

LA MISSION INDUSTRIELLE DU MASTERE SPECIALISE D'HEC « MANAGEMENT INDUSTRIEL INTERNATIONAL », 25 MARS - 6 AVRIL 1999

M Alain Garreau^{*}
Synthèse réalisée par Mlle Marthe Segrestin

M. GARREAU, professeur de management industriel et de logistique à HEC, a effectué dans le cadre de son mastère une mission similaire en Chine en 1999.

Voici les aspects complémentaires qu'il développe.

La mission a mené les participants à Singapour, Hong-Kong et Shenzhen. Ils ont en particulier visité les sites de Kalin HL Corporation, KMC (leader mondial pour les chaînes de vélo), Wilstar, et Thomson Multimédia.

Ce qui ressort de la visite des usines, c'est d'abord la diversité du paysage industriel chinois, où des usines très différentes se côtoient, depuis l'atelier chinois où toutes les opérations sont encore manuelles, jusqu'à la filiale ultra-moderne d'une entreprise étrangère. Mais la diversité est également le fait des entreprises étrangères elles-mêmes, qui sont venues s'installer en Chine pour des motifs différents, et donc avec des stratégies variées. Monsieur Garreau a passé au crible ces différents motifs, en remettant notamment en cause l'idée d'une Chine terre promise de la délocalisation, pays de cocagne de la main-d'œuvre bon marché.

1. Diversité des situations

Pour donner quelques exemples de cette diversité, on peut citer les méthodes de travail souvent radicalement différentes entre Chinois et Occidentaux, les niveaux de qualité très variables, les conditions de travail plus ou moins bonnes, le degré d'automatisation ; autant de phénomènes dont les Chinois et les Occidentaux n'ont pas la même perception et pour lesquels il

^{*} Professeur de management industriel et de logistique à HEC.

faut se garder de jugements à l'emporte-pièce. Le risque, pour un étranger, est de juger systématiquement à l'aune d'un référentiel inadapté aux réalités chinoises.

Il n'en reste pas moins que l'industrie en Chine frappe par ses contrastes, la diversité des situations, que l'on peut lier essentiellement à deux facteurs :

- à la provenance des capitaux d'abord : selon qu'ils sont chinois, américains, ou européens, le mode de gestion s'en ressent ;
- mais la diversité est aussi le reflet d'objectifs très divers selon les entreprises : certaines destinent leur production essentiellement à l'exportation, d'autres au contraire ont pour cible le marché chinois, ce qui implique des conditions de fonctionnement très différentes. Autrement dit, selon qu'une entreprise étrangère choisit de s'installer en Chine pour diminuer ses coûts, pour être présente sur certains marchés, ou pour assurer la sécurité de ses approvisionnements, les types d'organisation divergent nécessairement.

2. Les mirages de la délocalisation

M. Garreau a mis en évidence le danger d'une stratégie concentrée sur le coût de la main-d'œuvre. En effet, miser sur une main-d'œuvre bon marché, non seulement c'est un pari risqué dans la mesure où le niveau des salaires est en train d'augmenter en Chine, mais cela témoigne aussi d'une vision un peu réductrice des coûts, et des multiples façons d'agir sur eux. Escompter une diminution des coûts fondée uniquement sur une main-d'œuvre peu chère ne doit pas faire oublier qu'on peut jouer aussi sur les achats, la logistique, et plus généralement sur le processus (automatisation, changement de technologie) et sur le produit (conception, standardisation).

D'autre part, une stratégie fondée sur la diminution des coûts ne va pas de soi dans la mesure où la délocalisation en Chine induit souvent de nombreux coûts supplémentaires, liés en particulier à la non-qualité, aux problèmes de transport, de productivité, à la nécessité de constituer des stocks, de former le personnel, et aux nombreuses taxes imposées à la douane.

Pour toutes ces raisons, la stratégie qui consiste à délocaliser en Chine pour réexporter ensuite est très discutable, à moins de déplacer les usines dans l'arrière-pays pour continuer de profiter des bas salaires ; en revanche, une entreprise dont l'optique est de s'implanter sur le marché chinois a plus de chances de voir sa stratégie couronnée de succès, tout en sachant que la conquête du marché chinois reste un pari difficile.

En conclusion, Alain Garreau a insisté sur le bien-fondé d'une délocalisation dont l'optique est d'être présent sur le marché chinois, par opposition à la démarche risquée qui consiste à délocaliser pour se concentrer uniquement sur le moindre coût de la main-d'œuvre.