Zeitschrift: Revue suisse : la revue des Suisses de l'étranger
Herausgeber: Organisation des Suisses de l'étranger
Band: 42 (2015)
Heft: 3

Artikel: "Le franc fort? Une opportunité pour produire différemment"
Autor: Herzog, Stéphane
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-912082

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 13.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

moment de sa décision ne tient pas. «La Banque Nationale Suisse a indiqué que début janvier 2015 le franc suisse était moins surévalué qu'en septembre 2011 (soit au moment de l'entrée en vigueur du taux plancher)». Mais en fait la situation n'aurait pas changé entre ces deux moments. La preuve, selon Michel Girardin, la parité réelle du pouvoir d'achat entre les deux zones est restée stable (à 1 fr. 31 pour 1 euro), dit-il. Le professeur estime en fait que l'affaiblissement du franc suisse depuis 2011 est dû uniquement à l'évolution du dollar, qui est lui positif pour la partie de l'économie suisse qui exporte ses biens en zone dollar.

Marcelo Olarreaga rappelle de son côté la difficulté des pays d'Amérique latine à soutenir leur monnaie: une politique qui implique d'acheter leur propre argent avec des dollars. «Défendre un taux plancher est plus facile que de soutenir un plafond. La Suisse n'avait pas besoin de dollars pour soutenir sa politique, mais uniquement de francs qu'elle imprime elle-même. Elle aurait pu conserver le taux plancher sans grands risques, en ne réagissant qu'en cas de chute réelle de l'euro.»

La situation serait même pire actuellement, estime ce spécialiste de l'économie du développement, car la Suisse devra désormais intervenir de façon encore plus massive sur le marché pour convaincre que le franc n'est pas si fort que ça. «Le taux plancher donnait une idée de la valeur de cette monnaie. D'ailleurs, avant fin 2014, la BNS n'est pas intervenue durant de longs mois. Maintenant, il n'y a plus de référence», conclut-il.

Les conséquences d'un franc trop fort

Hausse des prix à l'export, hausse relative des salaires, baisse de compétitivité des entreprises suisses, montée du chômage: tels sont les maux qui guettent l'économie suisse. Directeur de la Fédération des entreprises romandes Genève, Blaise Matthey donne deux exemples concrets de l'impact de la hausse du franc. Le premier est celui d'une société suisse active dans la confection qui a demandé à un fournisseur étranger – lequel se fait payer en francs suisses – de corriger ses prix. «Le groupe a refusé et donc l'entrepreneur suisse est bloqué», résume le patron de la FER Genève. Deuxième exemple, celui d'une entreprise suisse proche de la France qui imprime des livres et les exporte en zone euro. «La société en question a investi dans une nouvelle chaîne de montage il y a peu. Mais désormais, ses prix à l'export sont trop élevés. Elle envisage donc de traverser la frontière pour réaliser l'essentiel de sa production, en ne gardant en Suisse que son administration», raconte Blaise Matthey. Les conseils du Secrétariat à l'économie et au commerce (SECO) aux entreprises suisses le font rire jaune. «Les entreprises ont déjà agi dans nombre de domaines pour améliorer leur productivité, innover, etc.», souligne-t-il.

L'homme qui décrit une industrie sous pression, estime en fait que l'«Alleingang» suisse n'est plus tenable dans une économie ou s'affrontent désormais de grands blocs, à commencer par l'Europe et les Etats-Unis. Il se demande «quelle est la valeur d'un franc suisse qui étrangle son économie?»

Avec la fin du taux plancher, les salaires suisses ont brusquement subi une hausse de 15 à 20 %, rappelle le professeur d'économie Marcelo Olarreaga. Le pays, dont une grande partie des exportations vont vers l'Europe, voit ses prix augmenter, avec pour corolaire une baisse ou au mieux une stabilité du PIB. «C'est très simple, illustre le Genevois, on peut désormais aller skier en France voisine bien moins cher.»

«Le franc fort? Une

Spécialiste de la réduction des délais de dans le franc fort une opportunité pour

STÉPHANE HERZOG

Pour la professeure de management américaine Suzanne de Treville, l'effondrement du taux plancher représenterait paradoxalement une opportunité pour les entreprises suisses. «Certains patrons m'ont dit qu'ils étaient désespérés. Mais en même temps, leur disponibilité à explorer de nouvelles propositions sera plus grande, un peu comme une personne qui a fait une crise cardiaque est qui est de ce fait plus ouverte à des conseils sur son alimentation», image la chercheuse, professeure à HEC Lausanne. Et de rappeler sa confiance vis-à-vis de l'économie suisse, qui s'appuie sur des «bases splendides».

Fin mars, Suzanne de Treville s'est envolée pour Washington où elle a participé à un congrès organisé sous l'égide du Département du commerce américain. Il y aura été question de relocalisations. Pour cette chercheuse formée à Harvard, celles-ci posent souvent plus de problèmes qu'elles n'en résolvent, notamment parce qu'elles coupent le lien entre recherche et développement, et pro-

opportunité pour produire différemment»

production, la professeure américaine Suzanne de Treville voit la Suisse.

duction des biens. «Les entreprises demeurent obnubilées par les réductions des coûts permises par les délocalisations», regrette cette ancienne d'Harvard. Raison pour laquelle elle utilise un outil d'analyse capable de révéler les coûts réels, et donc les pertes, de tels mouvements vers l'étranger: le Cost Differential Frontier.

Panorama de ses propositions en trois points:

Calculer les coûts réels des délocalisations

A partir de la moitié des années 1990, les entreprises suisses ont commencé à délocaliser tout ou partie de leur production, notamment en Asie. But de l'opération? Réduire les coûts de production jusqu'à 30%. Mais les coûts réels de ces décisions sont cachés, estime Suzanne de Treville. Plusieurs raisons entrent en jeu pour expliquer ce phénomène, parmi lesquelles: l'allongement des délais de livraison, la difficulté de contrôler la qualité des produits et la séparation entre production et recherche et le développement, qui mine l'innovation. Il s'agirait donc de faire apparaître ces coûts grâce à des outils d'analyse financière qualitative. C'est le rôle du Cost Differential Frontier, outils d'analyse mis au point avec son collègue Norman Schürhoff, professeur de finance à HEC Lausanne. «Le manager doit faire des maths», résume la chercheuse. C'est pour elle la seule façon d'appliquer des mesures de façon «contre-intuitive», mais pourtant nécessaires.

«Les entreprises demeurent obnubilées par les réductions des coûts permises par les délocalisations»

Produire de la haute qualité et des biens standards

Nombre d'entreprises suisses proposent des produits à haute valeur ajoutée. C'est le cas par exemple de Fischer Connectors, cite Suzanne de Treville, groupe qui propose des milliers de produits différents (des câbles). «Ce sont des produits volatiles, qui exigent une production locale et flexible pour répondre et s'adapter à la demande.» Pas question donc de délocaliser leur production, au risque de perdre en compétitivité. C'est ce qui est arrivé au fabricant de panneaux solaires Flexcell en 2012. Celui-ci avait choisi de bifurquer vers des produits standards, entrant alors en compétition avec des appareils produits en Chine, mais sans plus répondre aux exigences suisses.

Suzanne de Treville propose aux entreprises suisses de mélanger deux approches. Il s'agit de continuer à offrir des produits high-tech, mais en fabriquant parallèlement des «produits B», stockables, ce qui n'est pas permis avec des biens dotés d'une volatilité élevée. Or ce geste implique à nouveau des décisions contre-intuitives, dont l'utilité n'est démontrable qu'avec l'appui d'outils d'analyses mathématiques. «Il s'agit de doter les machines d'un surplus de capacité», propose la chercheuse. Durant les pics de demande, l'usine produit ce pourquoi elle est forte, où ses marges sont grandes et ses clients «captifs». Durant les moments de calme, elle utilise sa force pour des produits standards qui n'ont pas besoin de cette forte capacité de production. Il faut donc accepter d'augmenter sa capacité.

Réduire les délais

«Il n'est pas possible de réduire les délais de livraison sans se doter d'un surplus de capacité», dit Suzanne de Treville. A contrario, une usine qui ne produit que des biens à forte valeur ajoutée, mais à flux tendus, verra ses délais augmenter. «Pendant ce temps, la concurrence offrira un produit standard et le client laissera tomber le produit A, pourtant plus proche de ses besoins», juge-t-elle. Ajoutant le geste à la parole, Suzanne de Treville a lancé au mois de mars des étudiants HEC auprès de quatre entreprises suisses. Ils identifieront dans chaque société un produit A, doté d'une volatilité élevée et un produit B standard pouvant être produit stocké. Une modélisation mathématique permettra ensuite de réduire les délais de production. «Je demande parfois à des managers s'ils seraient capables de diminuer leurs délais de 20 jours à une semaine afin d'augmenter leur compétitivité. On me répond souvent: ah oui, dommage que ce soit impossible. Ils pensent qu'apporter un surplus de capacité réduira l'utilisation des machines. Mais notre boîte à outils montre que c'est une solution qui fonctionne.»

STÉPHANE HERZOG EST RÉDACTEUR À LA «REVUE SUISSE»