

LES DÉÇUS DES DÉLOCALISATIONS SONT DE PLUS EN PLUS NOMBREUX

Ces entreprises qui reviennent produire en France

Elles étaient parties en Chine, en Europe de l'Est, au Maroc... séduites par la perspective de réduire leurs coûts de production. Voilà que certaines entreprises reviennent, ou y songent sérieusement. Les problèmes de qualité, le coût du transport, les délais de livraison les ont fait déchanter. Et reconsidérer les avantages d'une production sur le territoire national.

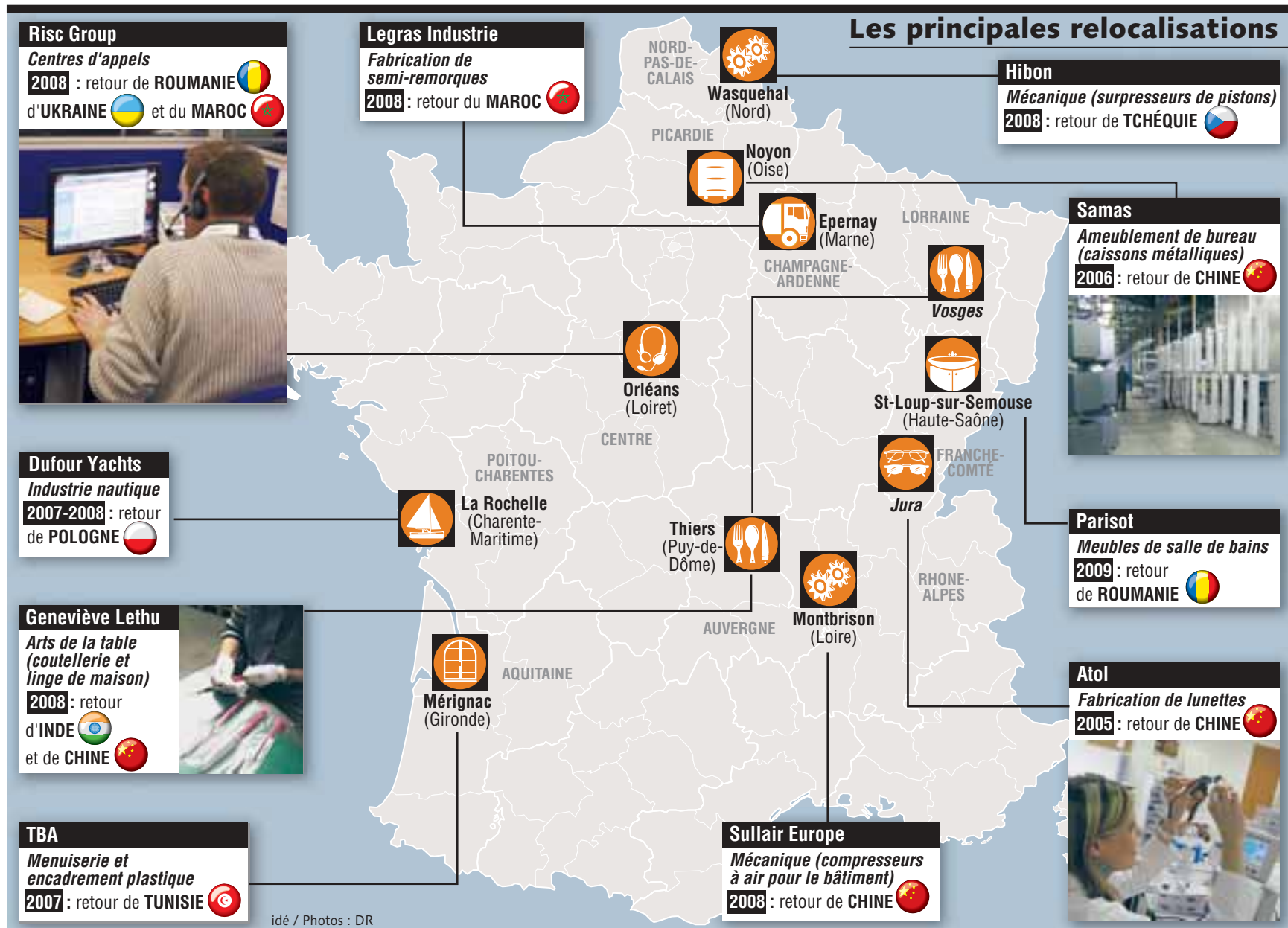
Revenir produire « au pays »... L'idée surprend, en ces temps difficiles. Elle semble pourtant avoir le vent en poupe. Après s'être aventurée en Ukraine et en Roumanie, la société de services informatiques Risc Group est revenue s'installer à Orléans. Dans les arts de la table, Geneviève Lethu fabrique désormais moins de 10 % de sa production hors d'Europe. Ses couteaux sont réalisés à Thiers, dans le Puy-de-Dôme, et son linge de table dans les Vosges, en lieu et place de l'Inde. Deux exemples parmi beaucoup d'autres. Comme eux, des dizaines d'entreprises sont en effet tentées de reprendre le chemin de l'Hexagone. Et pèsent le pour et le contre. Repris l'an dernier par l'allemand Simba, le fabricant de jouets Smoby Toys est de ceux-là. « Sur certaines gammes, la Chine n'est plus aussi compétitive qu'auparavant », explique son directeur général, Thomas Le Paul. Pour les produits volumineux ou à base de métal, l'Europe est redevenue intéressante. Ces productions-là, délocalisées il y a cinq ou six ans, autant les rapatrier », observe-t-il, sans pour autant avoir pris sa décision.

Quelques années auparavant, ces mêmes industriels vantaient pourtant les avantages à développer des sites de production dans des pays à faible coût de main-d'œuvre ou à la fiscalité plus attractive que sur le territoire français. Sur le papier, la solution était séduisante. Dans la réalité, elle l'était souvent beaucoup moins. Le spécialiste du mobilier de bureau Samas France en a fait l'amère expérience. En 2000, en pleine crise du marché de l'ameublement, l'entreprise décide de délocaliser sa production en Chine. Les gains attendus sont alléchants : le sous-traitant chinois propose un produit fini à un prix inférieur de 20 % au coût de production de son usine de Noyon, dans l'Oise. Le calcul est vite fait... Mais mal fait. A l'arrivée en France, le gain réel n'est que de 10 % car la moitié des économies effectivement réalisées est absorbée par les coûts de transport. Les bénéfices retirés de cette délocalisation n'éviteront pas à la société un redressement judiciaire en décembre 2004.

Coûts salariaux en hausse

Samas est loin d'être un cas isolé. Avec un peu de recul, d'autres groupes reconnaissent avoir vu l'herbe un peu trop verte loin de leurs terres et sont, depuis, rentrés au bercail. « Les relocalisations sont une réalité. Qu'elles prennent la forme du retour de sociétés parties un temps à l'étranger ou d'une réorganisation plus globale qui conduit à déplacer des sites de production », constate Michel Ghetti, président du cabinet de conseil aux entreprises France Industrialisation et Emploi. Bien sûr, pour l'heure, il est difficile de parler d'une véritable tendance de fond. Avec une cinquantaine de cas par an, il s'agit encore d'une goutte d'eau dans l'océan des 2 millions d'entreprises hexagonales. Mais les cas recensés au cours des douze derniers mois sont loin d'être anecdotiques. De plus en plus souvent, ils concernent en effet des enseignes connues. Surtout, le phénomène dépasse les frontières françaises.

Au point que le cabinet McKinsey en vient à s'interroger : « Est-ce le moment de repenser les délocalisations ? », se demandent trois de ses consultants. Dans une étude publiée en septembre dernier, Ajay Goel, Nazgol Moussavi et Vats N. Srivatsan avançaient trois arguments en faveur des relocalisations : la flambée du prix du pétrole, un dollar faible et des salaires en hausse dans les pays réputés à bas coûts. C'était avant la tempête économique et financière. Mais les chiffres sont éloquentes : en 2000, lorsque le prix du baril de brut avoisinait les 20 dollars, le coût du transport pouvait être assimilé à une taxe de 3 % sur les importations. Au moment



Même s'il est difficile d'y voir une tendance de fond, les retours d'entreprises dans l'Hexagone sont une réalité qui concerne de plus en plus d'enseignes connues.

Atol, au nom du patriotisme économique

Exception. Le « patriotisme économique » est rarement le premier souci des entreprises qui choisissent de rentrer en France. C'est pourtant la raison mise en avant par les opticiens Atol, qui ont entamé en 2005 une politique de relocalisation. Durant la campagne des présidentielles, la coopérative a d'ailleurs invité le gouvernement à « rendre ses lettres de noblesse au "made in France" ». En octobre 2005, près de 5 % de la production de montures est revenue de Chine dans le Jura. Au printemps 2007, la ville de Beaune (Côte-d'Or) a, quant à elle, accueilli une plate-forme regroupant la logistique et l'approvisionnement, un atelier de montage, un pôle administratif et un centre de télévente. « Nous aurions pu localiser pour un coût moindre à l'étranger le centre d'appels et le montage, mais nous n'avons pas cédé à la tentation, en pariant sur la qualité et une meilleure efficacité du travail en France », explique Philippe Peyrard, directeur général délégué d'Atol.

de la publication de cette étude, la ponction était plus proche de 11 %, du fait du triplement du prix d'un conteneur standard. Et reste toujours importante en dépit de la baisse des cours de l'or noir. Quant aux coûts de main-d'œuvre, eux aussi sont en forte hausse. A Shenzhen, qui sert souvent de référence, le salaire minimum est ainsi passé en quelques années de 28 euros à près de 100 euros par mois. Et dans la région de Shanghai, les cadres supérieurs sont désormais rémunérés entre 40.000 et 80.000 euros annuels. Une augmentation des coûts salariaux qui se généralise, comme en témoigne le mouvement de grève de trois semaines qui a touché Renault Dacia, en Roumanie, au printemps 2008.

Espionnage industriel

Mais l'élévation des coûts directs n'est pas le seul motif des relocalisations. « Les délais de livraison, les difficultés à coordonner les activités d'un pays à l'autre, les problèmes liés à l'espionnage industriel ou plus simplement aux transferts de technologie et à la copie sont autant de raisons qui favorisent et vont favoriser le retour de certaines industries en France », prédit Michel Ghetti.

De fait, un nombre croissant de sociétés déchantent en constatant la piètre qualité des services ou produits délocalisés. Ainsi, c'est en grande partie parce que près de 23 % de ses clients se disaient insatisfaits lorsqu'ils avaient en ligne ses centres d'appels basés en Roumanie, en Ukraine et au Maroc que Risc Group a décidé de les rapatrier à Orléans. Un argument suffisamment fort à ses yeux pour qu'il accepte

de supporter une hausse de près de 35 % de ses coûts. « Dans le monde de l'informatique, la pratique de la délocalisation est courante, mais nous avons pris le parti inverse, même si le coût du travail est plus élevé en France », assume le dirigeant du groupe, Loïc Pequignot.

Même son de cloche chez Geneviève Lethu. Son PDG, Edmond Kassapian, admet qu'à l'étranger l'entreprise rencontrait « des problèmes de qualité, de prix et de fiabilité » et que, d'une manière générale, il était « très difficile d'avoir un suivi sur ce plan avec les Chinois ». Chez l'opticien Atol, même si on explique le retour dans le Jura par un souci de patriotisme économique, on admet aussi avoir rencontré des problèmes de respect des commandes. « Nous ne recevions pas ce que nous commandions : les références couleur chinoises sont différentes », témoigne Philippe Peyrard, le directeur général de l'entreprise.

Des difficultés qui ne sont pas l'apanage de la Chine. Dans l'industrie mécanique, le groupe Hibon, spécialiste des surpresseurs de pistons, n'a conservé qu'une usine de fonderie en République tchèque. Et rapatrié en mars dernier à Wasquehal, dans le Nord, le site qu'il avait délocalisé dans ce pays en 2002. « La production y manquait de qualité et de réactivité. Grâce à l'automatisation du montage et à la suppression des besoins de reprise d'usinage sur les pièces, nous avons réussi à réduire de plus de 60 % le temps de montage », explique désormais la société.

Cette difficulté à contrôler la qualité des produits est l'un des inconvénients de l'éloignement. Mais ce dernier a d'autres effets. Il oblige aussi à prendre en compte

des délais de transport plus importants. Ce qui est parfois un handicap lorsque l'entreprise veut conserver sa réactivité.

Raccourcir les délais

C'est l'une des raisons qui ont conduit Samas à revenir dans l'Hexagone en 2006. « Nos clients voulaient des produits personnalisés sous des délais de quinze jours à trois semaines », raconte son PDG, Vincent Gruau. C'était intenable avec un sous-traitant à l'autre bout du monde qui ne proposait que deux coloris : gris foncé ou gris clair. En se réinstallant en France, le fabricant de meubles assure aujourd'hui avoir ramené « de neuf à quatre semaines » ses délais de livraison. Des problèmes similaires ont convaincu Sullair Europe de rapatrier à Montbrison (Loire) sa production de compresseurs à air destinés à la construction. Fabriqués en Chine, ils étaient le plus souvent livrés cinq mois après la commande. « Malgré le coût attractif de la main-d'œuvre chinoise, nous ne pouvions plus nous permettre des délais de livraison supérieurs à cinq semaines », reconnaît Bertrand de Taisne, le directeur général de la société.

A cela s'ajoutent les problèmes de copie et de transfert de technologie – souhaité ou non – qui ont vite fait de transformer le partenaire ou le sous-traitant local en concurrent direct. « Quand vous avez un modèle original, il est aussitôt copié. Il n'y a que la couleur qui change ! Pour nous qui créons 1.500 produits tous les six mois, impossible de lutter ! D'autant qu'il y a peu de recours », s'étrangle le patron de Geneviève Lethu. Une concurrence déloyale encore moins supportable en période de crise. **CLAUDE FOUQUET**