

# la lettre de

DIRIGEANTS & INVESTISSEURS

N° 16 - juin / juillet 2005

É D I T O

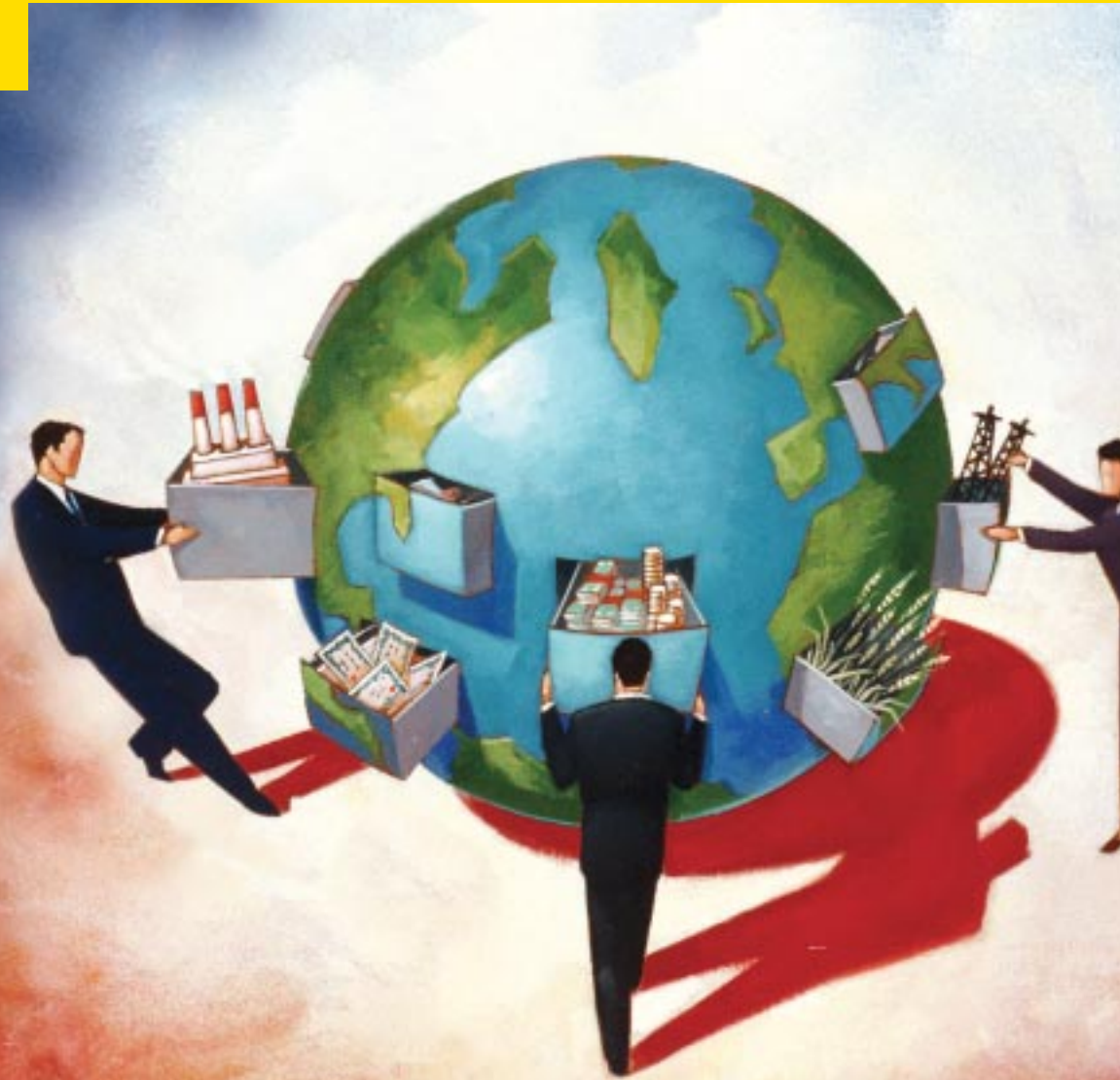
Au moment où l'on attribue à la délocalisation tous les vices ou toutes les vertus, selon le point de vue que l'on adopte, il nous est apparu utile de contribuer à dépassionner le débat.

La délocalisation est un moyen de maintenir la compétitivité de produits ou de services à fort contenu de main d'œuvre peu qualifiée. Dans certains cas, elle est difficilement évitable.

Cependant elle n'est pas la solution à tous les problèmes et peut même être totalement inadaptée à certaines situations. De plus, sa mise en œuvre nécessite beaucoup de professionnalisme et de pragmatisme si l'on veut éviter des dysfonctionnements dont les conséquences pourraient être très préjudiciables.

Comme tout remède, la délocalisation ne doit être utilisée qu'après un diagnostic objectif de la situation et en prenant toutes les précautions d'usage.

*Alain Fribourg*



## Délocalisation : effet de mode ou mutation indispensable ?

INTERVIEW DE

Michel Godet, Professeur au CNAM, titulaire de la chaire de Prospective industrielle, membre du Conseil d'analyse économique auprès du Premier ministre.

Bernard Lemaître,  
Président Directeur Général de STEDIM

Le point de vue de l'expert

## Michel Godet



*Professeur au Conservatoire national des arts et métiers, titulaire de la chaire de Prospective industrielle, membre du Conseil d'analyse économique (CAE) auprès du Premier ministre, auteur de Le Choc de 2006 - Paris, Ed. Odile Jacob - 2004 (2<sup>ème</sup> édition).*

### Pourquoi les délocalisations d'entreprises font-elles peur ?

Les Français font une fixation abusive sur les délocalisations. Ils ont tort, mais les peurs ont la vie dure. On a beau répéter que les délocalisations pures représentent moins de 5 % des investissements français à l'étranger (le reste témoigne de la bonne santé des entreprises françaises qui partent à la conquête de l'Europe et du monde) et constater que l'attractivité de la France des 35 heures reste insolente pour ses voisins : le pays se classe régulièrement, après la Chine, au deuxième rang mondial pour les investissements directs étrangers, rien n'y fait ! La une de l'actualité reste alarmante sur le thème des délocalisations. Les rapports officiels de la DATAR et du Conseil d'analyse économique se succèdent pour conclure que la France reste une puissance industrielle de premier rang, et qu'il y a moins de délocalisations que mutations industrielles et internationalisation des activités. Pourtant, ces messages rassurants et constructifs ne chassent pas la peur.

### Cela signifie-t-il que les délocalisations sont efficaces ?

Prenons garde aux effets d'annonce ! La délocalisation n'est pas toujours heureuse, nombre d'entreprises rapatrient la sous-traitance pour des raisons de coût, de qualité de service, même dans le textile et l'habillement. De plus en plus, il faut être proche des consommateurs, produire en fonction de la demande, en flux tendu, avec le moins de stock possible, assurer la rapidité et la traçabilité des approvisionnements. Le développement durable et l'efficacité des entreprises peuvent ainsi jouer un rôle salutaire pour la production de proximité, notamment dans la santé, l'alimentation ou la sécurité.

### Les délocalisations sont-elles la cause de la baisse du nombre d'emplois industriels sur le territoire national ?

La France a perdu en 2002 et 2003 près de 100 000 emplois industriels sur un total de six millions d'emplois dans l'industrie au sens large. Trois facteurs conjuguent leurs effets pour expliquer ce recul qui vient totalement effacer la progression de près de 4 % de l'emploi industriel dans les années fastes, de 1995 à 2001. Il s'agit tout d'abord de la récession économique en France et en Europe, qui représente le principal marché pour le pays. Si la reprise se manifestait partout en Europe comme à la fin des années 1990, l'emploi industriel augmenterait à nouveau comme dans cette période.

Le second facteur cause du recul de l'emploi industriel est la dépréciation de plus de 30 % du dollar US depuis 2001, qui renchérit les produits et plombe la compétitivité des entreprises à l'exportation et sur le marché européen. Enfin, troisième facteur, les pratiques des donneurs d'ordres industriels et de la grande distribution qui, au nom de la baisse des coûts, étranglent leurs fournisseurs nationaux. On raconte ainsi qu'un des constructeurs automobiles français entend, depuis peu, imposer à ses fournisseurs de justifier d'un minimum de 25 % d'importations en provenance de pays à bas coûts.

### Faut-il reprocher à l'industrie d'améliorer sa productivité ?

Certes non ! Mais les donneurs d'ordres qui imposent ces contraintes de coûts à leurs fournisseurs nationaux devraient en même temps les aider à innover et à investir dans les pays à croissance rapide, comme la Chine et l'Inde. Car alors, comme l'a montré Lionel Fontagné, directeur du CEPII\*, l'investissement à l'étranger engendre un excédent extérieur globalement créateur net d'emplois. Que l'industrie améliore sa productivité est une bonne chose pour autant que l'on crée davantage d'activités

dans les services, y compris les services aux entreprises qui permettront de contribuer à la nécessaire "tertiarisation" de l'économie française.

### Mais le secteur tertiaire n'est-il pas lui aussi menacé ?

Il ne faut pas confondre désindustrialisation et délocalisation. La désindustrialisation est la baisse des emplois industriels dans l'emploi total. Les délocalisations, elles, participent du mouvement général de croissance des échanges, dont les pays développés sont les premiers bénéficiaires. En effet, la tertiarisation indique un développement avancé. On parle beaucoup trop de la désindustrialisation de la France. Certes l'emploi industriel diminue (d'autant plus que nombre d'emplois industriels sont assurés aujourd'hui par des intérimaires, statistiquement comptés comme des prestataires de services !) mais la balance française des paiements en produits manufacturés ne se dégrade pas. Nous produisons de moins en moins de produits à fort taux de main d'œuvre et à faible contenu technologique et toujours davantage de produits sophistiqués – ce qui est le lot de tous les pays développés. En même temps, l'emploi dans les services aux entreprises a augmenté de 7 points, pour représenter 14 % de l'emploi total en 2003. S'il y a un problème d'emploi en France, c'est beaucoup plus à cause des mutations démographiques que des mutations industrielles, c'est moins en raison de la mondialisation ou de la technologie que de l'incapacité à profiter des gains de productivité dans l'industrie pour créer plus d'emploi dans les services : si la France avait créé autant d'emplois que les Etats-Unis ou l'Allemagne dans le commerce, l'hôtellerie et la restauration, elle aurait respectivement trois ou un million d'emplois en plus !

### Peut-on en déduire que les délocalisations améliorent les performances des entreprises ?

Disons plutôt que le secret de la performance consiste à produire moins cher ce qui se vend (la qualité et le service) plutôt que de chercher à vendre (même à perte) ce que l'on produit. Ce serait une erreur de freiner les restructurations et de maintenir sous tente à oxygène des managers qui n'ont pas su anticiper et innover. Quand une entreprise est en difficulté, c'est presque toujours en raison d'un déficit de management. Toute tentative pour lui venir en aide est alors inutile et coûteuse pour l'ensemble de l'économie, si elle ne passe pas par un remplacement des dirigeants.

### Ne faut-il pas cependant aider les entreprises en difficulté, qui le sont parfois dans le souci louable de préserver les emplois et de ne pas délocaliser ?

Le véritable problème de l'économie et de la société française n'est ni les délocalisations ni la mondialisation, mais plutôt le fait que l'on s'obstine à maintenir artificiellement en vie des entreprises non compétitives. Il vaudrait mieux aider d'abord les entreprises qui marchent à se développer encore plus et réveiller les projets dormants dans leurs cartons. Même constat pour les dépenses de recherche et développement : les entreprises les plus performantes dans un secteur ne sont pas celles qui ont les dépenses de R & D les plus élevées. Elles sont d'abord efficaces (elles produisent à moindre coût) grâce à des choix efficaces (répondant aux besoins du marché). La France investit beaucoup trop dans des secteurs "recherchivores" (le nucléaire, l'espace, le militaire) qui ne profitent qu'à quelques grandes entreprises.

### Les pays proches de nous souffrent-ils aussi des délocalisations ?

Non, et c'est bien l'illustration de mon propos. Comment font l'Italie ou la Grande-Bretagne pour avoir, d'après Eurostat, 800 000 emplois de plus dans l'industrie que

## F O C U S

### Rappel des définitions :

La délocalisation consiste à transférer dans un pays à bas taux de main d'œuvre, des productions destinées à revenir dans leur pays d'origine.

La délocalisation a pour objectif de réaliser une économie sur le coût de la main d'œuvre directe entrant dans la composition du prix de revient.

L'implantation à l'étranger pour produire sur un marché étranger un produit qui ne reviendra pas sur le marché français n'est pas une délocalisation, mais un investissement à l'étranger, une "localisation de la production".

### Quand on oublie que 2 fois 2 font 4

Exemple avec une entreprise qui délocalise sa production !



Habitée à calculer son prix de vente en appliquant un coefficient multiplicateur (de 2 par exemple) à son coût de revient direct, elle risque fort de continuer à faire de même une fois que ce dernier a baissé grâce à la délocalisation.

Ce faisant, elle multiplie l'économie de main d'œuvre directe réalisée (de 20 dans notre exemple) par le coefficient multiplicateur (de 2 dans notre exemple), et elle amplifie d'autant la baisse de prix de vente (de  $20 \times 2 = 40$ ), alors qu'elle aurait dû n'abaisser son prix de vente que de la seule économie réalisée (soit 20 dans notre exemple).

En oubliant tout simplement que 2 fois 2 font 4 (et cela peut arriver à des gens très bien !) elle risque, puisque ses coûts fixes sont restés les mêmes malgré la délocalisation, d'enregistrer une baisse de marge en valeur absolue.

la France, avec des populations comparables ? Malgré sa "déindustrialisation", la Grande-Bretagne a une part de l'industrie dans l'emploi (25 %) et le produit intérieur brut (20 %) quasi identique à celle de la France ; elle enregistre cependant depuis 20 ans une croissance du PIB par tête supérieure d'un point par an à la croissance française et connaît un taux de chômage trois fois plus faible qu'en France ! Il n'y a pas de miracle : ces performances s'expliquent par les réformes structurelles du marché du travail et de la dépense publique, s'accompa-

gnant d'un taux d'emploi plus élevé de 10 points. C'est bien l'activité qui crée la richesse et l'emploi. Au lieu d'agiter le spectre des délocalisations, les dirigeants feraient mieux d'accélérer le pas des réformes, à commencer par celle de l'Etat. Ce ne sont pas les délocalisations, la mondialisation ou le partage du travail qu'il faut revoir selon un projet de société qui viendrait d'en haut. C'est une société de projets, portés par des individus et des groupes responsables, qu'il faut plutôt promouvoir. ♦



Le point de vue de l'opérationnel

## Bernard Lemaître

*Fournisseur de poches plastiques pour les industries pharmaceutiques et biotechnologiques, spécialiste des "plasturgies appliquées à la pharmacie", STEDIM a connu depuis sa création en 1978 un développement rapide. Implantée à Aubagne dans une usine de 12 000 m<sup>2</sup> (dont 3 000 m<sup>2</sup> de salles blanches) STEDIM possède une filiale en Californie et a procédé, en 2000-2001, à la délocalisation d'une partie de sa production en Tunisie. Récit et opinion de son Président Directeur Général, Bernard Lemaître.*

### Pourquoi décider de délocaliser ?

Les objectifs étaient multiples. D'abord, réduire la dépendance de nos clients de la seule usine d'Aubagne. Puis abaisser nos prix de revient. Ensuite augmenter nos capacités globales de production. Enfin, bénéficier d'une fiscalité de zéro pour cent sur l'IS créé localement.

### Avez-vous atteint ces objectifs ?

L'opération est aujourd'hui considérée comme réussie tant sur le plan économique que sur le plan qualité. STEDIM Tunisie est désormais un atout de notre Groupe que nous avons l'intention de renforcer. Nos clients apprécient qu'on leur offre trois sources possibles d'approvisionnement : Aubagne, Concord (Californie) et Tunis. De plus, nos prix de revient ont été abaissés par la division par huit des coûts de main d'œuvre, même en tenant compte des frais de logistique. Nos capacités de production ont été augmentées de 30% et notre taux d'imposition consolidé n'est que de l'ordre de 25%. Et nous pouvons tripler nos capacités actuelles sur le site de Tunis, si nécessaire.

### Avez-vous rencontré des difficultés, notamment des problèmes de qualité ?

Le parcours du combattant existe car malgré la volonté des autorités Tunisiennes de favoriser les implantations étrangères créatrices d'emplois, la bureaucratie est parfois désarmante. Mais après le démarrage et l'apprentissage de la vie locale, tout roule, surtout lorsque vous choisissez des cadres locaux de qualité, comme c'est notre cas.

Nous avons rencontré pas mal de problèmes de qualité au début. Puis nous nous sommes rendus compte qu'ils étaient dus à un training insuffisant des équipes et à des procédures de fabrication incomplètes. Tout va très bien

aujourd'hui, c'est à dire après trois ans d'expérience.

### Et les relations avec la main d'œuvre locale ?

Elles sont globalement excellentes, avant tout grâce à la qualité du personnel, après formation bien sur. Dans ce résultat, je fais sa place à la motivation, qui est grande, de bien faire. Et les résultats sont là !

### La différence de culture (au moins économique) n'a-t-elle pas été un handicap ?

Dans le cas de STEDIM, le cas ne se pose que très peu puisque la gestion comptable et financière se fait depuis le siège du Groupe, avec l'appui d'un cabinet local d'expertise comptable, de grande compétence d'ailleurs. Quant à la communication entre les équipes d'Aubagne et de Tunis, elle se révèle facile. Il y a localement une grande soif d'apprendre et de recevoir. Il faut donc veiller à apporter le support nécessaire lorsqu'il va se faire sentir.

### Quels conseils donneriez-vous à un industriel qui envisage d'effectuer une délocalisation ?

Je crois que chaque pays offre des particularismes. Par ailleurs, l'entreprise qui veut délocaliser devra veiller à ne pas transférer ses propres problèmes internes, sa bureaucratie, etc... La délocalisation n'est pas un remède aux maux internes d'une entreprise. Dans ce cas, le risque d'échec est maximal. ♦

## Délocalisation

un remède à utiliser avec les précautions d'usage.

Les délocalisations sont à la mode. Au point d'être confondues avec tout investissement à l'étranger. Elles sont à la mode, et comme toutes les modes, elles sont parfois pratiquées avec systématisme, manque de discernement voire naïveté. Une délocalisation mal menée peut entraîner une crise encore plus grave que celle qu'elle était censée résoudre. Bien menée, elle est à l'inverse souvent efficace, parfois indispensable.

Il est arrivé à des associés de Dirigeants & Investisseurs de conseiller de... relocaliser des usines ! Il s'agissait d'entreprises oeuvrant dans le secteur de la mode féminine, avec des collections de petites séries, plutôt chères, nécessitant des réassorts rapides. Deux écueils les guettaient : être en rupture de stock, et manquer des ventes, ou être en surstockage, et finir par tout solder. Dans ce cas, la réactivité était indispensable et il était impossible de réassortir rapidement avec des usines situées à un mois de bateau. Mieux valait faire appel à la sous-traitance française, même plus onéreuse. Il est bien sûr préférable de vendre à marge réduite que de ne pas vendre du tout. Ainsi, la délocalisation n'est pas toujours la solution la mieux adaptée à un problème de compétitivité. Il convient avant tout de juger de son opportunité et de se préparer à en supporter les contraintes.

### 3 règles pour vérifier l'opportunité d'une délocalisation

**Les raisons de la non-compétitivité :** en général, on délocalise en réaction à un problème de compétitivité, de perte de terrain vis-à-vis de la concurrence. La première règle à suivre pour s'assurer qu'une délocalisation est opportune consiste à déterminer, préalablement à toute décision, les causes de la non-compétitivité : le handicap provient-il du coût de la main d'œuvre directe, ou s'agit-il d'un problème de conception du produit, trop onéreuse, ou de lourdeur de structures de l'entreprise ? Dans ces derniers cas, la délocalisation ne résoudra rien, bien au contraire.

**Le choix du pays :** la seconde règle est de bien choisir le pays où aura lieu la délocalisation. Le coût de l'heure de main d'œuvre dans ce pays n'est qu'un des (nombreux) éléments qui concourent à la prise de décision. Il faut également tenir compte de l'éloignement, des moyens de communication, de la qualité du travail du personnel, de sa productivité, de sa culture... Ainsi, même si les salaires y sont plus élevés qu'en Asie du Sud-Est, il est plus facile de travailler en Afrique du Nord, à deux heures d'avion de Paris, sans décalage horaire, et où l'on parle français.

**L'expérience de la sous-traitance :** il serait déraisonnable de délocaliser une production sans posséder déjà une expérience de sous-traitance. Avant de délocaliser au Viêt-Nam, mieux vaut sous-traiter dans le Choletais. Cela permet de vérifier l'aptitude à externaliser sa production, et en particulier le fait que les plans, les nomenclatures, les gammes opératoires sont à jour. On déterminera ainsi à faible distance et à faible coût, les problèmes de qualité ou de communication que va rencontrer le sous-traitant. Quand sera démontrée la capacité de l'entreprise à sous-traiter à 100 km, seul l'écart culturel la séparera d'un autre pays. Si elle se rend directement à 10 000 km, sans être passé par la case "proximité", elle risque fort d'échouer gravement. Comme tout projet industriel, une délocalisation doit être menée avec pragmatisme, en suivant une politique de petits pas permettant d'acquérir progressivement un bon niveau de compétence.

### 3 mutations pour s'adapter à la délocalisation

**Intégrer le risque de change :** Les rapports entre les monnaies sont extrêmement volatils, évoluent très vite, alors que les écarts de coûts de main d'œuvre et de charges sociales entre deux pays bougent beaucoup moins rapidement. Quand l'euro s'apprécie de 30 % par rapport au dollar, cela crée un problème de compétitivité pour les entreprises ayant des structures de coûts en euros, bien au-delà du seul problème de la main d'œuvre directe. Délocaliser une partie de la production en zone dollar pour bénéficier d'un meilleur taux de change, peut

être une solution... Mais que le dollar se mette brusquement à remonter, et il va falloir de nouveau gérer un risque de change. Toute délocalisation comporte un aspect de spéculation monétaire et il faut intégrer ce risque dans la prise de décision.

**Améliorer les moyens de prévision :** une délocalisation impose l'amélioration des moyens de prévisions de ventes. Plus la production s'éloigne, plus les prévisions de ventes devront être exactes. La fabrication de produits à l'écoulement aléatoire, ou demandant une grande réactivité, ou devant être livrés en "juste-à-temps", ne pourra être délocalisée que s'il existe en amont des moyens de prévision fiables et précis. Faute de quoi, le taux de service à la clientèle va se dégrader proportionnellement à l'éloignement. Or la baisse de coût ne doit pas s'accompagner d'une dégradation de la qualité, notamment de qualité de services, au risque de perdre ses clients.

**Exercer un nouveau métier :** l'entreprise industrielle habituée à son usine locale, soumise, malléable, où un personnel connaissant parfaitement le produit s'adapte à toutes les difficultés, va devoir soudain, en délocalisant, faire preuve d'un professionnalisme à toute épreuve, tout au long du processus de conception, de la chaîne de fabrication et de la chaîne logistique. Il va lui falloir concevoir des produits qui puissent être fabriqués ailleurs que chez elle ; établir des plans, des nomenclatures, des cahiers des charges d'une grande précision ; intégrer la logistique... Pour nombre d'entreprises, délocaliser une production, c'est en fait exercer un nouveau métier, celui de logisticien.

Trop souvent, la délocalisation apparaît comme une panacée, une solution toute faite à un problème que l'on n'a pas commencé par analyser, et qu'on ne résoudra pas en partant de la solution. On risque alors de simplement délocaliser son incompétence, et donc d'augmenter encore le niveau de difficulté. En revanche, il devient impossible de produire en France, en grande quantité, des produits à faible valeur ajoutée. La délocalisation peut être un excellent remède, mais qui ne soigne pour l'essentiel qu'une maladie : le surcoût de la main d'œuvre. ♦

## en bref

### Bertrand Guigon

40 ans, polytechnicien, il entame sa carrière comme conseil en organisation et stratégie industrielle chez Bossard Consultants. Après deux années au service Fusions & Acquisitions de Paribas, il entre au département de prises de participation de ce Groupe, où il administre une dizaine de sociétés. Fort de ces expériences, il reprend, en 1997, une PME industrielle, Servinox, puis une seconde, les Papeteries de la Gorge, en 2001, avant de rejoindre cette année Dirigeants & Investisseurs.



NOUVEAU VENU