

## **Stratégies d'internationalisation et tendances de délocalisation d'entreprises de production suisses**

Bruno R. Waser, Christoph Hanisch

### **Résumé**

---

La présente étude analyse les stratégies d'internationalisation d'entreprises de production suisses et les caractéristiques qui distinguent celles qui réussissent.

L'étude a montré que 96% des entreprises interrogées achètent des biens intermédiaires à l'étranger et que 85% vendent leurs produits à l'étranger. Dans ce contexte, la moitié environ des entreprises exportatrices coopère avec des partenaires étrangers. Ainsi que le montrent les analyses, l'accroissement des ventes sur les marchés étrangers s'accompagne d'un renforcement de la tendance à la délocalisation des sites de production. La délocalisation de certaines opérations à l'étranger entraîne une intensification de l'achat de biens intermédiaires sur les marchés internationaux. Les motifs de délocalisation de la production à l'étranger sont multiples. Outre les coûts de production, l'«infrastructure», la «conquête de nouveaux marchés» et la «proximité du client» sont les principales raisons qui motivent une production hors de la Suisse. Par ailleurs, il est à noter que pour trois entreprises qui délocalisent des parties de leur production à l'étranger, une entreprise de production rapatrie. L'insuffisance de la «qualité» et le manque de «flexibilité» sont les raisons essentielles qui déterminent cette décision.

Entre 2003 et 2009, la délocalisation de parties de la production a baissé d'un tiers, alors que les rapatriements diminuaient de moitié. Parallèlement, l'importance des motifs «coûts de personnel» et «conquête de nouveaux marchés», invoqués pour la délocalisation, de même que celle des aspects «infrastructure» et «manque de personnel qualifié» avancés pour le rapatriement, affichent une baisse significative. On peut en déduire que l'écart existant entre la Suisse et les régions cibles concernant certains facteurs essentiels liés à la localisation a régressé.

Le principal débouché des entreprises de production suisses reste l'U.E., suivie par l'espace asiatique en forte croissance et l'Amérique du nord dont l'importance recule.

Par ailleurs, il peut être démontré que les entreprises orientées à l'exportation qui misent sur la «qualité» et l'«innovation» réalisent en moyenne des taux de rentabilité opérationnelle supérieurs. Une stratégie qui demeure une voie prometteuse sur le marché international en dépit du handicap des coûts.

## Introduction

---

*Situation initiale* Avec un marché intérieur de petite taille, l'économie suisse est par tradition fortement tributaire du commerce extérieur. Avec l'ouverture de l'Europe de l'est et de la Chine à la fin des années 1980, l'internationalisation n'a cessé de progresser au cours des dernières décennies, et l'importance de l'industrie de l'exportation s'est encore intensifiée pour la Suisse. Alors qu'en 1990, les exportations représentaient encore un tiers du produit intérieur brut, actuellement c'est un franc sur deux qui est gagné à l'étranger.

Même si les services progressent, les marchandises, avec 70%, demeurent encore la partie la plus importante des exportations suisses<sup>1</sup>. Dans la répartition par branches, ce sont l'industrie pharmaceutique avec 39% et l'industrie des machines, des équipements électriques et des métaux avec 35% qui constituent la majeure partie des exportations de marchandises à l'échelle nationale, suivies par l'industrie chimique et l'industrie horlogère à hauteur, respectivement, de 10 et de 8%.

Des entreprises orientées à l'exportation, de même que de celles subissant une concurrence étrangère accrue sur le marché intérieur, la globalisation croissante exige la prise de décisions stratégiques visant à garantir leur compétitivité à long terme. Ces décisions concernent le positionnement de l'entreprise sur le marché en termes de prestations offertes (différenciation par l'innovation de produits) ainsi qu'en termes d'élaboration de ces prestations (différenciation par l'innovation de processus). La capacité à s'imposer avec succès au sein d'un marché globalisé devient un facteur de réussite pertinent significatif pour les entreprises suisses, quelle que soit leur taille.

La présente étude analyse les stratégies d'internationalisation mises en œuvre par les entreprises de production suisses<sup>2</sup> dans le cadre de leur chaîne de création de valeur, et les caractéristiques qui distinguent les entreprises qui réussissent. L'analyse a porté, du point de vue des différents établissements, sur les importations et exportations, sur les sites de production ainsi que de recherche et de développement, sur les stratégies de coopération et les résultats des entreprises en relation avec les caractéristiques des offres/de différenciation (prix, qualité, technologies) pertinentes pour la compétitivité.

*Questions fondamentales* Une réponse sera donnée aux questions fondamentales suivantes:

1. Quelle ampleur et quelle forme les entreprises de production suisses donnent-elles à leurs activités internationales, compte tenu des marchés mondiaux de l'approvisionnement et des débouchés, des coopérations avec des entreprises partenaires étrangères et de l'édification de leurs propres filiales?
2. Dans quelle mesure et dans quels secteurs d'affaires les entreprises coopèrent-elles, exception faite de mandats isolés, avec des partenaires étrangers?
3. Combien et quels types d'établissements implantés en Suisse ont, ces dernières années, délocalisé des parties de leur production à l'étranger, resp. les ont rapatriées? Quels pays/quelles régions sont privilégiés, et quelles sont les raisons de délocalisation pertinentes pour ces entreprises?
4. Combien et quels types d'établissements implantés en Suisse ont, ces dernières années, délocalisé des parties de leur recherche et développement à l'étranger, resp. les ont rapatriées? Quelle relation existe-t-il avec les délocalisations de production?

---

<sup>1</sup> Selon la Direction générale des douanes (DGD) 2008-2009

<sup>2</sup> Données 2009: 13% (conformément au recensement des établissements de 2008) de tous les établissements de plus de 20 collaborateurs du secteur 2 (industrie). Plusieurs sites de production d'une entreprise correspondent à plusieurs établissements.

Ainsi que les résultats de l'étude le montrent, de nombreuses entreprises de production suisses mettent en œuvre des stratégies d'internationalisation porteuses. En se focalisant sur des produits de haut niveau qualitatif et technologique (biens corporels, prestations de services) et sur des processus efficaces et effectifs, et en étant présentes sur les principaux marchés de débouchés actuels et futurs, les entreprises peuvent continuer à bénéficier d'avantages compétitifs par rapport à leurs concurrentes. Ceci vaut notamment dans les pays émergents dont le développement se poursuit également et qui offrent de vastes potentiels et opportunités.

Associer de manière optimale une innovante, orientée vers le client offre de services et une prestation de services en ressources efficace et efficace, tant sur les marchés existants et nouveaux, de créer des opportunités qui sont autant d'impulsions en faveur de la croissance de ces entreprises et qui génèrent des potentiels de création de valeur et de croissance pour leurs propres sites d'implantation mais également pour les sous-traitants implantés en Suisse.

---

## Références

---

- Barba Navaretti, G. & Venables, A. J. (2004): *Multinational Firms in the World Economy*. Princeton University Press, Princeton and Oxford.
- Credit Suisse Economic Research (2011): *Exportindustrie Schweiz – Erfolgsfaktoren und Ausblick*. Zürich.
- Credit Suisse und OSEC (2011): *KMU-Exportindikator 1. Quartal 2011*. Bern.
- Dachs, B.; Kinkel, S.; Ebersberger, B.; Waser, B.R.; Hanisch, C. (2006): *Produktionsverlagerungen und Rückverlagerungen im europäischen Vergleich*. Mitteilungen der European Manufacturing Survey - Schweiz. IBR, Hochschule Luzern – Wirtschaft. Luzern.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (1977): *The Internationalization Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*. Journal of International Business Studies, Vol. 8, No. 1, S. 23-32
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (2009): *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*. Journal of International Business Studies, Vol. 40, S. 1411-1431
- Kinkel, S. & Maloca, S. (2008): *Produktionsverlagerungen rückläufig - Ausmass und Motive von Produktionsverlagerungen und Rückverlagerungen im deutschen Verarbeitenden Gewerbe*. Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung, Karlsruhe.
- OECD (2005): *Measuring Globalisation. OECD Handbook on Economic Globalisation Indicators*. Paris.
- Schumpeter, J. A. (1983). *The theory of economic development. An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Übersetzt von Redvers Opies. 13. Neuauflage. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Swissmem (2011): *Panorama 2011 – Zahlen und Fakten*. Zürich.
- Waser, B.R. & Hanisch, C. (2005). *Gestaltung der Wertschöpfungskette Schweizer Produktions-Unternehmen im internationalen Wettbewerb*. Mitteilungen der European Manufacturing Survey – Schweiz. IBR, Hochschule Luzern - Wirtschaft. Luzern.
- Waser, B.R. & Hanisch, C. (2008). *Innovationspfade Schweizer Produktions-Unternehmen - Wachstumschancen mittels unterschiedlicher Strategien*. Mitteilungen der European Manufacturing Survey – Schweiz. IBR, Hochschule Luzern - Wirtschaft. Luzern.

**European Manufacturing Survey – Suisse (ProduktionsInnovationen.ch)**

Depuis 2001, l'Institut für Betriebs- und Regionalökonomie (IBR) de l'université de Lucerne réalise, en coopération avec le Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung de Karlsruhe, une enquête sur les innovations de produits et de processus dans les entreprises de production suisses.

L'objectif de cette enquête réside dans l'analyse systématique et la comparaison de l'attitude innovatrice ainsi que des performances d'entreprises de production du secteur 2 sur une longue période de temps, avec un intervalle d'enquête de trois ans.

L'étude porte sur les stratégies adoptées, la mise en œuvre de concepts d'organisation et de techniques, l'efficacité de la consommation d'énergie et des ressources, les questions de personnel et de qualification, ainsi que celles des délocalisations de la production et de la R&D. Des indicateurs de performance, tels que la productivité, la flexibilité et la qualité, sont également saisis.

Les informations recueillies dans le sondage ont pour objet:

- le conseil des entreprises dans l'esprit d'un benchmarking,
- l'information des fédérations d'employeurs et d'employés,
- le conseil politique aux fins d'évaluation de mesures
- et l'amélioration des connaissances scientifiques.

Des rapports d'étude traitant de thèmes spécifiques sont établis sur la base des données anonymisées ainsi obtenues. Ils sont accessibles aux groupes cibles intéressés. Les conclusions des études sont par ailleurs traitées et mises en œuvre lors des cours dispensés à l'université de Lucerne (Hochschule Luzern – Wirtschaft), dans le cadre d'études de cas pratiques.

De plus, les données des enquêtes sont mises à la disposition d'entreprises intéressées ou d'institutions publiques sous forme anonymisée pour des prestations relevant

- de comparaisons de paramètres (benchmarking de performance et/ou de processus propres aux entreprises),
- d'analyses secondaires ou
- d'enquêtes spécifiques clients.

Pour plus d'informations concernant l'enquête ainsi que la gamme de prestations de services, consultez le site [www.produktionsinnovation.ch](http://www.produktionsinnovation.ch)

**Editeur / Adresse de contact**

European Manufacturing Survey – Suisse  
Institut für Betriebs- und Regionalökonomie,  
Hochschule Luzern – Wirtschaft  
Zentralstrasse 9  
6002 Luzern