

# AVOIR DU SUCCÈS MALGRÉ LE FRANC FORT



NOMBREUX SONT CEUX QUI FUSTIGENT LE PDG DE LA BNS THOMAS JORDAN ET SON COLLÈGE DE DIRECTION, DEPUIS L'ABANDON DU TAUX PLANCHER FACE À L'EURO. OUI, LA SITUATION SE RÉVÈLE DRAMATIQUE ET EXIGE QUE LES ENTREPRISES ADAPTENT LEURS STRATÉGIES D'AFFAIRES.

**Romano Schalekamp** – [rs@devas-consulting.com](mailto:rs@devas-consulting.com)  
Certified Management Consultant, DEVAS Consulting SA (Sion)

Aujourd'hui, le franc suisse s'écarte de 15 à 20% de la parité du pouvoir d'achat face à l'euro, plaçant l'économie valaisanne devant de rudes épreuves. Alors que cette situation devient une menace existentielle pour les PME exportatrices, celles à vocation régionale, ou nationale, ressentent également des pressions énormes en raison de la concurrence étrangère, qui réduit de 10 à 20% les prix appliqués sur le marché suisse. Une baisse de 5 à 7% des marges bénéficiaires des entreprises résulte de ces circonstances préoccupantes<sup>1</sup>.

Les acteurs du tourisme valaisan, quant à eux, sont doublement pénalisés à cause, d'un côté, de la baisse

des touristes de la zone euro et, de l'autre, de la forte attractivité des destinations européennes pour les Suisses. Bien que ce texte ne se concentre pas sur le tourisme qui a été largement couvert dans la précédente édition de *Valais Valeur Ajoutée*, tous les acteurs économiques sont touchés de plein fouet par la décision de la BNS et cette tragique situation les oblige à renforcer davantage leur esprit d'entrepreneur et à chercher des solutions innovatrices. En effet, plutôt que d'identifier des cibles de « projection » comme la BNS, ou les politiques, et de les attaquer tous azimuts, les dirigeants sont appelés à faire leur devoir au niveau de leur direction, afin d'assurer la pérennité de



La mission de la Direction: imaginer des solutions pour gonfler le ballon, plutôt que de se plaindre de la pression atmosphérique.

leur entreprise. Les conditions-cadre, mêmes améliorées, ne vont changer ni à court, ni à moyen terme et l'environnement macroéconomique s'impose sans préavis. En d'autres termes, nous devons savoir gérer au mieux les menaces de notre environnement et surtout profiter de ses opportunités. Au lieu d'être victimes des conditions-cadre, de la globalisation et de tous les malheurs surgissant, les dirigeants sont payés pour sortir des sentiers battus et trouver de véritables solutions durables, en dehors de leur cadre de référence actuel. La photo du ballon de foot dégonflé représente une belle métaphore: aucun joueur de foot n'irait se plaindre de la pression atmosphérique que le ballon subit, mais suggérerait de le gonfler. Mais quels sont les outils permettant d'adapter cette image à une entreprise touchée par le franc fort?

#### Quelques mesures stratégiques

1. Promouvoir l'innovation: l'objectif est de devenir le leader d'innovation inconditionnel sur son marché; il ne s'agit pas seulement de lancer de nouveaux produits, ou prestations, mais d'avoir un comportement innovateur dans la gestion de l'entreprise, sa conquête de nouveaux marchés, son marketing, etc.
2. Exploiter le potentiel des marchés en croissance: différents pays et régions offrent des opportunités énormes en raison de leur croissance se situant entre 5 et 10%, par exemple certains pays BRICS, ou ceux de l'Asie du Sud-Est.
3. Diversifier vos marchés: la dépendance d'une seule monnaie engendre de trop grands risques; un mix sain peut donc limiter les crises locales.
4. Gestion internationale de la chaîne logistique: vérifier la possibilité de baisser les coûts de revient par la mise en place de partenariats de production dans des régions à moindres coûts.
5. Acquisitions à l'étranger: la surévaluation du franc permet aux entreprises suisses d'acquérir des sociétés à l'étranger moins cher, par exemple pour la vente ou la production.

#### Quelques mesures opérationnelles

1. Négocier habilement avec les fournisseurs actuels et augmenter l'approvisionnement international pour réduire les coûts des matériaux (potentiel d'économie moyen de 15 à 20%);
2. Gérer de façon rigoureuse les coûts du produit (potentiel de 20 à 50%);
3. Améliorer l'efficacité et réduire les frais généraux (potentiel de 10 à 20%);
4. Couvrir les risques de change;
5. Si possible, facturer en francs suisses, ou augmenter les prix en euros;
6. Réduire les coûts de personnel, par exemple en étendant le temps de travail avec le même salaire;
7. Augmenter la productivité au niveau de la production et de la logistique en mettant en place, par exemple, une approche «lean management» (potentiel de 5 à 8%);
8. Délocaliser des fonctions sélectionnées
9. Optimiser la chaîne logistique et ses emplacements.

Afin d'assurer la compétitivité, l'entrepreneur doit identifier des mesures à long terme (stratégiques) et réduire les risques, en mettant en place des améliorations à court terme (opérationnelles) (deux tableaux synoptiques joints). Certes, les mesures suggérées ne constituent pas une panacée, car il faut les adapter notamment aux spécificités des entreprises, du marché, du secteur d'activité, etc. Très souvent, des changements de nature disruptive exigent de nouvelles visions/approches et un savoir-faire différent au niveau des organes dirigeants des entreprises. Pour combler temporairement ce manque, l'engagement d'un consultant en management expérimenté peut être utile, afin d'accompagner l'état des lieux, la nouvelle orientation stratégique et les projets de mise en œuvre inhérents. Grâce à sa formation de pointe et son expérience en la matière, il peut être le facilitateur du changement et accompagner l'équipe dirigeante sur sa route du succès<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Source des estimations: Müller R., Etude ASCO sur le management consulting 2015, partie 1

<sup>2</sup> Trouver un bon consultant n'est pas toujours évident, car le titre n'est pas protégé. Il est donc utile de vérifier son «pedigree» et de s'assurer que l'alchimie passe. Dans ce sens, on peut s'adresser à la seule association professionnelle des conseillers d'entreprise suisse, l'ASCO [www.asco.ch](http://www.asco.ch) (site en allemand), attestant le niveau élevé de ses membres, grâce à une procédure d'adhésion exigeante; ASCO délivre également le certificat international CMC [www.icmci.org](http://www.icmci.org) (site en anglais) figurant parmi les plus hautes normes de consulting et assurant le respect du code éthique de la profession.