

VENDREDI-SAMEDI-DIMANCHE 28-30 SEPTEMBRE 2007

LE QUOTIDIEN SUISSE

DE L'ÉCONOMIE

WWW.AGEFI.COM

CHF 3,00 (TVA 2,4% incl.) | € 2,00 | N° 187 | 57<sup>e</sup> année

## L'AGEFI

SUISSE	9040
SMI	8930
+26.24 POINTS	8820
+0.30 %	8710
8885.95 POINTS	8600

HORLOGERIE PAGE 6

### Quand la montre s'inspire de l'auto pour imaginer un fonctionnement idéal

Le 13<sup>e</sup> Congrès international de chronométrie s'est achevé sur la démonstration de force de Porsche, qui est sorti du fossé en calquant le modèle Toyota.

SESSION EXTRAORDINAIRE PAGE 4

### La concurrence fiscale s'apprête à recevoir le soutien du National

Sauf surprise, la Chambre du peuple devrait toutefois rejeter lundi les propositions de l'UDC, qui veut réduire la TVA et l'imposition des bénéfices.

IPO PAGE 13

### Uster Technologies compte devenir un succès durable

Grâce au private equity, cette entreprise est devenue beaucoup plus disciplinée et efficace dans l'industrie du textile.

AUTOMOBILE PAGE 8

### BMW revoit sa stratégie sans trahir sa prudence malade

Le groupe munichois veut économiser 10 milliards de francs dans les 5 prochaines années.

JEUX PAGE 12

### Le magnat asiatique des casinos Stanley Ho contre-attaque

Le président de Shun Tak Holdings va procéder à une augmentation de capital d'une de ses filiales de 192 millions de dollars.

L'EDITORIAL DE L'AGEFI À LIRE EN PAGE 12

### Et si cette hirondelle annonçait le printemps?



TOTAL NE QUITTERA PAS LA BIRMANIE

SUBPRIME À LIRE EN PAGE 3

## La City de Londres, solide comme un (Northern) Rock

Le secteur bancaire britannique devrait sortir de la crise du crédit sans encombre.



RÉSERVES DE CHANGE

## La Chine lance son fonds d'investissement public

Doté de 200 milliards de dollars, «China Investment Corp» suscite déjà des craintes quant à son mandat.

MATHILDE FARINE  
À LAUSANNE

«Les politiques ne peuvent plus les ignorer.» Pour Edwin Truman, économiste à l'Institut Peterson à Washington, les fonds d'investissement souverains ne sont pas nouveaux, mais leur envergure grandit rapidement. Par consé-

quemment, ils ont laissé planer le doute - risque de faire du bruit. L'idée de créer un fonds pour diversifier les placements des réserves de change vertigineuses, comme le font Singapour et les pays du Golfe, a été lancée au début de l'année. Aujourd'hui, 93 milliards de dollars sur les 200

seront-ils l'investissement passif, tels des gérants de fonds pour obtenir de meilleurs rendements? Ou préféreront-ils une approche plus stratégique, visant l'achat ou la prise de participation dans des sociétés technologiques? «L'objectif pourrait être d'augmenter l'influence sur les pays

des stabilisateurs?» Pour l'heure, il convient de nuancer ces craintes. Le fonds, qui sera probablement baptisé «China Investment Corp», a déjà annoncé une prise de participation de 20% (3 milliards) sans droits de vote dans le fonds de private equity Blackstone. Selon le Wall Street Journal, 67 milliards ont un tiers des

## L'ESSENTIEL EST AILLEURS

Peter Oberwemmer (en photo), directeur de la division consulting de Porsche, a tendu le miroir de l'automobile aux horlogers. Histoire de rappeler l'importance de l'organisation à un secteur qui court après l'approvisionnement.



HORLOGERIE

# L'art de transposer le modèle Porsche en fabrique de temps

Le 13<sup>e</sup> Congrès international de chronométrie s'est achevé sur le retournement de Porsche, qui a dû son salut à sa réorganisation.

STÉPHANE GACHET  
À COLOMBIER

Horlogerie et automobile, suite et fin. Avant l'ultime tournée d'absinthe, le 13<sup>e</sup> Congrès de chronométrie a donné la parole à un représentant de l'industrie automobile. Peter Oberwemmer, directeur de la division Porsche Consulting, a fait le voyage à Colombier pour exposer le cas d'école de son écurie. Un modèle de retournement «à la japonaise», déjà entendu par le secteur bancaire, maintenant en passe d'imprimer son empreinte dans l'horlogerie, plus précisément sur le fleuron de Richemont, Cartier. La section consulting du constructeur allemand sert ainsi pour la seconde fois la réorganisation de l'une des maisons du groupe de luxe basé à Genève. Les détails resteront secrets d'alcôves, grande muette oblige. Peter Oberwemmer n'est pas non plus venu parler de Porsche, mais bien de stratégie et d'organisation. Commençons par la fin, avec cette conclusion abrupte: en un mot comme en cent, le fauteur de fournisseur est toujours le moins confortable. Car, si l'on

remonte à rebrousse-poil le fil de l'exposé, la clé reste de déléguer les problèmes en amont de la chaîne. Un raccourci qui a permis à Porsche de reprendre le fil de sa croissance et d'augmenter sa productivité de 100% en un peu plus d'une décennie. Un exploit réalisé selon une recette simple: 80% de sous-traitance, 20% de production interne. Le plat final se nomme «just in time». Ce n'est ni une nouveauté, ni une exclusivité de Porsche, qui à l'époque l'a emprunté à Toyota. Mais le pas sonnerait comme une révolution si d'aventure l'horlogerie, conservatrice s'il en est, devait adopter à grande échelle ce mode opératoire.

**L'horlogerie se montre beaucoup plus volatile**

Et ce qui est sans doute envisageable pour une marque comme Cartier l'est certainement moins pour l'immense majorité des acteurs, toujours en train de se débattre dans une manière de faire à l'ancienne. Un archaïsme de bon aloi pour des entreprises le plus souvent familiales, qui ont grandi trop vite dans les chaussures des fondateurs.

«Qui a besoin d'une Porsche? Qui a besoin d'une montre sophistiquée? Une provocation inaugurale qui a mené le conférencier tout droit sur le cœur du problème. «La perfection mécanique a un prix. Et la clientèle l'accepte aussi longtemps que les performances sont en conséquence.» A un moment de son histoire, Porsche justement s'est trouvé devant une impasse, avec une équation élémentaire: hausse des coûts de production, par ricochet des prix également, et des performances stagnantes. La marque a risqué le pire. Pour sauver son indépendance, elle a préféré revoir dans le détail ses processus de fabrication. «Les chaînes ressemblaient à des stocks, débordant de matériel sans utilité pour la production. Pire, quand il fallait quatre roues, il n'en restait que trois.» La réorganisation est repartie des racines de Porsche, la 911, ADN de la marque. Resserrant dans la foulée les boulons de l'approvisionnement avec des développements basés sur une même plateforme et près de 60% de parties communes. Partant, le résultat est probant, puisque avec 160

unités par jour c'est toutes les cinq minutes qu'une voiture sort de l'usine. «Nous sommes le constructeur le plus profitable du monde», a professé l'intervenant. La démonstration pourrait sembler idéale si l'on pense que l'horlogerie est, elle aussi, très concentrée, les trois familles de base des mouvements ETA, presque trentenaires, équipant les trois quarts des montres suisses. Le secteur se montre pourtant beaucoup plus volatil, et la véritable valeur ajoutée se trouve ailleurs, dans des produits tout en innovation et présentant un cycle de vie extrêmement court.

**Les méthodes changent, les principes demeurent**

Qu'importe si l'horlogerie est encore tentée de se réinventer tous les jours. Chez Porsche non plus, la révolution ne s'est pas faite en un tour de clé anglaise. «Il est beaucoup plus difficile de mettre fin à une certaine manière de faire que de partir de zéro.» Car au lissé de la théorie s'oppose la résistance naturelle des forces vives. «Il faut oublier les stratégies top-bottom.» Et rien n'est moins malléable que la pâte hu-

maine. La théorie, elle, se contente de quatre principes. Le flux, le rythme, la rationalisation et le zéro défaut. Une systématique assurément applicable à l'horlogerie, assure Peter Oberwemmer. «Les méthodes changent d'une industrie à l'autre, les principes restent.» Sur PowerPoint, la parade tient presque de la panacée, servant autant l'industrie que le tertiaire. A preuve, l'expert a déjà été consulté par l'une des deux plus grandes banques du pays. Dans l'horlogerie, le changement de mentalité n'est pas d'actualité. D'ailleurs rien ne le justifie moins que sa progression endémique. Le secteur est loin de l'urgence de Porsche au début des années 1990. «L'horlogerie vit une croissance bienheureuse, il n'y a aucune pression. Mais il faut se focaliser sur l'ajout de valeur et réfléchir au-delà des grands investissements.» A l'heure où le secteur se noie sous les retards de livraison, la vision du consultant allemand apparaît presque comme un pied de nez.

[s.gachet@agefi.com]

## 12 MILLIONS

Le fabricant de piles électriques Leclanché va vendre une partie de son parc immobilier. Le groupe a signé une convention avec un acquéreur pour une parcelle qui fait face à son site principal à Yverdon. Le montant de la transaction est de 12 millions de francs.