

DELOCALISATION

Dans les pays d'Europe de l'Est comme en Isère, l'adaptation s'impose...

Des prix inférieurs de 20 %, des marchés qui s'en vont, des donneurs d'ordres qui déménagent : la délocalisation est une tendance à laquelle toutes les entreprises de la métallurgie sont ou vont être confrontées.

Une vraie analyse de risques s'impose

Au moment de choisir un point de chute, il faut éviter les pays à risque - ne pas trop s'éloigner vers l'Est des PECQ' -, les législations fiscales qui brident l'import-export, les monnaies faibles qui amplifient les risques de change.

"Une entreprise construit une usine en Roumanie, financée par un prêt en euros. La devise roumaine chute de 50 % en deux ans et la filiale, qui doit rembourser le prêt, se retrouve en très mauvaise posture." Attention aussi aux produits non conformes, aux arnaques, aux mafias, à la corruption : ces chausse-trappes ont contraint des sociétés qui avaient délocalisé à revenir en France. Et non des moindres ! Quoi qu'il en soit, reconnaissons que le phénomène est inéluctable.

Il ne se passe plus un mois sans qu'une entreprise vienne nous parler de délocalisation. Y compris des petites de moins de 20 salariés.

Premier réflexe, en matière de production : suivre le mouvement et délocaliser. Il faut de un à deux ans pour mener à bien un tel projet.

Le dirigeant doit avant tout chiffrer ce qu'il gagnerait en délocalisant : l'Est ne permet des économies que sur la main-d'œuvre; en revanche, cela coûte plus cher en transport (environ 1€ par km et par m³ transporté). Si ce premier chiffrage est positif, il faut s'interroger sur les difficultés d'un pilotage de production à 1000 km de distance : quels moyens et outils de communication ? Comment normaliser les plans, les gammes, les procédures et maîtriser la qualité ? Sans compter les problèmes linguistiques et culturels !...

A contrario, les sociétés qui mènent une vraie analyse de risque travaillent avec des cabinets spécialisés, étudient avec soin leur implantation, se donnent des moyens de réussir. Surtout si elles accompagnent leur donneur d'ordres ! Les autres ont sans doute mieux à faire en misant sur la France... au prix d'une profonde remise en cause.

Trois scénarios pour aller à l'Est

* **Le plus favorable** : le donneur d'ordres demande au sous-traitant de le suivre dans sa délocalisation, lui assure des débouchés locaux et un accompagnement technique. Scénario idéal!

* **Le plus courant** : l'entreprise décide de délocaliser, à son initiative ou à la demande du donneur d'ordres, après une analyse de risque structurée. Deux solutions : appui sur un partenaire local ou création d'une filiale.

* **Le plus risqué** : l'entreprise, étranglée par les baisses de prix de ses donneurs d'ordres, entreprend une délocalisation "de survie". Attention danger !

Alternatives à la délocalisation

Première piste : la course à la technologie avec investissement lourd, pour acquérir qui une plieuse-poinçonneuse, qui un centre d'usinage grand-vitesse... Cette stratégie de niche présente des risques : certains, dans la micromécanique ou le frittage de poudres, tirent bien leur épingle du jeu ; d'autres, qui visaient des secteurs réputés prometteurs (aéro-nautique, télécoms), ont pris de plein fouet l'éclatement de la bulle Internet ou les conséquences des attentats du 11 septembre.

Seconde piste : le service. Une société du Nord Isère, usineur grandes dimensions, a ainsi intégré ou

ajouté à son offre des activités de montage, de câblage, de peinture : l'usinage ne compte plus que pour 40 % du chiffre d'affaires. AGILE, réseau en cours de constitution de 21 entreprises, propose à RADIALL une offre de sous-traitance performante et 100 % rhônalpine.

Certes, les prix de revient industriels ne baissent pas pour autant. Mais quels gains sur les flux (voir encadré), les échanges d'information, la coordination, le temps de cycle global ! Autant de points sur lesquels le fournisseur étranger le plus compétitif ne pourra jamais rivaliser.