

PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE

# Comment réagir face à l'incertitude ?

**INDUSTRIE** | Le contexte géopolitique complique les décisions stratégiques des patrons de PME, surtout dans l'industrie des machines. Quelques pistes de solutions pour s'adapter et limiter les impacts négatifs.

**Yannick Barillon**  
*Journaliste RP*

Les crises se suivent, mais ne se ressemblent pas pour l'industrie technologique suisse constituée à plus de 90 % de PME. Après la pandémie, les surtaxes américaines accélèrent les difficultés d'un marché en peine depuis déjà 9 semestres consécutifs.

Responsable romand pour Swissmem, Philippe Cordonier souligne la violence de la situation: «J'ai le sentiment que nos autorités sous-estiment l'urgence. Les Etats-Unis représentent 15 % de nos parts de marché. Ce sont 75 % des entreprises Swissmem qui sont impactées par ces surtaxes et pour qui l'exportation vers cette zone géographique se ferme, c'est un bouleversement majeur.»

## Les défis du franc fort et de la bureaucratie

Steiger Participations SA à Vionnaz est active dans la production et la vente de machines à tricoter rectilignes industrielles. Son CEO, Pierre-Yves Bonvin, témoigne: «Notre dernière commande du MIT en juin n'a pas encore été totalement honorée, heureusement, nous avons

demandé un acompte, mais le surcoût actuel est lourd pour le client. Nos machines étant adaptées aux normes américaines, nous enregistrerions une perte en cas de rupture de contrat.» Pour lui, ce marché ne représente pas l'essentiel de ses exportations qui se concentrent en Europe. Cela étant, le problème réside davantage dans la force du franc face à l'euro. Philippe Cordonier complète: «Avec la stagnation des demandes, c'est en effet une des causes de nos difficultés. J'ajouterai aujourd'hui la force du franc face au dollar. Les taux de change réduisent la marge des affaires avant d'impacter les commandes. L'alourdissement de notre bureaucratie renchérit également les coûts, pour la construction, par exemple.»

## Réduire ses coûts de production

A court terme, «Chaque entreprise est différente, mais elles peuvent agir en analysant l'ensemble de leurs charges pour faire baisser les coûts de production», rappelle Philippe Cordonier. Acheter moins cher dans la zone euro séduit déjà de nombreuses entreprises, à l'instar de l'entreprise de Vionnaz, et ce, malgré le fait que ces achats se font au détriment de sous-traitants suisses. Autre option: les achats en grosse quantité pour réduire les coûts. «Diminuer le personnel est une mesure ultime même si chaque patron souhaite éviter les licenciements.





*Pierre-Yves Bonvin,  
CEO Steiger  
Participations SA,  
à Vionnaz*

La prolongation des RHT permet de garder les collaborateurs à moyen et à court terme, mais ce n'est qu'un sparadrap sur une blessure qui saigne », affirme le responsable romand de Swissmem. Il souligne qu'en 2025, 90 % des demandes de RHT provenaient des secteurs de l'industrie des machines et de l'horlogerie, qui représentent ensemble 40 % des exportations suisses.

**« Avec la stagnation des demandes, c'est en effet une des causes de nos difficultés. J'ajouterai aujourd'hui la force du franc face au dollar. Les taux de change réduisent la marge des affaires avant d'impacter les commandes. L'alourdissement de notre bureaucratie renchérit également les coûts. »**

*Philippe Cordonier*



Enfin, la délocalisation peut être envisagée à moyen et long terme, mais pas dans une situation d'urgence. Le CEO de Steiger Participation SA a par exemple délocalisé une partie de sa production de machines créant un site

de production en Chine en 2006. « Les machines vendues pour la fabrication de textile de H&M et de Zara sont produites directement sur notre site chinois », explique Pierre-Yves Bonvin. Possible, mais plus difficile dans le contexte actuel, les entreprises peuvent aussi renchérir le prix de vente si le client accepte de payer le surcoût.

### **Se diversifier et innover pour résister**

Pour Philippe Cordonier, « Nous vivons un moment charnière pour notre industrie. Prendre des risques dans un climat aussi incertain exige de regarder au-delà des murs actuels. » L'incertitude peut aussi être envisagée comme une opportunité de développer de nouveaux produits et de nouveaux marchés, confie-t-il. Le nouvel accord de libre-échange avec l'Inde peut être un espoir pour certaines entreprises. Pierre-Yves Bonvin a choisi cette voie de la diversification et de l'innovation : « Steiger Participations SA a opté pour des marchés de niche à haute valeur ajoutée. Nous vendons par exemple des machines qui peuvent tricoter des pièces en fibres composites pour l'aviation et 70 % de notre chiffre d'affaires provient de nos machines dédiées à des applications médicales. » Il poursuit : « Pour rester compétitifs, nous essayons aussi de prendre des parts de marché à







nos concurrents, en Allemagne par exemple, mais nous avons aussi amélioré notre chaîne d'approvisionnement avec un bon réseau de fournisseurs.»

### **Bien gérer ses liquidités (cash flow)**

Dans ce sens, Philippe Cordonier rappelle qu'il ne faut pas hésiter à utiliser les programmes cantonaux de soutien financier direct ou d'accompagnement aux entreprises. En Valais, il s'agit du Service de l'économie, du tourisme et de l'innovation via Promotion économique Valais et son centre de Cautionnement et de Financement.

La gestion des liquidités est de loin une priorité pour affronter l'incertitude, et ne pas être pris de court. L'augmentation des salaires exigée par les syndicats ne sera pas d'actualité pour le responsable romand de Swissmem. Pierre-Yves Bonvin partage son expérience: «Chez Steiger SA, nous ne mettons pas trop de cash dans nos stocks que nous gérons avec précaution.» Avec Philippe Cordonier, tous deux estiment qu'une embellie dans ce ciel sombre pourrait arriver fin 2026, les stocks reconstitués après le Covid devraient recréer la demande, notamment pour l'entretien des machines.

### **Prendre soin de sa communication**

Bien agir dans les tempêtes actuelles passe enfin par une bonne gestion de sa communication. Tout d'abord, à l'interne. «Il convient de rassurer les collaborateurs, par département par exemple lorsqu'il y a des RHT.

C'est essentiel pour éviter des dissensions et de l'insécurité», explique Philippe Cordonier. Pierre-Yves Bonvin acquiesce: «Nous soignons le dialogue à l'interne, et nous avons toujours compensé le manco salarial lié au chômage partiel. Par notre structure et notre taille, nous avons une centaine de collaborateurs, nous pouvons nous réorganiser rapidement au besoin.» Quant à la communication externe, le CEO de Steiger SA ne la néglige pas: «Nos clients sont très fidèles. Nous les informons régulièrement quand les affaires vont bien, mais aussi quand cela va mal.» Conscient que beaucoup de ses collègues s'épuisent et peinent à faire face à la situation actuelle, il avoue bien s'en sortir grâce à des marchés de niche et une réactivité aux nouvelles opportunités.

**«Steiger Participations SA a opté pour des marchés de niche à haute valeur ajoutée. Nous vendons par exemple des machines qui peuvent tricoter des pièces en fibres composites pour l'aviation et 70 % de notre chiffre d'affaires provient de nos machines dédiées à des applications médicales.»** *Pierre-Yves Bonvin*

Pour Swissmem, la politique, l'économie et la société doivent s'unir pour sauvegarder les exportations. Dans ce sens, l'association met en avant une série de recommandations. Par exemple, améliorer les accords de libre-échange, encourager l'innovation ou encore réduire la bureaucratie. L'espoir d'une reprise fin 2026 encourage à agir pour limiter les impacts négatifs des contraintes actuelles et envisager de nouvelles opportunités. ■

