l'innovation.

## *3 - Assemblage en Europe avec désossage de la valeur et achat des modules à faible valeur ajoutée dans les pays à bas coûts des facteurs*

Une production en Europe est encore possible sous deux conditions :

- Les productions doivent être à fort effet d'échelle et d'expérience et à forte barrière d'innovations techniques, culturelles ou à barrières logistiques élevées. Une entreprise européenne, bien qu'ayant des coûts des facteurs défavorables par rapport à l'Asie, pourra être compétitive si elle a une taille relative importante par rapport aux concurrents asiatiques. C'est, par exemple, le cas, aujourd'hui, de la production aéronautique.
- L'ensemble de la filière doit pouvoir être compétitive en Europe. S'il existe un différentiel de coûts important à l'aval, la compétitivité seule sur une étape de valeur à l'amont ne suffit pas.

*Par exemple, la production de jeans pour le marché européen par exemple est passée en 20 ans d'une origine proche (pays de l'Est, Maghreb) à une part croissante de l'Asie. La production de tissu ("le denim") est une activité à fort effet d'échelle, nécessitant une taille et une expérience importantes. Elle présente a priori les caractéristiques des produits susceptibles d'être maintenus en Europe. Pourtant, elle est intégrée dans la filière textile et subit les mouvements de délocalisation des activités de confection.*

Dans ce contexte, l'enjeu consiste alors à désosser la chaîne de valeur. Il s'agit de produire ou sous-traiter les étapes à faible valeur dans des pays à bas coûts des facteurs

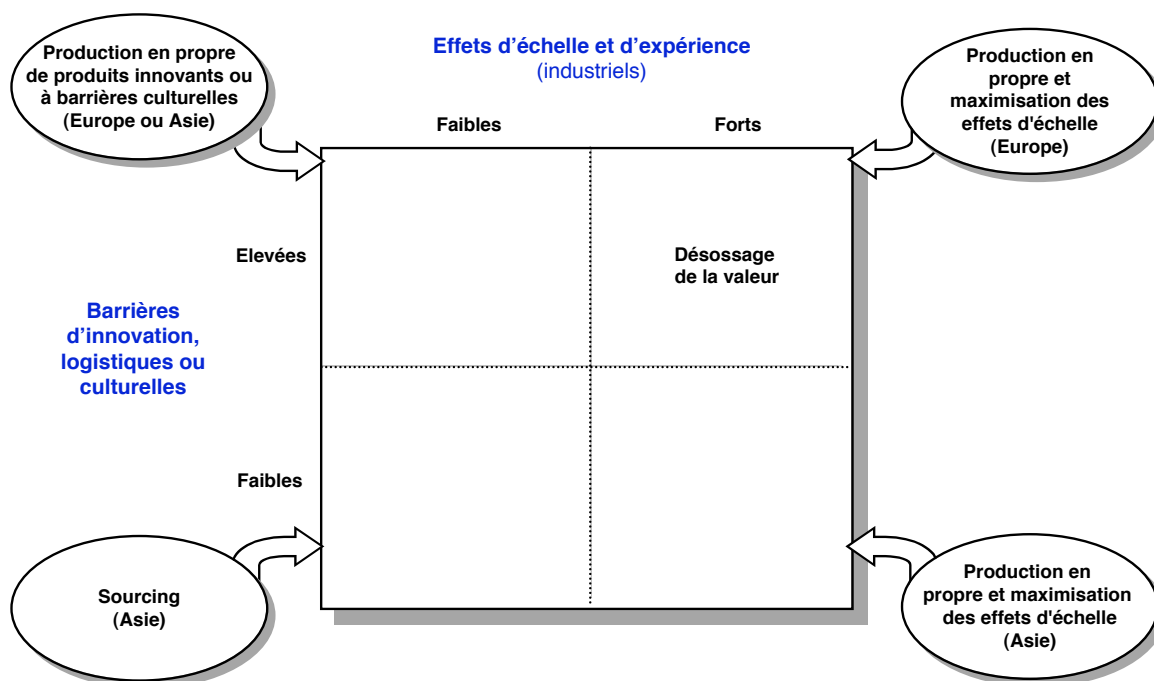
pour se focaliser sur les étapes présentant les barrières structurelles les plus fortes (échelles, know how, technologies, ...).

*Depuis longtemps, par exemple, une part importante des composants des montres Rolex proviennent d'Asie. Le cœur du mécanisme et l'assemblage sont réalisés en Suisse. De même, l'automobile japonaise profite des avantages de coûts des pays d'Asie du Sud Est pour toutes les étapes de productions à faible valeur ajoutée.*

Cette stratégie nécessite une forte expérience afin de maîtriser l'ensemble des variables nécessaires à son succès : rapidité d'adaptation des spécifications ; maîtrise de la qualité ; fiabilité des approvisionnements ; tailles de séries différenciées ; intégration de modules ; ... Il y a par conséquent une valeur à démarrer ce processus suffisamment tôt, y compris pour des industries qui n'ont pas de pression aujourd'hui dans ce domaine ...

**- Tableau 2 -  
Les stratégies de production réussies s'inscrivent  
dans une logique segmentée**

**ILLUSTRATIF**



Source : Analyses Estin & Co

### ***Qu'en conclure ?***

Les stratégies de production réussies s'inscrivent aujourd'hui dans une logique segmentée (cf. tableau 2). Il devient de plus en plus nécessaire de différencier les stratégies en fonction de la nature des productions.

Pour certaines, la stratégie de sourcing est inévitable. Elle doit être menée rapidement afin de profiter des opportunités qu'elle offre et dégager des ressources pour investir sur d'autres productions ou sur d'autres étapes de la chaîne de valeur.

Pour d'autres, le désossage de la valeur est critique. Il permet une focalisation industrielle sur les étapes à forte valeur ajoutée et une baisse significative des coûts au global. À nouveau, la rapidité de mise en œuvre de la stratégie est au moins aussi importante que la vision à terme de cette stratégie. Des analyses fortes des caractéristiques (économiques, technologiques, ...) de chaque métier sont

fondamentales dans la définition des choix pour éviter des allers-retours contre-productifs ou des périodes de statu quo néfastes.

Par ailleurs, la stratégie industrielle nécessite d'intégrer, de manière indissociable, la stratégie d'innovation. Les mouvements industriels majeurs entraînent souvent une perte d'expertise et de savoir faire. Ils réduisent alors l'intérêt de leur portée. Les stratégies d'innovation doivent alors être définies et modifiées en lien avec la localisation des unités de production, avec des processus plus efficaces et mieux maîtrisés.