

Le rapatriement de la production manufacturière : au-delà du discours

Après plus d'un quart de siècle de délocalisation de la production manufacturière vers les pays émergents et la Chine notamment, on observe un certain désenchantement. Certains vont même jusqu'à parler de rapatrier la production manufacturière en sol américain, canadien et québécois. Si cette idée séduit et qu'elle a bonne presse, il est loin d'être évident qu'elle se matérialisera à grande échelle. Il serait illusoire de croire que le Québec regagnera les 160 000 emplois salariés perdus de 2001 à 2013. Même si la production rejoignait les sommets des années 2007 et 2008, les avancées technologiques et les gains de productivité réduiraient les besoins de main-d'œuvre. Le rapatriement de la production pourrait assurément profiter au secteur manufacturier québécois. Cependant, il faut reconnaître que la pérennité de l'industrie reposera aussi sur l'innovation et les gains de productivité.

LE RETOUR À LA PRODUCTION LOCALE

Le secteur manufacturier est un actif important dans une économie. Voilà pourquoi il suscite tant d'intérêt et que la disparition de milliers d'emplois a fait pousser tant de hauts cris dans les années 2000 en Amérique du Nord et en Europe. Un regard sur l'indice de production industrielle aux États-Unis et en Asie depuis 1991 suffit à donner un aperçu de la tendance récente de la production manufacturière (graphique 1).

Toutefois, la délocalisation vers les pays émergents a ralenti ces dernières années et ses défenseurs n'affichent plus la même ferveur. En fait, l'avantage chinois s'estompe au fil

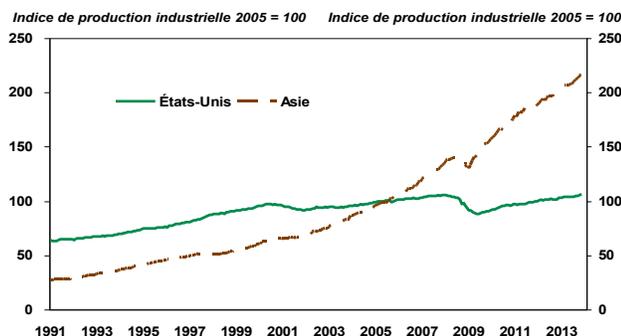
des hausses salariales, du relèvement des coûts de transport et des délais de production qui ont joué contre lui.

Dans ce contexte, des analystes et quelques firmes de recherche ont déjà annoncé le retour de la production manufacturière aux États-Unis (appelé *reshoring*). Cette affirmation est hâtive, quoiqu'on ne puisse nier que certaines grandes sociétés aient rapatrié une partie de leurs activités. Cependant, nombreux sont ceux qui examinent le phénomène et qui croient qu'une grande partie de la production ne reviendra pas chez l'oncle Sam en raison des salaires élevés de ce côté-ci de l'Atlantique et du fait qu'il reste sur la planète encore bien des pays dont les coûts de main-d'œuvre sont encore plus bas que ceux de la Chine. De façon générale, les spécialistes et les observateurs reconnaissent que l'empire du Milieu demeurera un lieu de production important, qu'il dispose d'atouts indéniables et que l'activité manufacturière mondiale restera majoritairement hors des États-Unis.

L'EMPLOI, LE NERF DE LA GUERRE

Les emplois dans le secteur manufacturier sont recherchés parce qu'ils sont généralement mieux rémunérés que la moyenne et ils sont principalement à temps plein. La production génère à son tour de l'embauche auprès des transporteurs, des commerces de gros et des professionnels de divers horizons (chercheurs, ingénieurs, comptables, publicitaires, spécialistes en marketing, etc.).

**Graphique 1 Production industrielle :
la partie a été gagnée par l'Asie**



Sources : Datastream et Desjardins, Études économiques

François Dupuis
Vice-président et économiste en chef

Yves St-Maurice
Directeur principal et économiste en chef adjoint

418-835-2450 ou 1 866 835-8444, poste 2450
Courriel : desjardins.economie@desjardins.com

Joëlle Noreau
Économiste principale

L'évolution de l'emploi manufacturier aux États-Unis (*pay-rolls*) permet de voir que la baisse des effectifs est amorcée depuis longtemps (graphique 2). Le sommet a été atteint à la fin des années 1970 et la diminution s'est accélérée au cours des années 2000. On note, cependant, une remontée d'environ 450 000 emplois depuis le creux de 2010. Faut-il attribuer cette hausse au rapatriement des activités manufacturières? Rien n'est moins sûr. La récession de 2008 et de 2009 a miné l'emploi dans tous les secteurs et une bonne part de l'augmentation du nombre de travailleurs est redevable à la reprise économique. L'industrie automobile en est un bon exemple : la production a ralenti durant la crise et elle est en redéploiement depuis.

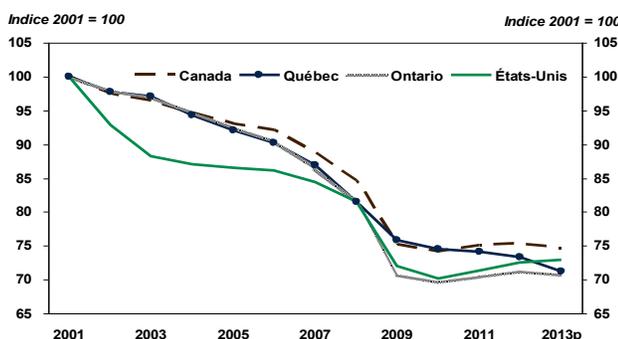
Graphique 2 États Unis : la baisse de l'emploi manufacturier est amorcée depuis longtemps



Sources : Bureau of Labor Statistics et Desjardins, Études économiques

En parallèle, selon l'organisme *Reshoring Initiative* qui fait la promotion du rapatriement de la production aux États-Unis, l'oncle Sam aurait ramené environ 2 000 emplois par année durant la période de 2000 à 2008. Entre 2010 et 2012, environ 50 000 emplois auraient été créés en raison du retour de la production au pays. Malheureusement, il n'y a pas de chiffres comptabilisés par des instituts statistiques officiels. Il faut utiliser ces données avec prudence : bien qu'elles donnent un aperçu, elles ne sont pas une certitude.

Graphique 3 Le nombre de salariés du secteur manufacturier a passablement diminué depuis 2001



Sources : Statistique Canada et Desjardins, Études économiques

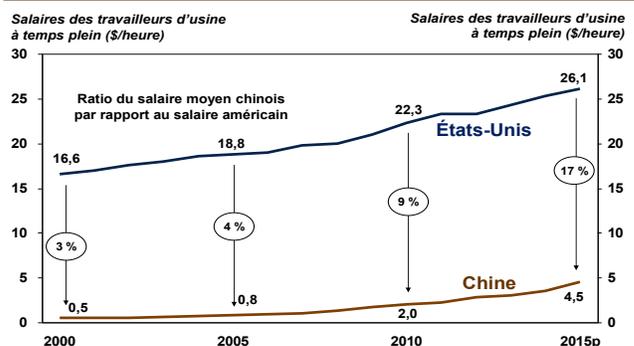
Si l'on compare l'évolution récente des emplois salariés de ce côté-ci de la frontière avec les États-Unis (graphique 3), on constate que la remontée qui a été observée chez les Américains est plutôt timide en Ontario et qu'elle n'est pas présente au Québec. Pour le moment, il est trop tôt pour parler de renversement de tendance et de rapatriement massif de la production manufacturière au pays.

Un peu partout dans le monde, on peut citer des exemples d'entreprises qui ont décidé d'investir de nouveau dans leur pays d'origine plutôt que de poursuivre leur expansion en Chine (ex : Philips au Pays-Bas, GE aux États-Unis, etc.). Cependant, le phénomène n'est pas épidémique.

RÉFLÉCHIR AUTREMENT À LA QUESTION DE LA PRODUCTION MANUFACTURIÈRE

Le rapatriement des usines et de la main-d'œuvre s'insère dans une question plus vaste : celle de la production des biens. La question de la rémunération des travailleurs demeure importante et, à ce titre, on observe que l'écart des salaires entre la Chine et les États-Unis s'atténue graduellement. Dans le graphique 4, le *Boston Consulting Group* (BCG) illustre la part que représente le salaire d'un employé d'usine chinois par rapport à celui d'un travailleur américain. De 3 % qu'il était en 2000, le pourcentage s'établirait à 17 % en 2015. On a observé que la croissance en Chine était nettement plus rapide dans les années 2000 que celle des pays industrialisés. Par ailleurs, il y a un consensus autour de l'idée que les salaires continueront d'augmenter en Chine.

Graphique 4 Les taux salariaux augmentent rapidement en Chine



Sources : Economist Intelligence Unit, U.S. Bureau of Labor Statistics, selected company data et Boston Consulting Group 2012

De plus, le BCG¹ a noté que les salaires chinois s'étaient appréciés plus rapidement que la productivité ces dernières années. Il a estimé qu'autour de 2015, le coût total de production de nombreux produits serait seulement de 10 à 15 % plus bas en Chine (dans les zones côtières) qu'aux

¹ The Boston Consulting Group, *Made in America, Again. Why Manufacturing will Return to the U.S.*, 2011, 19 pages.

États-Unis et qu'à ce point, compte tenu des coûts d'expédition, d'entreposage et de bien d'autres frais, il pourrait être intéressant de rapatrier la production en sol américain. Le *Hackett Group*, une autre firme d'analyse américaine, affirmait en 2012 qu'avec un écart de 16 % des coûts, les manufacturiers américains pourraient considérer le rapatriement de leur ou d'une partie de leurs opérations comme une option².

La notion de coût a beaucoup évolué. Les facteurs qui entrent désormais en ligne de compte dans la décision de délocaliser ou de rapatrier la production sont plus nombreux qu'il y a 15 ou 20 ans. La qualité des produits, la propriété et la protection intellectuelle, les délais de réaction et l'arrimage entre les différents maillons de la chaîne de production doivent désormais être estimés. À cela s'ajoutent les taxes et les droits divers, la logistique du transport, les coûts d'entreposage, la facilité de faire des affaires, le rapprochement avec les consommateurs, les fluctuations des devises, le climat réglementaire et la proximité entre l'innovation et la production. Certains groupes sectoriels vont même jusqu'à suggérer d'inclure une mesure des risques pour des éléments tels que la contrefaçon, l'instabilité politique, les désastres naturels ou encore les troubles sociaux.

Plus près de nous, en 2013, la firme Deloitte a publié une étude fouillée³ sur le secteur manufacturier québécois qui exposait de façon claire la notion de « coût total de possession ». Il ne s'agit pas d'un tout nouveau concept, mais son illustration (graphique 5) permet de mieux le comprendre. Dans l'exemple présenté, une économie initiale de 8,20 \$ par unité produite en Chine plutôt qu'au Québec peut être réduite à 1,06 \$ si l'on intègre l'ensemble des coûts.

Par contre, malgré la perte de certains avantages du côté de la Chine, on voit se répandre l'idée qu'il serait peut-être plus approprié de « répondre à la demande locale (ou régionale) par une production locale ». On imagine aisément le retour d'une partie de la production aux États-Unis, au Mexique et au Canada pour répondre à la demande nord-américaine. En parallèle, le marché chinois qui est en expansion continuerait d'être desservi par des usines locales. Compte tenu du fait que la production destinée au marché chinois serait faite sur place, cela limite tout de même le volume des activités qui pourraient être rapatriées en Amérique ou en Europe.

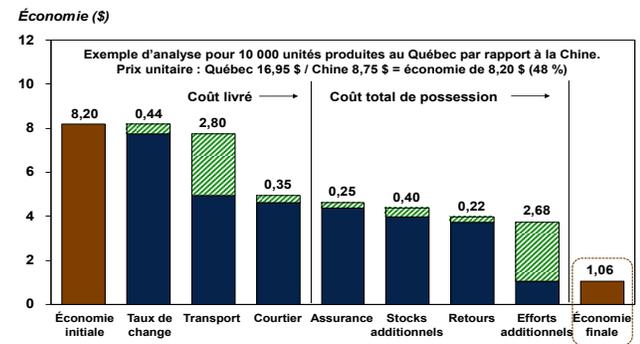
LA DYNAMIQUE CANADIENNE DU RAPATRIEMENT

Le Canada est aussi concerné par le rapatriement des activités manufacturières et comme aux États-Unis, il a des appuis. Le chapitre torontois de la *Society of Manufacturing Engineers* avec son initiative *Take Back Manufacturing* est active et cherche à répandre l'idée qu'il est possible de ramener au Canada une partie de la production impartie ces dernières années.

Les analystes sont prudents dans leurs affirmations et ils conviennent qu'il n'y a pas d'approche unique et qu'il ne faut pas s'attendre au retour du même type d'emplois que ceux qui ont été délocalisés. La technologie a changé la donne. En cette matière, les manufacturiers américains semblent avoir investi passablement plus que leur contrepartie canadienne. Une des questions qui est fréquemment soulevée est la suivante : les entreprises canadiennes seront-elles assez compétitives pour faire partie des chaînes d'approvisionnement nord-américaines? Est-ce que le Canada pourra profiter du rapatriement chez l'oncle Sam?

Dans la même veine, si les manufacturiers canadiens n'ont pas investi pour augmenter leur productivité, comment le calcul des coûts de rapatriement pourrait les avantager comme producteurs? La question est posée et n'obtient pas de réponse claire. On sait déjà que l'importance du Canada dans le commerce mondial est passée de 4,5 % en 2000 à 2,5 % au début de la présente décennie⁴. Les principaux partenaires commerciaux du pays ont connu une croissance moins rapide que celle de l'économie mondiale durant cette période. En parallèle, le coût de la main-d'œuvre par unité produite au Canada a augmenté de 75 % par rapport à celui des États-Unis. La plus grande part de cette diminution de compétitivité est attribuable à la hausse du dollar canadien. Cependant, il faut reconnaître que l'augmentation moins rapide de la productivité de ce côté-ci de la frontière a aussi pesé dans la balance.

Graphique 5 L'économie finale est en fait plus faible que celle projetée lorsque l'on prend en compte tous les coûts



Sources : Supply Chain Asia, Boston Consulting Group et Deloitte, *Le point sur le Québec manufacturier, des solutions pour l'avenir*

² The Hackett Group, *Reshoring Global Manufacturing : Myths and Realities*. 2012, 10 pages.

³ Deloitte, *Le point sur le Québec manufacturier. Des solutions pour l'avenir*. 2013, 212 pages.

⁴ Banque du Canada, Tiff Macklem, «*La croissance mondiale et les perspectives des exportations canadiennes*», discours du 1^{er} octobre 2013.

Tableau 1 - Rapatriement de la production manufacturière Exemples de secteurs qui pourraient être rapatriés aux États-Unis

<i>Hackett Group</i> 2012	<i>Boston Consulting Group</i> 2011 et 2012	<i>PricewaterhouseCoopers</i> 2012 et 2013
Si l'industrie est à forte intensité de main-d'œuvre, la délocalisation demeure une option viable. Pour les autres secteurs, il vaut la peine de faire les calculs.	Secteurs près du « tipping point ou point d'inflexion » : - matériel de transport - appareils et équipements électriques - meubles - produits en plastique et en caoutchouc - machinerie - produits métalliques - ordinateurs et produits électroniques	Secteurs qui profiteraient d'un rapatriement de leur production en plus de maintenir leurs activités et d'investir davantage aux États-Unis : - produits chimiques - première transformation des métaux - fabrication de machines

Sources : Hackett Group, Boston Consulting Group et PricewaterhouseCoopers

BEAUCOUP D'APPELÉS, PEU D'ÉLUS

Quels sont les secteurs qui sont en meilleure position pour être rapatriés en Amérique du Nord? Il n'y a pas d'unanimité. Les réponses varient selon les différentes études américaines parues à ce jour. Le tableau 1 permet de dresser un premier aperçu. Ainsi, pour certains, le rapatriement de la production n'est pas nécessairement approprié pour les industries à forte intensité de main-d'œuvre, mais les calculs valent la peine d'être faits dans les autres secteurs. Pour le BCG, sept types d'activité sont près du « point d'inflexion » qui les ferait choisir les États-Unis, ce sont : le matériel de transport, les appareils et équipements électriques, les meubles, les produits en plastique et en caoutchouc, la machinerie, les produits métalliques ainsi que les ordinateurs et les produits électroniques. Ainsi, si 10 % à 30 % des produits actuellement importés de Chine de ces sept secteurs étaient désormais produits aux États-Unis d'ici la fin de la décennie 2010, on pourrait ajouter 20 à 50 G\$ US à l'économie américaine ainsi que 2 à 3 millions d'emplois.

Du côté de PricewaterhouseCoopers, trois industries profiteraient d'un rapatriement de leur production, en plus de maintenir leurs activités et d'investir davantage aux États-Unis : les produits chimiques, la première transformation des métaux et la fabrication de machines. On ne peut pas dire qu'il y a unanimité.

ENTRE LES INTENTIONS ET LA RÉALISATION

Selon les études réalisées en 2011 et en 2012 aux États-Unis, les intentions de rapatriement des manufacturiers ne sont pas les mêmes. Ainsi, chez le *Hackett Group*, on a regardé du côté de ceux qui considéreraient ramener des activités des pays à bas coûts plus près des marchés régionaux des pays industrialisés. Ainsi, 27 % avaient discuté de l'idée sans y donner suite, 46 % étaient engagés dans des analyses coûts/

bénéfices, 7 % avaient établi des plans formels pour passer à l'action et 20 % étaient en phase d'implantation. Du côté du BCG, le sondage mené auprès de 106 sociétés en 2012 a révélé que 37 % des décideurs manufacturiers dont les ventes étaient supérieures à 1 G\$ US prévoient rapatrier la production de la Chine aux États-Unis. Ce pourcentage était d'environ 50 % auprès de ceux dont les revenus excédaient 10 G\$ US.

Au pays, la Banque de développement du Canada (BDC) a sondé 447 entrepreneurs et 35 % de ceux qui ont recours à la sous-traitance ont mentionné qu'ils avaient rapatrié des opérations autrefois confiées à des tiers. Par ailleurs, dans une autre enquête auprès de 140 fabricants au printemps 2013, 23 % d'entre eux ont mentionné le rapatriement d'activités au Canada comme une occasion de croissance.

Toutefois, le rapatriement de la production manufacturière ne se fait pas sans heurts. La chaîne d'approvisionnement n'est pas forcément adéquate et toutes les composantes ne sont plus nécessairement disponibles en Amérique du Nord. De plus, il faut parfois refaire le design d'un produit pour s'adapter aux nouveaux procédés de fabrication.

LES IMPRIMANTES 3D : ENTRE POSSIBILITÉS ET RÉALITÉ

Plusieurs affirment que l'impression en trois dimensions (3D) ou « fabrication par couches additives » est la clé de voûte de la renaissance du secteur manufacturier dans les pays avancés. Même si cette technologie offre une souplesse inouïe, qu'elle accélère grandement la conception et la mise au point de nouvelles pièces et qu'elle est particulièrement utile pour le prototypage et les maquettes, elle n'a pas atteint le stade où elle peut remplacer toute la machinerie actuelle.

Les coûts d'utilisation tendent à diminuer au fur et à mesure où le nombre d'utilisateurs augmente. Pour le moment, la technologie est employée à petite échelle. Elle présente des avantages indéniables puisqu'elle permet de travailler sur mesure, qu'elle diminue considérablement les pertes de matériaux en plus de réduire le nombre d'étapes dans le processus de production. Bref, elle porte en elle des promesses d'économies de temps et d'argent.

Si cette technologie pouvait être déployée à grande échelle, elle changerait le visage du secteur manufacturier. Est-elle synonyme pour autant de rapatriement de la production? Ce n'est pas évident. Par ailleurs, certains allèguent que cette technologie pourrait réduire le nombre d'ouvriers dans les usines et augmenter celui des designers, des ingénieurs, des spécialistes en technologies de l'information, des experts en logiciels, notamment. Des développements sont attendus de ce côté et il faudra être à l'affût.

LA PROCHAINE TENDANCE

Alors que le rapatriement de la production a été mis en évidence ces dernières années par les grandes firmes de recherche nord-américaines et les associations manufacturières sectorielles, certaines sont déjà à réfléchir au-delà du *reshoring*. Le *next-shoring* est proposé par le groupe McKinsey & Company. De façon très succincte, le secteur manufacturier doit désormais réfléchir aux deux questions suivantes : qu'est-ce qui doit être produit à proximité de la demande? Qu'est-ce qui doit être produit près des bases d'approvisionnement innovantes afin d'adopter de nouvelles technologies et de former les travailleurs?

C'est, selon eux, ce qui va mener les décisions pour localiser les entreprises manufacturières dans les prochaines années. Est-ce un gage de succès pour le retour de la production en Amérique du Nord? Si la première option domine, elle devrait favoriser le rapatriement de certaines activités dont les produits sont destinés aux Nord-Américains, un marché d'un peu plus de 465 millions de consommateurs en 2013 (Canada, États-Unis et Mexique réunis). Si l'industrie doit se rapprocher de l'innovation, c'est un choix qui peut également favoriser le rapatriement des activités manufacturières. Toutefois, la question des coûts ne peut être occultée et c'est peut-être elle qui fera foi de tout.

LE QUÉBEC ET LE RAPATRIEMENT DU SECTEUR MANUFACTURIER

Comment transposer cette réflexion dans le contexte québécois? En fait, il faut se demander si le rapatriement de la fabrication est à nos portes et s'il tonifiera le secteur manufacturier québécois. A priori, on ne peut nier qu'il y ait des exemples de rapatriement, MEGA Brands, fabricant de jouets, étant le plus connu, on sait par ailleurs que certains créneaux de la production vestimentaire ou de la fabrication de produits métalliques sont de retour. Cependant, les exemples ne sont pas légion. Pour qui pense rapatrier les activités de production, il y a un travail à faire du côté de l'évaluation des coûts. Compte tenu de tous les facteurs dont il faut prendre compte, ce travail devra être confié à des équipes multidisciplinaires.

Par ailleurs, dans la mesure où le mouvement penche du côté de : « répondre à la demande locale (ou régionale) par une production locale », le Québec pourrait tirer avantage d'une plus grande proximité avec les secteurs manufacturiers américain et canadien compte tenu de la taille de leurs marchés respectifs et des possibilités de rapatriement et de sous-traitance éventuelle qu'ils pourraient offrir.

Toutefois, évoluer dans le sillage de la comète américaine n'est pas suffisant pour assurer la pérennité du secteur manufacturier québécois. Une telle stratégie serait même périlleuse considérant l'écart défavorable qu'affiche le Québec en termes de productivité avec son voisin du Sud. La production originale et innovatrice présente au moins autant d'attrait. L'exemple de l'industrie manufacturière allemande, avec ses salaires élevés et ses produits de haute qualité, donne à réfléchir.

Au Québec, la question demeure préoccupante. Des mesures ont été annoncées à l'automne 2013 dans le cadre de la Politique industrielle québécoise 2013-2017. Des efforts supplémentaires seront consacrés à moderniser les entreprises, à appuyer l'innovation et à favoriser de nouveaux fleurons.

Peu importe si les entreprises québécoises choisiront en priorité de rapatrier leur production, d'innover ou encore, de s'insérer dans les chaînes d'approvisionnement nord-américaines, il leur faudra de toute façon investir temps et argent pour hausser leur productivité. Il en va de la vitalité du secteur.

Joëlle Noreau
Économiste principale