

M

MIGROS MAGAZINE

M

Au Honduras, avec
les producteurs
de café Migros

Page 50

Les acteurs
culturels
espèrent des
lendemains
qui chantent

Page 10

Passez maître
dans l'art
des burgers

Page 18

*Relocaliser les
industries en Europe:
tel est le credo de
Suzanne de Treuille,
professeure de
management à l'Unil*

Page 56

Alexei Konovalov, la passion du jeu p. 8



«Les managers doivent se réveiller»

Professeure de management à l'Université de Lausanne, Suzanne de Treville en est convaincue: la relocalisation industrielle peut être rentable, même dans des pays comme la Suisse où la main-d'œuvre est chère.

Texte: Pierre Wuthrich Photos: Nicolas Righetti/Lundi13



De quoi parle-t-on?

Spécialiste en relocalisation industrielle, Suzanne de Treuille a développé en collaboration avec le professeur Norman Schürhoff de l'Unil un outil permettant de calculer les coûts réels de production dans un pays donné. Basé sur la finance quantitative, son modèle, qui montre qu'une réindustrialisation en Europe ou aux États-Unis peut être rentable, a été présenté à Washington en 2014 et utilisé par l'administration Obama notamment.

Son outil, baptisé Cost Differential Frontier, est disponible gratuitement sur cdf-oplab.unil.ch

Suzanne de Treuille, la pandémie actuelle a révélé la forte dépendance de la Suisse vis-à-vis de l'étranger en matière de vêtements de protection ou d'agents actifs pour élaborer des médicaments, notamment. Du coup, certains rêvent d'une relocalisation de la production en Suisse de ce genre de biens. N'est-ce pas utopique?

Non, pas du tout, une relocalisation en Suisse est tout à fait possible. Certes, la main-d'œuvre y est plus chère qu'ailleurs, et c'est ce qui bloque la plupart des managers. Pourtant, il faut aller au-delà de cette analyse simpliste.

C'est-à-dire?

Quand une entreprise produit en Asie, par exemple, elle passe commande à ses usines sans forcément connaître précisément la demande. Cela s'explique par les longs délais de transport qui obligent les managers à anticiper. De ce fait, si la demande est finalement faible, le manager va se retrouver avec un stock d'inventus qui va vite perdre de la valeur. Et s'il n'a pas commandé suffisamment de produits, il aura aussi un problème et ne pourra jamais rattraper le manque de ventes. À cette situation s'ajoutent des frais de transport, de douane, de traduction. Bref, la chaîne d'approvisionnement est longue et contient de nombreux frais cachés.

Si ces frais disparaissent, peut-on alors compenser le surcoût d'une main-d'œuvre onéreuse?

Avec des coûts de production plus élevés en Suisse, une entreprise gagnera certes moins, mais peut être rentable vu qu'elle commence sa production en connaissant précisément la demande et évite ainsi tout surplus. Par ailleurs, cette société se trouvera dans une situation beaucoup plus solide lorsque survient un problème de gestion ou si la qualité d'un produit n'est finalement pas suffisante.

Cela permet aussi d'être plus réactif.

Exactement. Si on travaille avec des délais courts, il est possible d'ajouter des services ou de customiser le produit. Cela devient une opération de services et non plus une simple production d'un bien standard. Prenons l'exemple d'une chemise. En se mettant vraiment à l'écoute du client, on peut lui proposer un vêtement répondant parfaitement à la morphologie de l'acheteur final, on peut varier les coloris, de même que la technicité de l'étoffe. Ainsi, on peut facturer plus cher aussi, car le bien produit est quasi du sur-mesure. Il est également possible d'imaginer plusieurs tarifs. Avec un renchérissement du produit pour une commande urgente et des rabais pour des livraisons plus tardives. →

Bio express

- 1955** Naissance à Fairborn, USA.
- 1977** Master en sciences de l'Université Carnegie-Mellon, Pittsburgh, USA.
- 1987** Doctorat en administration des affaires à la Business School d'Harvard, Cambridge, USA.
- 2001** Devient professeure assistante en gestion des opérations à la Faculté des HEC de l'Université de Lausanne (professeure ordinaire en 2005).
- 2006** Devient doyenne de la Faculté des HEC (jusqu'en 2009).
- 2008** Crée l'OpLab, un laboratoire de l'Unil spécialisé dans l'analyse des relocalisations industrielles.
- 2018** Devient corédactrice en chef du «Journal of Operations Management» (revue membre du «Financial Times 50»).



«Comment est-il possible qu'on ait transféré toute la production des biens essentiels à l'autre bout du monde?»

Vous parlez là d'industrie textile.

Le savoir-faire suisse dans le domaine s'est nettement dilué au fil des siècles...

Je connais bien cette branche et je peux vous affirmer qu'en trois mois de formation, n'importe qui peut travailler sur des machines à coudre semi-automatisées. Le savoir-faire n'est pas un problème. J'aimerais encore ici insister qu'il ne faut pas s'imaginer de grandes usines où l'on travaille à la chaîne. Ce qui est possible pour la Suisse, ce sont de petites entités, que j'appelle cellules, qui répondent agilement aux commandes, puis passent à un autre client en modifiant le métier à tisser. Les tâches sont donc plus intéressantes pour l'ouvrier.

Industrialisation ne doit donc pas rimer avec appauvrissement de la tâche?

Pas du tout. Au contraire, ce genre de production permet d'innover sans cesse et de se réinventer. Vous savez, ce qui est grave avec la délocalisation, c'est que l'innovation suit la production. Ainsi, quand vous déplacez la fabrication d'un bien, le secteur de recherche et développement part aussi dans les deux à cinq ans qui suivent. Car c'est en fabriquant le produit que l'on voit comment il peut se développer. Le problème, c'est que soudainement vos ingénieurs restés sur place n'ont plus rien à faire.

Il y a aussi un aspect écologique à cette démarche.

Bien sûr. On ne fabrique que ce dont on a besoin et on évite de se retrouver dans des situations absurdes où des fabricants comme H&M doivent détruire des tonnes de vêtements dont personne ne veut. En organisant la production en Suisse, on peut imaginer aussi de développer la filière de la réutilisation des matériaux. Ainsi, une cellule spécialisée dans le textile peut reprendre les habits usagés, transformer les fibres pour en faire quelque chose d'autre.

Tout cela est fort joli, pourtant on peine à trouver des exemples de relocalisations en Suisse. Pourquoi n'arrivez-vous pas à convaincre les managers?

Je suis une chercheuse, pas une consultante. Je suis toutefois souvent contactée par les gouvernements cantonaux quand une société menace de quitter la Suisse. J'envoie alors l'un de mes doctorants, et il est quasiment toujours possible de trouver une solution grâce à nos analyses. Cela dit, il est vrai que les managers qui ont le courage de rapatrier leur production sont encore rares.

Pourquoi?

Les managers n'ont pas l'habitude de travailler avec des valeurs extrêmes comme celles que nous vivons actuellement en matière de demande par exemple. Durant leur forma-

tion, ils n'ont que très peu abordé la gestion du risque et n'ont donc souvent pas une vue complète de la situation. Avec mon docteur Jordi Weiss, nous avons développé un jeu qui montre les vrais coûts d'un fournisseur situé sur un autre continent par rapport à un producteur local. Choisir de produire en Suisse peut être une décision terrifiante pour quelqu'un qui n'en a pas l'habitude, car elle est contre-intuitive. Le jeu permet de s'exercer, de «gamifier» la situation et donc de la dédramatiser.

Avec le Covid-19, les managers vont-ils davantage prendre en compte la gestion du risque?

Je l'espère et suis optimiste. J'entends des conversations aujourd'hui qui vont dans le bon sens. Et je tiens pour probable que, d'ici à dix ans, une foule de petites sociétés seront implantées dans les zones industrielles de notre pays, créant de très nombreux emplois directement ou indirectement. En 2030, la Suisse devrait avoir une économie beaucoup plus forte que maintenant.

Le monde a connu d'autres épidémies, comme l'H1N1 en 2009, mais il n'y a pas eu un tel mouvement...

Et avant cela, il y a eu le SRAS en 2003, ne l'oubliez pas. Mais vous avez raison, les managers n'ont pas vraiment agi. La situation était quand même moins grave et, avec la résorption assez rapide du problème, la volonté de changer quelque chose a elle aussi vite disparu. Aujourd'hui, tout le monde s'attend à une deuxième ou une troisième vague. On prend conscience qu'il faudra vivre avec ce genre de pandémie et que dans dix ans, on risque d'avoir un nouveau virus.

Les managers vont donc cette fois mieux anticiper la prochaine crise?

On peut l'espérer. Dans tous les pays avec lesquels j'ai des interactions, on a l'impression que les managers viennent de se réveiller. Et les gens se disent: «Comment est-il possible qu'on ait pris une décision aussi stupide et transféré toute la production des biens essentiels à l'autre bout du monde?» C'est donc encourageant.

Est-ce la fin de la globalisation, ou tout du moins une démondialisation?

Ce n'est pas la fin de la globalisation, je ne crois pas. Il y aura toujours des échanges commerciaux entre les pays. Ils sont nécessaires. La Chine doit pouvoir vendre son thé et la Suisse ses montres. Mais si toute la production se trouve en Chine, si ce pays nous envoie des produits en masse qu'on ne veut pas forcément et si tous les risques sont en Chine, ce n'est pas de la globalisation, mais un déséquilibre mondial. Il faut donc changer cela. **MM**