

La Vie économique

Plateforme de politique économique

98^e année | Juin 2025 | Frs. 12.-

Dossier

Le retour des droits de douane?



ENTRETIEN

Stefan Paul, PDG de Kuehne + Nagel: «Le monde est-il vraiment en plein bouleversement?»

INFOGRAPHIE

Un café crème à six francs

ÉCLAIRAGE

Le retour des taux négatifs?

REGARD SUR LE MONDE

Vietnam: réussir avant de vieillir



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'économie,
de la formation et de la recherche DEFR
Secrétariat d'Etat à l'économie SECO

Retour vers le futur



Gaëtan Bally, Keystone

Les droits de douane existaient déjà dans la Rome antique. Puis, l'économie moderne a remis en question ce qui fut une évidence des siècles durant. En Suisse, les droits de douane instaurés entre les cantons ont été supprimés au moment de la création de l'État fédéral et, actuellement, plus aucun droit de douane n'est prélevé sur les produits industriels.

La politique douanière actuelle des États-Unis est-elle un retour en arrière, comme dans «Retour vers le futur»? Dans ce film, chaque changement dans le passé entraîne le chaos dans le futur et la politique commerciale mondiale semble être en proie au même chaos actuellement. D'ailleurs, quand vous lirez ce magazine, elle aura peut-être encore changer (la rédaction a été clôturée le 30 mai).

Le sujet des droits de douane serait-il trop instable pour être traité dans une édition imprimée? Nous pensons au contraire qu'une analyse intemporelle a un intérêt tout particulier, justement en ce moment, et nous vous proposons d'examiner les droits de douane sous un angle économique, juridique et historique.

Reto Föllmi et Björn Hartmann, de l'Université de Saint-Gall, montrent pourquoi les grandes économies peuvent tirer profit des droits de douane.

«Une analyse intemporelle a un intérêt tout particulier, justement en ce moment.»

De leur côté, deux économistes de l'Université de Zurich utilisent la théorie des jeux pour mettre en évidence les aspects rationnels et irrationnels du jeu mondial des droits de douane. Malgré la montée du protectionnisme, le commerce fondé sur des règles conserve son importance: plus de 80% du commerce mondial de marchandises s'effectue selon le principe de la nation la plus favorisée de l'OMC.

L'économie mondiale est-elle en plein bouleversement? Stefan Paul, PDG de Kuehne + Nagel, en doute. Dans un entretien, il explique que les flux mondiaux de marchandises vont simplement se déplacer. Dans cette édition, nous nous intéressons aussi à l'approvisionnement en matières premières critiques et à la révision de la loi sur les banques. Enfin, nous lançons notre deuxième saison de «Regard sur le monde», consacrée cette fois à la démographie.

Comme le disait Emmett Brown dans «Retour vers le futur»: «Le futur n'est jamais écrit à l'avance pour personne; votre futur sera exactement ce que vous en ferez, alors faites qu'il soit beau pour chacun de vous!»

Nous vous souhaitons une lecture inspirante.

Guido Barsuglia et Nicole Tesar
Rédaction en chef



Dossier

Le retour des droits de douane?

6 Histoire des douanes suisses

Marco Polli-Schönborn, historien

10 À l'échelle mondiale, les droits de douane restent bas

Isabelle Schluerp, Gabriel Spaeti, Seco

14 Les droits de douane sont-ils judicieux d'un point de vue économique?

Reto Föllmi, Björn Hartmann, Université de Saint-Gall

18 La politique douanière américaine donne-t-elle un nouvel élan au droit commercial international?

Charlotte Sieber-Gasser, IHEID

22 Mesures douanières et contre-mesures: qui joue à quoi?

Simon Jantschgi, Heinrich Nax, Université de Zurich

26 «Le monde est-il vraiment en plein bouleversement?»

Entretien avec Stefan Paul, Kuehne + Nagel

32 Découplage Chine – États-Unis: penser l'impensable

Hans Gersbach, Paul Maunoir, Kieran Walsh, EPF Zurich

36 Le conflit commercial mondial actuel, une opportunité pour l'UE

Ignacio Garcia Bercero, Bruegel

39 Le dédouanement en ligne, une aide en période de crise

Marco Benz, OFDF



Rubriques

Taux négatifs, ambiance de travail et un Vietnam vieillissant

INFOGRAPHIE

- 42 Boire un café crème à l'extérieur est toujours plus coûteux**

ÉCLAIRAGE

- 44 Les taux négatifs feront-ils bientôt leur retour?**

Adriel Jost, IWP

COMMERCE

- 46 Assurer l'accès aux matières premières: la méthode du Conseil fédéral**

Daniela Fabel Glass, Olivier Bovet, Andrea Rauber Sixer, Seco



68

BANQUES

- 50 Le mécanisme public de garantie des liquidités, un subventionnement implicite**

Cyril Monnet, Dirk Niepelt, Remo Taudien, Université de Berne

CONJONCTURE

- 64 Mesurer le PIB à partir de l'espace**

Bruno S. Frey, Andre Briviba, Crema

TRAVAIL

- 54 L'ambiance de travail est plus importante que le salaire**

Ariane M. Baer, Swissstaffing

REGARD SUR LE MONDE

- 68 Vietnam: réussir avant de vieillir**

Thomas Gass, Ambassade de Suisse au Vietnam

ENVIRONNEMENT

- 58 Pour une réglementation efficace**

Michael Funk, Samuel Rutz, Eva Zuberbühler, Swiss Economics

- 72 Articles les plus lus**

- 73 Prochainement/Impressum**

Histoire des douanes suisses

À l'époque romaine, il y a plus de deux mille ans, des droits de douane étaient déjà prélevés en Suisse. Il faut attendre la création de l'État fédéral pour que cesse cette pratique entre les cantons. Aujourd'hui, l'importation de biens industriels en Suisse est entièrement exemptée de droits de douane.

Marco Polli-Schönborn, historien

Les droits de douane ont joué un rôle central dans l'histoire économique de la Suisse¹. Depuis l'appartenance du pays à l'Empire romain jusqu'à l'époque moderne, ils ont été un pilier de la politique budgétaire, procurant des revenus à ceux qui détenaient le pouvoir. Ces derniers s'en servaient également pour mener une politique économique qui visait à gérer les flux commerciaux de même qu'à protéger et promouvoir la production nationale. La perception de droits de douane a eu une importance particulière pour le financement de la collectivité, surtout avant la création de l'État fédéral.

Une affectation précise sous l'Empire romain

Dès l'époque romaine, des droits de douane sont perçus sur le territoire de la Suisse actuelle, notamment à Genève, Saint-Maurice et Zurich. La *quadragesima Galliarum* (taxe du quarantième, soit 2,5%) sert alors à financer les infrastructures et les prestations de sécurité comme l'entretien des ponts ou la surveillance des marchés. À cette époque, l'affectation des droits de douane est primordiale.

Au Moyen Âge (de 500 à 1500 après J.-C. environ), les douanes sont un des principaux attributs du pouvoir seigneurial. Les autorités locales – villes, monastères ou nobles – les utilisent pour financer leurs activités. De nombreux droits de douane intérieurs, levés à des points de passage (marchés, ponts, rivières et autres voies), sont instaurés. Les droits de passage

sans contrepartie étant interdits à l'origine, les taxes douanières ont clairement une finalité fiscale et font partie des services publics de base.

Découverte des tarifs protectionnistes au Moyen-Âge

À partir du haut Moyen Âge, vers l'an 1000 après J.-C., les raisons fiscales gagnent encore en importance. Les tarifs sont désormais fixés de manière plus différenciée, selon le genre de marchandises, leur poids et leur itinéraire. En parallèle, l'idée d'utiliser la politique douanière pour atteindre des objectifs économiques fait son chemin, par exemple afin de protéger les producteurs locaux contre la concurrence étrangère. La ville de Lucerne, entre autres, taxe davantage certaines marchandises pour canaliser le commerce local. Le plus ancien tarif douanier connu, édicté par la ville de Lucerne elle-même, date de 1390 et entraîne un renchérissement dont se plaignent les commerçants, en particulier ceux de Milan.

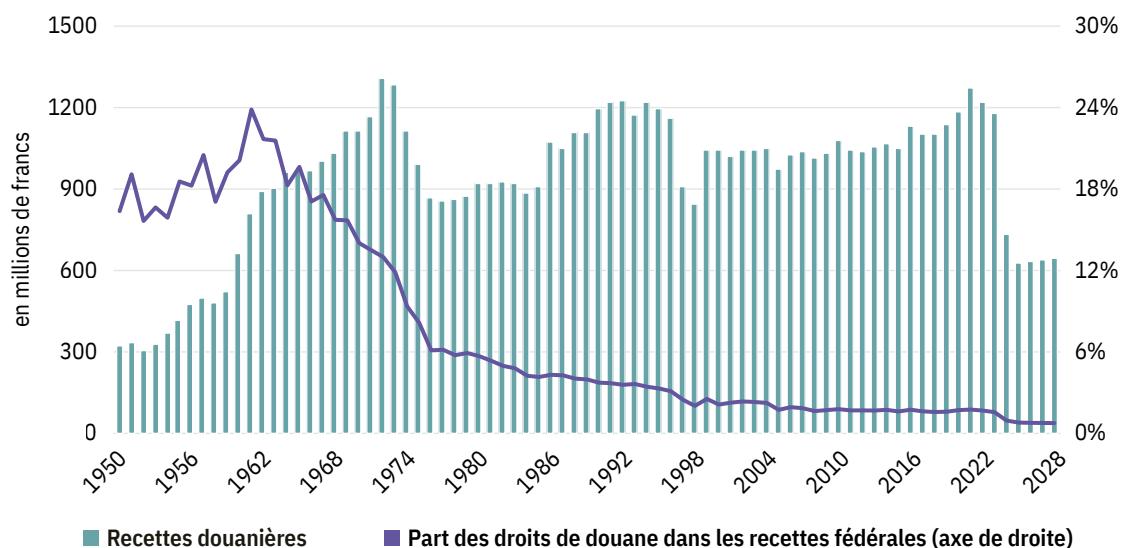
Aux XV^e et XVI^e siècles, les douanes gagnent fortement en importance dans de nombreuses villes situées sur le territoire de la Suisse actuelle. Lucerne, par exemple, centralise la comptabilisation des recettes en créant un office spécial de receveur. À Uri et Schaffhouse, les droits de douane fournissent le gros des recettes publiques et servent principalement au financement, mais ils influencent aussi les marchands dans leur choix des itinéraires

¹ Cet article s'inspire de la contribution de l'auteur dans le Dictionnaire historique de la Suisse.

Muletier en costume traditionnel: un souvenir des transports de marchandises à travers les Alpes, jadis. Avant la création de l'État fédéral, les muletiers passaient plusieurs postes de douane cantonaux.



Caisse de la Confédération: les droits de douane perdent de leur importance (1950-2028)



Remarque: les valeurs pour les années 2025 à 2028 correspondent au budget et au plan financier. À partir de 2024, elles intègrent uniquement les recettes douanières provenant des importations agricoles.

Source: 1990-2028: Portail de données de l'AFF (séries de données «1.1.7 Droits de douane» et «1. Recettes courantes»); 1950-1989: statistique historique de la Suisse HSSO, série de données U.18 «Recettes de la Confédération, par groupes spécifiques, de 1950 à 1989 (en millions de francs)» / La Vie économique

à emprunter, les tarifs élevés incitant ceux-ci à passer par d'autres cols, notamment ceux des Grisons.

Début de l'époque moderne

Au début de l'époque moderne, entre 1500 et 1800, les droits de douane deviennent l'épine dorsale des impôts indirects, une conséquence de la vision caméraliste qui privilégie les impôts sur la consommation et le trafic commercial à la taxation personnelle sur le revenu et la fortune. Dans les villes-États comme Lucerne, leur part va jusqu'à dépasser 30% des recettes totales. Ils restent donc un instrument clé de financement. En parallèle, leur effet régulateur s'accentue: ils sont appliqués de manière ciblée à des fins de protection des marchés régionaux ou d'augmentation des revenus dans les campagnes, ce qui engendre des protestations et renforce la contrebande.

De la République helvétique à la Régénération (1798-1848), plusieurs initiatives visant à uniformiser le système douanier échouent, le plus souvent à cause des intérêts particuliers des cantons. Conti-

nuant de servir à des fins essentiellement fiscales, les droits de douane sont une source de revenus indispensable pour bon nombre de cantons, de communes, voire de particuliers. La Suisse compte alors plus de 400 postes de douane – une mosaïque qui ne facilite pas le commerce intérieur. La finalité de perception des recettes prime clairement sur la fonction de régulation.

Suppression des droits de douane intérieurs

Avec la création de l'État fédéral en 1848, la Confédération reçoit la compétence de conclure des traités douaniers, ce qui mène à l'uniformisation du système douanier. Elle assume la perception des droits de douane aux frontières de la Suisse; les douanes intérieures sont abolies et les cantons indemnisés pour cette perte. Grâce à la bonne conjoncture économique en Suisse et à l'étranger, les droits perçus par la Confédération augmentent malgré les annuités versées aux cantons, ce qui renforce sa marge de manœuvre fi-

nancière. Dans la seconde moitié du XIX^e siècle, les droits de douane représentent environ les trois quarts des recettes fédérales. Le gouvernement augmente les droits de douanes pour couvrir ses dépenses croissantes (défense nationale, travaux publics, etc.).

Pendant la dépression économique internationale des années 1870, la plupart des pays voisins se rallient au protectionnisme dès 1878, tandis que la Suisse s'en tient au principe du libre-échange, donc à des droits de douane peu élevés. Elle finit cependant par adopter une politique douanière plus active à partir du milieu des années 1880, relevant ses tarifs en 1884, 1887 et 1891.

Jusque dans les années 1960, les droits de douane sont l'une des principales sources de revenus de la Suisse. En 1961, ces recettes représentent encore près de 24% du total des finances fédérales (voir illustration). Cette forte dépendance à l'égard des recettes douanières ne dure toutefois pas car les conditions économiques et politiques changent de plus en plus. Dans les années 1960, les relations commerciales internationales commencent à s'intensifier. En 1966, la Suisse adhère à l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce Gatt (qui devient l'OMC par la suite), ce qui mène à un démantèlement progressif des droits de douane.

D'instruments de protection importants pour l'économie nationale, les tarifs douaniers deviennent un obstacle au libre-échange et au développement économique. Le recul des recettes douanières au fil des décennies suivantes reflète les changements intervenus dans l'ordre économique mondial.

Dès les années 1960, la Suisse mise davantage sur le libre-échange et la libéralisation du marché. Du reste, elle compte en 1960 parmi les sept membres fondateurs de l'Association européenne de libre-échange (Aele).

Par la suite, la Suisse conclut des accords de libre-échange avec de nombreux États, parfois sur une base bilatérale, comme en 1972 avec la CEE, mais le plus souvent dans le cadre de l'Aele. Le réseau de libre-échange de la Suisse comprend aujourd'hui plus de 30 accords, dont ceux conclus avec les principaux marchés commerciaux tels que l'Union européenne ou la Chine. Tout cela a conduit à une réduction continue des droits de douane et une baisse notable des recettes.

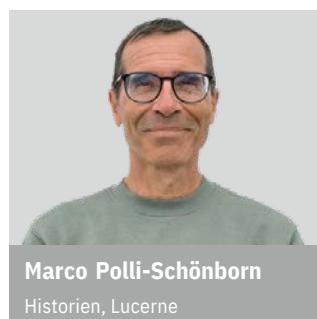
La réduction des droits de douane à compter des années 1960 a de vastes répercussions sur l'économie suisse, dont l'une des principales se traduit par la baisse des coûts pour les entreprises dépendant de l'importation de biens. Le démantèlement des droits de douane a pour effet une diminution sensible des coûts de production, surtout pour les entreprises qui achètent des biens intermédiaires industriels à l'étranger, ce qui sert la compétitivité de la Suisse.

Parallèlement, les charges administratives liées au dédouanement diminuent, ce qui renforce encore l'efficacité du système économique suisse. Les consommateurs bénéficient eux aussi de la réduction des droits de douane, car les marchandises importées peuvent être proposées à des prix plus avantageux.

En 2024, la Suisse va encore plus loin². Elle est l'un des rares pays du monde ramener à zéro les droits de douane à l'importation sur l'ensemble des produits industriels, ce qui représente un allègement annuel d'environ 600 millions de francs pour l'économie et les consommateurs.

Cette mesure stratégique renforce la compétitivité de l'économie suisse et profite aux entreprises comme aux consommateurs. Même si les droits de douane sur les importations de produits agricoles sont, eux, maintenus, la suppression des droits de douane industriels fait date dans l'histoire économique de la Suisse.

² Voir Zimmermann Thomas A. (2023). Comment la Suisse tire profit de la fin des droits de douane industriels. La Vie économique, 4 décembre.



À l'échelle mondiale, les droits de douane restent bas

En dépit des droits de douane additionnels instaurés par les États-Unis, la majeure partie du commerce mondial repose toujours sur les règles de l'OMC et des tarifs douaniers assez bas. Économie de taille moyenne tournée vers l'exportation, la Suisse a tout intérêt à ce que rien ne change en la matière.

Isabelle Schluep, Gabriel Spaeti, Seco

Ce n'est pas seulement depuis le second mandat du président Donald Trump que les experts observent le retour du protectionnisme partout dans le monde. Mais depuis la réélection de Trump, la politique commerciale des États-Unis est de toute évidence dictée par des considérations de sécurité nationale et de stratégie industrielle.

Pour réduire les déficits commerciaux bilatéraux avec des pays partenaires, déficits qu'il juge problématiques, l'actuel président américain mise sur les droits de douane, notamment des droits de douane sectoriels, tels que les droits additionnels de 25% sur les importations d'acier et d'aluminium, ainsi que des droits de douane «réciproques» spécifiques à certains pays, comme les droits additionnels à l'encontre de la Suisse¹ et d'autres États, qui ont été provisoirement suspendus. Depuis le 5 avril 2018, un droit de douane additionnel de 10% frappe en outre une grande partie des autres importations de marchandises. Les marchandises chinoises ont même été temporairement taxées d'un droit de douane additionnel pouvant atteindre 145%.

Ce ne sont pourtant pas seulement les droits de douane additionnels appliqués par les États-Unis et très médiatisés qui ont mis sous pression l'ordre commercial international fondé sur des règles, provoquant des tensions dans le système commercial mondial. Les politiques économiques étatistes de certains

pays et l'octroi de subventions ont également généré des distorsions de la concurrence qui contreviennent aux principes de l'OMC². Tel est le cas notamment de la Chine (restrictions à l'exportation de terres rares; subventions industrielles aux technologies «vertes» comme les véhicules électriques), du Brésil (droits de propriété intellectuelle suspendus) ou de l'Union européenne (exigences en matière de chaînes d'approvisionnement durables). Il est toutefois exagéré d'annoncer la fin du système mondial commercial basé sur des règles, comme certains le font. Le principe dit de la «nation la plus favorisée» (NPF) continue de prévaloir dans le cadre de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (Gatt)³. Ce principe exige des membres de l'OMC qu'ils étendent les avantages commerciaux accordés à un partenaire à tous leurs autres partenaires.

Malgré l'avancée du protectionnisme et la multiplication des accords de libre-échange bilatéraux ou régionaux, plus de 80% du commerce mondial de marchandises s'effectue selon le principe de la nation la plus favorisée (voir illustration 1)⁴. Le commerce basé sur des règles conserve donc toute son importance et ses avantages.

Il faut souligner que 5% du commerce NPF soumis à des droits de douane auraient pu bénéficier de droits préférentiels, dans le cadre d'accords de libre-échange par exemple, mais que les entreprises n'y

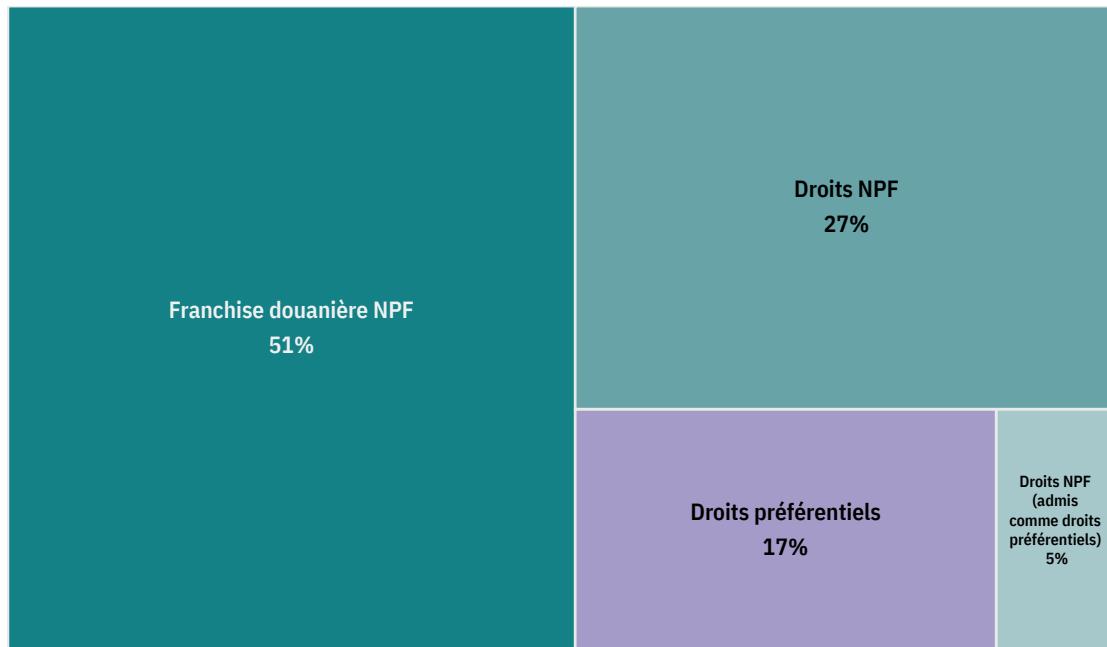
¹ Le droit de douane additionnel annoncé en avril est de 31% sur les importations de marchandises provenant de Suisse.

² Voir l'article de Charlotte Sieber-Gasser, page 18.

³ Selon l'évaluation des données de Global Trade Alert de Statista, les États-Unis ont été à l'échelle mondiale le pays qui a mis en œuvre le plus de mesures protectionnistes entre 2009 et 2015, devant la Chine et le Brésil.

⁴ Voir Gonciarz et Verbeet (2015).

III. 1: La majeure partie des importations mondiales est régie par le principe de la nation la plus favorisée de l'OMC (2022)



Source: Gonciarz et Verbeet (2025), présentation des auteurs / La Vie économique

ont pas eu recours en raison de règles d'origine complexes ou de coûts administratifs élevés⁵.

Les mesures commerciales, telles que les droits *anti-dumping*, les droits compensateurs ou les droits de douane supplémentaires unilatéraux, ont concerné moins de 3% du commerce en 2022⁶. Autrement dit, selon l'OMC, même si les États-Unis maintenaient durablement leur politique d'importation contraire aux règles de l'OMC (et en supposant que toutes choses restent égales par ailleurs), 70% des importations mondiales continueraient d'être négociées conformément au principe de la «nation la plus favorisée».

Poursuite de la libéralisation des échanges

Malgré la tendance au protectionnisme, il est encourageant de constater que des mesures de libéralisation du commerce ont été prises. En 2025, le Vietnam a ainsi abaissé ses droits à l'importation sur les composants électroniques et les machines afin d'en-

courager la production et l'exportation de produits de haute technologie. La même année, le Brésil a réduit ses tarifs douaniers sur certains produits agricoles et matières premières afin d'accroître la compétitivité de son industrie et de lutter contre l'inflation. La Chine a elle aussi pris la décision de réduire ses droits de douane dans divers secteurs au cours des dernières années. Quant à la Suisse, elle a supprimé en 2024 tous ses droits de douane sur les importations de biens industriels, allégeant la charge qui pesait sur l'économie et les consommatrices et consommateurs⁷. Selon le Moniteur des ALE⁸ publié par le Secrétariat d'État à l'économie (Seco), les entreprises suisses qui ont bénéficié d'accords de libre-échange (ALE) en 2023 ont économisé 2,2 milliards de francs en droits de douane. Le taux d'utilisation des préférences tarifaires a atteint 62% pour les importations.

Des droits de douane faibles

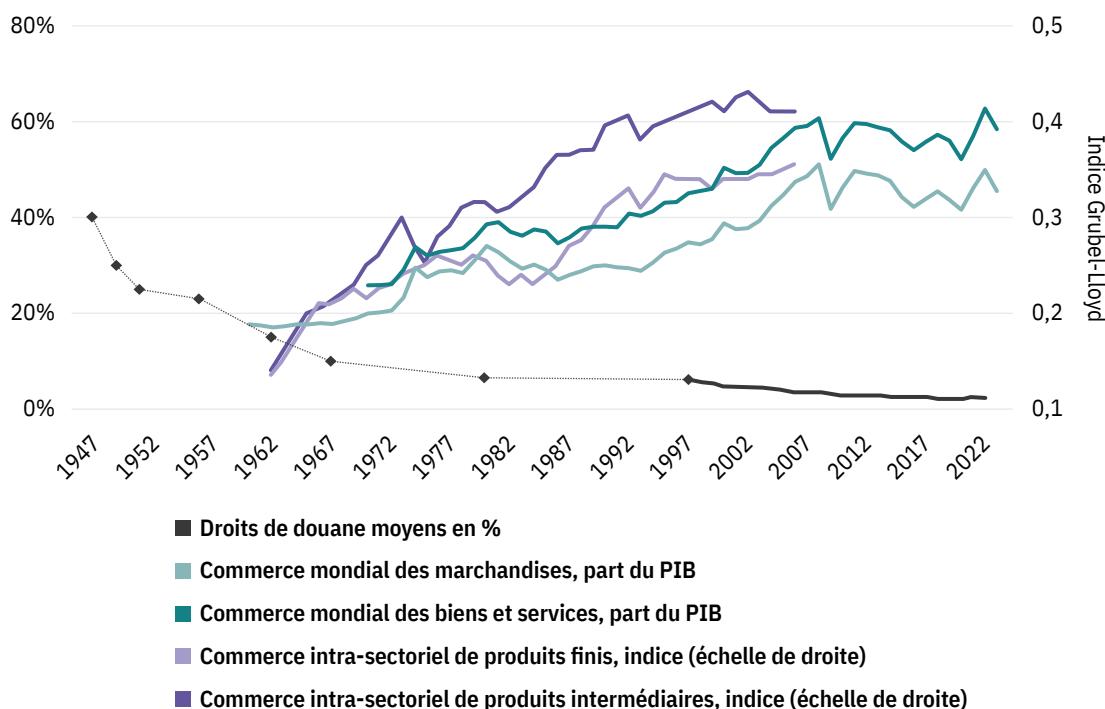
Depuis la création du Gatt en 1947 et celle de l'OMC qui lui a succédé en 1995, on observe une nette

5 Voir Gonciarz et Verbeet (2025).

6 N'apparaît pas dans l'illustration 1.

7 Voir Zimmerman (2023).

8 Voir Moniteur des ALE sur le site Internet Seco.admin.ch.

III. 2: Les droits de douane baissent, le commerce augmente (1947-2023)


Remarque: pour la période 1947-1997, les droits de douane moyens ne sont disponibles que pour certaines années. le commerce intra-sectoriel est mesuré au moyen de l'indice Grubel-Lloyd, compris entre 0 et 1. Les valeurs sont d'autant plus élevées que la part du commerce intra-sectoriel est importante, ce qui correspond à une structure commerciale plus différenciée et complexe telle qu'on la rencontre souvent dans les économies avancées dont la base industrielle est hautement développée.

Sources: droits de douane moyens en pourcentage: (1947 – 1980) réduction des droits de douane sur les produits industriels, moyennes pondérées des droits de douane des pays industrialisés, Feuille fédérale 1994, tome IV, page 134 (message 1 du Gatt); droits de douane entre 1996 et 2021, voir: WTO analytical database dans: Snoussi-Mimouni et Drevinskas (2023); commerce mondial des biens et des services en pourcentage du PIB, voir les indicateurs de l'OMC et de la Banque mondiale; commerce intra-sectoriel de produits intermédiaires et de produits finis, indice de Grubel-Lloyd (à 5 chiffres): voir Brülhart (2009) / La Vie économique.

tendance à une baisse des droits de douane (voir illustration 2). Au cours des sept cycles de négociations tarifaires du Gatt, les pays industriels ont abaissé leurs droits de douane sur les produits industriels, qui sont passés d'une moyenne de 40% en 1947 à 6,4% en 1986. Pendant le cycle d'Uruguay (1986-1993), les tarifs douaniers ont été ramenés à 3,9% en moyenne⁹, les réductions tarifaires étant plus fortes sur les produits agricoles que sur les biens industriels. Une étude de l'OMC¹⁰ montre que les droits de douane effectivement appliqués (y compris les droits préférentiels) ont diminué de plus de la moitié entre 1997 (6,2%) et 2021 (2,5%), ce qui s'explique par les baisses tarifaires et des changements dans les flux commerciaux.

Parallèlement, le commerce mondial de marchandises a plus que quadruplé depuis 1996, attei-

gnant une valeur de 20 100 milliards de dollars en 2022. Même la part des exportations et des importations mondiales dans le PIB mondial a presque triplé depuis 1960. Si l'on ajoute les services, leur part totale dans le PIB mondial a plus que doublé depuis les années 1970 (voir illustration 2). Une partie du commerce des services est étroitement liée au commerce des marchandises, notamment le financement des échanges, le montage, le transport ou les assurances.

Selon le Moniteur des ALE, les PME bénéficient particulièrement de l'accès aux marchés mondiaux: elles enregistrent 61% des économies réalisées sur les droits de douane. Leur intégration dans les chaînes de création de valeur mondiales stimule la croissance, la productivité, l'innovation et le transfert des connaissances, à condition toutefois, selon l'OCDE,

⁹ Total des droits de douane liés divisé par le nombre de lignes tarifaires.

¹⁰ Voir Snoussi-Mimouni et Drevinskas (2023).

que les marchés fonctionnent et que les conditions de concurrence soient équitables¹¹. Selon les chiffres de 2018, le commerce extérieur génère plus du tiers de l'ensemble des emplois en Suisse, principalement dans le secteur manufacturier. Environ la moitié de ces emplois sont occupés par de la main-d'œuvre moyennement et hautement qualifiée¹².

Avant 1960, les pays du Nord exportaient principalement des produits industriels et importaient des matières premières en provenance du Sud (commerce dit « unidirectionnel »). Après 1960, les importations et les exportations pouvaient concerner le même secteur d'activité (commerce dit « intra-sectoriel » ou « bidirectionnel »). Le commerce de produits semi-finis s'est développé de manière plus dynamique que celui des produits finis (voir illustration 2). Désormais, les produits semi-finis représentent près de la moitié des importations suisses de produits¹³.

Si la spécialisation permet de réduire les coûts, d'améliorer l'allocation des ressources et de stimuler le développement économique, elle rend aussi l'industrie d'exportation suisse plus vulnérable, car les échanges de produits intermédiaires sont plus sensibles aux coûts de transport ou aux droits de douane, les marchandises franchissant souvent les frontières à plusieurs reprises¹⁴. Dans des régions comme l'Amérique du Nord ou l'Europe, où les chaînes d'approvisionnement sont fragmentées, la réduction des coûts est essentielle à la croissance du commerce. En tant qu'économie orientée vers l'exportation, la Suisse a donc tout intérêt à ce que les règles de l'OMC soient respectées et développées.

Comme le montre l'évolution récente, les baisses de droits de douane instaurées dans le cadre de l'OMC et des accords de libre-échange n'ont pas seu-

lement favorisé une économie mondiale basée sur la division du travail, stimulé le commerce (notamment celui des produits intermédiaires), établi des chaînes d'approvisionnement mondiales et ouvert de nouveaux marchés aux entreprises. Les consommatrices et consommateurs en ont également bénéficié grâce à un choix plus large de produits et à des prix abordables. Le système commercial multilatéral fondé sur les règles de l'OMC contribue de manière déterminante à la prospérité mondiale et demeure donc essentiel au bon fonctionnement du commerce mondial¹⁵.

Bibliographie

- Anderson K. (2016). Contributions of the GATT/WTO to global economic welfare: empirical evidence. *Journal of Economic Surveys*, vol. 30, n° 1, p. 56 à 92.
- Banque internationale pour la reconstruction et le développement / Banque mondiale (2009). *World Development Report 2009, Reshaping Economic Geography*.
- Brülhart M. (2009). An account of global intra-industry trade, 1962–2006. *World Economy*, 32: 401-459.
- Chiapin Pechansky R. et Lioussis M. (2024). Measuring employment in global value chains by workforce characteristics, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, n° 2024/08, Éditions OCDE, Paris.
- Gonciarz T. et Verbeet T. (2025). Significance of most-favoured-nation terms in global trade: A comprehensive analysis, n° ERS-2025-02. Document de travail de l'OMC.
- OCDE (2023). Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat 2023, Éditions OCDE, Paris.
- Snoussi-Mimouni M. et Drevinskas E. (2023). Les droits de douane appliqués par les Membres de l'OMC ont presque diminué de moitié depuis 1996, Blog de données de l'OMC, 13 avril.
- Zimmermann T. A. (2023). Comment la Suisse tire profit de la fin des droits de douane industriels. *La Vie économique*, 4 décembre.

11 Voir OCDE (2023).

12 Voir Chiapin Pechansky et Lioussis (2024).

13 Selon la World Integrated Trade Solution Database de la Banque mondiale.

14 Voir World Development Report (2009).

15 Voir Anderson (2016).



Isabelle Schluep

Collaboratrice scientifique, Circulation internationale des marchandises, Secrétariat d'État à l'économie (Seco), Berne



Gabriel Spaeti

Chef du secteur Circulation internationale des marchandises, Secrétariat d'État à l'économie (Seco), Berne

Les droits de douane sont-ils judicieux d'un point de vue économique?

Selon la théorie économique, le commerce renforce le bien-être. Celle-ci dit toutefois aussi que les grandes puissances économiques peuvent profiter de droits de douane modérés, même si c'est plutôt improbable dans le cas de l'actuelle politique américaine en la matière.

Reto Föllmi, Björn Hartmann, Université de Saint-Gall

Depuis la Seconde Guerre mondiale, les droits de douane ont considérablement baissé. Jusqu'à récemment, seuls les produits agricoles étaient encore soumis à des droits de douane élevés dans les pays industrialisés. Bien qu'elles n'aient pas complètement disparu, les barrières commerciales prenaient souvent des formes non tarifaires, comme des réglementations techniques nationales ou des procédures d'autorisation. Force est toutefois de constater que les droits de douane opèrent actuellement un retour en force.

L'ouverture des marchés, synonyme de bien-être

Cette évolution est pour le moins étonnante quand on connaît les avantages apportés par le commerce international: celui-ci permet aux pays de se spécialiser dans les secteurs où ils bénéficient d'un avantage comparatif, qu'il s'agisse d'un atout technologique, d'une infrastructure spécifique ou du niveau de formation de la main-d'œuvre.

La Suisse, par exemple, possède un avantage comparatif sur d'autres pays grâce à ses industries mécanique et pharmaceutique de pointe. À l'inverse, elle importe la quasi-totalité de certains

biens, comme les voitures. L'ouverture des marchés peut également permettre de partager les frais fixes, notamment dans la recherche et le développement, ce qui mène à une baisse du coût moyen des produits et de leurs prix. Enfin, les consommatrices et consommateurs ont accès à des biens qui ne peuvent être fabriqués dans leur pays. Tout cela contribue à renforcer le bien-être.

Droits de douane : un impact négatif pour les petits pays

L'application de droits de douane fait grimper le prix des biens importés et crée une différence entre les prix sur le marché intérieur et ceux sur le marché mondial qui peut être illustrée à l'aide d'un graphique prix-quantité (voir illustration 1a, page 16): avant l'introduction des droits de douane, la consommation d'un bien X vendu au prix mondial P^m est supérieure à la production de ce bien dans le pays en question, c'est-à-dire que la demande de ce produit est plus élevée que l'offre nationale, la différence étant importée.

L'introduction de droits de douane au moment t fait augmenter le prix affiché dans le pays, de P^m à P^m+t . Par conséquent, la demande nationale diminue tandis que l'offre nationale augmente. Les volumes

Instaurer des droits de douane pour «rendre sa grandeur à l'Amérique» («Make America Great Again»)? Ce sont probablement les consommatrices et les consommateurs qui en paieront le prix.



importés de ce produit diminuent. Les producteurs nationaux peuvent vendre leur produit plus cher et bénéficient d'un meilleur surplus du producteur (+a). Quant à l'État, il voit ses recettes douanières augmenter (+c).

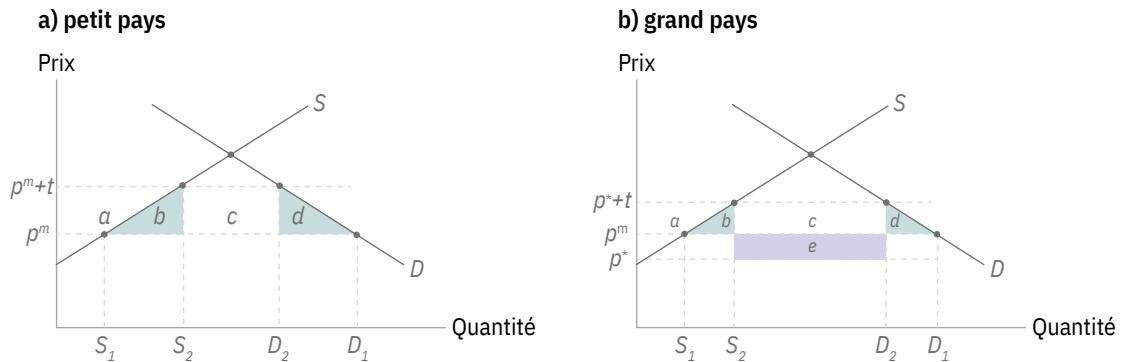
Mais attention: les pertes d'efficience dépassent les gains réalisés, puisqu'au total, le surplus du consommateur (c'est-à-dire la différence entre le prix d'achat et le prix maximal que les consommateurs sont prêts à payer) baisse (de a+b+c+d), ce qui génère une perte de bien-être (b+d). Cette évolution s'explique par deux raisons: primo, la consommation du produit baisse du fait de l'augmentation du prix national, et ce même si le prix que les consommateurs sont prêts à payer est supérieur au prix mondial (perte de bien-être d); secundo, certains produits sont fabriqués à un coût marginal supérieur au prix mondial, ils sont donc produits à des coûts trop élevés et en trop grandes quantités (perte de bien-être b).

Certes, les droits de douane atteignent leurs deux objectifs principaux: d'une part, ils protègent l'industrie nationale de la concurrence étrangère et renforcent la production nationale (de S_1 à S_2); d'autre part, ils génèrent des recettes pour l'État (surface c). Malheureusement, ils ont aussi un impact négatif pour les consommatrices et consommateurs qui doivent payer le produit plus cher, mais aussi pour les industries qui utilisent ce produit comme intrant pour fabriquer un autre bien.

Une plus-value potentielle pour les grandes puissances économiques

Dans le cas d'un grand pays comme les États-Unis, un facteur supplémentaire vient s'ajouter à ceux mentionnés plus haut (voir illustration 1b, page 16). Les États-Unis pèsent tellement sur l'économie mondiale

III. 1: Droits de douane: une perte de bien-être pour les petits pays, un gain potentiel pour les grands



Source : illustration des auteurs, basée sur Feenstra et Taylor (2011) / La Vie économique

qu'un recul des importations américaines d'un produit donné suffit à en faire baisser le prix mondial, en raison de la baisse globale de sa demande mondiale. Le nouveau prix mondial est alors P*. Les termes de l'échange américains s'améliorent, c'est-à-dire que le prix relatif des importations par rapport aux exportations baisse, et le pays peut se permettre d'augmenter ses importations. L'augmentation des prix liée aux droits de douane est plus mesurée que pour un petit pays. L'amélioration des termes de l'échange génère un gain de bien-être (e), qui doit être comparé aux pertes de bien-être (b+d). L'introduction de droits de douane peut donc entraîner une augmentation du bien-être.

Un grand pays tirera un bénéfice d'une augmentation unilatérale (modérée) des droits de douane. En effet, les pertes de bien-être liées à cette augmentation seront très faibles si le prix national ne s'éloigne pas trop du prix mondial, tandis que les importations profiteront dans leur ensemble de l'embellie des termes de l'échange. Toutefois, les droits de douane doivent rester modérés, car leur augmentation génère des pertes progressives de bien-être. Ainsi, multiplier les droits de douane par deux revient à multiplier les pertes de bien-être par quatre. À noter que dans tous les cas, il y a perte de bien-être pour les consommatrices et consommateurs, car le gain de bien-être ne concerne que les producteurs (surface a) et l'État (recettes issues des droits de douane). Cela n'est toutefois vrai que si les par-

tenaires commerciaux ne prennent pas de mesures de rétorsion¹.

S'il n'y a pas de droits de douane dans l'équation de départ, le taux optimal avoisine les 20%². Il convient toutefois de préciser que, pour les États-Unis, le potentiel d'augmentation de bien-être a déjà été pratiquement épousé avec le taux de base de 10% introduit en avril 2025. Car si l'on tient compte des mesures de rétorsion décrétées par certains pays comme la Chine et le Canada (auxquels d'autres devraient encore s'ajouter), le bilan est négatif pour la première puissance économique mondiale.

Un facteur d'inflation

En outre, il ne faut pas oublier que les droits de douane sont synonymes d'inflation. Durant la guerre commerciale sino-américaine en 2018, les droits de douane américains ont été répercutés à 95% sur les consommatrices et consommateurs via une hausse des prix, les producteurs ne prenant que 5% à leur compte³.

Compte tenu de la bonne santé actuelle du marché du travail américain, il est même possible qu'une spirale prix-salaires se mette en place, c'est-à-dire que l'inflation entraîne une hausse des salaires, entraînant elle-même une hausse des prix. Les prévisions laissent entrevoir aux États-Unis une hausse marquée de l'inflation, qui pourrait être largement supérieure

¹ Voir l'article de Heinrich Nax et Simon Jantschgi, page 22.

² Johnson (1950) a montré que, d'un point de vue unilatéral, le niveau optimal de bien-être correspond à l'inverse de l'élasticité des échanges, laquelle est estimée à environ 5 selon Caliendo et Parro (2015).

³ Voir Cavallo *et al.* (2021).

aux anticipations établies au début de l'année par la Banque centrale américaine. Or, dans les enquêtes à la base de ces prévisions, les personnes interrogées justifient souvent leur réponse par les augmentations annoncées des droits de douane.

Affaiblissement du dollar

L'annonce du gouvernement américain du 2 avril 2025 concernant l'introduction générale de droits de douane d'au moins 10% sur les importations a entraîné pendant les trois semaines suivantes une dépréciation significative du dollar, d'environ 5% par rapport à l'euro et d'environ 7% par rapport au franc suisse. Comme les rendements des emprunts d'État américains sont par ailleurs en forte augmentation (les investisseurs veulent vendre leurs emprunts), on peut en déduire l'existence d'une fuite des capitaux hors des États-Unis, au profit notamment du franc suisse, du yen japonais ou de l'or.

En théorie, les droits de douane peuvent impacter les taux de change de deux manières. Comme on importe moins de produits étrangers, la demande en devises étrangères pour acheter ces biens diminue, ce qui entraîne une appréciation du billet vert. Cet effet est toutefois limité aux États-Unis, la majeure partie des importations américaines étant facturée en dollars. Par ailleurs, , les droits de douane génèrent à long terme de l'inflation (comme évoqué plus haut), ce qui met le dollar sous pression afin de rétablir la compétitivité internationale américaine en termes de prix.

À noter que le dollar se trouvait déjà sous pression avant l'introduction précitée des droits de douane en raison de la politique tarifaire erratique des États-Unis. L'incertitude concernant la future politique économique du pays s'est fortement renforcée, ce qui affaiblit la monnaie américaine, notamment parce que les investisseurs échangent leurs dollars contre des francs, misant sur la fameuse stabilité helvétique.

En résumé, l'introduction de droits de douane modérés peut, en théorie, s'avérer avantageuse pour de grands pays comme les États-Unis. Toutefois, ces bénéfices sont probablement déjà épuisés avec l'instauration de droits de douane de base de 10%, car les mesures de rétorsion introduites par d'autres pays devraient gommer prochainement les effets attendus. Même en l'absence de représailles, seul l'État américain et les producteurs nationaux exposés à la concurrence des produits importés profiteront des droits de douane. Les consommatrices et consommateurs, ainsi que les autres producteurs, sont quant à eux les perdants. Ce sont eux qui subiront durablement la hausse des prix.

Bibliographie

- Caliendo L. et Parro F. (2015). Estimates of the trade and welfare effects of NAFTA. *The Review of Economic Studies*, 82(1), 1-44.
- Cavallo A., Gopinath G., Neiman B. et Tang J. (2021). Tariff pass-through at the border and at the store: Evidence from US trade policy. *American Economic Review: Insights*, 3(1), 19-34.
- Feenstra R. C. et Taylor A. M. (2011). *International Macroeconomics*. Macmillan.
- Johnson H. G. (1950). Optimum welfare and maximum revenue tariffs. *The Review of Economic Studies*, 19(1), 28-35.



Reto Föllmi

Professeur d'économie politique et directeur, Institut suisse d'économie étrangère et de recherche économique appliquée (SIAW-HSG), Université de Saint-Gall



Björn Hartmann

Doctorant et collaborateur scientifique, Institut suisse d'économie étrangère et de recherche économique appliquée (SIAW-HSG), Université de Saint-Gall

La politique douanière américaine donne-t-elle un nouvel élan au droit commercial international?

Les droits de douane imposés par les États-Unis bousculent le droit commercial international. Mais ils sont aussi une opportunité, car la crise actuelle pourrait être l'occasion de moderniser enfin ce droit.

Charlotte Sieber-Gasser, IHEID

Voilà près d'un siècle que le droit commercial international tel que nous le connaissons aujourd'hui a été instauré, en 1930. Sa naissance est provoquée par les relèvements des droits de douane américains, qui aggravent alors considérablement la crise économique mondiale et nourrissent les tensions politiques qui finissent par déboucher sur la Seconde Guerre mondiale.

Au cours des premières années de l'après-guerre, la communauté internationale négocie des règles contraignantes pour le trafic international des marchandises afin que les tarifs douaniers ne soient plus jamais instrumentalisés de la sorte. En 1947, les négociations aboutissent à l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (Gatt), qui devient la base quasi constitutionnelle de l'ensemble du droit international économique encore en vigueur à ce jour.

La structure de base des règles douanières internationales

Dans leurs listes d'engagements établies dans le cadre du Gatt, les 166 États membres de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) ont tous fixé un tarif douanier individuel maximal pour chaque pro-

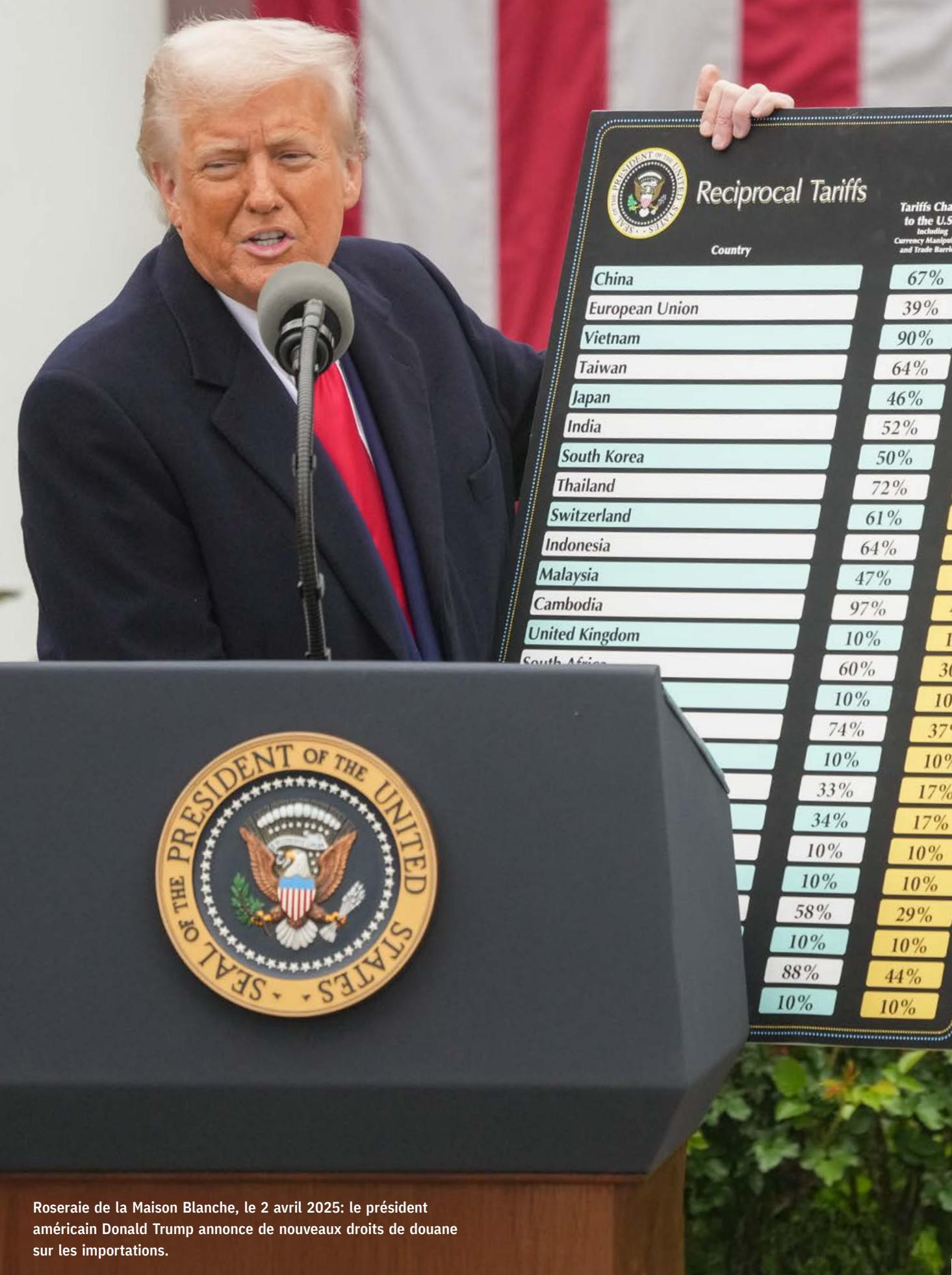
duit. Selon ce principe, ils ne peuvent pas augmenter leurs droits de douane et, aujourd'hui, ils appliquent en fait des droits de douane nettement inférieurs à ce qui serait admissible selon ces listes de produits. Depuis 2024, la Suisse ne perçoit par exemple plus de droits de douane sur les importations de produits industriels¹ et applique sur d'autres produits des tarifs nettement inférieurs au plafond autorisé.

Les tarifs douaniers maximaux ont été continuellement réduits au cours des huit cycles de négociations du Gatt. Ceux-ci ont été un succès tel que, depuis la création de l'OMC en 1995, les plafonds admis sont si bas qu'ils ne représentent en principe plus d'entrave essentielle au commerce. Les grands cycles de négociations se concentrent désormais sur la nécessité de réglementer d'autres domaines, comme les marchés publics et les subventions, l'intégration des pays en développement dans le marché mondial ou le commerce électronique.

Si un État applique des tarifs douaniers moins élevés aux importations provenant d'un autre pays membre de l'OMC, il doit appliquer ces mêmes tarifs à toutes les importations du même produit provenant de tous les pays membres de l'OMC. Ce principe dit de la «nation la plus favorisée» garantit l'évolution permanente de la politique douanière vers une plus grande ouverture.

¹ Voir Zimmermann T. A. (2023).

Comment la Suisse tire profit de la fin des droits de douane industriels. La Vie économique, 4 décembre.



Roseraie de la Maison Blanche, le 2 avril 2025: le président américain Donald Trump annonce de nouveaux droits de douane sur les importations.

La question de savoir s'il faut autoriser des exceptions au principe de la nation la plus favorisée, et dans quelle mesure, a fait l'objet d'âpres discussions lors des négociations du Gatt. Les États-Unis arguaient alors que seules devaient être admises les exceptions destinées à compenser des avantages commerciaux déloyaux. Le Royaume-Uni, en revanche, insistait pour que des dérogations soient également autorisées sur la base d'accords de libre-échange, une position qui est finalement parvenue à s'imposer, ce qui fait qu'aujourd'hui, les droits de douane plus faibles ne doivent pas être étendus à tous les membres de l'OMC s'ils se fondent sur un accord de libre-échange qui réduit substantiellement les droits de douane sur l'ensemble des échanges² entre les États partenaires.

Après l'entrée en vigueur du Gatt, il s'est avéré que les pays en développement ne pouvaient pas être compétitifs sur le marché mondial par leurs propres moyens. Pour que ce handicap soit compensé, les États membres de l'OMC sont désormais libres d'accorder des tarifs préférentiels aux pays en développement sans que ces tarifs ne doivent être étendus à tous les États membres. Ils n'ont cependant pas le droit de faire de distinction entre les pays en développement qui partagent les mêmes besoins en matière de développement, de finances et de commerce. La Suisse exonère elle aussi les pays les moins avancés des droits d'importation sur certains produits (café et cacao, par exemple).

Droits *anti-dumping* et droits de sauvegarde

Pour des raisons liées au droit de la concurrence, les tarifs douaniers appliqués peuvent aussi déroger aux plafonds convenus et au principe de la nation la plus favorisée. Les mesures *anti-dumping* en sont un exemple. S'il est avéré que des biens importés vendus en dessous de leur valeur marchande (*dumping*) lésent l'industrie d'un pays, les droits de douane portant spécifiquement sur ces biens peuvent être relevés. Cette exception pourrait être invoquée si des biens chinois ne pouvant plus être exportés aux États-Unis étaient commercialisés à bas prix dans d'autres pays et y lésaient l'industrie locale. Dans ce cas, les pays concernés seraient autorisés à re-

lever leurs droits de douane sur les biens chinois en question. Les droits perçus sur des biens vendus bon marché parce que produits à l'aide de subventions étatiques et qui, de ce fait, lèsent de façon avérée l'industrie locale, sont autorisés eux aussi. L'UE, par exemple, applique des mesures compensatoires de ce type aux panneaux solaires fabriqués en Chine.

Lorsqu'une évolution imprévisible menace de façon avérée son industrie, un pays a le droit de percevoir des droits de sauvegarde spécifiques sur les biens concernés. Contrairement toutefois aux mesures *anti-dumping* et aux mesures compensatoires, les droits de sauvegarde sont valables «*erga omnes*», c'est-à-dire à l'égard de tous les États membres de l'OMC. L'ampleur et la durée des mesures de sauvegarde valent tant que la menace n'a pas été écartée. Au vu des développements actuels et des réorientations concomitantes des flux commerciaux, de telles mesures de sauvegarde pourraient devenir nécessaires dans le monde entier et, du fait de la règle «*erga omnes*», la Suisse serait également touchée par ces droits de sauvegarde.

Autres exceptions

Dans le cadre d'un contexte politique spécifique et strictement défini (afin de protéger la sécurité nationale, les bonnes mœurs, la vie et la santé des individus, des animaux et des plantes ou dans l'intérêt de la préservation des ressources naturelles), les pays pourraient aussi appliquer, en principe, des droits de douane discriminatoires. Ainsi, en 2018, les États-Unis ont invoqué la protection de la sécurité nationale pour instituer des droits de douane sur l'acier et l'aluminium et ils justifient les hausses actuelles de leurs tarifs douaniers en recourant aux mêmes arguments. En 2022, cependant, le panel de l'OMC a donné raison à la Suisse dans sa contestation des droits de douane américains sur l'acier et l'aluminium, concluant que ces droits ne remplissaient pas les conditions d'une dérogation liée à la protection de la sécurité nationale (voir code QR).

La prudence est en revanche de mise pour les mesures de rétorsion, qui ne sont admissibles que si une violation du droit commercial international est constatée officiellement et n'est pas corrigée par l'État condamné (voir code QR). Des tarifs offi-

² Selon la valeur indicative, les allégements douaniers préférentiels doivent concerner 85% à 90% du volume commercial.

ciels de rétorsion équivalant au montant du préjudice causé sont admissibles, mais ne sont pas limités aux biens frappés par la violation constatée. Leur emploi ciblé peut donc être utilisé comme moyen de pression politique pour obliger l'État concerné à céder.

Une modernisation plus que nécessaire

Les dérogations mentionnées au principe de la nation la plus favorisée existent de façon quasi inchangée depuis tout juste 80 ans, les développements récents des relations commerciales entre États membres de l'OMC n'étant pas pris en compte. Ces développements portent sur les dépendances liées aux déficits commerciaux ou aux gisements de matières premières, ainsi que sur les effets de la pratique consistant à obtenir des avantages commerciaux en bafouant les normes internationales de la protection de l'environnement et des droits humains, de même que sur les distorsions de la concurrence dues à une politique industrielle moderne. La question de savoir comment y répondre reste controversée à ce jour.

En promulguant en avril 2025 des tarifs dits «réciproques», les États-Unis se sont détournés radicalement des bases juridiques existantes en matière

de politique tarifaire internationale. Les concessions exigées par le président Trump sous forme de facilités douanières unilatérales ou sectorielles pour les importations en provenance des États-Unis ne sont pas seules à violer le droit commercial international en vigueur, c'est aussi le cas des tarifs de rétorsion. Le consensus international en vigueur depuis tout juste 80 ans, selon lequel les tarifs douaniers ne doivent pas être instrumentalisés politiquement, menace donc de voler en éclats.

Pour que la primauté du droit soit préservée dans les relations commerciales internationales, il est important que la communauté internationale ne réagisse pas de manière irréfléchie aux violations commises par les États-Unis et ne viole pas elle-même le droit commercial international. Il est urgent par ailleurs de moderniser le droit actuel, et ce indépendamment de la politique douanière américaine. La crise actuelle de la primauté du droit dans la politique douanière internationale pourrait ainsi être l'occasion de renégocier les bases juridiques en vue de moderniser les relations commerciales.



Plus d'informations sur les tarifs de rétorsion sur le site Internet lavieeconomique.ch



Charlotte Sieber-Gasser

Chercheuse senior à l'Institut de hautes études internationales et du développement (IHEID) de Genève; Professeure de droit international public, de droit européen et de droit économique public à la HES Kalaidos et enseignante de droit international économique à l'Université de Zurich.

Mesures douanières et contre-mesures: qui joue à quoi?

Pour de nombreuses personnes, la politique douanière actuelle des États-Unis semble a priori déraisonnable. Néanmoins, ses effets dépendront des mesures prises en réaction par les pays concernés et des conséquences tirées de toutes parts. La théorie des jeux permet d'établir des prévisions sur ce qui relève du rationnel et de l'irrationnel.

Simon Jantschgi, Heinrich Nax, Université de Zurich

L'idée d'imposer des droits de douane pour renforcer l'industrie nationale et accroître les recettes de l'État est à première vue séduisante. Toutefois, au final, elle entraîne presque toujours une hausse des prix indigènes¹. En outre, les partenaires commerciaux réagissent souvent en prenant à leur tour des mesures douanières, ce qui déclenche une surenchère de ripostes dont pâtissent, à terme, toutes les économies concernées, y compris l'économie nationale.

Ainsi, dans les années 1960, la fameuse «guerre du poulet» a été déclenchée quand l'Europe a décidé de relever les droits de douane sur les importations de viande de poulet en provenance des États-Unis et que ces derniers ont riposté en appliquant la «taxe du poulet» sur les véhicules utilitaires légers importés d'Europe, toujours en vigueur aujourd'hui. La structure économique des deux côtés de l'Atlantique, dans les secteurs de l'automobile et de la production carnée notamment, porte encore la marque de cette escalade². En revanche, d'autres droits de douane sur des produits comme le fromage, la viande ou les fruits de saison importés en Suisse n'ont pas donné lieu à des représailles.

¹ Pour une analyse économique, se reporter à l'article de Foellmi et Hartmann, page 14.

² Voir Macey (1989).

³ Pour une introduction à la théorie des jeux, voir Osborne et Rubinstein (1994).

cettes de l'État: ce sont des coups stratégiques qui se jouent sur l'échiquier mondial de la diplomatie commerciale.

Pour comprendre pourquoi les droits de douane donnent lieu à une coopération ou à des mesures de rétorsion, on peut avoir recours à la théorie des jeux, qui analyse les décisions stratégiques mathématiquement³, en montrant ce qui sera le mieux pour chaque acteur et en quoi sa décision influencera celle des autres.

Dans un jeu, chaque participant choisit entre différentes stratégies possibles. Par exemple, les gouvernements peuvent opter pour l'application de droits de douane ou pour le libre-échange. Une fois la décision prise, le succès ou l'échec s'exprime sous la forme d'un bénéfice quantifié. Une décision représente la meilleure réponse dès lors qu'elle maximise le bénéfice propre face aux décisions arrêtées par les autres. On arrive à une situation dite «équilibre de Nash» quand tous les joueurs choisissent la meilleure réponse possible et qu'aucun d'entre eux ne peut obtenir mieux en s'écartant de cette décision de manière unilatérale.

Dans la version la plus élémentaire d'un jeu douanier, deux pays choisissent chacun entre libre-échange et droits de douane. S'agissant de la politique douanière actuelle des États-Unis, trois types de jeu classiques dans ce registre sont particulièrement instructifs.

Un outil d'analyse des décisions

Les droits de douane ne sont plus depuis longtemps de simples moyens d'augmenter les re-



La théorie des jeux montre que les menaces, les coups de bluff et les surenchères peuvent faire partie d'une stratégie. Une scène tirée du film «La merveilleuse histoire de Henry Sugar».

Le premier de ces jeux est le «Dilemme du prisonnier» (voir illustration 1a, page 24). Dans ce cas, le libre-échange réciproque est porteur d'une prospérité maximale ($3 + 3 = 6$). Toutefois, chaque pays est tenté d'y déroger et d'appliquer des droits de douane de manière unilatérale. Si un pays s'en tient au libre-échange alors que l'autre introduit des droits de douane, il se retrouve en position de désavantage. Pour son propre intérêt économique, il a toutes les raisons d'opter pour des représailles. Finalement, les deux parties introduisent des droits de douane et atterrissent dans la case inférieure droite (2, 2), en étant alors en moins bonne posture que dans le cadre du libre-échange.

Le «Jeu du poulet» relève d'un modèle stratégique différent (voir illustration 1b, page 24). Là aussi, le libre-échange réciproque est la solution idéale et, comme dans le «Dilemme du prisonnier», un pays a l'avantage quand il applique des droits de douane alors que l'autre ne le fait pas mais, cette fois, les droits de douane réciproques sont tellement préjudiciables que la meilleure réponse est la retenue. Le pays pratiquant le libre-échange n'a pas intérêt à riposter par des droits de douane car il aurait encore plus à y perdre (0, 0). Dans cet équilibre, l'un des deux pays fait donc toujours (bien que pour de bonnes raisons) figure de lâche, d'où le nom de «Jeu du poulet» (de l'anglais «chicken game», «to chicken»).

III. 1: Trois exemples de jeux simples illustrant la politique douanière américaine actuelle

a) Dilemme du prisonnier		b) Jeu du poulet		c) Chasse au cerf	
	Pays B: pas de droits de douane	Pays B: droits de douane		Pays B: pas de droits de douane	Pays B: droits de douane
Pays A: pas de droits de douane	(3,3)	(1,4)	Pays A: pas de droits de douane	(3,3)	(1,4)
Pays A: droits de douane	(4,1)	(2,2)	Pays A: droits de douane	(4,1)	(0,0)
				Pays A: pas de droits de douane	(3,3)
				Pays A: droits de douane	(2,0)

Remarque: les valeurs indiquées entre parenthèses correspondent aux bénéfices quantifiés. Le premier chiffre se rapporte au pays A (ligne), le second au pays B (colonne). Les valeurs figurant en gras représentent les équilibres dans lesquels aucune partie n'est incitée à s'écarte unilatéralement de la situation donnée.

Source: illustration des auteurs.

out» signifiant «se défiler»). Il s'agit donc d'un équilibre asymétrique, un pays imposant des droits de douane, l'autre s'en abstenant.

Dans la troisième variante de jeu, la «Chasse au cerf» (voir illustration 1c), deux équilibres sont possibles: le libre-échange réciproque, générant un gain maximal, ou une fermeture de part et d'autre en tant qu'alternative moins efficiente, mais potentiellement plus stable. Aucun pays ne veut s'ouvrir unilatéralement sans avoir la garantie que l'autre fera de même. S'écarte de la situation de manière non coordonnée ne profiterait à personne. La confiance et la coordination jouent donc un rôle essentiel ici.

À quel jeu jouent les pays dans le cadre de la bataille douanière actuelle? Il s'avère que les relations bilatérales, quelles qu'elles soient, ne sont jamais aussi simples qu'il n'y paraît dans les trois exemples ci-dessus. Toutefois, les structures d'incentives se rapprochent souvent de l'un de ces modèles de base, sachant que différents jeux peuvent être menés en parallèle. Le Royaume-Uni et les États-Unis jouent-ils au «Jeu du poulet»? La Chine et les États-Unis sont-ils pris au piège du «Dilemme du prisonnier»? Est-ce une partie de «Chasse au cerf» qu'ont entamée l'UE et les États-Unis?

Répétition et coopération

Par ailleurs, et c'est là un aspect crucial, les relations commerciales évoluent avec le temps. Les pays tirent aussi des leçons du passé et tiennent compte dans leurs décisions. La question n'est donc pas seulement de savoir à quel jeu ils jouent, mais aussi comment ils poursuivront la partie au fil du temps. Dans ces jeux qui se répètent, une stratégie possible est celle du «Tit for Tat», c'est-à-dire du donnant-donnant: opter dans un premier temps pour la coopération, puis agir en fonction de la conduite adoptée par l'autre partie.

Une telle stratégie peut avoir pour effet de stabiliser la coopération car, dès lors qu'un pays fait comprendre de manière crédible qu'il prendra toujours des mesures de rétorsion en cas d'écart de la part du pays partenaire, la menace a un effet dissuasif sur ce dernier. Il semble que la Chine poursuive actuellement une telle stratégie.

Néanmoins, la répétition d'un jeu ne suffit pas à elle seule à garantir une coopération. Il peut aussi arriver qu'une escalade serve à donner un signal de puissance en vue d'influencer les attentes de l'autre partie. Ainsi, des pays comme les États-Unis pour-

raient imposer des droits de douane, ou en brandir la menace, pour démontrer leur fermeté et avoir de meilleures cartes en main lors de négociations ultérieures, même si leur économie doit en pâtir à court terme. La trêve momentanément observée par les États-Unis sur les droits de douane pourrait donc s'interpréter dans le contexte d'une future négociation de nouveaux accords commerciaux.

La menace de mesures douanières peut aussi être purement temporaire. C'est la raison pour laquelle les partenaires commerciaux ont éventuellement intérêt à ne pas réagir directement par des contre-mesures, si cela permet de prévenir une nouvelle escalade. En effet, dès qu'il s'avère que la menace est restée sans suite, le jeu peut se stabiliser en revenant à l'équilibre antérieur.

Il est néanmoins possible que la menace d'appliquer des droits de douane soit plus qu'une simple tactique de négociation. Un pays peut aussi vouloir prélever de telles taxes pour briser un équilibre qui lui est défavorable, en acceptant des pertes à court voire à moyen terme dans l'espoir de mieux tirer son épingle du jeu à long terme. On ne peut pas exclure que les États-Unis visent un tel résultat en taxant les produits chinois.

Le déclenchement d'une spirale de représailles dépend des rapports de force entre les deux pays et de leur capacité à «dominer l'escalade», pour reprendre un concept datant de la guerre froide: dans le cadre d'un tel scénario, chaque pays évalue ses chances⁴. Si les deux parties estiment qu'elles fini-

ront par l'emporter, il peut en résulter des conflits de longue durée, avec de lourdes pertes à la clé.

Le rationnel dans l'irrationnel

En conclusion, quelle stratégie peut être qualifiée de rationnelle dans ce «jeu des droits de douane»? Tout dépend du contexte plus large dans lequel elle s'inscrit⁵. Des taxes élevées, apparemment risquées, peuvent s'avérer efficaces si elles permettent d'infléchir les attentes, d'établir une réputation ou de rompre un déséquilibre défavorable. À l'inverse, des droits de douane relativement minimes peuvent se révéler contreproductifs si d'autres pays réagissent par des contre-mesures radicales.

La théorie des jeux montre que les asymétries, les agressions ou les représailles ne sont pas, en soi, irrationnelles. Menaces, coups de bluff et surenchères peuvent tout à fait servir des desseins stratégiques. Néanmoins, la réussite ne dépendra pas seulement de la stratégie adoptée, mais aussi des réactions que celle-ci suscitera dans le reste du monde.

Bibliographie

- Davis P. K. et Stan P. J. E. (1984). Concepts and models of escalation. Rand Strategy Assessment Center Report.
 Macey J. R. (1989). Chicken wars as prisoners' dilemma: What's in a game. *Notre Dame Law Review*, 447.
 Osborne M. J. et Rubinstein A. (1994). *A course in game theory*, MIT Press.

⁴ Voir Davis et Stand (1984).

⁵ Pour l'analyse de la politique douanière américaine en fonction de différents scénarios, se reporter à l'article de Gersbach, Maunoir et Walsh, page 32.



Simon Jantschgi

Post-doctorant, Zurich Center for Market Design, Université de Zurich



Heinrich Nax

Professeur expert en théorie des jeux, co-directeur du Zurich Center for Market Design, Université de Zurich

«Le monde est-il vraiment en plein bouleversement?»

Le commerce mondial continue, les flux de marchandises se déplacent. De ce fait, Stefan Paul, le PDG du leader mondial de la logistique Kuehne + Nagel, doute d'un bouleversement majeur des échanges commerciaux. Dans le village paisible de Schindellegi (SZ), où se trouve le siège du groupe, les effets de la politique douanière actuelle des États-Unis sont de toute façon à peine perceptibles.

Entretien: Guido Barsuglia, La Vie économique

Monsieur Paul, vous êtes entré chez Kuehne + Nagel à 21 ans. Était-ce une vocation de devenir logisticien?

J'y ai effectivement débuté comme employé d'expédition à 21 ans. Tandis que les jeunes de mon âge rêvaient d'une carrière dans la banque ou l'assurance, moi je voulais bouger et ne pas rester assis toute la journée dans un bureau. Je me suis dit: la logistique est un secteur international, y travailler me permettra d'explorer le monde.

Vous habitez à Schindellegi, une petite bourgade du canton de Schwyz.

J'habite à 400 mètres du siège de Kuehne + Nagel, un peu plus bas dans la rue.

Les bouleversements du monde parviennent-ils jusqu'à vous?

À Schindellegi, on trouve une boucherie, une boulangerie, deux auberges et Kuehne + Nagel. Notre siège compte environ 220 personnes, c'est ici que tout converge. Nous percevons tout ce qui se passe dans le monde.

Et les 4000 habitants du village aussi?

Ils sont probablement informés de manière indirecte uniquement, via les journaux. Les gens peuvent acheter les mêmes produits qu'avant les annonces sur les droits de douane américains. Deux questions se posent: le monde est-il vraiment en

plein bouleversement? Les flux mondiaux de marchandises vont-ils effectivement changer?

Le monde est-il en train de changer?

En fin de compte, il faut retenir ceci: dès leur introduction, les droits élevés de douane supplémentaires ont été suspendus pour tous les pays, à l'exception de la Chine et des États-Unis. L'économie mondiale n'est donc pas impactée.

Mais tous les pays paient 10% de droits de douane...

Ce ne sont pas 10% qui modifieront durablement les flux mondiaux de marchandises. Soit cette charge est supportée par les importateurs ou les producteurs, soit on augmente légèrement les prix. Ce qui a fait la différence jusqu'à récemment, c'étaient les 145% appliqués aux marchandises chinoises par les États-Unis et les 125% de surtaxe que la Chine prélevait sur les produits américains. Les flux de marchandises de la Chine vers les États-Unis ont alors marqué un net repli, en particulier dans le secteur du fret maritime.

Ces deux pays ont depuis considérablement réduit leurs droits de douane.

Oui, et cela a entraîné une augmentation de nos réservations. Nous constatons également que les réservations en provenance de l'Asie du Sud-Est et de l'Inde ont permis de compenser celles venant de Chine.



Le PDG de Kuehne + Nagel, Stefan Paul, au siège du groupe à Schindellegi (SZ): «Ce ne sont pas 10% de droits de douane qui modifieront durablement les flux mondiaux de marchandises.»



Stefan Paul: «L'évolution actuelle dans le domaine des droits de douane entraîne une demande croissante de zones franches.»

Qu'entendez-vous par «compenser»?

Rien n'indique que le commerce mondial va s'arrêter. Il se déplace tout au plus: en ce moment, il se décale de la Chine vers l'Asie du Sud-Est et l'Inde. On assiste à un transfert des capacités de production.

Vos clients ne réservent-ils donc pas vos conteneurs et vos navires très à l'avance?

Nous ne possédons pas de navire. Nous sommes un prestataire *asset-light*, ce qui signifie que nous ne disposons pas de nos propres navires, avions ou camions pour le transport de marchandises. Généralement, nos clients sollicitent nos services de fret aérien une semaine à l'avance et, dans le transport maritime, entre trois et quatre semaines en amont.

Kuehne + Nagel réserve-t-il aussi à si brève échéance?

Non, nous établissons nos prévisions de volume au début de chaque année. Nous sommes l'une des plus grandes entreprises du secteur et un client très apprécié des entreprises de transport maritime. Actuellement, ces dernières suppriment cependant certaines liaisons depuis la Chine.

Vous n'avez pas de bateau, ni d'avion ou de camion. Comment faites-vous malgré cela pour être numéro un mondial?

Nous avons seulement une flotte d'environ 1500 camions en France ainsi que deux avions en *leasing*, mais aucun navire-cargo. Notre succès repose sur l'innovation et la satisfaction de notre clientèle. Nous devons, avec nos produits, faire mieux que nos concurrents et garantir un haut niveau de satisfaction de notre clientèle.

«Nous ne disposons pas de nos propres navires, avions ou camions pour le transport de marchandises.»

Combien l'acheminement d'un conteneur maritime de Shanghai à Rotterdam coûte-t-il?

Tout dépend du moment de la réservation. Pendant la pandémie, les prix atteignaient des sommets: un transport sur un conteneur de 20 pieds de Shanghai en Europe pouvait coûter jusqu'à 25 000 dollars. La demande dépassait nettement l'offre. Actuellement, un tel conteneur coûte moins de 2000 dollars, un montant auquel s'ajoutent les frais pour le dédouanement et le transport jusqu'au client final. De Shanghai à Zurich, un conteneur de 20 pieds coûte en moyenne 5000 dollars environ, de porte à porte.

Qui sont vos clients et où gagnez-vous le plus d'argent?

Nous comptons environ 400 000 clients qui vont de l'entreprise classée au «Fortune 500» à la PME de l'Emmental. C'est toujours en Europe que nous réalisons la majeure partie de notre chiffre d'affaires. Au classement des pays, les États-Unis devancent désormais l'Allemagne. L'Asie demeure la région où nous affichons la plus forte croissance: nous y enregistrons depuis des années une croissance à deux chiffres. L'Europe stagne, les États-Unis progressent légèrement.

Pour quelles raisons votre chiffre d'affaires augmente-t-il en Asie?

Il y a encore 10 ou 15 ans, la Chine était l'usine de l'Occident, tandis que le fret était presque toujours payé en Europe et aux États-Unis. Aujourd'hui, les nouvelles marques se multiplient en Chine et en Asie du Sud-Est; elles organisent et payent leur logistique depuis l'Asie. Par conséquent, les opportunités de croissance se déplacent de manière très nette vers l'Asie.

Constatez-vous des excédents de la balance commerciale? Autrement dit, depuis quels pays les navires rentrent-ils à vide?

Cela existe, bien sûr, mais pas chez nous, car nous n'avons pas de navire à charger. Dans notre secteur, le transport maritime représente environ 43 millions de conteneurs par an et s'effectue le plus souvent sur le continent asiatique. Viennent ensuite les transports depuis l'Asie vers les États-Unis, avec 22 millions de conteneurs, et vers l'Europe, avec 15 millions de conteneurs. Pour les États-Unis vers l'Asie, le nombre de conteneurs s'élève à 8,4 millions.

Soit, en nombre de conteneurs, un déficit de la balance commerciale américaine.

Oui, absolument, vous le voyez aussi dans les rayons des supermarchés.

Le *nearshoring*, soit la délocalisation de proximité, est-il la solution d'avenir?

Ce n'est pas toujours la solution. Les pays à prix élevés n'ont ni la main-d'œuvre, ni les capacités pour produire des t-shirts, des jouets et d'autres biens de consommation à bas coûts.

L'incertitude qui règne actuellement dans le monde entraîne-t-elle une augmentation des stocks?

Non, car cela obligerait les entreprises à immobiliser beaucoup trop de capitaux. L'évolution actuelle dans le domaine des droits de douane entraîne toutefois une demande croissante de zones franches, c'est-à-dire de zones d'entreposage de la marchandise où les entreprises bénéficient d'avantages fiscaux ou d'exonérations douanières. Beaucoup de pays en ont, y compris la Suisse.

«Le fret parviendra toujours à se frayer un chemin.»

Assiste-t-on à un essor des zones franches?

D'une certaine manière, oui. De nombreuses entreprises attendent les prochaines semaines pour voir ce qui va se passer avec les droits de douane. Soit elles ne transportent plus rien par bateau, soit elles entreposent la marchandise dans des zones franches.

Comment les conflits commerciaux impactent-ils votre secteur?

Nous sommes capables de gérer les situations complexes. Si tout se passait normalement, personne ne ferait appel à nous pour organiser le transport. Le fret maritime comprend en général au moins 18 points de contact, tels que l'enregistrement des exportations, la mise à disposition du conteneur, le dédouanement ou les services à valeur ajoutée, répartis entre le lieu de départ des marchandises et le client final, qui tous nécessitent des ressources humaines.

Ne pourrait-on pas tout faire par voie électronique?

Pour un voyage à titre privé, vous pouvez souvent réserver en ligne. Mais dans le transport maritime, cela ne fonctionne pas. Contrairement à l'être humain, le fret ne peut pas communiquer. Vous avez donc besoin d'un prestataire de services comme Kuehne + Nagel pour acheminer vos marchandises d'un point A à un point B. Plus la logistique est complexe, plus nos services sont demandés.

Vous aimez donc les procédures douanières complexes?

Pas particulièrement, mais elles existent et nous accomplissons les formalités nécessaires pour notre clientèle.

Dans quels pays les procédures douanières ont-elles été modernisées et dans lesquels restent-elles complexes?

Toutes les marchandises expédiées doivent être déclarées à la douane. En Amérique du Nord et en Europe, la numérisation est déjà très avancée et le fret peut être libéré en quelques heures. En Asie, en Afrique et au Proche-Orient en revanche, les formalités sont encore très souvent effectuées à la main et de nombreux documents doivent être remplis, ce qui peut prendre plusieurs jours.

Les accords de libre-échange facilitent-ils votre travail ou reste-t-il compliqué sur le terrain?

Les accords de libre-échange favorisent le commerce mondial et sont généralement bénéfiques pour notre activité. Mais les 18 points de contact demeurent et il faut bien effectuer les dédouanements.

L'OMC table sur une baisse de 0,2% du volume du commerce mondial en 2025. Vos carnets de commandes confirment-ils ces prévisions?

Actuellement, non. Si le transport de marchandises ralentit, nous en ressentirons les effets, mais nous pouvons aussi développer nos activités dans un tel environnement. Bien que nous soyons l'un des plus grands prestataires du monde, notre part de marché n'atteint que 5%. Les 95% restants sont en d'autres mains. Le marché est extrêmement fragmenté. Nous pouvons donc accroître notre part de marché même en période de stagnation.

Qu'est-ce qui vous lie à la commune de Schindellegi?

Nos collaborateurs sont issus d'une trentaine de pays, ce qui fait de Kuehne + Nagel un groupe très international. Le site de Schindellegi offre non seulement d'excellentes conditions de travail mais également de nombreuses possibilités pour les loisirs: vous pouvez rejoindre des circuits de VTT, des sentiers de randonnée ou des pistes de ski en quelques minutes. Vous avez aussi la possibilité d'habiter à Zurich, dans une ambiance cosmopolite, et de rejoindre Schindellegi en seulement 30 minutes. Nous n'avons guère de difficultés à recruter du personnel.

L'entreprise logistique UPS prévoit de licencier 20 000 personnes. Qu'en est-il chez Kuehne + Nagel?

Cette annonce concerne probablement surtout le personnel des transports routiers aux États-Unis. Je ne crois pas que notre effectif diminuera. Nous sommes en phase de croissance. Notre objectif à court terme est d'atteindre une croissance de 1,5 fois la progression du PIB mondial. La croissance requiert plus de personnel. Notre activité n'est rien sans le facteur humain.

La logistique a contribué à façonner la mondialisation. Votre regard sur cette dernière a-t-il changé?

Quels que soient la crise ou les défis géopolitiques que nous ayons connus, la mondialisation a toujours progressé. Année après année, le commerce mondial a généré de la croissance et contribué à réduire sensiblement la pauvreté dans le monde. Le commerce mondial n'est pas prêt de disparaître. Le fret parviendra toujours à se frayer un chemin.

La rédaction a été clôturée le 30 mai 2025.

Stefan Paul

Stefan Paul (56 ans) est PDG du groupe logistique Kuehne + Nagel, basé à Schindellegi (SZ). Après avoir accompli un apprentissage d'employé d'expédition, ce Munichois d'origine entre chez Kuehne + Nagel, en Allemagne, en 1990. Après avoir travaillé dans d'autres entreprises logistiques, dont DHL au Royaume-Uni et en Allemagne, il

effectue son retour chez Kuehne + Nagel en 2013, où il est d'abord responsable du transport terrestre européen.

Fondé en 1890 à Brême (Allemagne), le groupe Kuehne + Nagel emploie quelque 82 000 personnes dans le monde. Il a son siège en Suisse depuis 1975.

Ne manquez rien!

Suivez-nous sur X et LinkedIn



 La Vie économique

The image shows two smartphones side-by-side. The top phone displays the LinkedIn profile of 'La Vie économique'. The profile picture is a black and white photograph of a crowd of people. The bio reads: 'Revue d'économie politique 🇨🇭. Éditeur: Secrétariat d'État à l'économie SECO. Abonnement gratuit: lavieeconomique.ch/abonnement. Deutsch: @DieVwirtschaft'. The bottom phone displays the X (Twitter) profile of 'La Vie économique - Die Volkswirtschaft'. The profile picture is the same black and white photograph. The bio reads: 'Plattform für Wirtschaftspolitik / Plateforme de politique économique'. Below the bio, it says 'Online-Medien • Bern, Bern • 3 K abonnés 2 - 10 employés'. There are three tabs at the bottom: 'Accueil', 'À propos', and 'Posts'. A post by 'La Vie économique' (@vie_economique) is visible, with a thumbnail of a referee showing a yellow card.

Découplage Chine – États-Unis: penser l'impensable

Les tensions géopolitiques entre les États-Unis et la Chine inquiètent. Va-t-on vers un nouvel équilibre ou vers une extension du conflit? Une étude évalue les conséquences d'une possible escalade dont les répercussions n'épargneraient pas la Suisse.

Hans Gersbach, Paul Maunoir, Kieran Walsh, EPF Zurich

Les fortes hausses de droits de douane annoncées récemment par Donald Trump visaient principalement la Chine. Le président américain a imposé en avril une surtaxe de 145% sur les produits en provenance de l'Empire du Milieu. La Chine a répliqué immédiatement en appliquant des taux de 125% sur les produits américains. En mai, les deux États ont convenu de réduire temporairement les droits de douane supplémentaires à 10% pour les importations américaines en Chine et à 30% pour les importations chinoises aux États-Unis.

Cette évolution accroît certes les chances d'une désescalade, mais les inquiétudes quant à l'avenir subsistent. Même l'impensable ne peut être écarté, car une menace plane toujours sur les négociations en cours¹: dans le pire des cas, on pourrait assister à un découplage planétaire qui ferait basculer d'autres États dans la guerre commerciale et provoquerait une fracture du commerce mondial en deux blocs économiques. Une étude² de l'EPF Zurich tente d'appréhender et de modéliser ce scénario extrême.

L'affrontement de deux blocs

Les auteurs de l'étude partent de l'hypothèse que l'UE, la Norvège, la Suisse et les États du G7 non membres de l'UE (Canada, Japon et Royaume-Uni) rejoignent le bloc des États-Unis. Dans le scénario

envisagé, ces pays érigent d'importantes entraves au commerce de biens provenant de la zone d'influence de la Chine (y compris Taïwan), laquelle réplique alors de manière similaire. Les pays n'appartenant à aucun des deux blocs (Brésil et Inde, notamment) continuent de commercer sans ressentir de perturbations directes, tout en subissant des répercussions indirectes telles que des ruptures dans les chaînes d'approvisionnement. Dans le même temps, ces pays peuvent tirer profit de nouvelles opportunités d'exportation.

La Chine serait le grand perdant de ce découplage qui, néanmoins, affecterait considérablement l'économie de tous les pays (voir illustration page 34).

La Chine perdrat de nombreux marchés d'exportation et sans doute aussi d'importants fournisseurs de produits intermédiaires, de biens d'équipement et, partant, de technologies. Son économie serait impactée, même si ce pays a gagné en indépendance ces dernières années, notamment vis-à-vis des fournisseurs américains.

Toutefois, tous les pays du bloc mené par les États-Unis, y compris les États-Unis eux-mêmes, s'exposeraient à de lourdes pertes. Un tel mouvement éliminerait en effet des fournisseurs clés des fabricants de l'industrie électronique et pharmaceutique, provoquant la pénurie de nombreux produits finis destinés aux consommateurs, notamment dans le secteur de l'électronique.

¹ Voir l'article consacré à l'analyse des guerres commerciales fondée sur la théorie des jeux (page 22) et à l'effet théorique des droits de douane, page 14.

² Voir Gersbach, Maunoir et Walsh (2025).



Un courtier à la Bourse de New York:
un découplage entre la Chine et
les États-Unis aurait des répercussions
négatives sur les marchés boursiers.

La Suisse serait également durement touchée, mais de manière différenciée selon les secteurs. Les principaux perdants seraient l'industrie pharmaceutique et celle des machines, alors que les fabricants d'instruments de précision et de produits chimiques tireraient profit de la situation. Dans ces secteurs, on pourrait en effet s'attendre à ce que la demande de produits suisses augmente considérablement du fait de la disparition de nombreux exportateurs chinois.

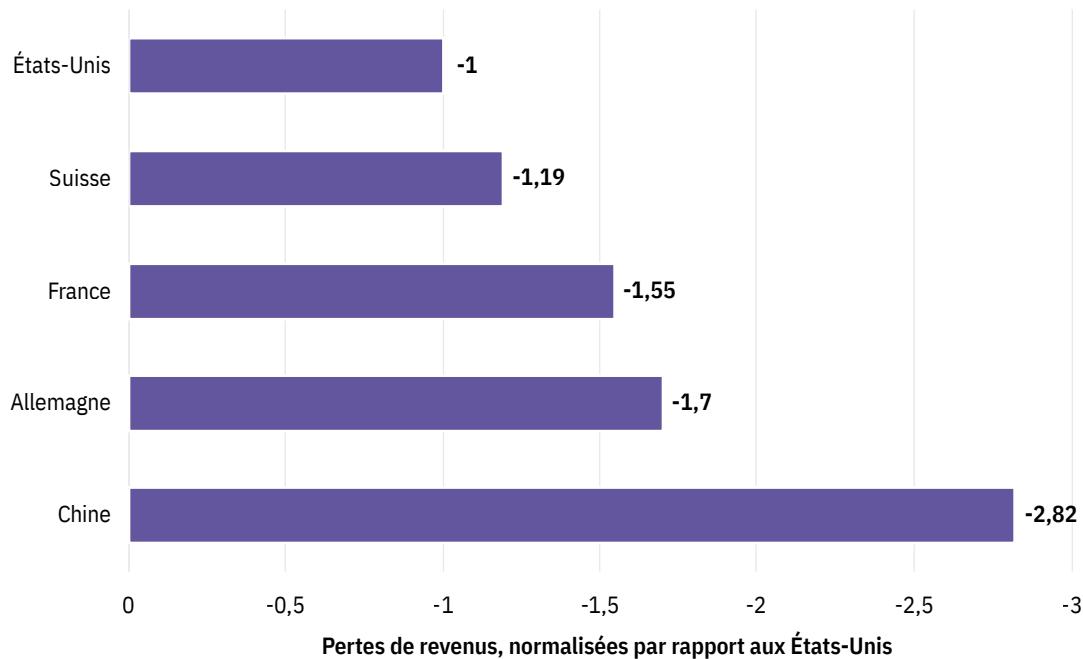
Les raisons d'un recul

La baisse des revenus réels résulterait d'une part de la contraction des marchés étrangers. D'autre part, certains biens importés ayant disparu, les consommateurs seraient contraints de se tourner vers d'autres produits, possiblement plus chers. Parallèlement, les producteurs devraient utiliser des matières premières et des produits intermédiaires plus coûteux ou modifier leurs techniques de production.

À cela s'ajoutent les effets de second ordre, qui doivent être ajoutés à ceux purement commerciaux du modèle d'échanges et qui prévalent même sur ces derniers: il s'agit par exemple de matières premières critiques qui ne peuvent pas être facilement remplacées. En raison de leur rareté naturelle et de la position dominante de la Chine sur les marchés mondiaux, les pays occidentaux sont exposés à un risque d'approvisionnement important. Le règlement européen sur les matières premières critiques recense 34 matières premières critiques pour lesquelles l'UE souhaite garantir un approvisionnement plus durable. Nombre d'entre elles, qui dépendent fortement de fournisseurs chinois, sont essentielles pour des technologies clés dans les secteurs de l'automobile et des technologies de pointe.

La situation est un peu moins tendue en Suisse. Si la dépendance moyenne à l'égard de ces matières premières critiques est moins forte qu'en Allemagne, par exemple, le secteur pharmaceutique reste particulièrement dépendant des produits

La Chine serait la principale victime d'un arrêt des échanges avec les États-Unis et leurs alliés



Remarque: l'illustration indique les pertes de revenus réels dues uniquement aux effets commerciaux, normalisées à 1 pour les États-Unis. Les pertes effectives (en pourcentage du PIB) dépendent de la vitesse du découplage et de l'ampleur des effets de second ordre. Exemple: si les pertes aux États-Unis s'élèvent à 1% du PIB, elles atteindront 1,2% du PIB en Suisse et 2,8% en Chine.

Source: Gersbach, Maunoir et Walsh (2025) / La Vie économique

intermédiaires importés de Chine³. De nombreuses branches seraient particulièrement touchées par un découplage rapide, notamment si elles ne pouvaient plus commercer avec Taïwan, *leader* mondial dans le domaine des produits semi-conducteurs avancés. La dépendance de l'UE et de la Suisse à l'égard des puces électroniques fabriquées à Taïwan est au moins aussi forte que celles des États-Unis. C'est notamment le cas pour les semi-conducteurs avancés et spécialisés.

Des ajustements des taux de change, une chute des investissements directs étrangers et des faillites d'entreprises agravaient encore la situation. Des frictions financières et une rigidité des prix empêchent l'adaptation des prix à la nouvelle donne risquaient en outre d'accentuer le ralentissement

économique. De tels mouvements se produisent notamment lorsque la spirale négative des affaires induit des restrictions de crédit ou un accroissement des incertitudes qui incitent les entreprises à réduire leurs investissements. Ils génèrent en outre d'importants effets d'amplification.

Il est donc évident qu'un découplage brutal provoquerait des arrêts de production, des rayons vides dus aux ruptures de stocks de produits finis et intermédiaires, des pénuries d'approvisionnement et de lourdes pertes assorties de faillites d'entreprises. Une telle évolution ébranlerait en outre considérablement le système monétaire et financier. Elle affaiblirait le dollar dans son rôle de monnaie de réserve et réduirait drastiquement la capacité d'endettement de nombreux pays déjà

³ Voir Conseil fédéral (2024).

lourdement endettés, entraînant probablement des faillites d'États et une hausse de l'inflation.

La probabilité d'une crise économique mondiale majeure

La constitution rapide de blocs antagonistes provoquerait une crise économique et financière mondiale, accompagnée d'effondrements massifs sur les marchés boursiers. Ces crises seraient nettement plus graves et durables que celles que nous avons connues ces dernières décennies, à l'image de la crise financière de 2008 et de celle du coronavirus.

Il ne faut bien sûr pas sous-estimer la capacité des économies de marché à s'adapter rapidement à de nouvelles réalités. Néanmoins, les incidences néfastes d'un découplage brutal de l'économie mondiale l'emporteraient largement sur les effets positifs. Ce découplage nécessiterait en outre une

réorganisation profonde des chaînes de valeur mondiales, accompagnée d'investissements colossaux qui limiteraient la croissance à long terme.

Le découplage global entre les États-Unis et la Chine dépasse le cadre d'un scénario hypothétique. La Suisse a tout intérêt à se préparer au mieux – sur le plan tant politique qu'économique – à une fragmentation de l'ordre mondial, à garder une vision claire de ses dépendances stratégiques et à définir un concept permettant de garantir la sécurité de son approvisionnement. Des mesures ont déjà été prises dans cette optique, mais il reste encore beaucoup à faire.

Bibliographie

Conseil fédéral (2024). Les dépendances commerciales de la Suisse. Rapport technique, Confédération suisse.

Gersbach H., Maunoir P. M. et Walsh K. J. (2025). Resilience of small open economies to geopolitical shocks: The case of Switzerland. KOF Working Papers 523. 28 mars.



Hans Gersbach

Professeur de macroéconomie, d'innovation et de politique, EPF Zurich, codirecteur du Centre de recherches conjoncturelles (KOF), et membre du Conseil scientifique du ministère fédéral allemand de l'Économie et de l'Énergie



Paul Maunoir

Doctorant, Centre de recherches conjoncturelles (KOF), et Département de gestion, technologie et économie (D-MTEC), EPF Zurich



Kieran Walsh

Chef de section scénarios à moyen et long terme, Centre de recherches conjoncturelles (KOF), et chargé de cours, Département de gestion, technologie et économie (D-MTEC), EPF Zurich

Le conflit commercial mondial actuel, une opportunité pour l'UE

Bien qu'il ait fait ses preuves en 80 ans, le système commercial mondial fondé sur des règles doit être réformé en profondeur. L'UE pourrait prendre la tête d'une alliance dont l'objectif serait de défendre ces règles et de les actualiser.

Ignacio Garcia Bercero, Bruegel

L'économie mondiale connaît de profonds changements. Les États-Unis ont introduit des droits de douane d'une ampleur inédite depuis les années 1930 et il existe des signes précurseurs d'instabilité financière, qui pourrait affaiblir le rôle du dollar dans le système monétaire international. Par ailleurs, la Chine renforce sa politique mercantiliste et ne semble pas capable de changer de modèle de croissance ou ne souhaite pas le faire.

Groupe de réflexion européen, Bruegel publie des études portant sur une réforme du système du commerce mondial basé sur des règles et sur les relations transatlantiques. L'Union européenne (UE) et de nombreux pays ont un intérêt commun à disposer d'un tel système économique, même si celui-ci doit être réformé en profondeur. Bien que ces pays s'inquiètent du risque que représente un système bipolaire dominé par la Chine et les États-Unis, ils ne sont pas parvenus, à ce jour, à former une coalition en faveur d'un commerce fondé sur des règles. En cause: des intérêts économiques divergents, une pression protectionniste liée à des problèmes de concurrence et la nécessité de réagir immédiatement aux droits de douane instaurés par Donald Trump.

En mars 2018, l'administration Trump a décidé d'appliquer des taxes douanières sur l'acier et l'aluminium. Début avril, elle a annoncé une taxe de 25% sur les automobiles ainsi que des droits de douane réciproques. Ces derniers ont été suspendus temporairement, à l'exception de droits forfaitaires de

10% sur l'ensemble des importations américaines. À la suite de cette décision, les États-Unis ont annoncé des «accords» limités avec certains pays et conduisent des négociations bilatérales avec de nombreux partenaires commerciaux.

En marge de ces discussions, l'UE cherche à renforcer la résilience de son économie en consolidant notamment son réseau d'accords commerciaux. Pour rester crédible, elle doit ratifier rapidement l'accord de libre-échange avec le Mercosur, tout en développant des relations commerciales plus stratégiques avec le Royaume-Uni et la Suisse. L'UE devrait également conclure des accords de libre-échange, fruits de négociations nouvelles ou entamées depuis longtemps, notamment avec l'Inde, l'Australie et les grands pays de l'Asie¹. Par ailleurs, elle devrait accorder plus d'importance à l'Afrique: la conclusion des négociations avec l'Afrique du Sud visant à établir un partenariat pour un commerce et des investissements transparents permettrait à l'UE de faire le premier pas dans cette direction.

Une alliance en faveur d'un commerce fondé sur des règles

L'UE pourrait cependant faire encore plus en se fixant pour objectif de bâtir une alliance forte qui s'engage en faveur d'échanges commerciaux basés sur des règles et d'une réforme ambitieuse de l'OMC.

¹ L'association des Nations d'Asie du Sud-Est regroupe le Brunei, le Cambodge, l'Indonésie, le Laos, la Malaisie, le Myanmar, les Philippines, Singapour, la Thaïlande et le Vietnam.



L'UE et le Royaume-Uni concrétisent leur rapprochement.
De gauche à droite: Antonio Costa, président du Conseil européen, Keir Starmer, Premier ministre britannique, et Ursula von der Leyen, présidente de la Commission européenne, lors du sommet Royaume-Uni/UE en mai 2025.

Une réunion de l'UE et des États membres de l'Accord de partenariat transpacifique global et progressiste² (PTPGP) pourrait donner le coup d'envoi de cette alliance. Le PTPGP est né en 2018 en réponse à la sortie des États-Unis de l'Accord de partenariat transpacifique (PTP), lors du premier mandat de Donald Trump. Des pays partageant les mêmes intérêts, comme la Norvège ou la Suisse, pourraient se rallier à cette initiative afin d'atteindre l'objectif immédiat de définir des principes communs qui définissent la manière de réagir aux droits de douane américains et à la situation nouvelle créée par les négociations entre Washington et Pékin, l'élément clé étant le respect des règles de l'OMC. Les ministres du Commerce pourraient également œuvrer à faire un succès de leur prochaine conférence de l'OMC, qui se tiendra au Cameroun en 2026.

Travaux préparatoires au sommet de l'OMC

La 14^e Conférence ministérielle de l'OMC serait une opportunité pour les acteurs politiques de discuter de réformes fondamentales qui permettraient de ré-

tablir la stabilité du système commercial mondial. Cette réunion pourrait également permettre à l'UE de se rapprocher d'autres acteurs majeurs – outre les membres du PTPGP – comme le Brésil, l'Inde et l'Afrique du Sud.

Idéalement, les négociations devraient se concentrer sur des thèmes offrant des possibilités de collaboration avec les États-Unis et la Chine et qui répondent aux besoins des pays en développement les plus vulnérables, car ces derniers sont les plus touchés par les tensions géopolitiques actuelles. Ces négociations pourraient avoir quatre objectifs:

- offrir aux pays les moins avancés un accès au marché en franchise de droits et sans contingents ainsi que les exonérer de la taxe états-unienne de 10% sur les importations;
- soutenir l'intégration économique des pays africains, en instaurant notamment une certaine flexibilité dans l'application des mesures aidant ces pays à accroître la création de valeur dans les secteurs essentiels à la décarbonation et à la diversification des chaînes logistiques vertes (transformation des matières premières essentielles, investissements dans les énergies renouvelables, production d'acier propre, etc.);

² Australie, Brunei, Canada, Chili, Japon, Malaisie, Mexique, Nouvelle-Zélande, Pérou, Singapour et Vietnam.

- intégrer aux règles de l'OMC les accords multilatéraux déjà conclus portant sur la facilitation de l'investissement pour les pays en développement;
- étendre la solution de transition pour le stockage public aux pays les moins avancés et aux pays en développement qui importent plus de denrées alimentaires qu'ils n'en exportent.

La Conférence ministérielle de l'OMC pourrait également reconnaître la nécessité d'adopter de nouvelles approches visant à améliorer et à clarifier les règles relatives aux subventions agricoles et industrielles. En outre, elle serait l'occasion de lancer un programme de travail pour l'élaboration des recommandations en préparation de la prochaine conférence. Les thèmes de la conclusion des négociations sur la seconde phase de l'Accord sur les subventions à la pêche et d'une prolongation du moratoire sur le commerce électronique pourraient également être abordés par les ministres.

Nécessité de réformes profondes

À long terme, il faut aplanir le terrain pour des réformes de fond. Bien que l'actuel gouvernement des États-Unis semble déterminé à ignorer les règles du commerce international, un retrait de l'intégration économique telle qu'elle existe depuis 80 ans aurait un coût astronomique pour l'économie américaine et augmenterait considérablement le risque d'une confrontation armée entre rivaux géopolitiques. Une future administration américaine, qui serait élue en partie en réaction aux

conséquences économiques négatives de la politique commerciale de Donald Trump, pourrait être plus disposée à envisager une initiative ambitieuse visant à réformer l'ordre économique multilatéral.

En attendant la conclusion de négociations portant sur des réformes multilatérales, l'UE et les pays du PTPGP pourraient instaurer un cadre de collaboration structuré qui devrait aussi prévoir la possibilité de négocier des accords plurilatéraux auxquels d'autres pays pourraient adhérer. Dans ce cadre, ils pourraient discuter d'un accord sur le commerce électronique, des principes de promotion de chaînes logistiques durables et résilientes ainsi que, sous réserve d'analyses complémentaires, d'un protocole commun sur les règles d'origine.

Dans ce contexte, on peut aussi considérer la crise douanière actuelle comme une opportunité. Puisqu'on ne peut pas s'attendre à ce que les États-Unis ou la Chine se fassent les fers de lance de telles réformes, il faut qu'une coalition qui s'engage à respecter les règles et à faire avancer les réformes nécessaires se forme. Il est essentiel que ces dernières tiennent compte des préoccupations légitimes qui ont conduit les États-Unis à se retirer du système commercial fondé sur des règles, soit principalement les déséquilibres créés par la politique mercantiliste et le modèle de croissance de la Chine.

L'UE pourrait endosser un rôle de locomotive au sein de cette alliance. Elle devrait également être prête à mener des négociations bilatérales avec les États-Unis, tout en rejettant catégoriquement toute approche contraire aux règles de l'OMC.



Ignacio Garcia Bercero

Ancien chef de la division Relations multilatérales, Commission européenne et «Non Resident Fellow», Bruegel, Bruxelles

Le dédouanement en ligne, une aide en période de crise

Le numérique facilite le dédouanement des marchandises aux frontières suisses. Dans le contexte commercial actuel, empreint d'incertitude, ce type d'aide administrative représente un soutien pour l'économie.

Marco Benz, OFDF

La Suisse est étroitement intégrée dans le commerce mondial: en 2024, ses exportations de marchandises ont atteint une valeur totale de 394 milliards de francs, tandis que la valeur de ses importations s'élevait à 328 milliards de francs¹. Toutes ces marchandises ont transité par la douane où elles ont été contrôlées par le personnel de l'Office fédéral de la douane et de la sécurité des frontières (OFDF). Les agents de l'OFDF ont deux missions principales: retirer les marchandises dangereuses de la circulation et prévenir la fraude dans le transport transfrontalier de marchandises; collecter les droits de douane et les redevances, qui représentent plus du tiers² des recettes fédérales.

Simplification des procédures

Toutefois, l'OFDF doit trouver un juste milieu car, malgré leur importance, les contrôles doivent être efficaces et efficaces. Ce principe est plus important que jamais pour l'économie suisse, compte tenu de la pression qui pèse sur l'économie mondiale du fait de tensions géopolitiques, de la mondialisation croissante et de récents droits de douane imposés par l'administration Trump qui ont remis en cause des processus éprouvés. Il s'agit donc d'éviter les barrières commerciales supplémentaires, les ob-

tacles administratifs inutiles et les délais d'attente trop longs aux frontières.

Visant à la fois la simplification, la standardisation et la numérisation des contrôles et des processus de collecte de droits et de redevances d'ici la fin de l'année 2026, le programme de transformation Dazit de l'OFDF remplit un mandat politique tout en répondant aux attentes du monde économique. À l'avenir, les procédures douanières seront articulées autour d'un processus standardisé qui prévoit que les déclarations en douane effectuées en ligne ne deviennent juridiquement contraignantes qu'au moment de leur activation. Ce système permet une vaste automatisation des processus, qui est déjà une réalité aujourd'hui grâce à des applications pour smartphone et au géorepérage et qui sera bientôt disponible à certains postes-frontières, où des caméras et des panneaux d'information numériques seront installés. Tous ces éléments contribuent à accélérer les contrôles aux frontières.

Pour que ce projet ambitieux puisse être mené à bien, les bases légales doivent être modifiées et l'OFDF réorganisé. La révision des textes législatifs concernés interviendra une fois les délibérations au Parlement achevées. Ce sont les PME et les grandes entreprises tournées vers l'import-export qui devraient sentir en premier les effets positifs de la transformation numérique et de la révision

¹ Statistiques définitives du commerce extérieur 2024, or et métaux précieux inclus.

² À eux seuls, les droits de douane ne représentent qu'environ 0,9% des recettes de la Confédération.



Il ne s'agit pas de contrôler le plus grand nombre possible de marchandises, mais les bonnes marchandises. Les douanes suisses réalisent donc des contrôles en fonction des risques.

totale de la législation douanière. Les économies annuelles pour l'économie sont estimées à 125 millions de francs.

Une logistique plus flexible et un passage de frontière plus rapide

Ces dernières années, différentes applications ont pu être lancées. Le système numérique de gestion du trafic des marchandises «Passar» est particulièrement important pour l'économie car il permet de réaliser en ligne l'essentiel des procédures douanières; les opérations de transit, notamment internationales via la Suisse, sont déjà intégralement effectuées grâce à ce système. Actuellement, l'accent est mis sur le passage à Passar pour les exportations, qui devrait être achevé d'ici fin 2025, conformément à l'accord passé avec les milieux économiques. À partir de 2026, le système sera étendu aux importations.

Dans la droite ligne de l'esprit du programme Dazit, Passar permet de réduire progressivement la

charge administrative incombant aux entreprises. Ces dernières peuvent saisir de manière autonome leurs données et les gérer en tout lieu et à tout moment. Jusqu'à leur activation, les déclarations de marchandises peuvent être modifiées ou retirées, ce qui augmente nettement la flexibilité et l'efficacité de la logistique, et ce avant même que le produit concerné n'arrive à la frontière. Outre Passar, d'autres applications, notamment le système de perception de la redevance sur le trafic des poids lourds lié aux prestations (RPLP III), qui est entièrement renouvelé actuellement, permettent de simplifier les opérations aux frontières.

Les interactions entre les différents systèmes apportent des simplifications notables: alors qu'autrefois, un chauffeur routier devait s'arrêter à la frontière pour présenter des formulaires papier ou s'acquitter de la RPLP, il peut désormais de plus en plus souvent poursuivre sa route sans s'arrêter, tant qu'aucun contrôle n'est requis. À l'avenir, ce sera la norme. L'OFDF collabore étroitement avec ses partenaires étrangers afin de coordonner les efforts de

numérisation et d'améliorer l'efficacité des procédures transfrontalières.

Multiplication des contrefaçons à cause du commerce électronique

Des processus harmonisés, simplifiés et numérisés sont utiles non seulement pour les entreprises mais aussi pour l'OFDF. L'environnement professionnel de ce dernier n'a cessé d'évoluer ces dernières années, notamment parce que de plus en plus de personnes et de marchandises franchissent les frontières. En outre, l'essor fulgurant du commerce en ligne a entraîné une augmentation des importations vers la Suisse de produits contrefaits ou potentiellement dangereux, tels que des médicaments ou des armes.

Pour l'OFDF, il ne s'agit pas de contrôler le plus possible, mais de contrôler efficacement. À cette fin, l'office réalise des contrôles basés sur les risques et

met à profit les nouvelles applications, notamment pour le contrôle numérique des autorisations.

L'OFDF continue toutefois d'intervenir en présence d'envois douteux ou de personnes suspectes: il procède à des contrôles physiques après avoir effectué une analyse ciblée des risques. Cette méthode permet de lutter contre la contrebande, la criminalité, l'immigration illégale et le terrorisme, tout en garantissant une taxation correcte des marchandises ainsi qu'un traitement équitable de tous les acteurs économiques.

En dépit du lancement du programme Dazit, l'OFDF devra continuer de trouver un compromis entre sécurité et efficacité: il lui faudra s'adapter aux exigences d'un marché mondial dynamique, sans assouplir les contrôles aux frontières suisses. Il ne pourra atteindre cet objectif qu'à l'aide de moyens modernes, d'un cadre juridique adapté et de processus simplifiés et numérisés. C'est donc en période de crise que la transition numérique des douanes s'avère indispensable.

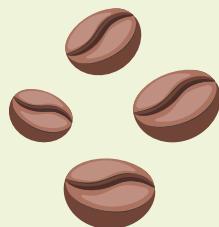


Marco Benz

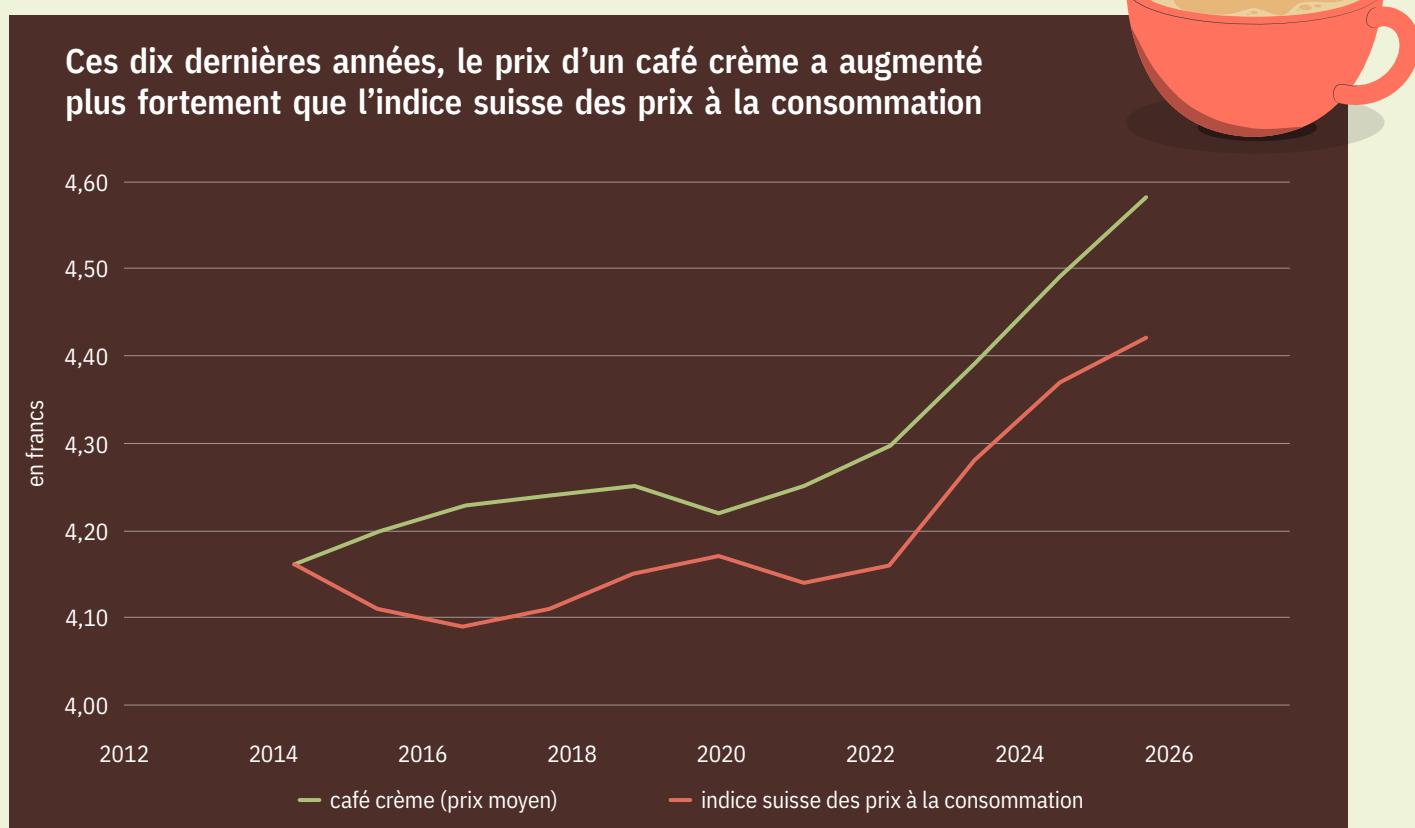
Directeur adjoint, Office fédéral de la douane et de la sécurité des frontières (OFDF), Berne

Boire un café crème à l'extérieur est toujours plus coûteux

Noir ou au lait, le café fait partie intégrante de notre quotidien. En raison notamment de la hausse des prix, les Suissesses et les Suisses le prennent de plus en plus souvent à la maison.



Ces dix dernières années, le prix d'un café crème a augmenté plus fortement que l'indice suisse des prix à la consommation

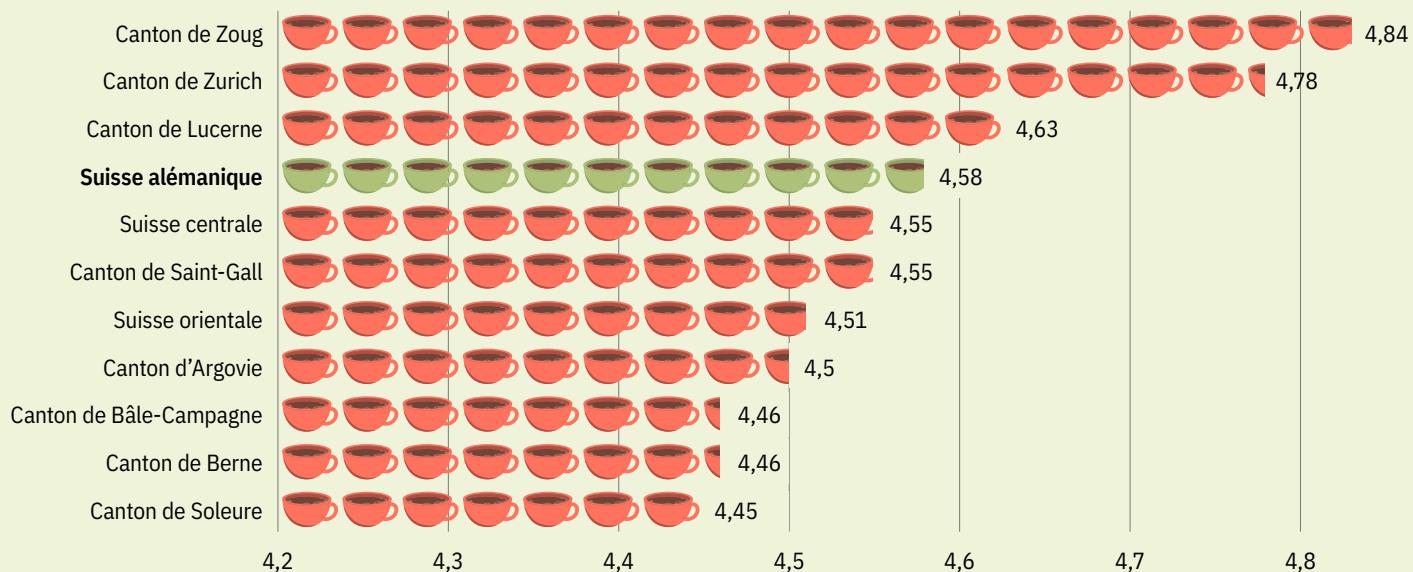


Chaque année, l'association professionnelle Cafetier Suisse recense le prix du café crème dans les cafés, les cafétérias, les boulangeries et les bistrots de Suisse alémanique. L'enquête, à laquelle quelque 650 établissements ont participé, montre qu'en 2024, le prix moyen d'une tasse de café crème est de 4,58 francs.

Le prix du café crème varie toutefois selon les cantons. C'est dans le canton de Soleure qu'il est le moins cher, coûtant près de 40 centimes de moins en moyenne que dans le canton de Zug. On constate également des écarts de prix importants entre les établissements : on trouve le café le moins cher en Argovie (2,50 francs), tandis que le café le plus onéreux est servi à Zurich (6 francs).

Aujourd'hui, un café crème coûte en moyenne 10% de plus qu'il y a dix ans; 6% de cette augmentation est due à l'inflation.

Le café crème coûte le plus cher dans le canton de Zoug (moyenne 2024)

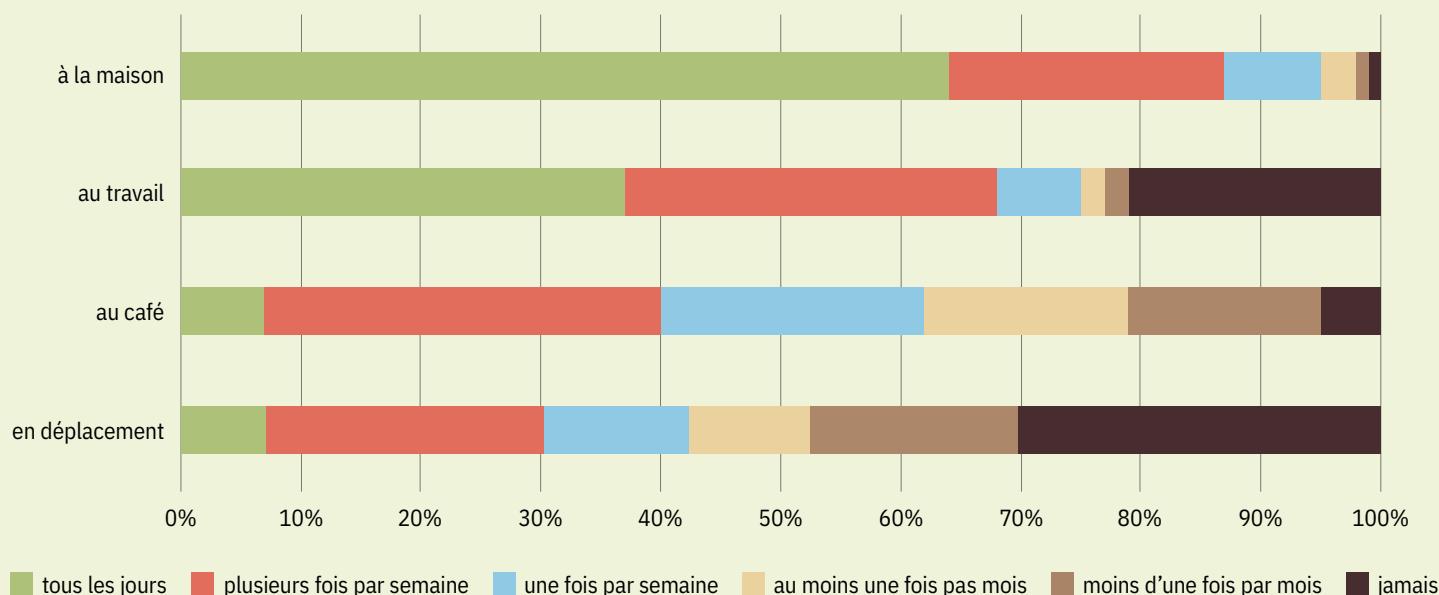


Selon une enquête réalisée par Deloitte en mars 2024 auprès de plus de 1000 personnes dans toute la Suisse, 64% des participants préfèrent boire leur café quotidien à la maison. Néanmoins, 60% d'entre eux consomment au moins une fois par semaine un café dans un établissement public. La forte hausse

du prix du café depuis 2020 est l'une des raisons pour lesquelles plus de la moitié des personnes interrogées consomment plus souvent leur café chez elles. Seules 16% d'entre elles environ estiment que l'augmentation des prix n'a aucun impact sur leurs habitudes de consommation.



Les Suisesses et les Suisses boivent le plus souvent leur café à la maison



**Le président de la Direction générale de la Banque nationale suisse
Martin Schlegel doit trouver le juste équilibre: dans quelle mesure
le franc suisse peut-il s'apprécier sans peser sur l'économie?**



Les taux négatifs feront-ils bientôt leur retour?



Adriel Jost est économiste et membre de l'**Institut de politique économique suisse (IWP)** à l'**Université de Lucerne**

Depuis quelques semaines, les marchés financiers sont très volatils et le franc s'apprécie. Est-ce une menace pour l'économie suisse, tournée vers l'exportation?

L'industrie exportatrice suisse va au-devant de mois difficiles. L'appréciation du franc met les marges des entreprises sous pression, sans compter que les exportations vers les États-Unis pourraient être frappées de droits de douane. En parallèle, l'économie mondiale fait face à un ralentissement.

Comment la Banque nationale suisse peut-elle réagir face à l'appréciation du franc?

Elle doit peser le pour et le contre. La BNS peut certes exercer une pression à court terme sur les cours en achetant des devises, ce qui aura un effet positif sur la conjoncture. Mais à long terme, elle ne peut pas inverser le cours des choses. Autrement dit, elle doit accepter les appréciations du franc si elle ne veut pas que celui-ci soit lié aux devises des grandes zones monétaires, dont la politique d'endettement aboutira à une perte massive de pouvoir d'achat. Après tout, la Suisse prouve qu'une monnaie forte peut aller de pair avec une industrie exportatrice performante.

La BNS renonce-t-elle à des achats de devises par crainte de réactions imprévisibles de l'administration Trump?

Les achats de devises présentent des inconvénients tels que l'augmentation des risques dans le bilan de

la BNS. Des pertes pourraient entraîner une érosion des capitaux propres. Une intervention de la BNS sur le marché des changes entraîne effectivement une appréciation des autres monnaies. Les réserves de devises peuvent ainsi devenir un enjeu de politique étrangère. On souhaiterait en Suisse que le monde politique ne s'immisce pas dans les affaires de la banque centrale. Or, en période de crise, il est inévitable que la Banque nationale endosse un rôle géopolitique. Toutefois, la BNS ne se laissera guère dissuader d'acheter des devises et, inversement, la Suisse pourrait même avoir intérêt à se préparer à exploiter la force du franc à des fins géostratégiques.

Dans quelle mesure la Suisse est-elle susceptible, selon vous, d'instaurer des taux négatifs d'ici la fin de l'année?

La BNS doit se demander ce qu'elle peut atteindre si elle prend cette mesure. Les taux bas sont censés affaiblir le franc, mais leur effet est controversé. Quand de nombreux investisseurs voient dans le franc suisse une valeur refuge, un faible écart supplémentaire de taux d'intérêt n'apporte pas grand-chose. Les effets de la politique classique des banques centrales en matière de taux d'intérêts ne se font souvent sentir qu'après un à trois ans. Or, nul ne sait ce dont l'économie aura besoin à ce moment-là. Une politique des taux d'intérêt n'est donc guère adaptée pour piloter la conjoncture et rien ne justifie des taux négatifs.

Les taux hypothécaires à dix ans vont-ils bien-tôt baisser?

Pas forcément. On surestime l'impact de la politique monétaire nationale sur les taux à long terme. Dans le domaine des taux hypothécaires, la politique budgétaire et l'évolution des événements internationaux ont aussi leur importance; il faut également tenir compte du fait que les banques augmentent leurs marges sur les hypothèques quand celles sur les dépôts de leurs clients diminuent en raison de taux d'intérêt nuls ou négatifs.

Propos recueillis par «La Vie économique»

Assurer l'accès aux matières premières: la méthode du Conseil fédéral

De la voiture électrique aux installations solaires, les technologies modernes ne seraient rien sans les matières premières, notamment le cuivre, le lithium et les terres rares. Le Conseil fédéral envisage cinq pistes pour assurer l'accès à ces matières et réduire les dépendances de la Suisse.

Daniela Fabel Glass, Olivier Bovet, Andrea Rauber Sixer, Seco

Depuis que le président américain Donald Trump a des vues sur le Groenland, le grand public s'intéresse lui aussi aux matières premières minérales, notamment aux nombreuses matières premières qui jouent un rôle important dans la transition énergétique et notre mode de vie moderne numérique. Qui voudrait renoncer aux téléphones mobiles, aux batteries des véhicules électriques et aux panneaux solaires?

La prospection et la production des matières premières dites critiques sont fortement concentrées à l'échelle mondiale. La Chine domine par exemple la production de gallium, de germanium, de graphite, de magnésium et de terres rares, tandis que le lithium provient principalement de l'Australie et du Chili¹ et le cobalt, de la République démocratique du Congo. L'influence de la Chine est aussi considérable s'agissant du raffinage de ces matières premières et de nombreuses autres.

Cette concentration élevée et cette forte dépendance comportent des risques pour la sécurité de l'approvisionnement mondial et exposent les chaînes d'approvisionnement aux tensions géopolitiques. La position dominante sur le marché de certains pays fournisseurs et raffineurs est devenue un moyen de

pression. Ainsi, la Chine a instauré en avril 2025 des contrôles à l'exportation de sept terres rares critiques en invoquant des intérêts de sécurité nationale et en guise de réaction à la guerre commerciale qui l'oppose aux États-Unis².

La question, pour la Suisse, est de savoir comment assurer son approvisionnement à long terme en matières premières et comment réduire ses dépendances. Le Conseil fédéral y apporte des réponses dans son rapport³ de décembre 2024.

La Suisse dépend des importations de matières premières parce qu'elle ne dispose pas de gisement notable. Elle importe surtout des matières premières sous forme de produits semi-finis et de composants utilisés dans diverses branches de l'industrie, en particulier dans la mécanique, la pharma et les applications de haute technologie. Les sources d'approvisionnement de l'industrie sont diversifiées et, globalement, les dépendances commerciales sont gérables. En volumes, les principales importations suisses concernent le cuivre (sous la forme de câbles, de plaques et de tuyaux) utilisé dans l'industrie des machines (électronique, machines-outils, etc.), les produits phosphatés pour les industries pharmaceutique et agroalimentaire ainsi que le magnésium et

¹ Voir Bietenhader et Rühl (2024).

² Voir Belser (2025).

³ Voir Conseil fédéral (2024a).



La quasi-totalité de la production mondiale de gallium, une matière première recherchée, provient de Chine.

le titane pour les entreprises de pointe, chimiques, optiques, biomédicales ou aéronautiques (voir illustration page 48).

Défis le long des chaînes d'approvisionnement

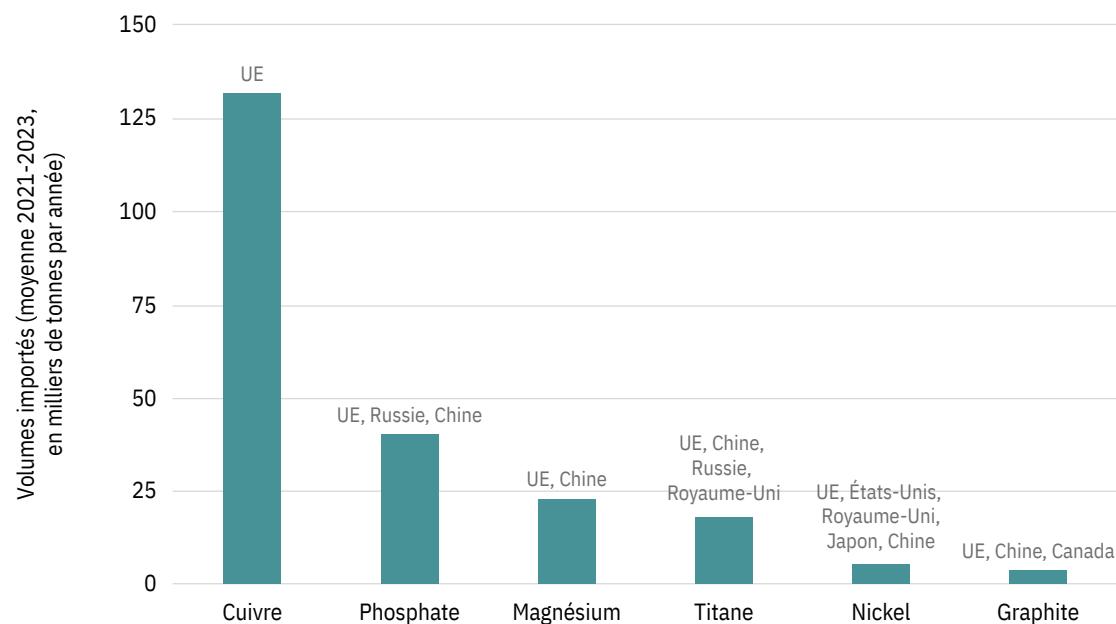
L'analyse des flux d'importation réalisée sur la base des données de 2021 à 2023 montre que la plupart des matières premières ne proviennent pas directement des pays extracteurs mais de pays européens. La Suisse est donc soumise à des dépendances indi-

rectes, puisque l'UE achète nombre de matières premières directement auprès des pays producteurs.

Si l'approvisionnement en matières premières revêt de l'importance eu égard aux dépendances économiques et aux tensions géopolitiques, il comporte aussi des défis sociaux et écologiques. L'extraction et la transformation des métaux et des minéraux génèrent aujourd'hui quelque 20% des émissions mondiales de gaz à effet de serre et plus de 20% des répercussions sur la santé des particules fines sont à mettre sur leur compte⁴. En outre, les conditions de travail souvent difficiles dans le secteur des matières premières représentent un défi

4 Voir ONU (2024).

Les six matières premières minérales les plus importées en Suisse, en fonction de leur origine (2021-2023)



Source: Conseil fédéral (2024a) / La Vie économique

particulier dans de nombreux pays. C'est la raison pour laquelle les aspects de la durabilité et la transparence des chaînes d'approvisionnement gagnent en importance.

L'action du Conseil fédéral

Une des missions importantes du Conseil fédéral est de créer des conditions-cadres stables pour assurer l'approvisionnement de l'industrie suisse en matières premières minérales. À cet effet, celui-ci mise sur une politique commerciale ouverte, des sources d'approvisionnement diversifiées et des coopérations internationales tant bilatérales que multilatérales. Tandis que les entreprises sont elles-mêmes responsables de leur approvisionnement en matières premières, la Confédération les soutient par exemple au moyen d'accords de libre-échange et en promouvant les échanges commerciaux au sein de l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Bien que les mesures actuelles soient jugées adéquates, cinq pistes de suivi ont été identifiées.

Premièrement, il faut améliorer la base d'informations. L'analyse continue des importations doit révéler les dépendances à un stade précoce. Le rapport du Conseil fédéral sur les matières premières⁵ sera remanié afin de servir à l'avenir d'instrument de monitorage et de pilotage stratégique. En outre, un renforcement de la coopération avec des partenaires internationaux doit permettre d'élargir la base d'informations.

Deuxièmement, il faut renforcer la coordination au niveau national: des échanges étroits avec l'industrie et les associations professionnelles doivent aider les entreprises à mieux se préparer aux pénuries d'approvisionnement et sensibiliser en particulier les petites et moyennes entreprises (PME) aux risques inhérents aux matières premières. Dans le même temps, l'Office fédéral pour l'approvisionnement économique du pays (OFAE) est chargé de développer la surveillance des marchés et d'analyser les données douanières. Actuellement, cette surveillance porte sur le gallium, le beryllium, le chrome, l'hafnium, le rhénium, le thallium, le niobium, le germanium, le lithium, le magnésium, le phosphore et les terres rares. Cette liste sera adaptée si nécessaire.

⁵ Voir plateforme interdépartementale «Matières premières» (2013).

Troisièmement, il faut consolider la sécurité de l'approvisionnement dans la politique économique extérieure. L'approfondissement des relations avec l'UE, la modernisation des accords de libre-échange existants et l'examen d'accords sectoriels sont considérés comme autant de leviers essentiels pour assurer la sécurité de l'approvisionnement en matières premières. De même, il est envisagé de renforcer la sécurité des ressources dans les accords de protection des investissements.

Le renforcement des bases scientifiques constitue la quatrième piste: il s'agit d'examiner dans quelle mesure les aspects liés au recyclage des matières premières minérales pourraient être davantage pris en compte dans les programmes de recherche.

Enfin, et il s'agit de la cinquième piste, le Conseil fédéral entend poursuivre sa politique environnementale actuelle et la renforcer lorsque c'est nécessaire. C'est ainsi que la Confédération s'emploie à mettre en œuvre l'initiative parlementaire visant à promouvoir l'économie circulaire⁶, afin de réduire la dépendance du pays à l'égard des matières premières.

La sécurité de l'approvisionnement en matières premières minérales reste un défi pour l'industrie suisse. Au niveau mondial, les conditions-cadres sont soumises à l'influence croissante des développements géopolitiques actuels, notamment des changements survenant dans la politique commerciale internationale et des adaptations apportées par d'importants fournisseurs de matières premières à leurs stratégies d'exportation. Alors que de grands espaces économiques tels que l'UE, les États-Unis et

la Chine misent davantage sur des mesures de politique industrielle, la Suisse opte délibérément pour les mécanismes de l'économie de marché et pour une coopération bilatérale et multilatérale ciblée.

Afin de renforcer la résilience de l'économie suisse et d'assurer l'approvisionnement du pays à long terme, le Conseil fédéral promeut l'amélioration des analyses de données, l'intensification de la coopération aux niveaux national et international et le ciblage de mesures portant sur la recherche et l'environnement, lesquelles sont désormais entrées dans leur phase de mise en œuvre.

Bibliographie

- Belser J. (2025). Ausführkontrollen für seltene Erden sind Chinas liebstes Drogmittel. Dabei sind diese gar nicht so selten, wie viele meinen. NZZ, 19 avril.
- Bietenhader M. et Rühl J. (2024). Amérique latine: des matières premières «vertes» pour atteindre l'objectif zéro net. La Vie économique, 20 août.
- Conseil fédéral (2024a). Approvisionnement de l'industrie suisse en matières premières minérales pour la transition énergétique. Rapport du Conseil fédéral en réponse au postulat 20.3950 Schneider Schneiter. 13 décembre.
- Conseil fédéral (2024b). Les dépendances commerciales de la Suisse. Rapport du Conseil fédéral en réponse aux postulats 22.3405 et 23.3543. 22 mai.
- ONU (2024). Global Resources Outlook 2024. Bend the trend. Pathways to a liveable planet as resource use spikes. Programme des Nations Unies pour l'environnement. (résumé en français; rapport complet en anglais)
- Plateforme interdépartementale «Matières premières» (2013). Rapport de base: matières premières. Rapport de la plateforme interdépartementale matières premières à l'attention du Conseil fédéral. 27 mars.

⁶ Voir initiative parlementaire 20.433 Développer l'économie circulaire en Suisse.



Daniela Fabel Glass

Collaboratrice scientifique, secteur Promotion commerciale, Secrétariat d'État à l'économie (Seco), Berne



Olivier Bovet

Collaborateur scientifique, secteur Investissements internationaux et entreprises multinationales, Secrétariat d'État à l'économie (Seco), Berne



Andrea Rauber Sixer

Ambassadrice, déléguée du Conseil fédéral aux accords commerciaux et cheffe du centre de prestations Relations économiques bilatérales, Secrétariat d'État à l'économie (Seco), Berne

Le mécanisme public de garantie des liquidités, un subventionnement implicite

La commission économique du Conseil des États a suspendu l'examen du projet de loi sur le mécanisme public de garantie des liquidités. Selon une étude de l'Université de Berne, cette décision est justifiée.

Cyril Monnet, Dirk Niepelt, Remo Taudien, Université de Berne

A la suite de la crise financière de 2008, la Suisse a instauré un dispositif «Too Big to Fail» (TBTF) visant à encadrer les banques d'importance systémique¹ (*systemically important banks*, SIB) et à préserver la stabilité financière du pays. Les dispositions TBTF imposent des exigences renforcées en matière de fonds propres, de liquidités et de planification de résolution des SIB. La faillite du Credit Suisse puis son sauvetage par UBS en mars 2023 ont révélé les limites de ce système. Le Conseil fédéral a notamment dû introduire en urgence un mécanisme public de garantie des liquidités (PLB) pour permettre à Credit Suisse de subvenir à ses besoins en liquidités durant cette période. Constatant la nécessité d'un tel mécanisme, le Conseil fédéral a lancé une consultation en mai 2023 afin d'ancrer le PLB dans le droit ordinaire. Le 24 février 2025, la Commission de l'économie et des redevances du Conseil des États (CER-E) a décidé de suspendre l'étude du projet de loi entérinant le PLB pour les banques d'importance systémique. Pour comprendre cette position, il est essentiel de rappeler les différentes étapes menant au processus de résolution d'une banque SIB.

Une banque doit maintenir suffisamment de liquidités pour assurer le bon déroulement de ses opérations, honorer le service de sa dette envers ses créanciers et répondre aux retraits de ses dépô-

sants. En cas de perte de confiance, ces retraits peuvent induire une baisse rapide de ses liquidités disponibles. En réaction, la banque peut emprunter sur le marché interbancaire et, en cas de difficultés accrues, elle peut solliciter des liquidités auprès de la Banque nationale suisse (BNS).

L'assistance de liquidités aux SIB bénéficie aux créanciers seniors

Si la situation de la banque se détériore davantage au point que celle-ci n'ait plus de garanties suffisantes pour emprunter auprès de la BNS, des mesures drastiques s'imposent. La banque peut notamment convertir sa dette junior (convertible) en capital, notamment celle des obligations «additional tier 1» (AT1), lorsque ses fonds propres tombent en dessous d'un certain seuil. Ce mécanisme de conversion permet à la banque d'alléger sa dette et de réduire temporairement son besoin en liquidités. Si cela ne suffit pas, elle devra se déclarer en faillite dès qu'elle ne pourra plus payer sa dette senior, soit la dette qui doit être remboursée en premier, avant celles des créanciers plus subordonnés. Un tel scénario aurait des conséquences dramatiques sur l'économie, notamment un gel du crédit pour les

¹ En Suisse, il s'agit d'UBS, de Postfinance, de Raiffeisen et de la Banque Cantonale de Zurich, ainsi que de Credit Suisse jusqu'en 2023.

Vue aérienne de la Paradeplatz, lieu emblématique de la finance à Zurich.



entreprises et les particuliers, une perturbation du système de paiements ainsi qu'une atteinte à la réputation de la place financière suisse.

C'est précisément pour éviter ce scénario que des mécanismes d'assistance ont été mis en place pour les banques dites «trop grandes pour faire faillite». Dans le cas de Credit Suisse, ces mécanismes comprenaient l'assistance en liquidités d'urgence de la BNS (ELA) ainsi que l'ELA+, soit une extension de l'ELA via des garanties supplémentaires, et, enfin, le «Public Liquidity Backstop» (PLB), une garantie de liquidité apportée par l'État permettant à la banque d'accéder de nouveau aux réserves de la BNS, en mettant en gage non pas des sécurités, mais la garantie de la Confédération. L'objectif principal est d'éviter les conséquences potentiellement graves d'une faillite bancaire sur l'économie, en permettant à la banque de payer le service de sa dette senior, tout en lui donnant le temps d'engager son processus d'assainissement.

Mais qui sont les bénéficiaires directs de cette aide? Ce ne sont ni les actionnaires, ni les détenteurs de dette convertible, dont les investissements sont déjà réduits à néant lorsque les mesures d'aide *too big to fail* (TBTF) sont enclenchées. Les véritables bénéficiaires sont les créanciers seniors. En d'autres termes, les mesures d'assistance TBTF constituent une subvention directe de la dette senior. En réduisant artificiellement leur risque de défaut, elles permettent aux SIB de se financer à des taux d'intérêt plus faibles que les établissements de taille plus modeste qui ne bénéficient pas de ces mesures d'assistance.

UBS: un avantage chiffré à 2,6 milliards de francs en 2022

Une étude récente² a estimé le bénéfice qu'UBS retire de ces conditions d'emprunt privilégiées: en 2022, la banque aurait ainsi économisé 2,6 milliards de francs sur ses coûts de financement³. Ce bénéfice concerne l'ensemble des mécanismes d'assistance TBTF, et non pas uniquement le PLB. Une autre façon d'interpréter ce chiffre: en 2022, les créanciers seniors d'UBS ont agi comme si la banque disposait de 10% de fonds propres par rapport à son total d'actifs, alors qu'en réalité, elle n'en avait que 5%.

Jusqu'à présent, aucune étude n'a examiné les effets sur l'économie suisse des conditions d'emprunt privilégiées induites par les mesures d'assistance TBTF. Quoi qu'il en soit, celles-ci bénéficient aux actionnaires d'UBS, en majorité étrangers, qui profitent de dividendes conséquents, mais également à la direction de la banque, dont les bonus sont liés au rendement des capitaux propres (RCP), lui-même dopé par l'effet de levier accru rendu possible par la subvention.

Au-delà de la question de la répartition des bénéfices, les mesures d'assistance «TBTF» sont la source d'un cercle vicieux qui réduit l'efficacité de l'économie: elles génèrent des taux d'intérêt de la dette qui ne reflètent pas suffisamment le risque de faillite des SIB, les incitant à s'endetter davantage; un endettement substantiel, combiné à une structure juridique qui engage de façon limitée la responsabilité des dirigeants, alimente l'aléa moral qui se matérialise en partie par une prise de risque excessive et une vision à court terme; enfin, ces comportements augmentent à leur tour la probabilité d'une crise bancaire nécessitant... les mesures d'assistance TBTF.

Couper le mal à la racine

Dès lors, comment briser ce cercle vicieux? Comme dans tout bon système de santé, mieux vaut adopter des mesures préventives que payer les soins. Ainsi, plutôt que de faire payer les SIB pour des mesures qui ne s'appliquent que lors de crises majeures, il faut s'attacher à limiter l'occurrence et la sévérité de ces événements. Pour ce faire, il est nécessaire de couper le mal à la racine, c'est-à-dire de s'attaquer à l'endettement excessif des établissements financiers, encouragé en partie par leur statut de banques d'importance systémique.

Plusieurs mesures pouvant être mises en place simultanément sont envisageables. Il est tout d'abord possible d'appliquer un impôt progressif selon le niveau de risque des activités bancaires, ce qui permettrait aux managers et aux actionnaires de la banque d'internaliser les coûts de leurs décisions⁴. Pour limiter l'effet des subventions, le régulateur pourrait par ailleurs introduire une taxe que les créanciers devraient payer en cas de résolution de la banque. Cela reviendrait à un «bail-in» (méca-

² Voir Monnet, Niepelt et Taudien (2025).

³ Voir Schöchli (2025) pour la réaction d'UBS à cette étude.

⁴ Voir Kocherlakota (2010).

nisme par lequel les pertes d'une banque sont supportées par ses créanciers, après que les actionnaires ont subi la perte totale de leurs avoirs), ce qui serait susceptible de poser un problème d'engagement de la part du régulateur qui, face à une crise majeure, pourrait reculer devant une décision politiquement difficile.

On pourrait également envisager d'augmenter les exigences de fonds propres. Les SIB devraient alors disposer d'un capital plus important afin d'absorber les pertes en cas de crise mais, surtout, de limiter l'effet de levier, ce qui permettrait aux managers et aux actionnaires d'internaliser les coûts de leurs décisions. Contrairement aux arguments avancés par les banques, cette mesure ne réduirait ni leur rentabilité ni leur capacité d'investissement de manière significative⁵, mais contribuerait à la stabilité du système financier⁶. Enfin, une réorganisation de la banque serait envisageable pour éviter que la filiale suisse d'une SIB ne soit également incluse dans le mécanisme TBTF. Cette solution drastique aurait le mérite de réduire la concentration des risques et de protéger l'économie nationale des crises financières.

En conclusion, le PLB ne peut être analysé isolément, mais il doit faire partie d'un paquet cohérent de mesures pour résoudre la source du problème TBTF,

réduire les risques systémiques et l'aléa moral. En suspendant l'étude du projet de loi entérinant le PLB, la Commission économique et des contributions du Conseil des États a donc pris la bonne décision. Seule une réforme globale permettra d'éviter le subventionnement implicite dont bénéficient les SIB et qui floute leur prise de décision, afin de protéger la stabilité du système financier suisse. Pour cela, il pourrait être nécessaire d'adopter une approche qui combine la fiscalité, un renforcement des fonds propres et une simplification des structures bancaires.

Bibliographie

- Basel Committee on Banking Supervision (2019). The costs and benefits of bank capital – a review of the literature, BIS Working Paper 37.
- Jorda O., Schularik M. et Taylor A. (2017). Macrofinancial history and the new business cycle facts. NBER Macroeconomics Annual, vol. 31(1), 213-263.
- Kocherlakota N. (2010). Taxing risk and the optimal regulation of financial institutions. Federal Reserve Bank of Minneapolis Economic Policy Paper 10-3.
- Monnet C., Niepelt D. et Taudien R. (2025). Pricing Liquidity Support: A PLB for Switzerland. Université de Berne. Discussion Paper.
- Schöchli H. (2025). UBS zerreißt Berner Studie zur Staatsgarantie in der Luft – die Annahmen seien völlig unrealistisch. NZZ, 28 février.

5 Voir Basel Committee on Banking Supervision (2019).

6 Voir Jorda *et al.* (2017).



Cyril Monnet

Professeur d'économie, Université de Berne, et directeur du programme d'études avancées, Centre d'études de Gerzensee, fondation de la Banque nationale suisse (BNS)



Dirk Niepelt

Professeur de macroéconomie, Université de Berne



Remo Taudien

Doctorant en économie, Université de Berne, et assistant au Centre d'études de Gerzensee, fondation de la Banque nationale suisse (BNS)

L'ambiance de travail est plus importante que le salaire

En Suisse, les personnes actives considèrent que l'ambiance de travail passe avant tout, même avant la rémunération, tandis que, de leur côté, les employeurs identifient d'autres critères pour leur attractivité. Ce décalage comporte des risques pour le recrutement et la fidélisation du personnel.

Ariane M. Baer, Swissstaffing

Menée par Swissstaffing et gfs-Zürich, une étude représentative a demandé aux personnes actives quels critères sont particulièrement importants dans le choix d'un emploi et aux entreprises quels aspects les rendent attractives selon elles (voir encadré page 57). Il en ressort que l'ambiance de travail est le critère le plus important (68%) pour les personnes actives¹. Le deuxième critère le plus fréquemment cité est la rémunération (63%), devant la flexibilité (47%), si l'on regroupe les critères de la flexibilité du temps de travail et de la flexibilité géographique.

Les besoins diffèrent selon le genre. Si les femmes accordent plus d'importance à l'ambiance de travail (73%) qu'à la rémunération (60%), c'est l'inverse chez les hommes (63% et 66%). Le travail à temps partiel est bien plus important pour les femmes (33%) que pour les hommes (18%), ce qui indique que celles-ci continuent d'assumer une plus large part des tâches familiales, alors que les hommes ont tendance à générer le revenu principal.

On constate également des différences entre les tranches d'âge. Les personnes actives de moins de 30 ans mettent les valeurs matérielles classiques comme un bon salaire (74%) et la sécurité de l'emploi (51%) en tête de leurs priorités, tandis que les plus de cinquante ans privilégiennent des facteurs imma-

tériels tels que la flexibilité (47%), l'autonomie (43%) et le sens donné au travail (39%).

Des priorités différentes

Une enquête complémentaire menée auprès des entreprises a révélé un décalage entre les attentes des personnes actives et l'image que les entreprises ont d'elles-mêmes (voir illustration 1 page 56). Seuls 53% des employeurs considèrent une bonne ambiance au travail comme un avantage clé de leur entreprise pour le personnel. Cette proportion tombe même à 44% en ce qui concerne la rémunération. En revanche, les entreprises mettent en avant le nivellement des hiérarchies (42%) et la considération (40%), deux facteurs qui sont moins importants aux yeux des personnes actives. Les opinions divergent aussi au sujet des possibilités de formation continue et d'évolution de carrière, puisque seules 17% des entreprises les considèrent comme un atout, alors que 28% des personnes actives les jugent indispensables. Cette lacune d'importance stratégique peut affecter la fidélisation des travailleurs.

Quand on examine les résultats en fonction de la taille des entreprises, on constate que l'évalua-

Une entreprise est attractive s'il règne une bonne ambiance de travail au sein de ses équipes. Le relais féminin suisse aux Jeux olympiques de Paris, en 2024.



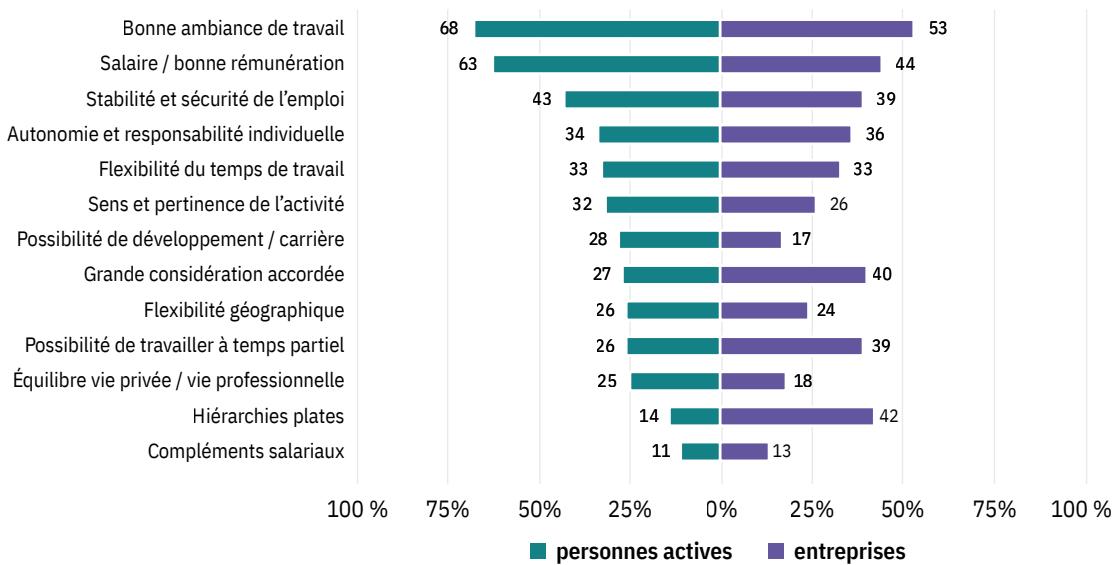
tion des atouts dépend fortement de la structure de l'entreprise (voir illustration 2 page 56). Les petites entreprises mettent en avant le nivelingement des hiérarchies, le haut niveau de responsabilisation individuelle, l'ambiance de travail et la reconnaissance personnelle. Les grandes entreprises soulignent en revanche des atouts tels que le télétravail, les possibilités de formation continue et d'évolution de carrière ainsi que les compléments salariaux, mettant surtout en exergue les aspects que leur structure leur permet de proposer facilement et non ceux qui sont les plus importants pour les personnes actives.

Indépendamment des fluctuations conjoncturelles à court terme, la pénurie structurelle de main-d'œuvre qualifiée restera un enjeu majeur pour les entreprises en Suisse au cours des prochaines années², renversant le rapport de force au profit des personnes actives. Les attentes de ces dernières quant aux emplois prendront de l'importance. À long terme, pour attirer des spécialistes qualifiés et les retenir, les entreprises doivent être à l'écoute des personnes actives et prendre leurs besoins au sérieux. Les relations de travail reposent sur une bonne ambiance de travail et des salaires

1 Voir Swissstaffing (2025).

2 Voir Swissstaffing (2024).

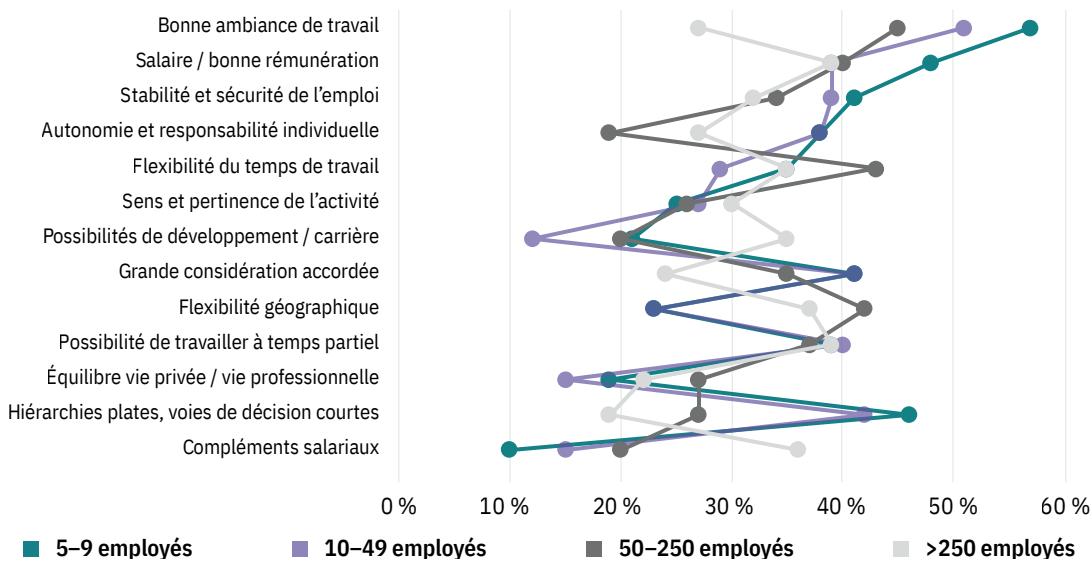
III. 1: Les personnes actives accordent plus d'importance à l'ambiance de travail que les employeurs ne le perçoivent comme un atout de leur entreprise (2024)



Remarque: les personnes actives ont répondu à la question suivante: «Parmi les aspects suivants, lesquels sont pour vous les plus importants dans un emploi?». La question posée aux employeurs était: «Parmi les aspects suivants, lesquels rendent votre entreprise particulièrement attractive pour les employés?». (Cinq réponses possibles au maximum).

Source: Swissstaffing / gfs-zürich / Sotomo (2024) / La Vie économique

III. 2: Les grandes entreprises proposent souvent de nombreux compléments salariaux (2024)



Remarque: les entreprises ont répondu à la question: «Parmi les aspects suivants, lesquels rendent votre entreprise particulièrement attractive pour les employés?» (cinq réponses possibles au maximum).

Source: Swissstaffing / Sotomo (2024) / La Vie économique

attractifs. Si l'un de ces facteurs fait défaut au sein d'une entreprise, celle-ci risque d'être confrontée à l'insatisfaction et à une forte fluctuation de son personnel ainsi qu'à des postes vacants.

Les entreprises devraient donc investir de manière ciblée dans des possibilités d'évolution salariale et de carrière transparentes, qui offrent des perspectives à long terme à leurs collaboratrices et collaborateurs. Les modèles de travail flexibles et une plus grande autonomie renforcent la confiance et améliorent l'ambiance de travail, au profit de l'attractivité des entreprises.

Les différences en fonction du genre et de l'âge montrent qu'un profil d'employeur unique ne suffit plus. Les jeunes actifs veulent de la sécurité et de la stabilité, tandis que la génération des plus de 50 ans

recherche la flexibilité et l'autonomie. Pour concilier vie professionnelle et vie privée, les femmes et les personnes assumant des responsabilités familiales en particulier ont besoin de pouvoir travailler à temps partiel et selon des modèles flexibles. Les entreprises qui répondent à ces besoins et encouragent activement la diversité restent attractives pour les talents, tout en fidélisant leur personnel.

Bibliographie

Swissstaffing (2024): White Paper – La liberté pour attirer la main-d'œuvre. Les actifs veulent plus de flexibilité.

Swissstaffing (2025): White Paper – De la génération Z aux 50+: comment les entreprises parviennent à se rendre attractives.

Conception de l'étude

À la demande de Swissstaffing, l'institut gfs-Zürich a interrogé 1204 personnes âgées de 18 ans et plus (hors personnes à la retraite) en Suisse. L'enquête a été menée par téléphone et en ligne. Elle est représentative en termes d'âge, de sexe et de région linguistique et elle a été réalisée du 7 octobre au 2 novembre 2024.

L'étude a été complétée par une enquête menée par l'institut Sotomo. Sur mandat de Swissstaffing, l'institut a interrogé 509 entreprises employant au moins cinq personnes en Suisse alémanique et en Suisse romande. L'enquête a eu lieu en ligne du 22 octobre au 4 novembre 2024.



Ariane M. Baer

Expert du marché du travail et responsable de projet Économie et politique, Swissstaffing, Dübendorf (ZH)

Pour une réglementation efficace

Les réglementations visant la protection de l'environnement doivent être efficaces et efficientes. Il faut également qu'elles parent à toute possibilité de contournement et n'entravent pas l'innovation. Un nouveau guide présente les bonnes pratiques à observer dans le choix et la conception des instruments de régulation.

Michael Funk, Samuel Rutz, Eva Zuberbühler, Swiss Economics

Changement climatique, pollution atmosphérique et perte de biodiversité sont autant de sujets d'une actualité brûlante dans le domaine de l'environnement. Ces problèmes, et d'autres, résultent de défaillances du marché. Pour les résoudre, l'État a recours aux instruments de régulation les plus divers mais, bien souvent, en n'accordant trop peu d'attention à leur efficacité et à leur efficience.

C'est pourquoi les économistes préconisent généralement des solutions visant à résoudre les problèmes environnementaux au moyen du mécanisme des prix, en recommandant par exemple l'application de taxes ou l'octroi de droits d'utilisation négociables. De fait, en théorie du moins, ces instruments du marché sont un moyen d'obliger les responsables des dommages environnementaux à en assumer les coûts.

En pratique toutefois, les instruments du marché sont souvent difficiles à mettre en œuvre, notamment par manque d'informations. En conséquence, les prix et les volumes économiquement efficientes des biens environnementaux ne peuvent généralement pas être déterminés avec précision. Un autre défi se pose quand les problèmes écologiques dépassent le champ d'application des réglementations nationales, du fait de leur dimension transfrontalière et globale. En outre, le recours à des instruments du marché peut aussi se heurter à une résistance au niveau de la politique nationale.

En Suisse, les mesures les plus fréquemment mises en œuvre ne relèvent pas de l'économie de marché. Il s'agit en général de subventions, par nature contraires à la logique du « pollueur payeur » (voir illustration 1 page 60), puisque ce sont des aides financières de l'État visant à promouvoir un changement en faveur d'alternatives plus écologiques. Par exemple, certains cantons octroient des subventions pour la rénovation de systèmes de chauffage en vue d'en améliorer la durabilité.

Les démarches volontaires sont plus rares, ce que l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) conçoit comme des engagements des entreprises ou des industries à agir pour l'environnement en allant plus loin que ce qu'exigent les prescriptions légales. De même, la Suisse n'a guère recours au système des permis négociables, qui permet notamment d'assurer une répartition des émissions et des ressources limitées ou des droits d'exploitation.

Le guide des bonnes pratiques

Étant donné que le choix et la conception des instruments de régulation ont d'importantes répercussions sur la société et l'économie, le principe d'une conception efficace et efficiente est inscrit dans la Constitution fédérale¹, entre autres. Il est donc im-

¹ Voir art. 5, al. 2, Cst.



Une réglementation efficace et efficiente permet de prévenir la perte de biodiversité.

portant de le respecter également quand il s'agit de développer des approches visant à lutter contre des problèmes environnementaux urgents.

C'est pourquoi le Secrétariat d'État à l'économie (Seco) a chargé Swiss Economics d'élaborer un guide des bonnes pratiques² venant compléter les concepts existants pour l'élaboration de projets de réglementation. Destiné à apporter une aide à la conception de prescriptions ou à leur révision, ce guide fournit également des recommandations concrètes sur la manière de remédier aux éventuelles faiblesses d'un projet de réglementation, en accordant une importance particulière à l'efficacité et à l'efficience des mesures envisagées.

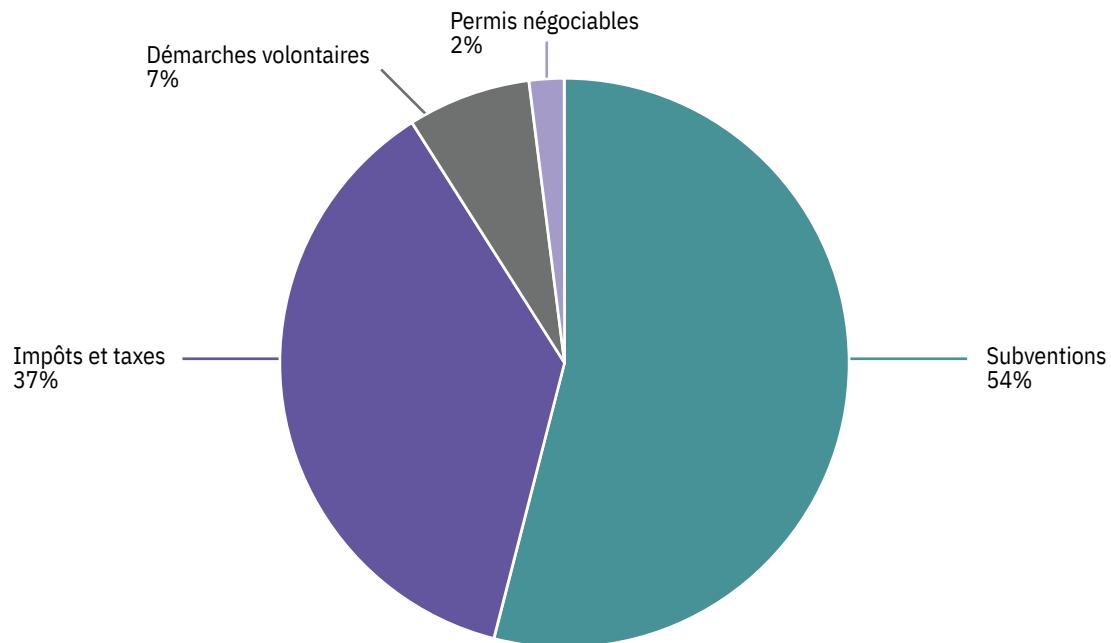
Un instrument est efficace dès lors qu'il permet d'atteindre un but prédéfini. Ainsi, l'efficacité d'un impôt dépendra notamment de sa capacité à cibler précisément le problème environnemental en question. Par exemple, une taxe sur les véhicules à moteur

calculée sur la base de la cylindrée ou du poids de ces derniers n'est guère adéquate pour réduire les émissions de CO₂, car elle ne tient pas compte de la fréquence d'utilisation: un véhicule tout terrain rarement utilisé émet à l'évidence moins d'émissions qu'une petite voiture effectuant de nombreux trajets. De leur côté, les subventions sont efficaces quand elles ont pour effet de faire réellement cesser une pratique portant atteinte à l'environnement. Enfin, pour qu'une interdiction soit efficace, il faut qu'il n'existe pas ou guère de possibilités de la contourner.

Par ailleurs, un instrument est efficient quand, pour une efficacité avérée, il occasionne un minimum de coûts. Le guide des bonnes pratiques préconise une analyse des instruments sous trois angles différents (voir illustration 2 page 61). Il s'agit tout d'abord d'évaluer l'efficacité et l'efficience d'un point de vue statique et isolé, puis de les considérer sous l'angle dynamique, en tenant compte d'éventuelles distor-

2 Voir Swiss Economics (2025). Guide des meilleures pratiques pour l'efficacité des instruments de régulation (uniquement en allemand). Janvier.

ILL. 1: Selon l'OCDE, la Suisse a principalement utilisé des subventions pour réguler le domaine de l'environnement (en 2024)



Remarque: la base de données de l'OCDE sur les instruments de la politique de l'environnement (Pine) ne contient pas de prescriptions (p. ex. valeurs limites, interdictions et normes techniques). Elle répertorie actuellement 87 instruments utilisés à l'échelle fédérale en Suisse, dont 18 sont qualifiés d'inactifs. Ses entrées ne sont pas mises à jour régulièrement et ne pré-tendent pas à l'exhaustivité.

Source: Swiss Economics sur la base des données Pine de l'OCDE / La Vie économique

sions engendrées notamment par des incitations à l'innovation et, pour finir, de procéder à une analyse globale intégrant les interactions et les chevauchements avec d'autres instruments ainsi que les facteurs d'inefficience relevés dans le cadre d'une comparaison internationale.

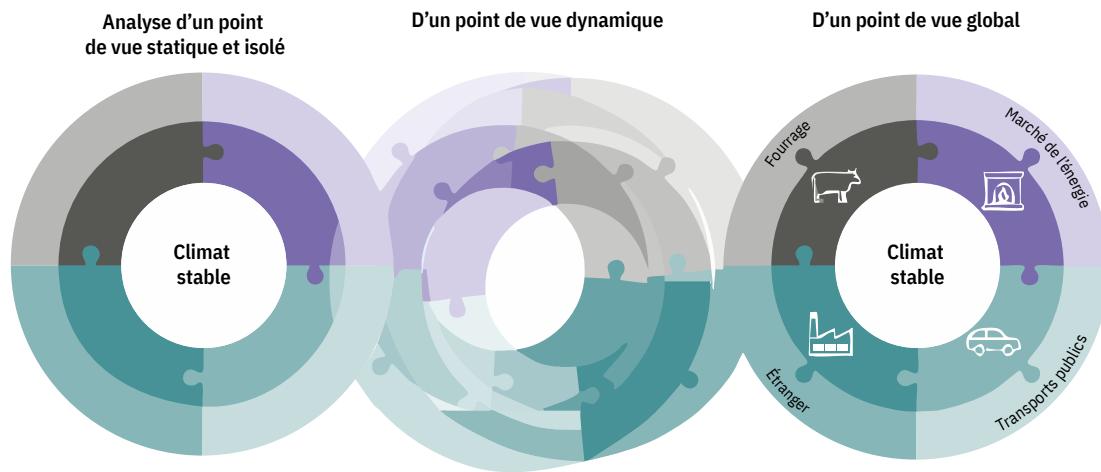
Bien qu'ayant été développé en premier lieu pour le domaine de l'environnement, le concept d'évaluation s'articule autour de questions formulées de telle manière qu'elles sont fondamentalement applicables à tous les domaines dans lesquels des défaillances du marché peuvent survenir (transports, énergie, paysage, etc.).

L'exemple des subventions

Les subventions constituent un bon exemple pour illustrer comment le guide peut être utilisé. Elles ne

sont efficaces que lorsqu'elles contribuent effectivement à la réduction des pratiques nuisibles à l'environnement. Tel est le cas quand il existe des effets de verrouillage («lock-in effects») ou des dépendances à l'égard d'une démarche déjà engagée, par exemple lorsque des entreprises ont investi dans une technologie donnée et n'ont pas voulu en changer (prématûrement) au profit d'une solution plus écologique car elles n'avaient pas encore amorti les investissements consentis. On observe par ailleurs qu'au fil du temps, la plupart des subventions perdent de leur utilité, et ce bien souvent en raison du progrès technologique. Les priorités politiques peuvent aussi évoluer et il faut alors promouvoir de nouvelles orientations dans le cadre d'un budget restreint. Par conséquent, les subventions ne devraient être octroyées qu'à titre temporaire ou de manière limitée, sur la base de critères objectifs, par exemple la réalisation d'objectifs définis préalablement, tels

III. 2: Principales questions à la base du concept d'évaluation



Étant donné l'objectif et la faisabilité, qu'en est-il fondamentalement de:

- **Efficacité:** dans quelle mesure l'instrument permet-il effectivement d'atteindre l'objectif visé?
- **Efficience:** l'effet visé est-il obtenu pour un coût et avec des distorsions aussi faibles que possible?

Comment l'évaluation évolue-t-elle dans le temps?

- Étant donné l'efficacité et l'efficience, quelles sont les incertitudes futures?
- Quelles incitations à l'innovation l'instrument introduit-il ou distord-il?
- L'instrument est-il adaptable?

L'instrument est-il également efficace et efficient en tant que composante du système global?

- Interactions avec d'autres instruments qui auront un effet atténuateur ou amplificateur?
- Chevauchements?
- Inefficiences dans le contexte

Source: Swiss Economics / La Vie économique

que la pénétration du marché par une technologie ayant bénéficié d'un tel soutien.

Pour ce qui est de l'efficience, il faut surtout tenir compte des distorsions de la concurrence et de celles liées aux incitations à l'innovation ou à l'investissement. C'est en raison de ces distorsions qu'il convient d'attribuer des subventions neutres sur le plan technologique, afin de ne pas courir le risque de promouvoir des technologies obsolètes, voire inadaptées à une commercialisation à long terme, sans que de nouvelles soient développées en parallèle. Un autre risque réside dans les effets d'aubaine, c'est-à-dire les cas dans lesquels le changement de comportement visé aurait quand même eu lieu en l'absence de subventions. Enfin, il importe aussi de vérifier s'il n'existe pas déjà une autre réglementation répondant suffisamment au problème. Par exemple, si les coûts écologiques des émissions liées aux systèmes de chauffage sont déjà internalisés par le biais

d'un impôt, l'octroi d'une subvention complémentaire pour la rénovation de ces derniers à des fins de durabilité sera une mesure totalement inefficace.

Comme dans le cas d'autres instruments, le montant des coûts d'exécution et de contrôle pour les pouvoirs publics ainsi que des frais de mise en œuvre et d'administration pour les acteurs privés doit être proportionné au résultat visé. Quand l'effet produit par une subvention est minime, il faut réduire à un minimum les coûts administratifs que celle-ci engendre.

La prudence est de mise

L'autre aspect important à prendre en compte dans la conception des réglementations a trait aux possibilités de contourner celles-ci. Le «scandale du diesel» en a été l'illustration parfaite en révélant

qu'un logiciel truqué avait permis de fausser les niveaux d'émissions de gaz polluants mesurés lors des tests d'homologation, et ce au détriment de l'environnement. Par conséquent, avant d'instaurer des valeurs limites et des normes technologiques, le guide des bonnes pratiques recommande en particulier de vérifier s'il y a des moyens de contourner celles-ci, en tenant compte des alternatives technologiques existantes ainsi que des possibilités de délocaliser à l'étranger l'activité dommageable pour l'environnement.

Par ailleurs, dès lors qu'elles sont atteintes, les normes ou les valeurs limites ne sont plus une incitation à réduire davantage les atteintes à l'environnement. C'est là un problème que des valeurs limites dynamiques, réajustées en fonction de l'évolution technologique, peuvent permettre de résoudre.

Ainsi, à partir de 2015, l'UE a fixé le niveau moyen d'émissions de CO₂ pour les nouveaux véhicules à un maximum de 130 grammes par kilomètre, puis l'a abaissé à 95 grammes en 2021. Toutefois, dans ce cas précis où un changement de régime est conditionné à l'atteinte de valeurs limites, il existe aussi un risque que les entreprises concernées soient moins enclines à continuer d'innover.

L'efficacité et l'efficience d'un instrument dépendent toujours d'un contexte donné. C'est pourquoi le concept d'évaluation et le guide des bonnes pratiques mettent l'accent sur une approche structurée, au cas par cas, reposant sur des constats généraux d'ordre économique. En fin de compte, quel que soit le degré d'urgence d'un problème, il vaut toujours la peine de réfléchir soigneusement aux mesures à prendre pour le résoudre.



Michael Funk

Principal, Swiss Economics,
Zurich



Samuel Rutz

Directeur adjoint,
Swiss Economics, Zurich



Eva Zuberbühler

Économiste senior,
Swiss Economics, Berne

Consultez plus d'articles au format numérique

La Vie économique
Plateforme de politique économique

L'économie et le droit, une discipline de maturité enseignée à l'ensemble des élèves

Depuis 2024, l'économie et le droit est une discipline de maturité, au même titre que l'histoire et la physique. Cette avancée est l'aboutissement...

Franz Eberle | 02.06.25

Dossier

La France, pays voisin et partenaire

Intelligence artificielle: qu'as-tu à nous offrir?

Flux financiers mondiaux: qui investit dans quel pays?

Thématiques

L'économie et le droit, une discipline de maturité enseignée à l'ensemble des élèves

Pour une réglementation efficace

Les plus lus aujourd'hui

1. POLITIQUE ÉCONOMIQUE
L'économie et le droit, une discipline de maturité enseignée à l'ensemble des élèves
02.06.2025

2. INTERNATIONAL
Frontières françaises: un pilier structurel du marché du travail suisse
13.05.2025

3. POLITIQUE ÉCONOMIQUE

lavieeconomique.ch



La Vie économique

Mesurer le PIB à partir de l'espace

L'activité économique émet de la lumière qui peut être enregistrée par satellite. Il s'agit d'une approche entièrement nouvelle pour mesurer le PIB d'un pays.

Bruno S. Frey, Andre Briviba, Crema

Midi-janvier 2025, les médias annoncent que le produit intérieur brut (PIB) de la République populaire de Chine a augmenté de 5% en chiffres réels en 2024, les autorités chinoises soulignant que cette évolution correspond exactement aux prévisions du parti et du gouvernement. La plupart des articles de presse parus en Suisse affichent toutefois leur scepticisme en soulignant qu'une telle croissance est difficilement concevable compte tenu de la mauvaise conjoncture économique en Chine, des gigantesques problèmes auxquels est confronté le secteur immobilier et du nombre élevé de diplômés de l'enseignement supérieur sans emploi. Il est établi que de nombreux pays manipulent régulièrement leur PIB. Les régimes autoritaires présentent plus souvent que les autres des données biaisées, tandis qu'un volume élevé d'échanges commerciaux est un frein à ce type de manipulation¹. Des motivations individuelles jouent également un rôle car la carrière de certains responsables politiques régionaux dépend de la réalisation des objectifs économiques fixés par leur gouvernement².

Le produit intérieur brut, un compromis

1 Voir Martinez (2022), Briviba *et al.* (2024).

2 Voir Chen *et al.* (2021).

3 Voir Schneider et Enste (2002).

d'«activité économique productive». Bien qu'elle ait fait l'objet de quelques compromis importants, cette définition a depuis été adoptée par l'ensemble des États.

Premièrement, les activités domestiques, telles que le travail domestique ou la prise en charge des membres de la famille, ne sont pas prises en compte dans le calcul du PIB car il est difficile de les quantifier et de les évaluer. Ces occupations, qui représentent une grande partie de l'activité humaine, relèvent curieusement de la définition de l'économie souterraine.

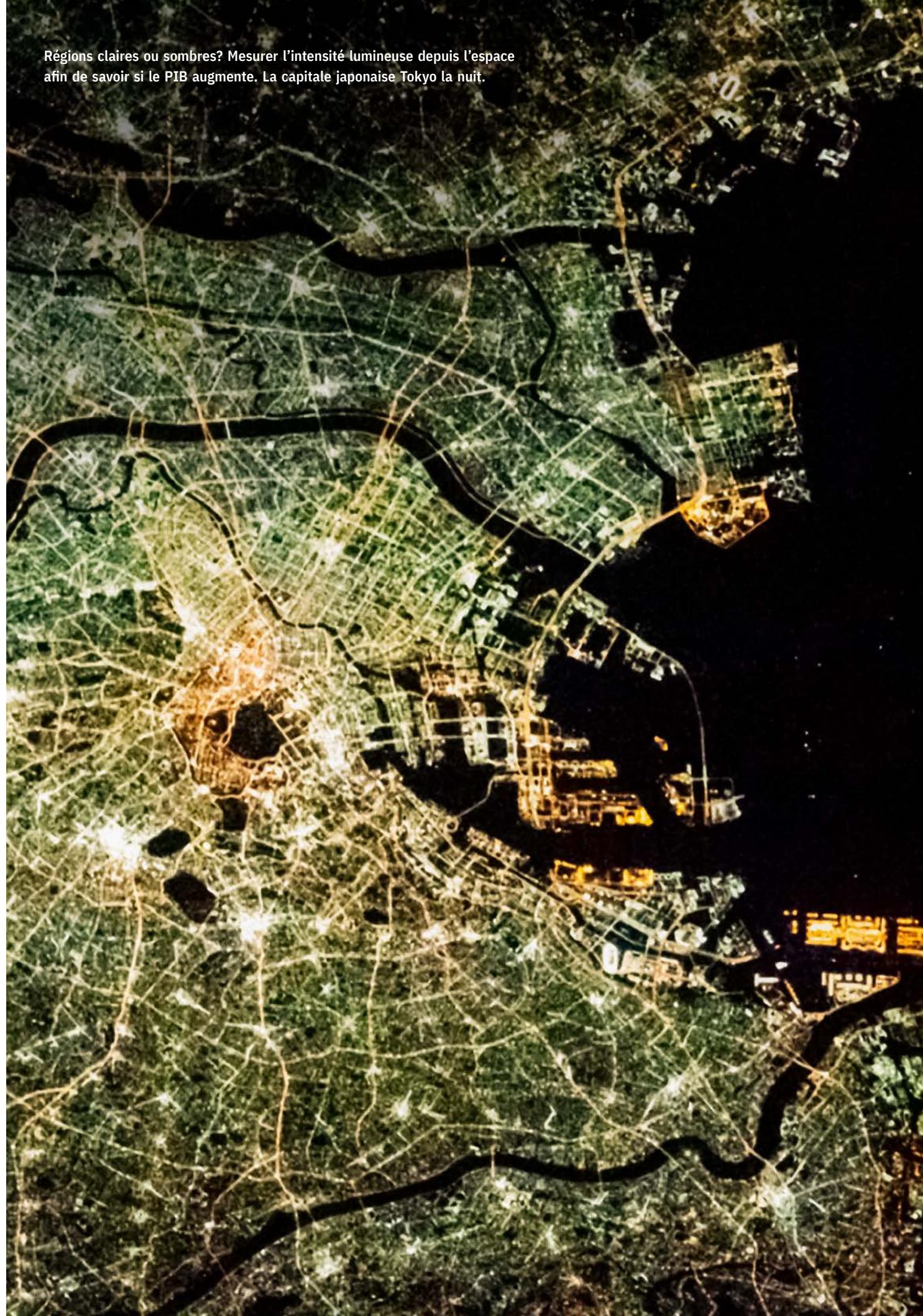
Deuxièmement, pour autant qu'elle consomme des ressources, l'activité de l'État est entièrement considérée comme une contribution productive à l'activité économique. Or, ce n'est souvent pas le cas, car une grande part de cette activité n'entraîne pas une hausse mais une diminution de la productivité, notamment dans des cas extrêmes où l'intervention de l'État se substitue à des activités privées plus productives (dépenses militaires p. ex.).

Troisièmement, les activités informelles de l'économie souterraine (ventes à l'étal, travail au noir ou activités illégales) ne sont pas prises en compte dans le calcul du PIB bien qu'elles aient une grande importance dans de nombreux pays³. Certains offices de la statistique incluent des estimations de ces activités informelles dans leurs calculs du PIB, mais la part prise en compte n'est pas claire, sans parler des divergences de calcul entre les pays.

Ces problèmes fondamentaux liés au calcul du PIB entraînent des incohérences et ouvrent la voie

Le PIB est un agrégat complexe d'activités et de domaines différents. Après la Seconde Guerre mondiale, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, dénomination ultérieure) puis les Nations Unies (ONU) ont défini le terme

Régions claires ou sombres? Mesurer l'intensité lumineuse depuis l'espace afin de savoir si le PIB augmente. La capitale japonaise Tokyo la nuit.



à la manipulation des statistiques sans que cela ne soit ouvertement manifeste. Il en découle une image faussée de l'état de l'économie et de la société. Il existe évidemment des mesures censées contrer cette manipulation: l'intensification des échanges commerciaux entraîne un surcroît d'informations pour les partenaires commerciaux et les organisations internationales, telles que la Banque mondiale ou l'OCDE, vérifient les données économiques nationales. Cela ne semble toutefois porter ses fruits que dans une certaine mesure.

Mesurer le PIB à partir de la luminosité

Une approche complètement différente pour quantifier l'activité économique agrégée consiste à mesurer la luminosité que celle-ci émet la nuit. Ces données sont collectées par satellite avant d'être enregistrées et publiées par l'Administration nationale de l'aéronautique et de l'espace (Nasa) des États-Unis. Les conditions météorologiques, notamment la formation de nuages et de brouillard, sont prises en compte; les satellites utilisent des fréquences infrarouges, ce qui permet de détecter les nuages. Des analyses minutieuses confirment le lien étroit et systématique entre la luminosité nocturne et le PIB⁴. Mais il est aussi possible de mesurer la puissance économique d'un pays sans se référer au PIB, car les satellites enregistrent des variations, c'est-à-dire une croissance ou une contraction. Ces augmentations ou diminutions relatives permettent donc d'examiner l'évolution de la luminosité, indépendamment de son niveau absolu.

Cette approche présente trois avantages essentiels par rapport à la mesure classique du PIB. Premièrement, dans certains pays, en particulier ceux dotés d'une faible capacité étatique, les possibilités de mesurer le PIB via la méthode traditionnelle sont limitées. Ces pays s'appuient donc davantage sur des estimations sommaires que sur des enquêtes exhaustives et représentatives menées auprès des nombreuses petites et microentreprises ou dans les régions périphériques. La mesure par satellite permet de quantifier le PIB régional et local à moindres coûts. Le deuxième avantage de cette méthode est la disponibilité rapide, voire immédiate, des don-

nées. Enfin, l'activité humaine relevée par satellite ne dépend pas des offices nationaux de la statistique et n'est pas soumise aux influences politiques locales.

La luminosité nocturne n'est pas infaillible

Les détracteurs de cette méthode soulignent que la luminosité nocturne ne serait, dans le meilleur des cas, qu'une approximation utile de l'activité économique globale et non une mesure précise⁵. Il existe effectivement un risque de double comptage car l'emploi du PIB – en particulier la consommation, mais aussi les investissements – entraîne des émissions lumineuses, ce qui gonfle le PIB. L'intensité de la luminosité nocturne est en outre affectée par la réflexion de la lumière solaire sur la neige, les changements d'heure ou des activités qui se déroulent sous terre ou exclusivement de jour. La manipulation des données obtenues par cette méthode est certes plus difficile étant donné que les gouvernements ne mesurent pas eux-mêmes la luminosité nocturne, mais ils ont néanmoins la possibilité d'agir sur le rayonnement émis par leur pays.

Certains États pauvres tentent de minimiser les chiffres de leur PIB afin de bénéficier du soutien financier généreux des institutions internationales telles que la Banque mondiale. Pour y parvenir, ils ne détruisent pas des ateliers de production, mais adaptent les chiffres publiés par l'office de la statistique de leur pays. Si l'intensité de la luminosité nocturne sert de critère d'évaluation du PIB, ces États pourront par exemple réduire l'éclairage public. À l'inverse, les régimes autoritaires tentent généralement de démontrer leur puissance économique afin de prouver à leur population et aux autres pays leur capacité à mener une politique économique. À cet effet, des installations sportives telles que les terrains de football peuvent par exemple être éclairées toute la nuit. Les possibilités de manipulation sont cependant plus coûteuses que dans le cas d'une mesure traditionnelle du PIB et certaines tentatives de manipulation peuvent être détectées et corrigées à l'aide de l'intelligence artificielle.

Mesurer par satellite le produit intérieur brut constitue donc un bon moyen de détecter les écarts par rapport aux statistiques officielles⁶. La méthode

⁴ Voir par exemple Gibson *et al.* (2020) ou Martínez (2022).

⁵ Voir Lehnert *et al.* (2023).

⁶ Voir Briviba *et al.* (2024).

de la luminosité nocturne permet notamment d'étudier des régions comme le lac de Constance ou les Alpes qui dépassent les limites communales ou n'existent plus à la suite de fusions de communes. La mesure du PIB depuis l'espace recèle donc un énorme potentiel pour une analyse de l'évolution économique tenant davantage compte des problèmes, indépendamment des frontières statistiques établies. Cette méthode permet de surmonter en partie les difficultés liées à la prise en compte de l'économie souterraine, qui pourrait être importante, voire en progression constante, dans de nombreux pays. La luminosité nocturne ne doit toutefois pas être considérée comme un substitut mais comme un complément judicieux de la méthode classique de mesure de l'activité économique. Son utilisation devrait être intensifiée, également en Suisse.

Bibliographie

- Briviba A. et al. (2024). Governments manipulate official statistics: Institutions matter, *European Journal of Political Economy*, 82, 102523.
- Chen S., Qiao X. et Zhu Z. (2021). Chasing or cheating? Theory and evidence on China's GDP manipulation, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 189, 657-671.
- Gibson J., Olivia S. et Boe-Gibson G. (2020). Night lights in economics: Sources and uses, *Journal of Economic Surveys*, 34(5), 955-980.
- Lehnert P. et al. (2023). Proxying economic activity with daytime satellite imagery: Filling data gaps across time and space, *PNAS Nexus*, 2(4).
- Martínez L. R. (2022). How much should we trust the dictator's GDP growth estimates?, *Journal of Political Economy*, 130(10), 2731-2769.
- Schneider M. F. et Enste D. (2002). Hiding in the shadows: the growth of the underground economy, *Fonds monétaire international*.



Bruno S. Frey

Professeur invité permanent,
Université de Bâle, et directeur
de recherche au Centre de
recherche en économie, en
gestion et en sciences humaines
(Crema), Zurich



Andre Briviba

Collaborateur scientifique,
Centre de recherche en
économie, en gestion et en
sciences humaines (Crema),
Zurich

Vietnam: réussir avant de vieillir

Malgré une croissance impressionnante au cours des dernières décennies, le Vietnam doit encore redoubler d'efforts pour devenir une économie tirée par l'innovation. Le voici engagé dans une course contre la montre.

Thomas Gass, Ambassade de Suisse au Vietnam

Dans la petite cour de sa maison à la périphérie de Hanoï, Lan a calé sa fille sur sa hanche et regarde son fils jouer avec un tracteur en plastique. Il y a cinq ans, elle a quitté son emploi dans une usine textile et pris ses économies pour monter une petite exploitation forestière avec sa famille dans le but de vendre les arbres à l'occasion du Nouvel An vietnamien. Mais, en septembre 2024, le typhon Yagi a balayé le nord du Vietnam et anéanti tout son investissement en une seule journée. Lan doit désormais faire face à une situation compliquée: souffrant de douleurs au dos, son père ne peut plus travailler et sa mère perd la vue. Avec deux enfants en bas âge et des parents vieillissants, Lan se demande de quoi demain sera fait. «Le temps presse», dit-elle doucement. «Si nous ne trouvons pas de solution aujourd'hui, nous n'en trouverons peut-être jamais.»

Loin d'être un cas isolé, cette histoire reflète la réalité de millions de Vietnamiens. Elle incarne la course dans laquelle le pays s'est engagé pour pas-

ser d'un niveau de revenu moyen situé dans la fourchette inférieure à une économie moderne, avant que l'écart démographique au sein de la population ne continue sa progression.

L'incroyable ascension d'une nation

Les Vietnamiens qui ont dépassé la cinquantaine se souviennent des temps de famine, des guerres et de l'échec qu'a été l'économie planifiée. Néanmoins, depuis les réformes initiées à partir de 1986 sous le nom de Doi Moi («renouveau» en vietnamien), le pays – alors l'un des plus pauvres du monde – a fait d'énormes progrès et vu sa politique couronnée de succès.

En quatre décennies, le Vietnam a développé une économie axée sur l'exportation et fortement intégrée à l'échelle mondiale, réduit la pauvreté et investi dans l'éducation et les infrastructures. Aujourd'hui pourtant, il se trouve confronté à un nouveau défi: affichant un PIB par habitant (corrigé des effets du pouvoir d'achat) d'environ 16 335 dollars américains et jouant un rôle clé dans les chaînes d'approvisionnement mondiales, il risque de tomber dans le «piège du revenu intermédiaire». Faute de mener des réformes profondes, il risque de ne pas réussir sa transition visant une croissance économique tirée par l'innovation.

Le Vietnam bénéficie actuellement d'un bonus démographique, avec une forte population en âge de travailler par rapport au nombre d'enfants et de personnes âgées, une situation qui est apparue à par-

Série: Regard sur le monde

Vous avez envie de savoir ce qui caractérise tel ou tel pays et de connaître ses liens avec la Suisse? Des ambassadrices et des ambassadeurs de la Suisse à l'étranger vous présentent leur pays d'accueil.

Notre 2^e saison est consacrée au thème de la démographie. Chaque mois, nous vous emmenons dans un nouveau pays, où la population est jeune, vieillissante ou âgée, en commençant par le Vietnam, avant de nous intéresser au Nigeria, à l'Italie et, enfin, au Guatemala.



tir des années 2010. Cependant, sa société est aussi celle qui vieillit le plus vite en Asie: en 2019, environ 12% des habitants avaient plus de soixante ans et d'ici 2035, ils seront plus de 25% (voir illustration page 71). Le pays a de plus en plus de difficultés à préserver son avantage du dividende démographique.

«L'ère de l'ascension nationale», une stratégie ou un slogan?

Les dirigeants vietnamiens ont proclamé récemment l'ère dite de l'ascension nationale, un agenda stratégique s'inscrivant dans le long terme qui prévoit que, de pays à revenu moyen, le Vietnam se transformera en une économie moderne très développée d'ici à 2045. À cette fin, le pays mise sur son intégration dans les marchés mondiaux, avec d'excellents résultats à ce jour.

Les négociations sur un accord de libre-échange avec les quatre pays de l'AELE, dont fait partie la Suisse, n'avancent que lentement, bien que le Vietnam ait déjà signé plusieurs accords commerciaux modernes, à l'instar de l'Accord de partenariat transpacifique global et progressiste (PTPGP) avec l'Australie, le Canada, le Chili et d'autres pays, du Partenariat économique régional global Regional (Comprehensive Economic Partnership, RCEP) avec les pays d'Asie du Sud-Est et d'autres pays comme l'Australie, la Chine, le Japon et la Corée du Sud, ou encore l'Accord de libre-échange entre l'UE et le Vietnam (European-Vietnam Free Trade Agreement, EVFTA). Ces accords lui donnent accès à des marchés importants, tout en renforçant sa position géopolitique.

Le monde est marqué par des conflits commerciaux qui s'intensifient et par le recours grandissant à des stratégies de «derisking», ou de diminution

des risques, par lesquelles les sociétés occidentales tentent de réduire leur dépendance à l'égard de marchés et de chaînes d'approvisionnement à risque. Le Vietnam s'est imposé comme une destination privilégiée pour les entreprises à la recherche d'un second pilier en Asie, en plus de la Chine. S'il veut tirer parti de cette position sur le long terme, le gouvernement doit désormais s'attaquer à des défis plus complexes.

C'est ainsi qu'il entend améliorer la transparence de sa réglementation, respecter les normes internationales et réduire sa dépendance à l'égard de certains partenaires commerciaux. La Suisse le soutient dans ces efforts au travers des programmes mis en place par le Secrétariat d'État à l'économie (Seco).

Le Vietnam en chiffres (2024)

Population (croissance en 2023) ^a	100,5 Mio. (+0,7%)
Monnaie	Dong (VND)
PIB par habitant ^b (corrigé des effets du pouvoir d'achat)	16 335 USD (CH: 94 937 USD)
PIB par habitant ^b (nominal)	4535 USD (CH: 104 523 USD)
Croissance du PIB ^b	7,1% (CH: 1,3%)
Taux de chômage selon le modèle de l'OIT ^a	1,4% (CH: 4,1%)
Investissements directs de la Suisse au Vietnam ^c (2023)	1,2 milliards de francs
Investissements directs du Vietnam en Suisse (2023)	Pas de données disponibles
Part des exportations suisses dans les importations du Vietnam ^d (biens uniquement, chiffres provisoires)	0,1% (36 ^e rang)
Part des exportations vietnamiennes dans les importations de la Suisse ^d (biens uniquement, chiffres provisoires)	0,6% (32 ^e rang)
Importations de marchandises suisses du Vietnam ^e	Textiles et habillement (45,8%); machines (31,1%); produits agricoles (8,3%)
Exportations suisses vers le Vietnam ^e	Chimie et pharmacie (37,7%); machines (36,8%); montres et bijouterie (11,8%)
Part de la population ^a (2023)	
0–14 ans	23,6% (CH: 15,0)
15–64 ans	67,8% (CH: 65,4)
Plus de 65 ans	8,6% (CH: 19,6)

état: 27.05.2025

^a Banque mondiale

^b FMI (2025). Perspectives de l'économie mondiale, avril

^c BNS

^d FMI

^e Office fédéral de la douane et de la sécurité des frontières

Aborder l'avenir

Pour exploiter pleinement le dividende démographique qui est le sien, le Vietnam doit cependant préparer sa main-d'œuvre au marché du travail de demain, en axant davantage l'éducation et la formation professionnelle sur les métiers numériques et écologiques ainsi que sur le tertiaire. L'enseignement supérieur devrait encourager la créativité, la capacité d'adaptation et la recherche appliquée. Dans le même temps, il faut adapter la formation aux nouvelles exigences professionnelles et intégrer dans le système éducatif l'apprentissage tout au long de la vie.

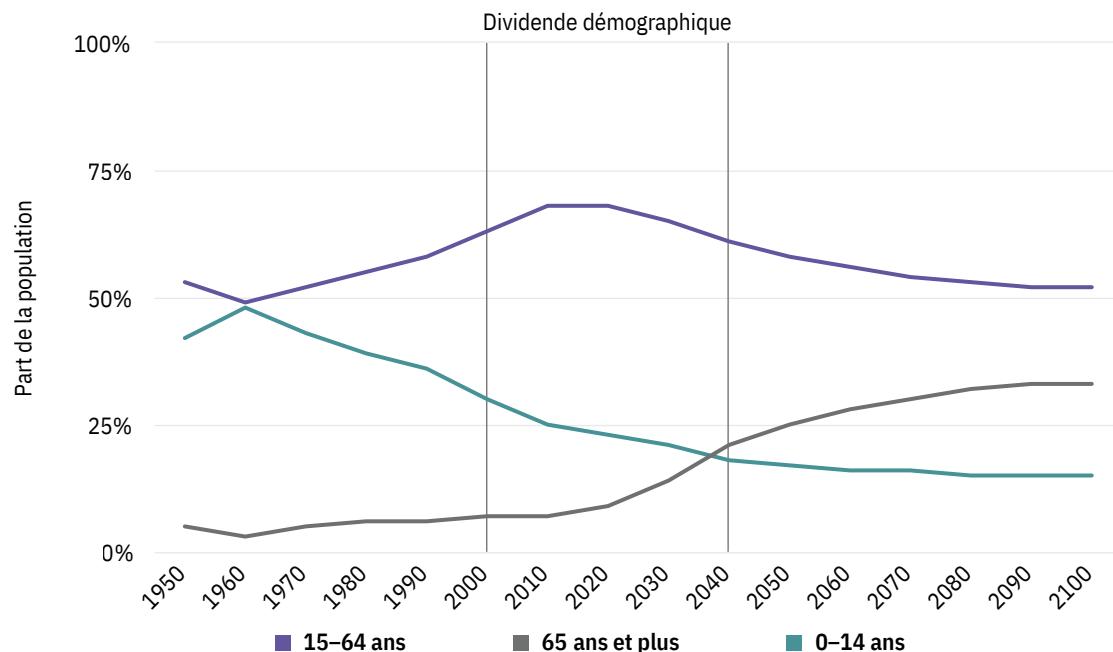
Le Vietnam doit accroître la productivité de sa main-d'œuvre, ce qui implique de moderniser les petites et moyennes entreprises, d'encourager la recherche et le développement ainsi que de promouvoir la transition numérique. Il ne suffit pas d'augmenter le nombre de personnes travaillant dans le secteur de la production, il faut que chacune d'elles devienne plus productive.

Le rôle des femmes sur le marché du travail est un autre aspect à ne pas négliger. Si celles-ci sont nombreuses à travailler, elles mettent aussi rapidement un terme à leur carrière professionnelle en raison de contraintes familiales. Les priorités politiques devraient donc inclure l'extension des structures d'accueil extrafamilial des enfants et favoriser l'accès des femmes aux postes à responsabilités et à l'entrepreneuriat.

Par ailleurs, le système de retraite vietnamien ne couvre qu'une partie de la population, dont le vieillissement va avoir pour effet d'accroître la pression sur les systèmes informels de soins et de santé. Pour répondre aux besoins du troisième âge, le gouvernement doit de toute urgence pérenniser le financement des retraites et professionnaliser le secteur des soins aux personnes âgées.

Le Vietnam a connu une forte croissance économique en un temps record. Le véritable enjeu consiste

La part des personnes âgées de plus de 64 ans va fortement augmenter au Vietnam



Source: Banque mondiale (2021) / La Vie économique

désormais pour lui à se réinventer et à faire de son dividende démographique un atout économique durable. Le gouvernement a conscience que le dividende démographique n'est pas un cadeau, mais un prêt qu'il faut rembourser par l'innovation, l'égalité et de profondes réformes.

S'il réussit cette transformation, le Vietnam pourra se positionner sur la scène internationale en tant qu'économie résiliente, moderne et inclusive. Sa population, mais aussi ses partenaires commerciaux internationaux, dont la Suisse, en sortiront gagnants.

Bibliographie

- Banque mondiale (2021). Vietnam: Adapting to an aging society.
- Banque mondiale (2025). The World Bank in Viet Nam.
- Do Khuong Manh L. (2025). Can Vietnam's 'era of rising' break the middle-income trap? East Asia Forum, mars.
- Fonds des Nations unies pour la population UNFPA (2025). Ageing Viet Nam.
- Secrétariat d'État à l'économie (2025). Programme de coopération Vietnam 2025-2028.



Plus d'articles sur lavieeconomique.ch

Les plus lus



Réactualiser cet «ingénieux instrument de dépossession du pouvoir»

Christoph Eisenring, Avenir Suisse



Quelle est l'importance de la France pour l'économie suisse?

Stefan Neuwirth, Vincent Pochon, Seco



L'IA va-t-elle engendrer un nouvel âge d'or de la productivité?

Johann Fuchs, Hans Gersbach, EPFZ



Opinions



«C'est un moment crucial de notre relation»

Entretien avec Marion Paradas, ambassadrice de France en Suisse et au Liechtenstein



«L'IA est déjà présente dans tous nos produits»

Entretien avec Christine Antlanger-Winter, directrice de Google Suisse



«On trouve une sacrée dose d'esprit suisse dans nos produits»

Entretien avec Heiko Schäfer, directeur général de Mammut Sports Group



Prochain dossier

15 juillet 2025 (édition numérique)

Sport professionnel: des milliards de francs sont en jeu

En juillet prochain, la Suisse sera l'épicentre du football féminin. Mais le sport, c'est plus que de l'enthousiasme, c'est une industrie qui brasse des milliards. Discipline dérivée des sciences économiques, l'économie du sport met en lumière les mécanismes qui se cachent derrière les sommes colossales en jeu dans le sport, du marché des transferts dans le football aux revenus des sportifs professionnels, en passant par les paris sportifs et les retombées économiques des grands événements.



Souhaitez-vous recevoir «La Vie économique» toutes les deux semaines par e-mail? Abonnez-vous à l'édition numérique gratuite sur lavieeconomique.ch/abonnement ou via le code QR ci-contre.

Prochaine édition papier: septembre 2025

Créez ici gratuitement votre abonnement numérique:



Impressum

Publication

Secrétariat d'État à l'économie SECO, Berne

Rédaction

Rédaction en chef: Guido Barsuglia, Nicole Tesar
Rédaction: Marie-Jane Berchten, Matthias Hausherr, Monika Lüthi, Virginie Parotte

Comité de rédaction

Eric Scheidegger (président), Antje Baertschi, Guido Barsuglia, Patric Ilg, Dragan Ilic, Larissa Müller, Martin Saladin, Markus Spörndli, Nicole Tesar

Mise en page/impression

Jordi SA, jordibelp.ch

Illustration de couverture

michaelmeister.com

Abonnements

lavieeconomique.ch/abonnement

Contact/service aux lecteurs

Holzikofenweg 36, 3003 Berne, +41 58 462 29 39
dievolkswirtschaft@seco.admin.ch

Plus d'informations sur lavieeconomique.ch/impressum

ISSN 1011-386X



Ce numéro en
version numérique
lavieeconomique.ch

