

## Le retour au re-shoring

*La HEC de l'Université de Lausanne s'interroge sur les coûts induits par la délocalisation des unités de production dans des pays à faibles charges salariales.*

HENRI SCHWAMM\*

Pendant une bonne trentaine d'années, les entreprises des pays développés ont délocalisé sous diverses formes leurs unités productives, d'assemblage ou de montage, dans des pays à faibles coûts salariaux. Elles commencent à prendre conscience aussi des coûts liés à l'éloignement: coûts de transport, de logistique, de conservation et de stockage. Elles se demandent si elles n'ont pas en réalité intérêt à rapprocher les lieux de production de ceux de consommation et à raccourcir les chaînes d'approvisionnement. Avant de prendre la décision de relocaliser, elles arbitrent comme il se doit entre coûts, qualité, délais et innovation. Ce qui ne fait pas de doute, c'est que le rapatriement d'activités sur le sol national relève bien plus du calcul économique que d'une démarche patriotique. Le laboratoire OpLab (HEC de l'Université de Lausanne), dirigé par la professeure de management des opérations Suzanne de Treville, a mis au point, sous le nom de Cost-Differential-Frontier calculator (CDF), un programme informatique qui, en appliquant les principes de la finance quantitative, permet de quantifier l'un des coûts cachés de la délocalisation: l'allongement de la chaîne d'approvisionnement. Et donc de calculer, pour un marché déterminé, la valeur réelle de la proximité du lieu de production. Jusqu'à présent, l'avantage le plus facilement quantifiable était la différence des coûts de la main-d'œuvre. Il est maintenant également possible de quantifier les avantages de la proximité. Le logiciel

CDF prouve, chiffres à l'appui, que si la volatilité de la demande est grande, il devient moins cher de produire chez soi. Lorsque la production est déplacée à l'étranger, explique Suzanne de Treville, il faut anticiper la demande (quantité que l'on prévoit de vendre). Le délai entre le passage de la commande et la réalisation de la demande devient très long, et on doit passer commande avec beaucoup moins d'informations concernant la demande. On comprend dans ces conditions que l'incertitude de la demande figure parmi les facteurs déterminants de la relocalisation. Conséquence fréquente: une pénurie ou, à l'inverse, un stock de produits en trop. Quand on passe commande chez un producteur éloigné - ce qui implique un délai long entre le passage de la commande et la réalisation de la demande - il faut cinq à sept fois la demande médiane pour atteindre un taux de remplissage souhaité. Alors que si l'on produit localement avec un délai court, on fabrique uniquement la quantité demandée. Le gain se trouve notamment dans la réduction des coûts de sur- et de sous-stockage. Fin 2012, Suzanne de Treville a appris que le président Obama voulait faire du re-shoring de l'industrie américaine (retour à la maison) une priorité nationale. Elle a pu établir le contact avec des responsables du Département du commerce à Washington qui ont tout de suite compris l'intérêt des travaux de l'OpLab lausannois. Ils ont même qualifié le CDF de «pièce du puzzle» qui leur manquait et ont proposé de poursuivre la collaboration. Ils viennent de décider de mettre le logiciel en question à la disposition des 300.000 PME du Manufacturing Extension Partnership (MEP). Et, cerise sur le gâteau, Madame de Treville a été invitée en novembre à présenter le CDF devant le Congrès américain.

\* Université de Genève

## L'absence de vision

*ELECTROLUX. L'usine basée à Schwanden va fermer définitivement. Le management a raté une grande opportunité.*

Electrolux va définitivement fermer son usine à Schwanden. Un projet réaliste pour la poursuite des activités avait pourtant été soumis. Il a échoué par la volonté du management d'Electrolux et l'inactivité des milieux politiques glaronnais. Peu de temps avant Noël, les employés d'Electrolux avaient encore eu un espoir: la fermeture décidée de l'usine aurait pu être annulée grâce à un projet d'avenir. Malheureusement, cette possibilité est restée un rêve. Le management d'Electrolux n'est pas prêt à donner à l'usine une chance de poursuivre ses activités. Des jours de fête tristes s'annoncent pour les employés d'Electrolux. 130 personnes sont concernées. Le projet d'avenir « perspectives Schwanden » a été élaboré dans le cadre de la procédure de consultation des partenaires sociaux. La représentation du per-

sonnel et les employés ont du point de vue d'Employés Suisse proposé des solutions très réalistes pour maintenir l'usine en activité. Le projet d'avenir élaboré par des spécialistes aurait préservé une grande partie des places de travail. Employé Suisse condamne ce refus par le management d'Electrolux qui manque de vision. La chance de préserver des places de travail précieuses dans l'industrie et ainsi une diversité des possibilités de travail dans le canton de Glaris a été définitivement manquée. Le savoir-faire important dans l'estampage et le façonnage de tôles ainsi que dans le montage de modules et de produits a permis d'avoir des standards de qualité très élevés durant des années chez Electrolux. Les nouveaux processus de travail mis en place auraient aussi permis de produire chez Electrolux d'autres produits que des appareils ménagers. Ce savoir-faire est maintenant anéanti et le site économique de Schwanden est ainsi sensiblement fragilisé. Aucun intérêt pour des places de travail dans l'industrie. - (Employés Suisse)

# Halte aux idées qui nuisent à l'économie

*Les Suisses sont attachés au maintien de bonnes conditions cadre. Pour la prospérité.*

OLIVIER SANDOZ\*

Le 30 novembre dernier, les Suisses ont massivement rejeté l'initiative Ecopop «Halte à la surpopulation - Oui à la préservation durable des ressources naturelles» ainsi que l'initiative «Sauvons l'or de la Suisse». Ils ont aussi refusé l'initiative «Halte aux privilèges des millionnaires». Cerise sur le gâteau, les Genevois ont fait subir le même sort à une initiative cantonale qui visait à abolir les faits fiscaux.

On ne peut que se réjouir de ces résultats, qui confirment l'attachement de la population aux conditions cadre, parmi lesquelles on peut citer un marché du travail flexible, la paix du travail, des finances saines - à quelques exceptions près -, une fiscalité non confiscatoire et un système éducatif dual que le monde entier cherche à imiter. Ces conditions permettent à la Suisse d'avoir un taux de chômage parmi les plus faibles au monde, d'occuper la première place du classement (sur cent quarante-quatre pays) du rapport sur la compétitivité publié par le World Economic Forum et d'être en tête au niveau de l'indice d'innovation mondiale calculé par l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle. Le rejet de l'instauration d'un salaire minimum au mois de mai de cette année participait du même attachement.

Une question demeure: pourquoi vouloir sans cesse remettre en cause un système qui a fait ses preuves? Les causes sont multiples. Il y a ceux qui sont mus par une idéologie, ceux qui le sont par la crainte, notamment de l'étranger. Mais il y a aussi les nostalgiques d'époques révolues, les tenants du «c'était mieux avant». Ces motivations pouvant bien

mettre en cause notre prospérité. Ou comment scier la branche sur laquelle nous sommes assis. Le maintien de bonnes conditions cadre est un combat de tous les jours. Une solution pragmatique à la suite de l'acceptation de l'initiative contre l'immigration de masse doit impérativement être trouvée, sous peine de prêter nos entreprises, notre économie



LE SYSTÈME DE SÉCURITÉ SOCIALE DOIT ÊTRE ADAPTÉ À L'ÉVOLUTION DE LA DÉMOGRAPHIE. L'IMPÔT SUR LES SUCCESSIONS LUI NUIRAIT.

évidemment se cumuler. Il est intéressant de constater que le libellé de deux initiatives précitées commence par «Halte». En l'occurrence, halte à la surpopulation et aux étrangers et halte aux riches étrangers. Quant à l'initiative «Sauvons l'or de la Suisse» elle aurait aussi très bien pu s'intituler «Halte à la stratégie de politique monétaire de la Banque nationale suisse». Alors même que toutes les études montrent que la Suisse ne peut se passer ni de l'immigration, ni de ses riches contribuables et que la politique monétaire de la BNS est un succès! A quand une initiative «Halte à la prospérité de la Suisse»? Car c'est bien de cela qu'il s'agit: les initiatives qui mettent en cause les conditions cadre

et donc la société dans son ensemble. La réforme de la fiscalité III des entreprises doit permettre de renforcer à long terme l'attractivité économique de la Suisse. Notre système de sécurité sociale doit être adapté à l'évolution de la démographie. Il faudra combattre l'initiative qui vise à imposer les successions et les donations de plus de deux millions de francs. Certains ont une fâcheuse tendance à oublier ou à ne pas comprendre que pour redistribuer la richesse, il faut en créer et lui permettre de rester chez nous. Et si nous lançons une initiative «Halte aux initiatives qui portent atteinte à notre prospérité»?

\* FER Genève

## L'opposition risquée pour l'image de Genève

*BUDGET. Le projet n'est pas contesté par l'UDC pour éviter d'envoyer un message négatif aux agences de notation. Même s'il n'est pas réjouissant.*

ERIC LEYVRAZ  
PATRICK LUSSI\*

Pour l'UDC, le budget n'était par principe pas satisfaisant, les investissements présentant un découvert de près de 160 millions, augmentant la dette d'autant. Cependant, lors des discussions, plusieurs amendements UDC de baisse dans les budgets de fonctionnement ont été votés, entraînant un résultat positif du budget de plus de 24 millions. Les deux commissaires UDC, dans le souci de l'image de notre parti, qui s'attend à des difficultés financières graves pour les prochaines années, dépendra du maintien au minimum des coupes adoptées en Commission, premiers signaux encore insuffisants d'une réorganisation et d'un amaigrissement de l'Etat.

\* UDC Genève

SUITE DE LA PAGE UNE

# La rentabilité de la confiance

Au lieu de cela, les gestionnaires habiles reconnaissent que toute entreprise est à la fois une entité économique et sociale et donc qu'aucune partie prenante ne peut être négligée. Comme je l'écrivais il y a plus de quarante ans, une entreprise «comme un organisme... dépend de plusieurs artères», qu'elle doit toutes nourrir si elle espère pouvoir survivre et se développer. Cela paraît simple. Mais cela se révèle en fait parfois très difficile lorsque par exemple les exigences des actionnaires de la société entrent en conflit avec les intérêts de ses employés, de ses clients, ou avec ceux des communautés locales. La bonne nouvelle est que, dans un tel conflit, il existe un objectif unique, clair et fédérateur: assurer le succès à long terme de l'entreprise. Cela nécessite tout d'abord que l'entreprise soit rentable. Mais la rentabilité ne doit pas être une fin en soi: c'est un outil pour aider les gestionnaires à déterminer l'utilisation la plus efficace de leurs ressources et pour mesurer la compétitivité et la vitalité de la société. Au lieu donc de seulement payer des dividendes, les sociétés sont censées utiliser leurs bénéfices pour renforcer leur viabilité à long terme. La rentabilité, la croissance et les

garanties contre les risques existentiels sont cruciaux pour renforcer les perspectives à long terme d'une entreprise. Mais si ces trois facteurs constituent le «hard power» d'une entreprise, les entreprises ont également besoin de «soft power»: la confiance et l'acceptation du public, gagnées par l'accomplissement de la responsabilité sociale d'une entreprise. Ce n'est que lorsqu'une entreprise a gagné la confiance du public (sa «licence d'exploitation») que sa gestion peut créer une valeur à long terme pour toutes les parties prenantes, y compris pour les actionnaires. En bref, le véritable conflit ne se situe pas entre la maximisation du profit et la responsabilité sociale, mais plutôt entre la pensée à court et à long terme. En un certain sens, un conflit de ce type est plus facile à résoudre. Après tout, une approche à courte vue ne peut que saper les perspectives des entreprises: elle menace également l'économie tout entière. En effet, des gestionnaires irresponsables mettent en avant les intérêts immédiats des actionnaires, maximisant ainsi leurs propres primes, ce qui a largement contribué à amener le système financier mondial au bord du gouffre en 2008. Afin de permettre à la direction de l'entreprise de répondre aux

intérêts à long terme de toutes les parties prenantes, le processus de décision de l'entreprise doit tenir compte des quatre conditions de survie d'une entreprise: la rentabilité, la croissance, la protection contre les risques et la confiance du public. Étant donné que la satisfaction de l'une de ces conditions se fait souvent au détriment des autres, un tel système entraîne en permanence des ajustements et des compromis. Nous sortons d'une période où les entreprises, mises sous pression pour répondre aux attentes des actionnaires, ont favorisé la rentabilité et la croissance, même si cela signifiait prendre des risques excessifs et perdre la confiance du public. Les entreprises doivent maintenant s'employer à réduire les risques et à renforcer la confiance en répondant aux attentes légitimes de toutes les parties prenantes, y compris la réduction des effets négatifs de leurs activités sur l'environnement et la création d'emplois de haute qualité. Mais la responsabilité sociale des entreprises ne se limite pas à la façon dont une entreprise fait des affaires. Les entreprises doivent utiliser leurs compétences de base pour aider à trouver des solutions aux problèmes sociaux les plus urgents d'aujourd'hui. En d'au-

tres termes, en dehors de s'occuper de ses propres parties prenantes, une entreprise doit accepter son propre rôle en tant que partie prenante dans notre avenir collectif: une sorte de compromis par rapport à sa licence d'exploitation. Heureusement, les entreprises agissent de plus en plus dans le sens de leur responsabilité sociale. En travaillant avec les gouvernements, les organisations internationales et la société civile, les entreprises font face aux défis majeurs, comme celui de l'intégration sociale et de création des systèmes nécessaires pour fournir une éducation et des services de santé à ceux qui en ont le plus besoin. Ces entreprises mettent en œuvre le concept des actionnaires au niveau micro et macro, en répondant aux exigences de leurs employés, des clients et des communautés et renforcent ainsi leurs marques. Ce faisant, ces sociétés offrent une réponse puissante à la question de ce que doit être leur rôle dans la société. Plus important encore, elles montrent aux autres entreprises que la responsabilité de faire progresser le monde des affaires vers le bien commun est une cause qui en vaut la peine. (KS)

Project syndicate