

Solutions pour entrepreneurs

# SAVOIR FAIRE

## Monnaies étrangères

Stratégies pour optimiser  
vos opérations de change

RAIFFEISEN

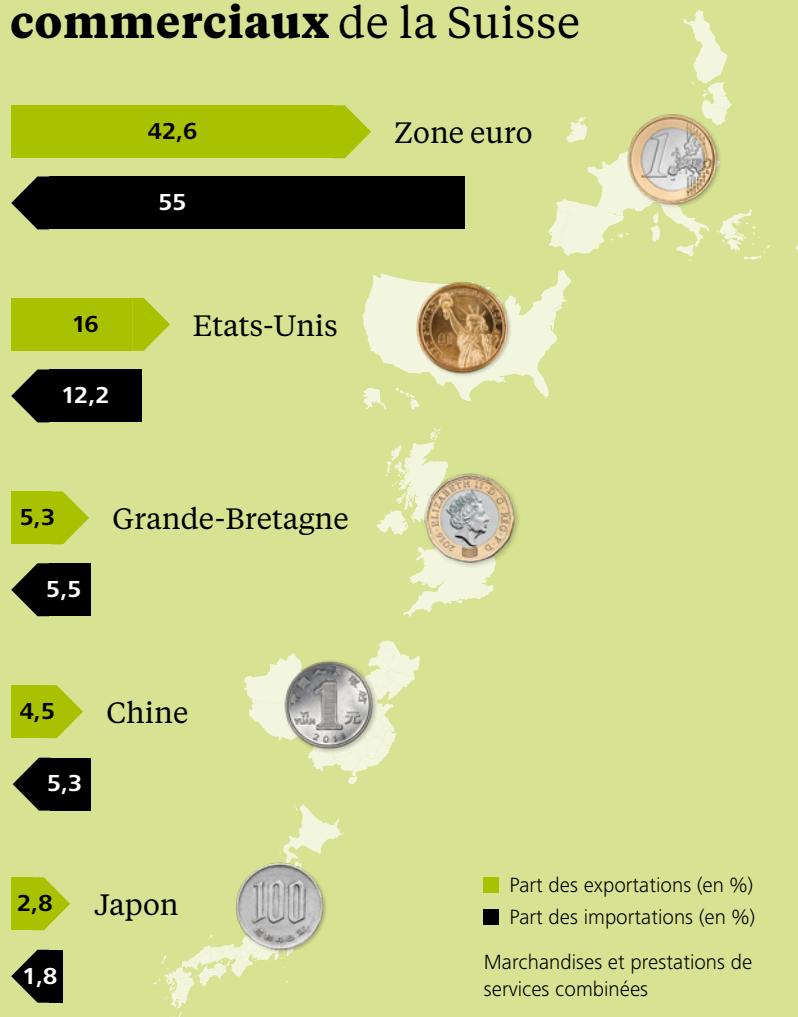
## Faits et chiffres

**L'euro** est la principale monnaie étrangère des PME suisses



## Principaux partenaires commerciaux de la Suisse

La principale monnaie étrangère des PME suisses est l'euro, largement en tête pour les exportations et les importations, suivi par le dollar américain.



Sources: Administration fédérale des douanes AFD, statistiques du commerce extérieur 2018 (données provisoires), BNS, Raiffeisen Economic Research

- 4 **Lexique de l'entreprise**  
 5 **Parés pour l'avenir**

## Gros plan

- 6 **Opérations sur devises**

A l'import ou à l'export: ces deux PME réduisent efficacement leurs risques.

- 13 **Interview**

Pour Rosario Loria, spécialiste en devises, couvrir le taux de change aide à planifier.

- 14 **Bon à savoir**

Tout sur les monnaies étrangères.

- 16 **Infographie**

Le franc est une monnaie forte – et devrait le rester.

- 18 **Blockchain**

Les cryptomonnaies sont encore confidentielles, mais la blockchain offre déjà des opportunités.

- 21 **Opinion**

Pour notre chef économiste, les entrepreneurs devraient privilégier les produits de niches.

- 22 **Coup de projecteur**

La société Soltop a vécu des hauts et des bas avec l'énergie solaire.



# Minimiser les risques

Le franc est une monnaie forte – signe d'une économie saine. Néanmoins, les fluctuations monétaires peuvent poser des défis considérables aux PME. On en a fait la cuisante expérience en 2015, suite à l'abandon du taux plancher du franc. Mais des variations de cours aussi brutales sont heureusement l'exception. Les PME suisses tournées vers l'international ont toutefois intérêt à gérer et réduire les risques de manière proactive.

Récemment, j'ai discuté du Brexit avec un fabricant de machines-outils: plus de la moitié de son chiffre d'affaires provient de ses ventes au Royaume-Uni. Il m'a confié qu'à l'époque, il estimait qu'en matière de devises, «ne pas avoir de stratégie, était une stratégie comme une autre». Il s'en est mordu les doigts lorsque la livre sterling s'est mise à chuter.

Raiffeisen aide ses clients entreprises à mettre en place une stratégie de change sur mesure, et propose un éventail complet d'opérations sur devises, que vous pouvez exécuter en contactant votre conseiller clientèle ou tout simplement sur notre plateforme d'e-banking. Avec le Direct Access Service, les PME peuvent par ailleurs accéder directement au négoce de devises.

Quel rôle jouent les monnaies étrangères dans vos activités quotidiennes, et comment les gérez-vous? J'attends vos témoignages avec impatience.

Bien cordialement,  
 Urs Gauch  
 Responsable Clientèle entreprises et Succursales  
 Membre de la Direction  
 urs.p.gauch@raiffeisen.ch

SAVOIR FAIRE #03/2019. *Editeur* Raiffeisen Suisse société coopérative, Raiffeisenplatz 4, Case postale, 9001 St-Gall. *Responsable marketing* Sandra Bürkle (sab). *Rédaction en chef* SDA/AWP. *Multimedia* Rédaction Damojaj Arapovic (da), Bettina Bhend (bb), Sandra Bürkle (sab), Christoph Gaberthüel (gab), Ralph Hofbauer (rh), David Hugi (dh), Marco Mark (mm), Martin Neff (mn), Thomas Peterhans (pet), Andrea Schmitz (as), Simon Stahl (sta). *Direction artistique et mise en page* Craftt Kommunikation, Zurich. *Adresse de la rédaction* Raiffeisen Suisse, Marketing, Wassergasse 24, Case postale, 9001 St-Gall, redaction@raiffeisen.ch. *Changements d'adresse et désabonnements* raiffeisen.ch/f/savoir-faire. *Impression* Vogt-Schild Druck AG, Derendingen. *Traduction* 24translate. *Relecture* Communication Raiffeisen Suisse, Lausanne. *Parution* Le magazine paraît quatre fois par an. *Tirage* 68'000 exemplaires (D, F, I). *Prix de l'abonnement* Savoir Faire est envoyé aux abonné-e-s contre paiement de CHF 9.00 par an (4 numéros). *Mentions légales* La réimpression, même partielle, n'est autorisée qu'avec l'approbation de la rédaction. Les énoncés contenus dans la présente publication ne constituent ni une offre ni une recommandation d'achat des produits financiers mentionnés et sont fournis uniquement à des fins d'information. La performance passée n'est pas une garantie de l'évolution future. *Remarque sur l'emploi du masculin/féminin* A des fins de lisibilité, seul le masculin est utilisé dans certains articles. *Impression climatiquement neutre* Raiffeisen compense les émissions de CO<sub>2</sub> produites par la publication de ce magazine (myclimate Gold Standard) en soutenant des projets de protection du climat en Suisse et à l'étranger.

# A-Z

## *Lexique de l'entreprise*

Des notions complexes expliquées en termes simples.



### *Exposition aux devises*

L'exposition aux devises étrangères d'une entreprise mesure le volume de transactions, ou flux de trésorerie (cash-flows), futur exposé à des risques de change. Si une PME importe annuellement d'Allemagne pour 1 million d'euros de produits semi-finis, son exposition à l'euro s'élève à 1 million.

Mais pour l'évaluation du risque, c'est l'exposition nette qui est déterminante; celle-ci compare les flux des recettes et des dépenses dans une devise donnée. Si une entreprise a des obligations de paiement annuelles de 1 million envers des fournisseurs dans la zone euro, et qu'elle y réalise des ventes à hauteur de 1,5 million d'euros, son exposition nette s'élève à un demi-million.

Il s'agit de faire une distinction entre cette mesure basée sur les transactions et ce qu'on appelle le risque de conversion. Celui-ci désigne les risques de change affectant les actifs et passifs libellés dans une monnaie étrangère à la date du bilan. Par exemple: le compte en euros, avec un avoir de 50'000 euros.



### *Hedging*

Le hedging désigne généralement le fait de couvrir une transaction financière. On peut se couvrir notamment contre les risques de taux d'intérêt, de prix, de crédit ou de change. Pour cela, on conclut une deuxième transaction destinée à couvrir la transaction de base.

Par exemple: un exportateur sait, début décembre, qu'il encaissera 100'000 euros en octobre, pour la vente d'une machine-outil. Dans son budget, il a inscrit cette vente au taux de change EUR / CHF du moment: 1.175. Il veut toutefois s'assurer qu'en octobre, il recevra effectivement le montant budgétaire, soit environ 111'000 francs. A cette fin, il conclut avec sa banque une opération à terme sur devises avec une échéance au mois d'octobre, pour 100'000 euros au cours à terme actuel de 1.1161. Le cours à terme est constitué du cours au comptant, ainsi que d'une majoration ou une déduction. Ces deux éléments sont déterminés par la différence d'intérêt entre les deux monnaies impliquées. Avec cette vente à terme, l'exportateur a couvert sa transaction de base.



### *Taux de change*

Le taux de change est le prix d'une devise donnée dans une autre devise. Le cours représente toujours la valeur relative d'une paire de monnaies. En principe, il est le résultat de l'offre et de la demande pour une monnaie donnée. Si, dans la zone euro, la demande de francs augmente, le franc devient plus cher par rapport à l'euro, et inversement. Les taux de change peuvent parfois varier brutalement en très peu de temps.

Pour les PME, ce qui importe, ce sont les cours vendeur publiés par les banques pour obtenir des devises, ou les cours acheteur pour placer des devises à la banque. Ces cours clients incluent la marge bénéficiaire de la banque et différentes des taux interbancaires pratiqués par les banques entre elles.

Les banques utilisent encore un autre taux pour échanger des billets et des pièces de monnaie physiques: comme le traitement des pièces et billets implique des coûts, le cours des billets diffère de celui des devises pour une même monnaie.

«Les risques de change peuvent affecter durablement l'activité d'une entreprise.»



Rosario Loria

Spécialiste en devises, Treasury & Markets, Raiffeisen Suisse

# Parés pour l'avenir



## NOUVELLES FONCTIONNALITÉS

### LES OPÉRATIONS SUR DEVISES DÉSORMAIS POSSIBLES VIA E-BANKING

Les clients Raiffeisen peuvent désormais effectuer des transactions sur devises dans leur e-banking. Il leur suffit de saisir un ordre sur devises pour obtenir le cours en temps réel, et effectuer sur cette base l'opération souhaitée. L'offre sur devises est ouverte à tous nos clients, du lundi au vendredi de 6 à 22 heures et permet d'effectuer des opérations sur devises jusqu'à une contre-valeur de 500'000 francs.

→ [ebanking.raiffeisen.ch](http://ebanking.raiffeisen.ch)



### MATINÉE ENTREPRENEURS FAITES DE VOTRE HISTOIRE UN INSTRUMENT STRATÉGIQUE

Design thinking, méthode agile, intelligence artificielle ou encore storytelling: choisir parmi ces thèmes, devenus incontournables pour rendre votre communication plus stratégique. Un petit déjeuner avec Caroline Mesple-Moser, directrice de MOSER DESIGN SA, Lausanne.

**9 octobre, RCE Yverdon-les-Bains**  
→ [rce.ch/instrumentstrategique](http://rce.ch/instrumentstrategique)



### DISTINCTION EXCELLENCE DU TRAITEMENT DES PAIEMENTS

Raiffeisen s'est vu décerner le «2018 EUR Operational Excellence Award» par la Deutsche Bank. Ce prix récompense l'excellence mondiale en matière de traitement des paiements. Raiffeisen a obtenu la note STP la plus élevée parmi toutes les banques qui effectuent des paiements en euros auprès de la Deutsche Bank: 99,75%! C'est le plus important indicateur de qualité pour le trafic des paiements. Il porte sur le traitement automatisé des ordres de paiement.



**Plus de sûreté grâce  
à une stratégie  
de change claire**

Deux secteurs différents, mais des défis similaires: les deux PME STIA Schweiz AG et Vismara & Co. SA, du fait de l'exportation et l'importation de leurs produits, sont exposées à des fluctuations de cours qui ont un impact direct sur leurs marges. Elles s'appuient sur différentes stratégies, pour une meilleure planification.

TEXTE: Bettina Bhend, Ralph Hofbauer PHOTOS: Daniel Winkler



### STIA Schweiz AG

*Importation de produits en bois*

Filiale de la société autrichienne Admonter Holzindustrie AG, STIA vend des parquets, des revêtements muraux et des panneaux de plafond en bois issu de forêts européennes durables. Ses dirigeants, Nadja Manser et Markus Lüchinger, fournissent des revendeurs et des artisans et accueillent également dans leur showroom les architectes et les maîtres d'ouvrage.

# Opérations sur devises

**I**mporter, vendre et distribuer parquets, revêtements muraux et panneaux de plafond: c'est le cœur de métier de STIA Schweiz AG. Ses bureaux et son showroom sont à deux pas seulement du poste-frontière de Diepoldsau (SG). De l'autre côté, en Autriche, est domiciliée la société mère: Admonter Holzindustrie AG. Des bois de toute l'Europe y sont transformés en composants de haute qualité, que STIA importe et vend ensuite en Suisse.

Pour Nadja Manser et Markus Lüchinger, ses deux dirigeants, l'environnement économique international présente ses propres défis: le principal poste de dépenses de STIA est de loin l'achat des produits en bois. Or ces coûts sont tous en euros – et les clients paient STIA principalement en francs. Toute variation du cours de l'euro a donc un impact direct sur ses marges.

## Conseil en budgétisation

STIA doit considérer toute éventuelle fluctuation des cours dès la fixation de ses tarifs. «Nous ne pouvons pas modifier nos prix chaque semaine. Après tout, nous ne voulons pas répercuter le risque de change sur nos clients», explique Nadja Manser. STIA travaille donc étroitement

avec son conseiller clientèle Raiffeisen lors de la budgétisation, et discute avec lui de l'évolution future de l'euro. L'entreprise combine ainsi son expérience commerciale avec l'expertise de la Banque. L'analyse minutieuse et l'intégration d'une marge de sécurité atténuent les principaux risques.

Mais la planification a ses limites: il est impossible de déterminer les besoins en euros pour tout l'exercice. En effet, les commandes des clients sont irrégulières. «En règle générale, nous achetons simplement des devises lorsque des paiements arrivent à échéance», reconnaît Nadja Manser.

Pour Guido Saxer, responsable clientèle entreprises à la Banque Raiffeisen Oberes Rheintal, les opérations au comptant sont ici la stratégie la plus appropriée: «Couvrir les besoins en euros non par des achats massifs de devises, mais en les répartissant tout au long de l'année, réduit les gros risques», estime-t-il.

## Sécuriser les grosses commandes

Pour les très grosses commandes, l'entreprise adopte une autre stratégie. «Les commandes plus importantes ont un horizon de planification plus long», explique Markus Lüchinger; «pour que nous puissions mieux calculer, et garantir les prix convenus à nos clients, nous nous assurons alors au moyen d'opérations à terme sur devises.» Dans ce cas toutefois, l'entreprise ne peut pas tirer profit de l'évolution du cours. Mais STIA est alors >

## GESTION DES DEVISES

### Trois étapes pour réussir

#### ① Evaluer l'exposition aux devises

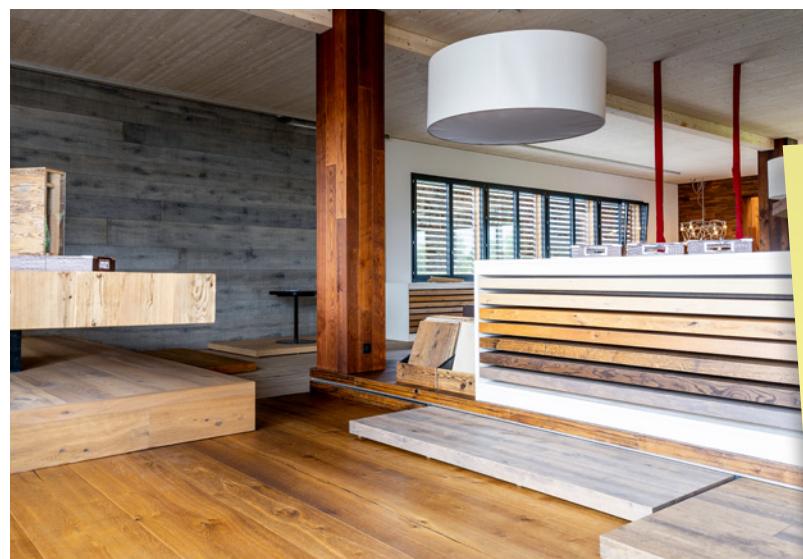
Tout d'abord, pour chaque monnaie étrangère concernée, il faut saisir tous les flux de paiement exposés au risque de change – du côté des exportations comme des importations.

#### ② Reconnaître et quantifier les risques

A partir de l'exposition aux devises, on identifie les risques et l'ampleur que les fluctuations des taux de change ont sur l'activité de base. Ensuite, il faut en déduire les conséquences sur la profitabilité globale – ou sur les marges des différents produits – et l'entrepreneur peut décider s'ils sont ou non acceptables.

#### ③ Des stratégies de change sur mesure

Une fois que l'on connaît l'exposition et les risques associés, on définit les mesures appropriées pour minimiser les risques dans le cadre d'une stratégie de change. Celle-ci est toujours spécifique à l'entreprise.



Dans son showroom, STIA conseille ses clients dans le choix de parquets, de revêtements muraux et de panneaux de plafond.

### Facteurs clés de la stratégie de change

Ces facteurs sont:

- Le secteur d'activité
- Le modèle d'affaires de l'entreprise
- La capacité de risque de l'entreprise
- La disposition de l'entrepreneur à prendre des risques



STIA importe d'Autriche des produits en bois pour les revendre en Suisse.

## OPÉRATION SUR DEVISES

### Solutions individuelles

Les PME disposent de différentes opérations sur devises, dont voici les plus importantes.

**Opérations au comptant** Les opérations au comptant, ou spot, sont les plus courantes: le montant est instantanément converti dans la monnaie souhaitée. Normalement, la livraison et la comptabilisation ont lieu deux jours ouvrables bancaires après la saisie de la transaction. Ce type d'opération permet un échange rapide de devises, mais n'offre aucune couverture de cours.

**Opérations à terme** Les opérations à terme consistent à vendre ou à acheter des devises étrangères à une date ultérieure prédéfinie. Le montant et le taux de change sont eux aussi prédéfinis. Le cours à terme est composé du cours au comptant actuel, ainsi que d'une majoration ou une déduction. Ces deux éléments sont déterminés par la différence d'intérêt entre les deux monnaies impliquées. L'opération à terme est une protec-

tion contre une évolution négative des taux de change, mais ne permet pas de tirer avantage d'une évolution positive.

**Swap** Le swap est l'association d'une transaction au comptant et d'une transaction à terme, ou deux opérations à terme. Par exemple, 50'000 euros sont achetés au cours au comptant et revendus simultanément à terme, ou inversement. Les swaps permettent de prolonger (ou de raccourcir) une opération à terme existante, ou de gérer à brève échéance des liquidités dans différentes monnaies.

**Options** L'achat d'une option sur devises équivaut à conclure une police d'assurance: l'acheteur se réserve ainsi le droit d'acheter une monnaie (option call) ou de la vendre (option put) au cours et au moment convenus. Le prix de ce droit est comparable à celui d'une prime d'assurance. Les options permettent de se couvrir contre les risques de change, en fonction de ses propres besoins, tout en conservant la possibilité de profiter d'une évolution positive.

**«La spéculation ne fait pas partie de notre culture d'entreprise.»**

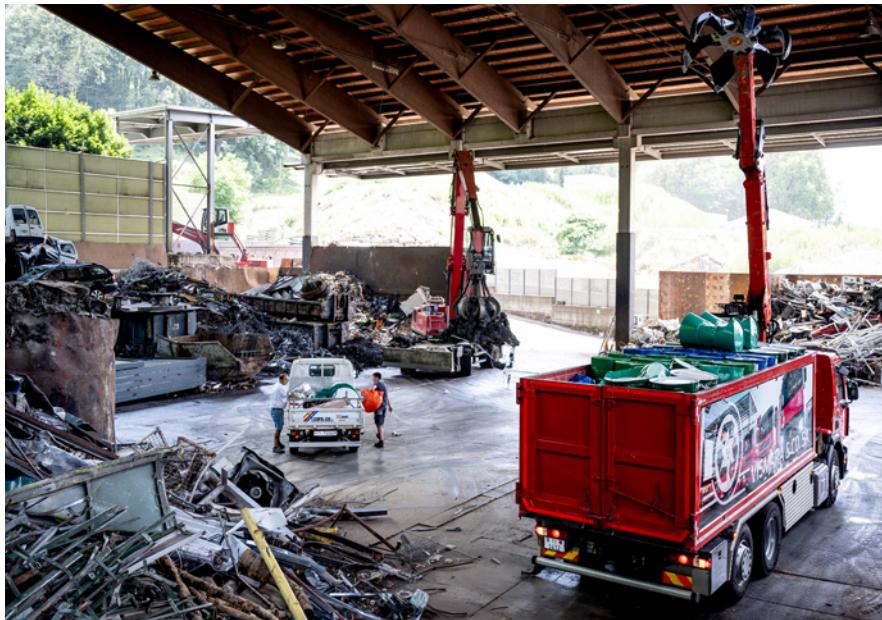
Markus Lüchinger,  
STIA Schweiz AG

## Opérations sur devises



### Vismara & Co. SA Exportation de ferraille

L'entreprise de recyclage Vismara, fondée en 1920 par Umberto Vismara à Lugano, est aujourd'hui dirigée par ses arrière-petits-fils, Michele (à g.) et Fabio (à dr.). Spécialisée dans la collecte et le tri des déchets, Vismara compte une cinquantaine de salariés.



Chaque année, Vismara exporte environ 50'000 tonnes de ferraille vers l'Italie.

couverte contre toute perte qui résulterait d'une évolution négative. Cela convient à Markus Lüchinger: «La spéculation ne fait pas partie de notre culture d'entreprise.»

Pour les transactions euros-francs, STIA utilise le Direct Access Service (DAC) de Raiffeisen. Le conseil par téléphone et la plateforme de négoce RAI Trade permettent d'effectuer directement des opérations sur devises: Nadja Manser et Markus Lüchinger peuvent y suivre les taux de change en temps réel et effectuer des opérations sur devises de manière autonome.

### **Eviter les baisses de recettes**

L'entreprise de recyclage tessinoise Vismara utilise, elle aussi, le service DAC, mais réalise la moitié de son chiffre d'affaires en euros – contrairement à STIA – et doit le convertir en francs pour payer ses salariés. Vismara collecte de la ferraille, qu'elle vend au plus offrant à des aciéries et des fonderies du nord de l'Italie. Les paiements se font d'ordinaire en euros; si son cours baisse, Vismara voit ses recettes fondre: pour un montant de 1 million d'euros, une baisse de 1 centime érode le chiffre d'affaires d'environ 10'000 francs. Michele Vismara, son directeur, attend parfois plusieurs mois avant de convertir ses recettes, dans l'espoir que le cours de l'euro se redresse: «Pour nous, c'est un exercice d'équilibriste permanent entre la garantie des liquidités et le taux de change optimal.»

Par le passé, les opérations de change étaient complexes: il fallait demander à une banque le cours en vigueur, se concerter avec l'équipe, puis donner l'ordre de change, ce qui pouvait prendre du temps. Aussi, Michele Vismara a décidé de se tourner vers sa banque principale. «Nous avons cherché un moyen de rendre les opérations de change plus rapides», explique Lucas Tacconelli, spécialiste en devises chez Raiffeisen pour la clientèle entreprises tessinoise. La solution: le service DAC. Il procure à Vismara un accès direct au négoce des devises de Raiffeisen. En outre, l'entreprise peut discuter de l'évolution des taux de change directement avec les spécialistes de l'équipe DAC.

### **Planification difficile**

Les opérations à terme ne sont pas une option pour Michele Vismara. En effet, les entrées de paiements sont aléatoires: >

**«Nous ne savons jamais exactement quand l'argent arrivera.»**

Michele Vismara,  
Vismara & Co. SA

**«Nous ne voulons pas répercuter le risque de change sur nos clients.»**

Nadja Manser, STIA Schweiz AG

# Opérations sur devises



Avant l'exportation, Vismara trie les matériaux.

«Nous ne savons jamais exactement quand l'argent arrivera», nous avoue-t-il. En effet, les délais de paiement en Italie sont nettement plus longs qu'en Suisse, et les versements d'acomptes peu courants. En outre, la solvabilité et la disposition à payer des clients sont parfois incertaines. Pour une opération à terme, Vismara devrait reporter l'échéance plusieurs fois au moyen de swaps, jusqu'à l'entrée effective du paiement, ce qui serait peu pratique. Afin de disposer d'une marge de manœuvre, Vismara utilise dans ses calculs prévisionnels un taux de change légèrement inférieur au cours actuel. «Une telle marge de sécurité est en général recommandée lors d'opérations en monnaies étrangères», approuve Rosario Loria, spécialiste en devises chez Raiffeisen.

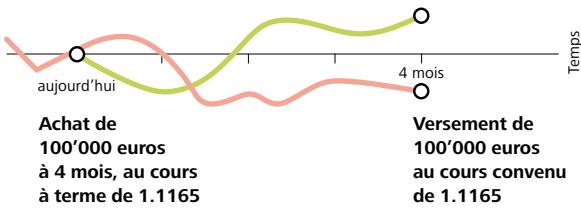
Grâce au DAC, Michele Vismara peut changer des fonds en une minute. «D'ailleurs, le marché des changes m'est devenu plus compréhensible», ajoute-t-il. Auparavant, Vismara ne pouvait qu'estimer le cours sur la base des données disponibles en ligne, sans jamais savoir exactement quelles seraient les conditions de change réelles. Aujourd'hui, il connaît le cours négociable: «Dans RAI Trade, je vois le cours que j'obtiens réellement. Cela me procure plus de sécurité.»

## EXEMPLE\*

### Opération à terme

Un fabricant de meubles importe du bois depuis la France pour un montant de 100'000 euros. Il doit payer la marchandise sous quatre mois. Afin de pouvoir planifier ses offres aux clients, il souhaite garantir le cours actuel de 1.1180 franc au jour du paiement. Pour cela, il conclut avec sa banque une opération à terme sur devises, à un taux à terme de 1.1165 franc, et dépose la marge nécessaire, 10% du volume de la transaction, auprès de sa banque.

Peu importe l'évolution réelle du taux de change, la banque versera 100'000 euros au fabricant au bout de quatre mois, en lui facturant 111'650 francs. Si, par exemple, le cours de l'euro est alors de 1.1500 franc, le fabricant de meubles aura pu éviter une perte de 3'350 francs. En revanche, si le cours est passé sous 1.1165, la conversion au comptant aurait été plus avantageuse.



\* Calcul fictif basé sur les hypothèses de la rédaction

■ Evolution possible du cours

# «Beaucoup n'ont pas conscience des risques»

Pas de stratégie de change peut coûter très cher à une entreprise, affirme Rosario Loria, spécialiste en devises chez Raiffeisen.

INTERVIEW: Andrea Schmits,  
Christoph Gaberthüel

## Pourquoi les PME suisses devraient-elles adopter une stratégie de change?

Parce que les risques de change peuvent être si importants qu'ils peuvent nuire durablement à l'exploitation d'une entreprise – et parfois même la mettre en difficulté.

## Est-ce valable pour toutes les entreprises qui traitent avec des monnaies étrangères?

En principe, toute PME suisse qui exporte ou importe devrait connaître son exposition aux devises et les risques associés. Si à cela s'ajoute une part importante – disons 20% ou plus – de recettes ou de dépenses en monnaies étrangères, je lui recommande de mettre en place une stratégie de change détaillée. Cela l'aidera à minimiser les risques de change affectant l'exploitation courante.

## Pourtant, beaucoup de PME renoncent à une stratégie de change. Pourquoi?

Souvent, elles ne sont tout simplement pas conscientes des risques. En outre, il



*Rosario Loria*

Spécialiste en devises Treasury & Markets, il travaille chez Raiffeisen Suisse depuis 20 ans.

**«Couvrir les risques de change garantit la sécurité de la planification.»**

leur manque généralement le savoir-faire nécessaire. Elles n'ont pas de spécialiste interne; pour la comptabilité, les devises sont pour ainsi dire un à-côté, qu'elles ne traitent que lorsque les paiements arrivent ou qu'il faut payer un fournisseur étranger. Aussi, beaucoup d'entrepreneurs ne veulent tout simplement pas se plonger dans les taux de change ou craignent que cela ne réclame trop de temps. Ne rien faire est certes aussi une stratégie – mais elle est très risquée.

## La couverture des taux de change est un élément central de la stratégie. Quels en sont les avantages pour une PME?

D'abord et avant tout, la sécurité de la planification. En se couvrant contre les risques de change, l'entreprise crée une base de calcul claire et évite des écarts budgétaires indésirables. C'est pourquoi nous conseillons à nos clients d'intégrer, au moment de l'établissement du budget pour l'exercice à venir, les bases d'une stratégie de change pour les douze prochains mois.

## Combien coûte une stratégie?

Les coûts de la couverture diffèrent d'une entreprise à l'autre, en fonction de la stratégie choisie, des solutions mises en œuvre et, bien sûr, du volume des transactions. Raiffeisen garantit à ses clients un pricing simple et tout à fait transparent, les coûts sont donc connus à l'avance. Mais la question la plus importante est: quels sont les coûts si je ne fais rien? Il faut mettre en rapport les frais de couverture avec le risque de l'inaction et se demander: est-ce que ça en vaut la peine?

## Bon à savoir



*Couverture contre les risques de change*

### UN BUDGET PLUS FIABLE

Quelques instruments simples permettent aux PME de se couvrir à l'avance, à moindre coût, contre les fluctuations des taux de change. Cela leur permet de minimiser leurs risques de change et de planifier avec plus de sécurité. Les couvertures ont en général un horizon allant jusqu'à 18 mois.

En pratique, les PME se préoccupent généralement des taux de change lors de la planification de l'exercice à venir; les recettes et les dépenses en devises sont alors budgétisées avec des taux de change prévisionnels. Il est alors possible d'éliminer le risque de change pour un volume de devises défini dans la stratégie en matière de devises au moyen d'opérations à terme ou sur option. L'entreprise obtient ainsi une base de calcul solide, et évite des écarts budgétaires indésirables.

Tout commence avec une stratégie clairement définie. Celle-ci détermine les flux de paiements en monnaie étrangère à couvrir, dans quelle mesure, et sur quelle période, ainsi que les instruments. La stratégie en matière de devises règle également les processus appropriés et assigne les rôles et responsabilités.

### LE MARCHÉ MONDIAL DES CHANGES

**> 160**

monnaies différentes circulent dans le monde.

**~ 5'000 mia**

de dollars US de transactions journalières, en moyenne, sur le marché mondial des devises.

**~ 20%**

des PME suisses exportatrices se couvrent régulièrement contre les fluctuations des taux de change au moyen d'opérations à terme.

Sources: FMI, BRI, Statista, Lexas, Haute école spécialisée bernoise

### Marché des devises

## LE PLUS GRAND MARCHÉ FINANCIER DU MONDE

Le marché des changes est exclusivement consacré au négocié des monnaies étrangères. Avec un volume de transactions moyen d'environ 5'000 milliards de dollars US par jour, c'est le plus grand marché financier du monde avec une liquidité maximale. Contrairement aux actions ou aux obligations, le négocié n'est pas centralisé au sein d'une bourse, mais se fait directement entre les parties – principalement via des réseaux de négociants spécialisés. Les principaux acteurs du marché sont les banques, suivies des grandes multinationales, des courtiers et des banques centrales.

La monnaie la plus échangée est le dollar américain, suivie par l'euro. Ces deux monnaies constituent aussi la paire de devises la plus fréquente. Les échanges ont lieu dans le monde entier, 24 heures sur 24, mais en général uniquement les jours ouvrés.

Les PME n'ont en principe pas d'accès direct au marché des changes, et ont donc recours aux services de leur banque. Celle-ci exécute l'ordre conformément aux instructions, puis le comptabilise sur le compte du client. Chez Raiffeisen, les PME ont un accès direct au marché des changes via l'e-banking; à partir d'un volume annuel de deux à trois millions de francs, elles ont un contact direct avec les spécialistes du Direct Access Service (DAS) de Raiffeisen.



Réduire les risques de change

## CES MESURES EN VALENT LA PEINE

Les fluctuations des cours des monnaies sont parmi les risques les plus importants pour les exportateurs et les importateurs. Des mesures tactiques et structurelles permettent de minimiser leur impact.



### Parmi les principales mesures tactiques:

- Couverture du taux de change par des opérations à terme sur devises**  
Elle améliore nettement la fiabilité de la planification sur un horizon temporel allant généralement de 12 à 18 mois (cf. ci-contre).
- Facturation en francs suisses pour les clients étrangers**  
Le risque de change est ainsi transféré au client.
- Augmentation des prix à l'étranger**  
Particulièrement conseillé aux entreprises ayant une position forte sur le marché et des produits novateurs.
- Conclusion de contrats en euros avec des fournisseurs suisses**  
Cela permet d'utiliser les recettes de la zone euro pour payer les fournisseurs en Suisse.
- Facturation en euros ou en dollars US**  
Appropriée notamment pour les exportations vers des pays dont la monnaie est peu ou seulement partiellement convertible (par ex. Chine, Brésil, Russie).



### Parmi les mesures structurelles à plus long terme:

- Innovation**  
L'innovation continue crée des avantages concurrentiels durables et améliore votre position de négociation vis-à-vis des clients étrangers.
- Maîtrise des coûts**  
Le contrôle permanent des coûts est une tâche de gestion essentielle. Parmi les mesures à court terme en cas de variation brutale des taux de change, il y a le chômage partiel, les économies de matériel ou la réduction des dépenses de marketing.
- Concordance des recettes et des dépenses en devises**  
Cette «couverture naturelle» procure une bonne protection contre les fluctuations des taux de change. Il s'agit de faire concorder – autant que possible – les dépenses et les recettes dans chaque devise. Pour cela, on peut délocaliser la production dans les pays de débouchés ou renforcer ses achats à l'étranger.

(Liste non exhaustive)

Sources: Moniteur 2018 et 2019 des risques à l'export de la Haute école spécialisée bernoise, Université des sciences appliquées de Zurich (ZHAW), Raiffeisen

Expertise Raiffeisen

## NÉGOCE DE DEVISES

**100**

millions de francs: c'est le volume journalier moyen des opérations de change de Raiffeisen.

**40**

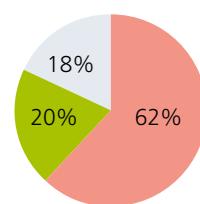
courtiers travaillent pour Raiffeisen sur les marchés financiers.

**120**

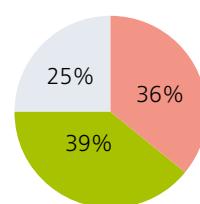
contreparties actives interagissent avec Raiffeisen dans des opérations de change interbancaires.

## RÉSERVES DE CHANGE

Réserves de change dans le monde (total converti: env. 11'000 milliards d'USD)



Réserves de change de la BNS (à la fin du 1<sup>er</sup> trimestre 2019)



Dollar US

Euro

Autres

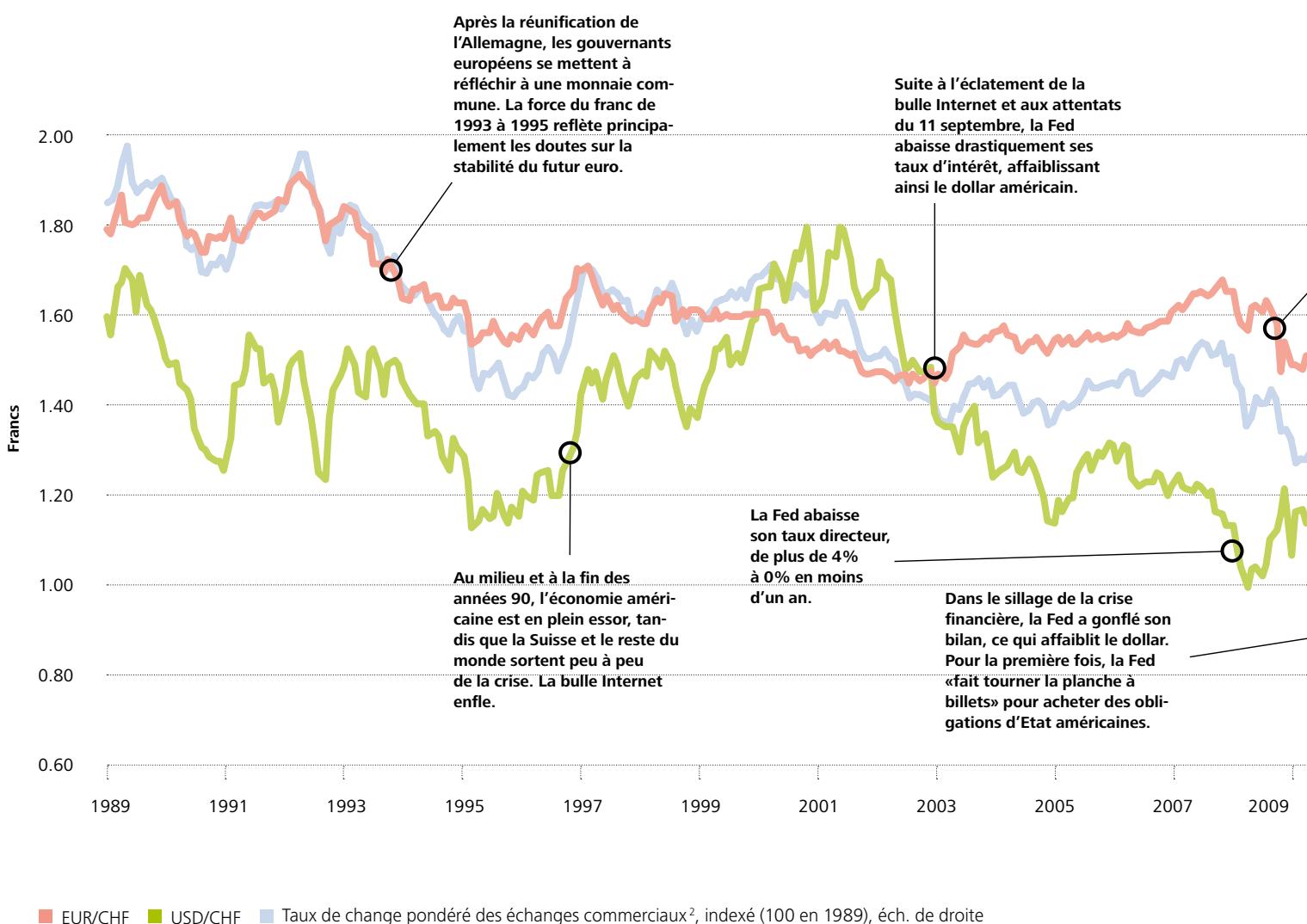
Sources: FMI, T4 2018; BNS

# Le franc suisse, monnaie forte

La monnaie suisse est traditionnellement forte; elle n'a cessé de s'apprécier au cours des dernières décennies – et la tendance ne devrait pas se renverser de sitôt.

TEXTE: Martin Neff, Domagoj Arapovic

## Evolution du franc de 1989 à 2019

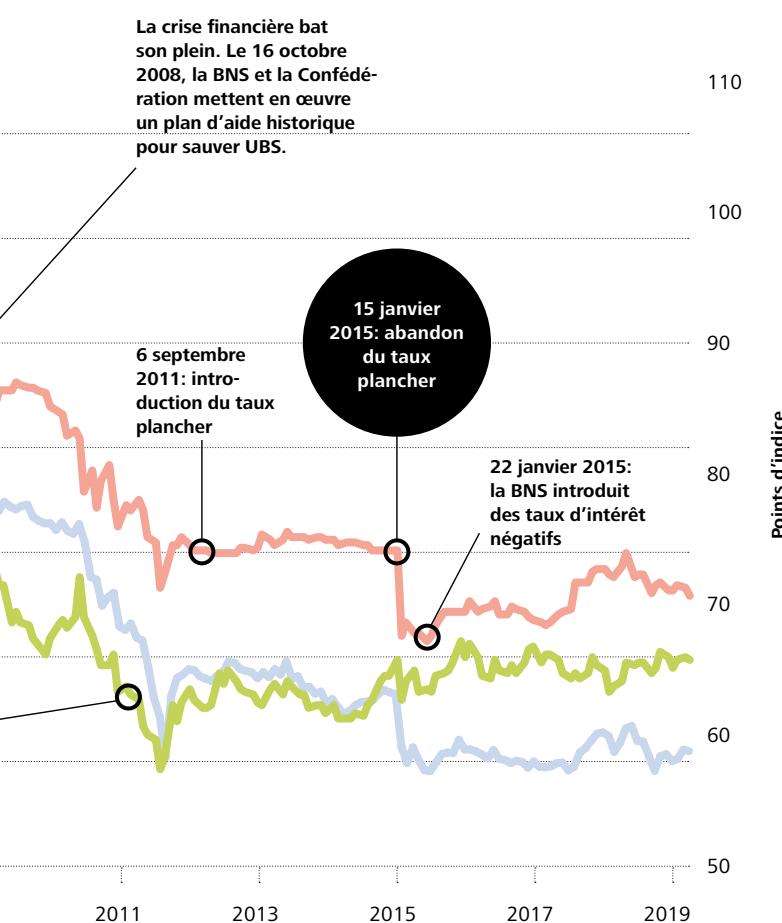


## 1,74%

de dépréciation annuelle moyenne de l'euro face au franc depuis son introduction en 1999.<sup>1</sup>

## 16%

c'est la plus forte baisse enregistrée par l'euro par rapport au franc en 2010 suite à la crise financière. En 2015, année de l'abandon du taux plancher, l'euro a perdu 10% de sa valeur.



## Pourquoi le franc est si fort

La force du franc reflète la forte compétitivité de l'économie suisse et la stabilité macroéconomique et politique du pays. Perçu comme une monnaie sûre, le franc est très recherché, particulièrement en temps de crise. En moyenne à long terme, l'inflation en Suisse est inférieure à celle à l'étranger, les investissements en francs sont donc d'autant plus attractifs. La politique budgétaire stable et durable joue également un rôle majeur; l'endettement public est exceptionnellement faible, ce qui soutient la confiance dans la monnaie nationale. Enfin, le succès de l'industrie suisse à l'export contribue à renforcer le franc. Les exportations suisses sont en effet payées en francs sur le marché mondial. Quand elles augmentent, la demande de francs croît également.

## Perspectives monétaires

L'économie suisse est compétitive, et nous vivons une situation de quasi plein emploi. La politique budgétaire est saine; l'endettement public, déjà faible, continue de diminuer, alors que beaucoup de régions du monde accumulent des montagnes de dettes. En cas de récession, beaucoup de pays auront une marge de manœuvre réduite pour engager des mesures de relance. Les banques centrales recourront probablement à la planche à billets, ce qui affaiblira à son tour leur monnaie. La Suisse étant mieux armée pour l'avenir, le franc suisse reste donc relativement attractif. Par ailleurs, le franc fort oblige notre industrie exportatrice à rester compétitive. Or, plus elle rencontre de succès, plus le franc est recherché.

Sources: Raiffeisen Economic Research, Bloomberg, BNS; extrapolation a posteriori de l'euro, de son introduction en 1999 à 1989

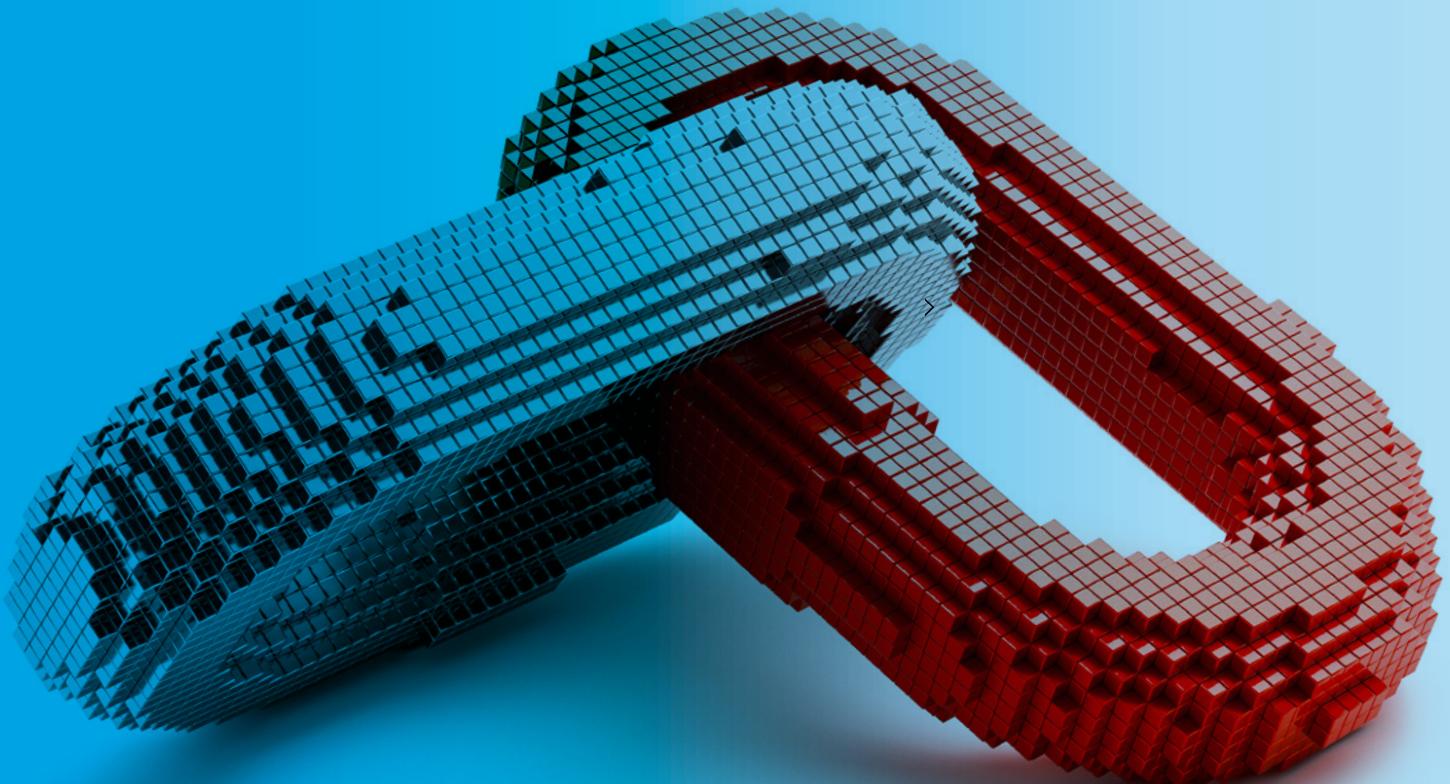
1 taux nominal, ne tenant pas compte de l'inflation.

2 pondéré des échanges commerciaux, c'est-à-dire par rapport aux monnaies des principaux partenaires commerciaux de la Suisse.

Pour le moment, peu d'applications basées sur la blockchain, comme les cryptomonnaies, ont une vraie utilité dans l'économie réelle. Mais cette technologie offre aux PME de nombreuses opportunités, dont le registre des actions digital.

TEXTE ET INTERVIEW: Simon Stahl

# PME: blockchain plutôt que cryptomonnaies



**C**ontrairement aux monnaies classiques, les cryptomonnaies ont une utilité très limitée en tant que moyen de paiement. Et pour cause: leur rapport au franc ou au dollar peut fluctuer considérablement. Pour Stefan Jeker, responsable du RAI Lab, le laboratoire d'innovation de Raiffeisen, «Le bitcoin est actuellement plus un placement financier pour les spéculateurs friands de risque, qu'un véritable moyen de paiement.»

#### Cryptomonnaies ou devises

Certes, les transactions internationales en cryptomonnaies sont techniquement possibles et faciles, mais encore relativement rares. D'après Stefan Jeker, cela provient de l'absence d'une véritable réglementation dans ce domaine. Il conseille donc aux PME de continuer à utiliser les monnaies traditionnelles pour leurs paiements, tant en Suisse qu'à l'étranger et d'éviter, pour l'instant, les cryptomonnaies.

#### La Libra – une bonne idée de Facebook?

Stefan Jeker est encore plus sceptique envers la Libra, la nouvelle monnaie virtuelle annoncée par Facebook pour 2020. Il est bien possible qu'elle offre une alternative attractive aux solutions de paiement actuelles, «mais rien n'indique qu'elle soit fiable», estime ce spécialiste de l'innovation. Basée sur une blockchain, la Libra s'appuie sur les monnaies fiduciaires traditionnelles pour stabiliser sa valeur.

Cela dit, la blockchain recèle des opportunités, pour les PME suisses notamment. Son potentiel considérable s'exprime, par exemple, dans le négoce de titres, d'articles de luxe ou la gestion des droits de propriété, poursuit Stefan Jeker. Grâce au «stockage» décentralisé, le risque de perte ou de manipulation de données est relativement faible (cf. encadré). «Le principe de la blockchain permet de créer une sorte de notaire mondial, qui ne s'appuie pas sur des intermédiaires traditionnels, mais sur la technologie informatique.»

#### Protégé des contrefaçons et digital

Les certificats digitaux pour les montres de luxe sont un bon exemple des avantages de la blockchain: si l'authenticité d'une montre coûteuse est codée sur blockchain, les fabricants, revendeurs et, surtout, les acheteurs, peuvent se protéger contre les contrefaçons, sans grande expertise; car la blockchain comporte un «jumeau digital» de la montre.

Pour les exportateurs aussi, la blockchain est source d'opportunités: «Les PME exportatrices misent sur cette technologie pour sécuriser les paiements ou le financement des transactions», explique Stefan Jeker. En effet, en cas de livraison à l'étranger, la blockchain réduit les risques liés au paiement, puisqu'un contrat «intelligent» codé sur blockchain déclenche instantanément le paiement, dès réception de la marchandise. Mais la plupart de ces projets n'en sont encore qu'à leurs débuts. Néanmoins, les avantages de la blockchain sont déjà bien tangibles, par exemple pour les registres des actions digitaux (cf. notre interview avec Matthias Weibel).

#### RAI LAB

#### Un regard vers l'avenir

Le RAI Lab est le laboratoire d'innovation de Raiffeisen. L'équipe de Stefan Jeker étudie les tendances et les technologies et réfléchit à des modèles d'affaires novateurs.

#### TECHNOLOGIE BLOCKCHAIN

#### Une base de données publique

Une blockchain est une base de données publique composée d'une chaîne de «blocs» individuels. Cette chaîne, consultable par chaque participant, contient toutes les transactions et les références de compte associées. Les informations sont stockées de manière décentralisée, c'est-à-dire sur une multitude de «nœuds» à travers le monde. Cela réduit notablement le risque de perte ou de manipulation de données, mais empêche d'annuler les transactions. Une blockchain publique nécessite par ailleurs énormément d'espace de stockage et entraîne d'importants coûts énergétiques.

## «Les blockchains sont une sorte de notaire mondial.»

Stefan Jeker, responsable du RAI Lab

Une application prometteuse de la blockchain – dont les PME suisses peuvent bénéficier directement – est le registre des actions digital, nous explique Matthias Weibel, responsable du Raiffeisen Centre des Entrepreneurs.

# Une solution blockchain ingénieuse et discrète

## Le registre des actions digital – de quoi s'agit-il ?

Avec un registre des actions digital, les PME peuvent gérer en ligne leurs parts de propriété, l'émission et le transfert d'actions. Zéro paperasse, moins de coûts: tout est traité numériquement. Les avantages sont évidents, ce n'est pas une simple «crypto» mode.

## Quels sont les avantages concrets pour les PME ?

Les PME suisses, en particulier celles qui ne sont pas cotées en bourse, peuvent ainsi gérer leur registre des actions plus efficacement et simplifier la levée de capitaux. Les investisseurs peuvent s'échanger des actions et des bons de participation très facilement, en toute sécurité et sans intermédiaires (peer-to-peer); et les investisseurs étrangers peuvent, eux aussi, investir directement dans des PME suisses.



**Matthias P. Weibel**

dirige le Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE). Il est responsable de la thématique conseil et des événements sur le thème de la digitalisation. Entrepreneur lui-même, il connaît bien les défis et les opportunités que les nouvelles technologies digitales représentent pour les PME suisses. Pour lui, la digitalisation ne doit pas être une fin en soi; elle doit toujours apporter des avantages économiques clairement mesurables.

## Où dois-je m'inscrire, en tant que PME, si je souhaite digitaliser mes actions ?

Les Acc陪agnants du RCE aideront volontiers les PME qui souhaitent digitaliser leur registre des actions. Les clients de Raiffeisen et du Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE) bénéficient de notre récent partenariat avec daura sa, une filiale de Swisscom. Le registre des actions digital proposé par daura s'adresse aux PME du commerce et de l'industrie. Elles peuvent ainsi gérer leurs parts de propriété en toute sécurité, facilement et à moindre coût, et transférer des actions d'un simple clic. A mon avis, c'est une étape importante dans la mise en place d'un écosystème digital pour les PME suisses, et donc aussi dans le renforcement de la Suisse comme place économique.

## Des entreprises utilisent-elles déjà cette offre ?

Les premières entreprises se sont déjà inscrites, et peuvent ainsi administrer leur registre des actions en ligne, en plus de la version analogique. Bientôt, la plateforme daura offrira des services supplémentaires aux sociétés anonymes, telles les invitations aux assemblées générales, la conception de programmes de participation pour les collaborateurs ou la distribution de dividendes.

→ [daura.ch](http://daura.ch)

**«L'action digitale correspond parfaitement aux PME suisses.»**

## Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE)

Le Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE) accompagne et conseille les entrepreneurs suisses, de la création à la transmission. Il se concentre sur des thèmes clés spécifiques, pertinents pour le succès des PME. L'un de ces thèmes est la digitalisation. Depuis plusieurs années, le RCE sensibilise, lors de diverses manifestations organisées dans toute la Suisse, les entrepreneurs aux possibilités de la technologie blockchain. Le RCE a par ailleurs déjà mené à bien certains projets de blockchain, par exemple pour des produits exclusifs comme des sacs de luxe et des objets de collection. En matière d'assistance technique, le RCE coopère également avec des spécialistes externes.



## Des opportunités pour l'industrie

**D**onald Trump veut «rendre sa grandeur à l'Amérique», par tous les moyens possibles. Pour stimuler l'économie du pays, il a accordé des milliards de dollars d'allégements fiscaux. Ça, c'était la carotte; depuis, il manie le bâton. Il menace tous les pays et ne ménage pas même sa propre banque centrale. **D'après moi, ce comportement est désastreux.** L'histoire économique regorge d'exemples de ce qui arrive lorsque les politiciens s'ingèrent dans la politique monétaire, soit pour s'enrichir, soit pour assurer leur réélection. Certes, Donald Trump n'est pas un dictateur et les Etats-Unis ne sont pas un pays du tiers-monde, mais cela fait longtemps qu'un président américain n'a plus exercé une telle pression sur la Fed. Que les taux d'intérêt baissent de nouveau dans le monde entier, au lieu de remonter enfin, est donc en partie de son fait.

On saura l'an prochain comment le peuple américain jugera le bilan de son président. Sous son mandat, les finances publiques sont parties dans la mauvaise direction, et **les conflits commerciaux nuisent probablement plus aux Etats-Unis qu'ils ne leur profitent.** Mais l'économie et le marché du travail sont en pleine forme – et j'inclus aussi l'industrie, dont il ne restait naguère que des vestiges. Peut-être que les baisses d'impôts et la politique douanière agressive de Donald Trump ont effectivement donné le coup de fouet nécessaire?

Chez nous aussi, l'industrie va bon train, sans barrières douanières ni mesures fiscales de grande ampleur. Je suis toujours impressionné de voir comment les entreprises suisses parviennent à surmonter le défi du franc fort, préservant ainsi notre socle industriel. Contrairement à beaucoup d'autres pays, la Suisse n'a jamais connu de délocalisations massives. **Notre avantage est la spécialisation dans des produits de niche, complexes et novateurs**, à forte valeur ajoutée, ainsi qu'un partenariat social entre employeurs et salariés. Cette recette fonctionne encore de nos jours, malgré le franc fort – ou peut-être grâce à lui – parce que la concurrence féroce qu'il implique fait office de programme de remise en forme.

**Nous devons maintenir une industrie forte**, je suis bien d'accord avec Donald Trump là-dessus. En effet, les salaires sont en général supérieurs à la moyenne dans ce secteur, qui est avant tout un moteur crucial de l'innovation, devant être soutenu à tout prix. Pour cela, que faut-il? Pour commencer, de bonnes conditions cadres, c'est le rôle de la politique. Quant à vous, chers entrepreneurs, continuez sur votre lancée! Se concentrer sur des marchés de niche restera indispensable à l'avenir aussi. Assurez-vous également d'accorder suffisamment d'importance et de moyens à la recherche-développement, car cela accroît la création de plus-value. Plus la production est complexe et demande de connaissances, mieux on se démarque de la concurrence. C'est ce que nous, économistes, appelons les produits «schumpétériens»: **des produits difficiles – voire impossibles – à remplacer.** Je sais que ce n'est pas chose facile et un véritable défi herculéen dans certains secteurs. Par exemple, comment rendre les sports de neige incontournables alors que le réchauffement climatique rend les hivers de moins en moins blancs? Ou comment un commerçant peut-il se démarquer de la concurrence, alors que l'on trouve tout sur Internet en quelques clics? Dans l'industrie, par contre, les perspectives me semblent bien meilleures, grâce notamment à la digitalisation. Faites-en votre mot d'ordre: investissez infatigablement dans le savoir et le savoir-faire. Cela en vaut la peine, car c'est votre seule chance de vous rendre irremplaçable.

*Martin Neff*

Chef économiste chez Raiffeisen Suisse

Fukushima, concurrence chinoise... L'entreprise Soltop a connu des hauts et des bas avec ses produits solaires thermiques et photovoltaïques. Raiffeisen est toujours restée à ses côtés.

TEXTE: Andrea Schmits PHOTO: Daniel Winkler

# L'électricité sur tous les toits

### Soltop

L'entreprise basée à Elgg (ZH) fabrique depuis 1984 des capteurs solaires et des installations photovoltaïques pour convertir de l'énergie solaire en chaleur et en électricité. Depuis quelques années, elle met l'accent sur des installations complètes, qui combinent pompe à chaleur, accumulateur d'électricité et boilers, pour optimiser l'efficacité. Ces systèmes sont conçus sur mesure, afin d'assurer un maximum d'autonomie et d'autosuffisance énergétique; les données de consommation peuvent être consultées sur smartphone.

→ [soltop.ch](http://soltop.ch)

**L**e ciel est bas et gris. Mais l'installation de Fritz Schuppisser capte en permanence l'énergie solaire et la convertit en électricité pour éclairer, chauffer et climatiser. Agé de 70 ans, il mise sur les énergies renouvelables depuis 1976. Il y a 35 ans, il a fondé Soltop, entreprise spécialisée dans les systèmes photovoltaïques, les capteurs solaires et les systèmes de production d'eau. «Mes motivations n'étaient pas seulement matérielles, mais surtout écologiques», affirme Fritz Schuppisser. Et le succès semble lui donner raison: au fil des ans, il a agrandi le siège de la société à Elgg (ZH) par trois nouvelles halles de production. «La conscience écologique des gens s'est éveillée, les énergies fossiles sont de plus en plus mal vues.»

#### Catastrophe nucléaire et prise de conscience

Si, dans les premières années, le solaire thermique à capteurs était le produit phare, au tournant du siècle les panneaux photovoltaïques voient leur popularité exploser: le coût de ces systèmes chute fortement, d'autant plus que la catastrophe nucléaire de Fukushima dope la demande d'électricité verte. Les ventes de capteurs solaires thermiques ont, quant à elles, continué de baisser. En effet, les

modules photovoltaïques à bas coût importés d'Asie font chuter les prix de 90%, ce qui impacte naturellement le marché. «Au début, je ne voulais pas y croire», se souvient Fritz Schuppisser. Mais Soltop a su s'adapter. Aujourd'hui, l'entreprise se concentre essentiellement sur les systèmes énergétiques intelligents avec pompe à chaleur, photovoltaïque, accumulateur d'électricité et station de recharge. Cette année, elle a lancé l'un des premiers systèmes énergétiques intégraux pour maisons individuelles.

Tout au long de ces hauts et ces bas, Soltop a pu compter sur la Banque Raiffeisen Aadorf. «Il y a vingt-cinq ans déjà, lorsque nous avons construit la première des nouvelles halles, Raiffeisen était là pour nous aider», se rappelle Fritz Schuppisser. «Nous avions comparé les conditions de différentes banques, et Raiffeisen était la meilleure; depuis, nous sommes partenaires!»

Fritz Schuppisser apprécie que Raiffeisen s'intéresse aux PME: «Les grandes banques ne voulaient que des emprunteurs déjà bien établis.» Peter Bühler, directeur de la Banque Raiffeisen Aadorf, le confirme: «C'était tout naturel pour nous de soutenir Soltop.» En effet, l'entreprise est un partenaire fiable, engagé pour le développement durable, dans un secteur d'avenir.

Pour le moment, elle remet à jour son infrastructure IT, et a obtenu un prêt de Raiffeisen, afin de s'assurer les liquidités suffisantes. «Avec Raiffeisen, je peux parler en toute franchise et ouverture si j'ai un problème de financement», nous dit en souriant Fritz Schuppisser. «Je me sens toujours entre de bonnes mains.» Cela va de soi pour le directeur de la Banque: «Nous souhaitons être comme le médecin de famille, celui à qui l'on fait confiance et que l'on va voir en cas de besoin, parce qu'on le connaît et qu'on l'apprécie.»

## «Avec Raiffeisen, je peux parler en toute franchise.»

Fritz Schuppisser



Fritz  
Schuppisser

Peter  
Bühler

## Attachez vos ceintures

Découvrez comment les entrepreneurs gèrent les hauts et les bas des taux de change et se couvrent pour s'en protéger.

### 6 fois

depuis son introduction, l'euro s'est apprécié par rapport au franc sur une année. En 14 ans, il s'est affaibli.

**16%**

c'est la baisse maximale enregistrée par l'euro par rapport au franc en 2010 suite à la crise financière. En 2015, année de l'abandon du taux plancher, l'euro a perdu 10% de sa valeur.

**43%**

des exportations suisses vont vers la zone euro. 55% des importations proviennent de la zone euro.

**Solutions pour entrepreneurs**

→ [raiffeisen.ch/entrepreneurs](http://raiffeisen.ch/entrepreneurs)