Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 37 (1979)

Heft: 2

Artikel: Les industriels suisse : comment font-ils pour rester compétitifs?

Autor: Collins, Robert-S. / Owens, James-K.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-138332

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: 09.12.2025

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

Les industriels suisses: comment font-ils pour rester compétitifs?

Robert-S. Collins et James-K. Owens[1],
professeurs à l'IMEDE, Lausanne

La menace qui pèse sur la compétitivité des industries suisses du fait de l'appréciation du franc suisse par rapport aux autres monnaies ne date pas d'hier, contrairement à ce qu'on pourrait croire en lisant la presse financière. Sans que la gravité de cette menace ne doive être sous-estimée pour autant, le fait est que beaucoup d'industriels suisses réussissent à la déjouer avec un certain succès depuis bientôt dix ans.

Carlyle a dit un jour que la science économique était une «triste science» («the dismal science»). C'est une opinion qu'une lecture superficielle de la presse financière de ces derniers dix-huit mois ne saurait que renforcer. Alors que les répercussions internationales associées au déclin du dollar faisaient régulièrement la «une» des journaux, les praticiens de cette triste science étaient submergés par des statistiques macro-économiques équivoques et difficiles à interpréter.

En Suisse, le déclin du dollar et l'appréciation concomitante du franc suisse touchèrent au premier chef les touristes étrangers, qui découvrirent que leurs marks, leurs livres sterling ou leurs couronnes, etc., n'avaient plus le même pouvoir d'achat que lors d'une précédente visite, voire même que le jour avant. Beaucoup d'entre eux sont rentrés chez eux persuadés que le jeu des forces économiques était tel que les produits suisses allaient être hors de prix sur les marchés mondiaux et allaient de ce fait s'en trouver écartés. Les touristes n'étaient pas seuls de cet avis.

Une analyse plus approfondie de la presse financière révèle cependant quelques inconsistances, qui entachent la crédibilité de ce sombre scénario. Par exemple, alors que certaines entreprises suisses annonçaient l'implantation d'usines à l'étranger, d'autres cherchaient désespérément à faire face à un manque de main-d'œuvre en Suisse. Alors que les dirigeants de l'industrie et les hommes politiques faisaient des déclarations alarmistes sur les effets économiques probables de la réévaluation incessante du franc suisse, les exportations augmentaient dans certains secteurs de l'économie et quelques entreprises, fondées presque exclusivement sur l'exportation, faisaient même état d'un chiffre d'affaires et de bénéfices élevés. De surcroît, les autorités monétaires suisses ont récemment laissé entendre qu'elles visaient des taux de change de l'ordre de Fr. 90.— pour 100.— DM et de Fr. 1.70 pour 1 dollar US, alors qu'ils étaient en moyenne de Fr. 103.40 pour 100.— DM et de Fr. 2.41 pour 1 dollar US en 1977, ce qui donne une idée des taux considérés comme supportables et/ou tolérables, quelles que soient les déclarations publiques faites à cet égard.

Vues de l'extérieur, les performances de beaucoup d'entreprises suisses sur les marchés d'exportation sont paradoxales quand on considère l'appréciation du franc suisse. Elles le sont plus encore eu égard au fait qu'il s'agit non pas d'un phénomène momentané, mais d'une situation qui s'est maintenue pendant presque dix ans et alors que la valeur du franc suisse ne cessait d'augmenter (cf. tableau 1).

Tableau 1[2]

Année	*US$/SFr.*[3]	*DM/SFr.*[3]	*Exportations (volume)*[4]
1971	$ 0.242	DM 0.846	103.0
1972	0.262	0.835	109.0
1973	0.316	0.841	121.0
1974	0.336	0.869	126.4
1975	0.387	0.952	116.1
1976	0.400	1.007	129.5
1977	0.416	0.967	144.8
1978	0.559	1.124	151.9

Il nous a semblé que l'explication de ces performances devait être recherchée ailleurs que dans les statistiques économiques usuelles. Nous avons donc examiné cette question avec un certain nombre d'entreprises suisses de production de machines et d'équipements, afin d'identifier les attitudes industrielles et commerciales qui pouvaient être à l'origine du succès de ces entreprises, qui réalisent environ 30% du volume total des exportations suisses et qui sont spécialisées dans la fabrication de produits tels que les équipements lourds, les machines textiles, les équipements électriques, les machines-outils, les instruments d'optique et l'équipement de laboratoire.

Nous avons découvert qu'il existe un lien étroit entre l'aptitude de l'industrie suisse des machines et équipements à surmonter le handicap de l'appréciation du franc suisse par rapport aux monnaies de ses partenaires commerciaux et la stratégie à laquelle cette industrie a eu recours pour résoudre ses problèmes de main-d'œuvre. C'est, en effet, le succès avec lequel beaucoup d'entreprises suisses ont su résoudre les problèmes que la rareté de la main-d'œuvre leur a posés dans le passé, qui a fourni les fondements sur lesquels elles ont bâti leur politique agressive d'exportation.

La population active, qui représente actuellement quelque 42% de la population totale (6.4 millions d'habitants), a diminué d'environ 10% depuis 1970, réduction dont une grande partie tient aux nombreux travailleurs étrangers qui ont quitté la Suisse. Comme le sous-emploi est resté limité et que les entreprises ont eu de plus en plus de difficulté à accroître leur main-d'œuvre, elles ont mis l'accent sur l'augmentation de la productivité. Les programmes d'apprentissage, très largement financés en Suisse par les entreprises industrielles et de services, sont importants à cet égard, car ils assurent le maintien et le développement d'une bonne base technologique. De plus, il ne faut pas oublier la solide «éthique du travail», axée sur l'acquisition d'un métier hautement qualifié, qui prévaut en Suisse.

Un second facteur clé qui a aidé la Suisse à surmonter l'appréciation du franc est qu'en raison de la relative pauvreté du pays en matières premières, le secteur industriel de l'économie s'est concentré sur la production de produits à haute valeur ajoutée. La réussite d'une telle stratégie requiert une main-d'œuvre compétente et un niveau élevé d'innovations technologiques, aussi bien au niveau des produits qu'à celui des méthodes de production.

L'innovation a été réalisée grâce à d'importantes dépenses de recherche et de développement, tant dans le secteur privé que dans le secteur public. Les dépenses de recherche et de développement par tête d'habitant sont plus élevées en Suisse qu'aux Etats-Unis ou en Allemagne fédérale. Contrairement à ce qui se passe dans les autres pays, cependant, les dépenses du secteur privé dépassent de loin celles consenties à cet effet dans le secteur public. Cela ne signifie pas que la contribution du secteur public, y compris celle des universités, ne soit pas importante. L'industrie et les établissements de recherche universitaires, tels que les Ecoles polytechniques fédérales de Zurich et de Lausanne, collaborent à des projets de recherche appliquée dont bon nombre sont financés à l'aide de subventions fédérales.

Compte tenu des contraintes relatives à la main-d'œuvre et de l'orientation technologique des activités industrielles, un certain nombre d'entreprises ont adopté une stratégie de produits fondée sur l'innovation radicale plutôt que sur la seule amélioration des produits. Par exemple, une entreprise de renom mondial dans le domaine de la production d'imprimeuses et de plieuses pour l'industrie du papier et du carton a combiné trois technologies distinctes pour développer et réaliser avec succès une série de produits d'équipements de machines pour l'impression et le façonnage d'emballages et des systèmes de photocomposition avancés.

Bien que faisant appel à la technologie de la photocomposition et de l'électronique, cette série de produits est étroitement liée aux points forts traditionnels de l'entreprise, à savoir les systèmes mécaniques à haute vitesse et à haute précision.

D'autres entreprises ont choisi de «vivre en symbiose» avec des technologies développées par d'autres sociétés, souvent beaucoup plus grandes qu'elles. Cette stratégie a été appliquée avec succès par diverses petites entreprises suisses qui produisent des équipement très spécialisés, non seulement pour l'industrie automobile, mais même pour les programmes spatiaux américains et soviétiques. Elle consiste, en relation avec un produit technologique donné, à s'assurer une position dominante, protégée de surcroît par l'acquisition de brevets, sur un certain nombre de marchés spécifiques étroitement délimités. Parmi les produits en cause, on peut citer, à titre d'exemples, les moteurs de bateaux, certains types de métiers à tisser et des machines d'usinage. Les marchés concernés ne sont pas nécessairement importants en termes de volume des ventes et peuvent même avoir été, de ce fait, considérés comme négligeables par des entreprises étrangères poursuivant une politique de production de masse. C'est ainsi, par exemple, qu'une entreprise suisse a réussi à se tailler une place sur le marché américain des machines-outils à usage polyvalent, marché abandonné par les entreprises concurrentes qui s'étaient mises à se spécialiser dans les machines-outils à contrôle numérique sophitisquées. On pourrait également citer des exemples d'entreprises qui détiennent virtuellement des monopoles mondiaux pour des produits très divers allant de la seringue médicale au fil de métal à très faible diamètre.

L'industrie des machines-outils, dans son ensemble, illustre d'importants aspects de la stratégie que les entreprises suisses appliquent dans le domaine du marketing. Cette industrie ne peut pas concurrencer les équipements bon marché et polyvalents des industries italiennes, d'Europe de l'Est ou même américaines. Elle peut, en revanche, s'imposer avec succès sur tous les marchés où le prix revêt une importance secondaire: elle excelle dans la production d'équipements faits sur mesure pour des applications spécifi-

ques. Des caractéristiques telles que la puissance, la résistance et la capacité, ainsi que la souplesse d'application, lui servent à différencier ses produits. L'installation, le service après-vente et les performances sur le lieu de travail constituent des éléments additionnels permettant de compenser les différences de prix. Mais l'ingéniosité ne s'arrête pas au seul domaine de la technique. La politique d'exportation a également été soutenue par une politique de développement du marché. Cette industrie est en train de se tailler de nouveaux marchés au Moyen-Orient, en Afrique, en Asie et dans les pays du COMECON, où des industriels suisses entreprenants ont réussi à être très bien représentés. La Suisse n'est pas le seul pays à avoir augmenté ses exportations vers les pays en voie de développement, bien sûr, mais beaucoup d'entreprises suisses y ont exceptionnellement bien réussi, parce qu'elles se sont intéressées à ces marchés bien avant les autres. A titre d'exemple, on peut citer l'exportation d'équipements électriques et de machines-outils vers les pays de l'Est. Des industriels entreprenants ont commencé à cultiver des relations avec ces pays bien avant qu'il ne soit devenu évident qu'ils pouvaient ou allaient constituer des marchés importants. Quand les pays de l'Est se sont mis à moderniser leurs industries et leurs infrastructures, c'est vers ces mêmes industriels suisses que leurs acheteurs se sont tournés, les longs efforts en vue d'établir des contacts trouvant ainsi une récompense substantielle. La même stratégie a été appliquée, et l'est actuellement, dans d'autres régions où on peut s'attendre à un développement dans les années à venir.

Il ne fait aucun doute que l'environnement économique en Suisse a été favorable aux industriels. Avec l'appréciation du franc suisse, les importations sont devenues moins chères et les prix à la consommation se sont stabilisés. Au cours des deux dernières années, l'indice des prix à la consommation a augmenté d'environ 1 1/2% par an en moyenne, ce qui est le taux le plus bas enregistré parmi les pays industrialisés. De ce fait, les demandes d'augmentation des salaires ont été moins vives. De plus, les capitaux d'investissement étaient disponibles à des taux d'intérêt bas. Beaucoup d'entreprises ont donc pu investir fortement dans la recherche et le développement, l'acquisition de nouvelles machines et technologies, sans avoir à payer les taux d'intérêt élevés exigés par les établissements financiers d'autres pays.

Favorisée par cet environnement, il est évident que la compétitivité de l'industrie suisse des machines et équipements était, et est toujours, fondée sur des stratégies qui tiennent compte de la contrainte majeure, du point de vue des ressources, que constitue la rareté de la main-d'œuvre en Suisse. Les entreprises industrielles ont été obligées d'accepter l'idée qu'il était peu probable que cette contrainte s'assouplît et que leur croissance devait donc se fonder en priorité sur le développement des produits et des processus plutôt que sur l'abondance de la main-d'œuvre. Comme la consommation intérieure ne pouvait pas être beaucoup amplifiée, ces entreprises ne pouvaient croître qu'à la condition d'augmenter leurs exportations. Considérant ces contraintes comme une donnée, les entreprises ont cherché à développer des marchés dans les domaines où les ressources humaines et technologiques dont elles disposaient pouvaient être utilisées de la façon la plus productive possible. Ceci les a obligées à adopter une perspective à long terme. La main-d'œuvre a été traitée et formée avec beaucoup de soin, tandis que les ressources en capitaux étaient utilisées pour financer la recherche et le développement ou pour investir dans des usines et des équipements. Il se peut fort bien que la rareté de la main-d'œuvre ait été une chance déguisée, car elle a obligé les dirigeants à concentrer leur attention sur les choix stratégiques qu'il faut opérer au fur et à mesure des diverses étapes

du cycle de vie d'un produit. Ils ont été forcés à chercher des solutions autres que celle de la «croissance à n'importe quel coût», parce qu'ils ne pouvaient ni être compétitifs sur les prix, ni fonder leur croissance sur leurs marchés traditionnels. C'est cette recherche de stratégies de rechange qui explique l'élasticité relativement faible de la demande pour les produits de ces industries par rapport au prix.

Qu'en sera-t-il à l'avenir? Y a-t-il une limite au-delà de laquelle le prix redevient le seul critère d'achat? Ou encore, quel est, lorsqu'on compare une différence de prix par rapport aux avantages que constituent des facilités de paiement, le respect des délais de livraison, un service après-vente, etc., le seuil où cette différence de prix fait pencher la balance en faveur de produits concurrents moins chers?

On ne saurait évidemment répondre à ces questions qu'en procédant produit par produit. La complexité d'une décision d'achat, le temps qu'il faut pour la prendre, la localisation géographique de la concurrence, les délais de livraison respectés et les modalités de paiement sont des variables qui jouent un rôle important, compte tenu de la rapidité des fluctuations auxquelles les taux de change ont été soumis ces derniers temps.

On peut cependant formuler une conclusion générale. Il apparaît que dans l'ensemble et dans la longue période, beaucoup d'entreprises industrielles suisses du secteur des machines et des équipements ont réussi à faire en sorte que la balance continue à pencher en leur faveur en dépit de la hausse continue du franc.

---

[1] Actuellement professeur à l'école d'administration de la West Texas State University, Etats-Unis.

[2] Source: *Statistiques financières internationales,* publiées par le Fonds Monétaire International.
[3] Taux de change moyens.
[4] 1970 = 100.