

AVANT-PROPOS DE LA RÉDACTION

Quels avantages concurrentiels pour l'industrie suisse?

Ce numéro de la Revue est structuré autour d'un dossier sur un sujet classique, l'horlogerie, mais appliqué à un marché spécifique, tout à fait particulier, la Russie. Il donne alors l'opportunité d'approfondir notre connaissance économique d'un pays à la fois traditionnel et émergent et d'en mesurer toute la particularité.

Mais le dossier permet aussi, bien sûr, de réfléchir aux sources de l'avantage concurrentiel au sein d'un secteur d'activité, ici l'industrie horlogère suisse dans le marché mondial. Par coïncidence, le numéro ouvre en outre ses pages à l'un des soutiens les plus fidèles de la Revue, M. Goetschin, de la BCGE, qui se confronte à la même question mais appliquée à l'industrie bancaire helvétique. Si le dossier sur l'horlogerie se focalise sur la compréhension du marché et des consommateurs russes comme condition de la performance de l'industrie suisse, le propos de M. Goetschin se concentre davantage sur l'analyse des facteurs environnementaux (cadre législatif, freins à la concurrence...) comme freins ou facilitateurs pour le secteur bancaire suisse. D'une certaine manière, ces deux approches concernant les sources de la compétitivité suisse peuvent être qualifiées d'externes. Elles déduisent les niveaux de profitabilité ou de croissance d'une industrie de son environnement. On peut, sans doute, rapprocher cette conception de celle développée par le professeur Michael Porter et ses célèbres 5 forces du marché: selon ce schéma d'analyse, le taux de profitabilité d'un secteur dépend de l'intensité de 5 forces, les clients, les fournisseurs, la possibilité d'apparition de nouveaux entrants, de produits de substitution et la concurrence entre acteurs du secteur. Plus ces forces sont puissantes, plus faibles sont les perspectives de profitabilité. Les stratégies pour maximiser le taux de profitabilité tournent toujours autour de la nécessité de limiter ces forces, par exemple en multipliant les fournisseurs pour ne pas permettre à un fournisseur important de pouvoir imposer des prix élevés. On peut parler de barrières à l'entrée concernant ces 5 forces.

Cette perspective, externe et largement défensive, peut être complétée d'une approche plus interne, davantage tournée vers l'innovation et l'adaptation. Elle consiste à analyser les ressources de chaque entreprise et de comprendre comment les valoriser en particulier par une stratégie de l'offre, basée sur des innovations continues. Or le marché bancaire, comme d'ailleurs le signale M. Goetschin en ironisant sur le fait qu'il est possible que la seule innovation importante du secteur bancaire depuis 30 ans ait été le bancomat (ATM), n'est vraisemblablement pas le secteur le plus innovant. D'autre part, les très forts mouvements de concentration de ce secteur, complétés par une lourde tendance à la standardisation des produits, contribuent à donner de cette industrie, l'image d'un secteur uniquement défensif, tourné vers la réduction des coûts, la massification à outrance et la protection d'un certain nombre d'avantages idiosyncratiques comme le secret bancaire ou une taxation favorable, permettant de limiter le besoin d'innovation.

L'horlogerie présente une dimension davantage créative, appuyée, bien sûr, sur une tradition artistique pour qui l'innovation est au cœur. Mais aussi, par le constant effort de recherche

qui se traduit, par exemple, par le soutien de l'industrie horlogère à de nombreux centres de recherche et d'enseignement universitaires. La BCGE, en particulier en soutenant notre Revue, s'inscrit aussi dans cette démarche.

Peut être la banque, en général, gagnerait-elle à s'intéresser aux méthodes d'innovation de l'horlogerie!

Pour la rédaction,
Fabien De Geuser