

## Compétitivité de l'industrie manufacturière Suisse Romande à l'international



**Auteurs : Peter BISCHOFF & Laurent CLAVEL**

**Supervisé par le M. Claudio SFREDDO, Professeur à HEC Lausanne**

**Mémoire visant l'obtention du MBA de l'université de Genève**

**2011**

---

Approuvé par :

(Président du Jury)

Date :

Note :

Commentaire :

---

# Executive Summary

---

In industrialized countries, the number of persons working in the manufacturing industry is strongly decreasing since a few decades and the Romandie<sup>1</sup> is following the same trend. Nevertheless the manufacturing industries are playing a strategic role in the economic development. They provide a lot of jobs, invest and consume in the outcome of “Research and Development”, and ensure the wealth of tertiary.

Curious and anxious with regard to the changes implied by the globalization, the economic crisis, and the power of emerging countries, we decided to analyze the competitiveness of the Romandie on the international market. The goal was to determine the main factors of success and failure in order to provide some improvement paths for the next twenty years.

The starting point of our methodology was to interview twelve actors truly involved in manufacturing industry. From there, we built an analysis grid composed by six main environmental criteria to categorize the success factors and risk of failure factors. Our structure is based on our knowledge of the industry, our readings and on the Diamond Porter diagram.

We have realized two types of interviews in Romandie, a global one with actors having an helicopter view of Romandie's industries and a specialized one with top managers. That has allowed us to have a global approach and then filter and focus on the most relevant factors.

As result of the analysis, you will find the three following elements:

- ✦ A prioritization of the factors
- ✦ A SWOT analysis of the criteria

Finally, we propose some improvement paths such as:

- ✦ Continuing to improve the high quality standard of products, developing new fonctionnalités and services around products, working on shipping delay and keeping an eye on the price compared to competitors.
- ✦ Reducing production cost through continuous improvement of processes, and lean manufacturing.
- ✦ Developing change culture through the company strategy.
- ✦ Deploying an entrepreneurial spirit to any actors
- ✦ Focusing on smart Innovation directly connected to the customers' needs
- ✦ Keeping the customers at first preoccupations

---

<sup>1</sup> French Speaking part of Switzerland also called Suisse Romande. The term Romandie is used in this document.



# Remerciements

---

Nous remercions le professeur Claudio Sfreddo, Docteur en Economie Politique, pour la qualité de son encadrement, ses conseils précieux et son soutien constant tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Nous tenons également à remercier l'ensemble des personnes que nous avons sollicitées pour leur disponibilité, leur accueil et l'extrême qualité de leurs réponses.

- ✨ M. Nicolas Aune, Union des Industries Genevoises
- ✨ M. Claude Béglé, Symbioswiss
- ✨ M. Frédéric Bonjour, GIM CH
- ✨ M. Alain Bouillet, Saint Jean Aero
- ✨ M. Laurent Droz, Medtronics
- ✨ Mme. Mathilde Farine, Le Temps
- ✨ Mme. Marie-Therese Ivora, Ruag Space Nyon
- ✨ M. Arny Kapshitzer, AKGenève
- ✨ M. Yannick Laurent, Racemark
- ✨ M. Patrick Rosset, Medtronics
- ✨ M. Simon Siggen, Lem
- ✨ M. Eric Wery, Campbel Alliance

Ce mémoire symbolisant le terme de deux années de formation MBA, nous remercions chaleureusement nos compagnes pour leur soutien et leur patience.



# Sommaire

---

|   |           |
|---|-----------|
| <b>I. Introduction</b>  | <b>6</b>  |
| <b>A. Description de l'environnement</b>                                      | <b>6</b>  |
| 1. Pourquoi la Romandie est-elle représentative de la Suisse ?                | 8         |
| a) Description géographique et démographique de la Romandie                   | 8         |
| b) Répartition des effectifs par branche d'activité                           | 8         |
| 2. Les principales caractéristiques de l'industrie manufacturière en Romandie | 9         |
| <b>B. Problématique</b>   | <b>12</b> |
| <b>II. Méthodologie &amp; Eléments théoriques</b>                             | <b>14</b> |
| <b>A. Démarche</b>  | <b>14</b> |
| <b>B. Organisation et planification</b>                                       | <b>16</b> |
| <b>C. La compétitivité</b>  | <b>17</b> |
| 1. Définition   | 17        |
| 2. Modèle « Diamant » de Porter   | 18        |
| <b>D. Mise en place de la grille d'analyse</b>                                | <b>19</b> |
| <b>III. Analyse</b>   | <b>21</b> |
| <b>A. Différenciation</b>   | <b>21</b> |
| <b>B. Analyse du modèle « Diamant » de Porter</b>                             | <b>21</b> |
| 1. L'état des facteurs  | 21        |
| 2. Etat de la demande   | 24        |
| 3. Relation avec les industries de support                                    | 24        |
| 4. Stratégies, structure et rivalité des entreprises                          | 25        |
| <b>C. Analyse de la grille</b>  | <b>25</b> |
| 1. Grille d'analyse finale  | 25        |
| 2. Les facteurs de succès   | 27        |
| a) Environnement  | 27        |
| b) Humain   | 29        |
| c) Clients  | 30        |
| d) Organisation   | 31        |
| e) Financier  | 33        |
| b) L'innovation   | 34        |
| 3. Les facteurs d'échec   | 34        |
| a) Environnement  | 34        |
| b) Humain   | 38        |
| c) Clients  | 40        |
| d) Organisation   | 41        |
| e) Financier  | 42        |
| f) L'innovation   | 42        |
| <b>IV. Synthèse &amp; Recommandations</b>                                     | <b>43</b> |



|  |           |
|--|-----------|
| <b>A. Priorisation des facteurs</b>                                  | <b>43</b> |
| <b>B. Interaction des facteurs</b>                                   | <b>44</b> |
| 1. La compétitivité de la Romandie                                   | 44        |
| 2. Synthèse des facteurs : SWOT                                      | 47        |
| a) Humain, Clients, Organisation et Innovation                       | 47        |
| b) Environnement & Finance : Analyse PEST                            | 48        |
| <b>C. Identification des risques majeurs pour les 20 ans à venir</b> | <b>49</b> |
| <b>D. Recommandations</b>  | <b>50</b> |
| 1. Environnement   | 50        |
| 2. Humains   | 51        |
| 3. Clients   | 52        |
| 4. Organisation  | 53        |
| 5. Financier   | 55        |
| 6. Innovation  | 55        |
| <b>V. Conclusion</b>   | <b>56</b> |
| <b>VI. Références</b>  | <b>57</b> |
| <b>VII. Annexes</b>  | <b>58</b> |
| <b>A. Rappel sur le calcul du PIB</b>                                | <b>58</b> |
| <b>B. Six-Sigma</b>  | <b>58</b> |
| <b>C. BRIC</b>   | <b>60</b> |
| <b>D. Next 11</b>  | <b>60</b> |

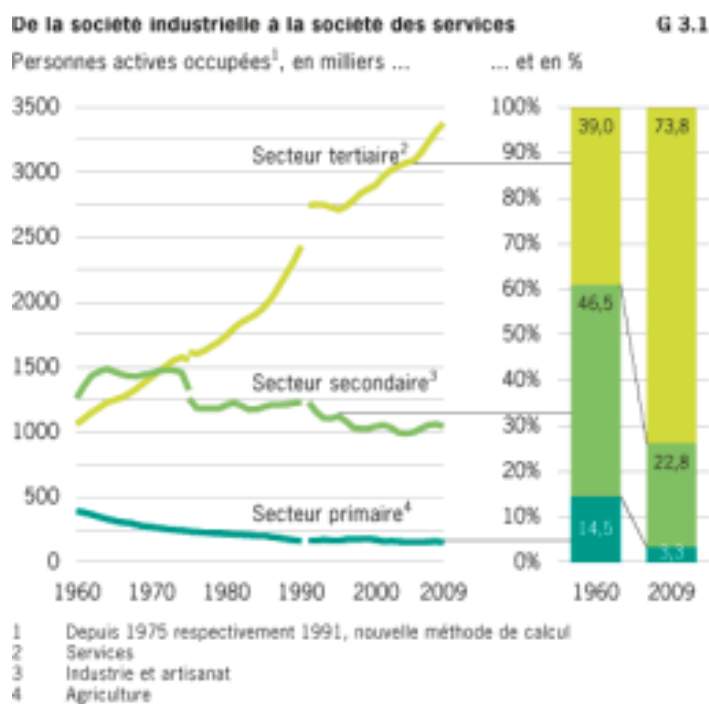


## I. Introduction

La crise du secteur financier de 2011, la croissance phénoménale des pays émergents et la globalisation nous font penser que tous les pays européens, y compris la Suisse, doivent développer leurs compétences, savoir-faire, pour développer leur compétitivité. Le maintien et le renforcement du secteur secondaire, incluant la manufacture, sont nécessaires à l'équilibre de la balance commerciale et au maintien de nombreux emplois directs et indirects.

### A. Description de l'environnement

Depuis plusieurs décennies, l'évolution des sociétés industrialisées tend à faire diminuer constamment la part de l'industrie manufacturière dans leur économie. Ce phénomène est bien connu sous le terme de désindustrialisation des pays. Ainsi le pourcentage de personnes travaillant dans le secteur secondaire en Suisse est en constante diminution comme le montre le graphique 1, il est passé de 46.5% en 1960 à 22.8% en 2009.



**Figure 1 : Evolution du nombre d'employés en Suisse par secteurs entre 1960 et 2009 (source OFS : Vie active et rémunération du travail février 2011)**

Comme dans tous les pays industrialisés, cette diminution s'explique par trois principaux facteurs<sup>2</sup> :

- ✱ l'externalisation, ou la sous-traitance de certaines fonctions auprès du secteur tertiaire notamment pour la comptabilité, l'informatique et l'entretien
- ✱ L'automatisation et les gains de productivité
- ✱ l'impact de la concurrence étrangère sur les prix et la demande

La récente crise financière mondiale, l'augmentation du prix du pétrole et des transports ainsi que la prise de conscience par les opinions publiques du développement durable, remettent en cause les perspectives de l'industrie manufacturière dans nos sociétés occidentales, y compris en Suisse et en Romandie<sup>3</sup>. La pérennité de l'industrie manufacturière joue un rôle stratégique primordial pour l'économie Suisse. En effet, elle fournit des emplois pour les ouvriers, les techniciens et les ingénieurs. Elle représente également une part importante de la Recherche et Développement et fait vivre de nombreuses entreprises du secteur tertiaire.

Cependant, seule face aux pays européens, aux Etats Unis et aux pays émergents, la Suisse doit plus que jamais adopter une stratégie industrielle gagnante pour résister à une économie mondiale de plus en plus compétitive.

Le choix de notre étude se porte sur le secteur manufacturier de la Romandie mais l'analyse peut être étendue à la Suisse car de nombreuses similitudes existent entre les différents cantons de la Suisse.

---

<sup>2</sup> Source OFS : Vie active et rémunération du travail février 2011

<sup>3</sup> Dans ce document, nous utiliserons le terme Romandie pour désigner la « Suisse Romande »



## 1. Pourquoi la Romandie est-elle représentative de la Suisse ?

### a) Description géographique et démographique de la Romandie

Afin de bien comprendre la place de la Romandie à l'intérieur de la Suisse, il est important de la positionner en terme de population et de superficie :

Table 1 : Répartition de la population de Romandie par canton et de la Suisse (Source OFS)

| Canton           | Répartition population en Romandie |     |           |     |           |     |           | Superficie<br>(km <sup>2</sup> ) | Habitants<br>/ km <sup>2</sup> |
|------------------|------------------------------------|-----|-----------|-----|-----------|-----|-----------|----------------------------------|--------------------------------|
|                  | 0-19 ans                           |     | 20-64 ans |     | > 65 ans  |     | Total     |                                  |                                |
|                  | Nombre                             | %   | Nombre    | %   | Nombre    | %   | Nombre    |                                  |                                |
| <b>Fribourg</b>  | 66'929                             | 24% | 171'148   | 62% | 39'220    | 14% | 277'297   | 1'671                            | 166                            |
| <b>Genève</b>    | 99'731                             | 22% | 285'623   | 62% | 72'945    | 16% | 458'299   | 282                              | 1625                           |
| <b>Jura</b>      | 16'058                             | 23% | 41'267    | 59% | 12'895    | 18% | 70'220    | 839                              | 84                             |
| <b>Neuchâtel</b> | 38'153                             | 22% | 101'685   | 59% | 31'965    | 19% | 171'803   | 803                              | 214                            |
| <b>Valais</b>    | 64'723                             | 21% | 192'687   | 62% | 53'354    | 17% | 310'764   | 5'224                            | 59                             |
| <b>Vaud</b>      | 162'120                            | 23% | 437'969   | 61% | 112'575   | 16% | 712'664   | 3'212                            | 222                            |
| <b>Romandie</b>  | 447'714                            | 22% | 1'230'379 | 61% | 322'954   | 16% | 2'001'047 | 12'031                           | 166                            |
| <b>Suisse</b>    | 1'635'126                          | 21% | 4'878'156 | 62% | 1'343'318 | 17% | 7'856'600 | 41'285                           | 190                            |

Nous retiendrons de ce tableau les éléments suivants :

- ✳ la population de la Romandie compte pour 25% dans la population totale de la Suisse
- ✳ la densité de population de la Romandie est proche de la moyenne nationale
- ✳ la pyramide des âges pour la Romandie est représentative de la Suisse

### b) Répartition des effectifs par branche d'activité

Les activités industrielles de la Romandie sont tout à fait comparables à celle de la Suisse.

Comme le montre le tableau ci-dessous, les deux principaux points sont :

- ✳ La répartition par branche en Romandie est similaire avec la répartition par branche de la Suisse.
- ✳ Toutes les branches d'activités de l'industrie manufacturière Suisse sont représentées en Romandie.

**Table 2 : répartition du nombre d'employés de l'industrie manufacturière en Romandie par branche et comparaison avec la Suisse (source OFS 2008)**

| Branches d'activités   | Effectif<br>Romandie | Romandie | Suisse |
|--|----------------------|----------|--------|
|  |                      | %        | %      |
| <b>Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques</b>  | 44144                | 30.1%    | 15.8%  |
| <b>Fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et des équipements</b>  | 16839                | 11.5%    | 13.2%  |
| <b>Fabrication de machines et équipements</b>  | 13080                | 8.9%     | 13.8%  |
| <b>Industrie chimique</b>  | 10230                | 7.0%     | 4.9%   |
| <b>Travail du bois et fabrication d'articles en bois et en liège, à l'exception des meubles, fabrication d'articles en vannerie et sparterie</b> | 9166                 | 6.3%     | 5.5%   |
| <b>Industries alimentaires</b>   | 8842                 | 6.0%     | 7.7%   |
| <b>Autres industries manufacturières</b>   | 6447                 | 4.4%     | 3.3%   |
| <b>Imprimerie et reproduction d'enregistrements</b>  | 4954                 | 3.4%     | 3.9%   |
| <b>Industrie pharmaceutique</b>  | 4736                 | 3.2%     | 5.1%   |
| <b>Fabrication d'équipements électriques</b>   | 4701                 | 3.2%     | 5.9%   |
| <b>Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques</b>  | 3815                 | 2.6%     | 2.8%   |
| <b>Métallurgie</b>   | 3777                 | 2.6%     | 2.3%   |
| <b>Réparation et installation de machines et d'équipements</b>   | 3008                 | 2.1%     | 2.5%   |
| <b>Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique</b>   | 2429                 | 1.7%     | 3.6%   |
| <b>Fabrication de produits à base de tabac</b>   | 2371                 | 1.6%     | 0.4%   |
| <b>Fabrication de boissons</b>   | 1993                 | 1.4%     | 0.9%   |
| <b>Fabrication de meubles</b>  | 1568                 | 1.1%     | 1.9%   |
| <b>Fabrication d'autres matériels de transport</b>   | 916                  | 0.6%     | 1.4%   |
| <b>Industrie du papier et du carton</b>  | 850                  | 0.6%     | 1.8%   |
| <b>Fabrication de textiles</b>   | 722                  | 0.5%     | 1.4%   |
| <b>Industrie du cuir et de la chaussure</b>  | 717                  | 0.5%     | 0.3%   |
| <b>Cokéfaction et raffinage</b>  | 502                  | 0.3%     | 0.1%   |
| <b>Industrie de l'habillement</b>  | 406                  | 0.3%     | 0.8%   |
| <b>Industrie automobile</b>  | 390                  | 0.3%     | 0.8%   |

## 2. Les principales caractéristiques de l'industrie manufacturière en Romandie

Comme c'est souvent le cas dans l'analyse économique d'un pays ou d'une région, nous nous sommes basés sur l'analyse du PIB<sup>4</sup> de la Romandie pour comprendre sa force économique. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur une étude réalisée par l'institut CREA de macroéconomie appliquée de Lausanne sur mandat des banques cantonales des 6 cantons romands<sup>5</sup> et reconduite chaque année depuis 2008.

<sup>4</sup> PIB : Produit Intérieur Brut – Voir définition en annexe

<sup>5</sup> La force économique de la Romandie – Rapport sur le produit intérieur brut (PIB) romand, 12 mai 2011

Le PIB total de la Romandie en 2010 s'élève à 132.6 Milliards de Franc Suisse soit un quart (24.3%) du PIB nominal Suisse et représente une hausse de 2.6% en terme réel<sup>6</sup> par rapport à 2009. Les prévisions pour l'année 2011 sont de 2.7% pour la Romandie et de 2.1 % pour la Suisse. Ces prévisions risquent d'être revues à la baisse au vue de l'évolution de l'économie mondiale au moment même nous écrivons ces pages.

Décomposition sectorielle du PIB romand par Branche (valeurs moyennes 1992-2010):

- ✱ Secteur Primaire : 2.3%
- ✱ Secteur Secondaire : 25.2%
- ✱ Secteur Tertiaire : 72.5%

Notre étude porte sur les branches de l'industrie manufacturière suivantes:

**Table 3 : Représentation des branches d'activité de l'industrie manufacturière dans le secteur secondaires**

| Branche d'activité   | % PIB* |
|--|--------|
| Alimentation, textile, cuir, bois, papier, carton                                    | 3.7%   |
| Chimie, caoutchouc, verre, pierre, métallurgie                                       | 5.50%  |
| Fabrication de machines, équipements, instruments médicaux et d'optiques, horlogerie | 7.50%  |

\*% du PIB de l'industrie manufacturière dans le secteur secondaire de la Suisse romande

Selon l'étude du tableau précédent, les principales caractéristiques de la valeur ajoutée de l'industrie manufacturière sont:

- ✱ Une année 2010 marquée par une croissance du secteur de la chimie de 4% alors qu'elle avait connu une baisse de -7.3% en 2009
- ✱ pour l'industrie des machines, un rebond en 2010 de seulement 1.3%. L'augmentation devrait se poursuivre en 2011 et 2012 à un rythme supérieur à 2.5%

Cependant, la récente augmentation de la valeur du franc suisse va avoir un effet non négligeable sur la croissance des entreprises manufacturières qui exportent la plupart de leur production. Ainsi, les prévisions de mars pourraient être revues à la baisse.

### Un réseau de PME très dense

Le tableau ci-après détaille la répartition du nombre d'employé, en équivalent temps plein, par canton et par type d'entreprise.

<sup>6</sup> Correction vis-à-vis de l'inflation.

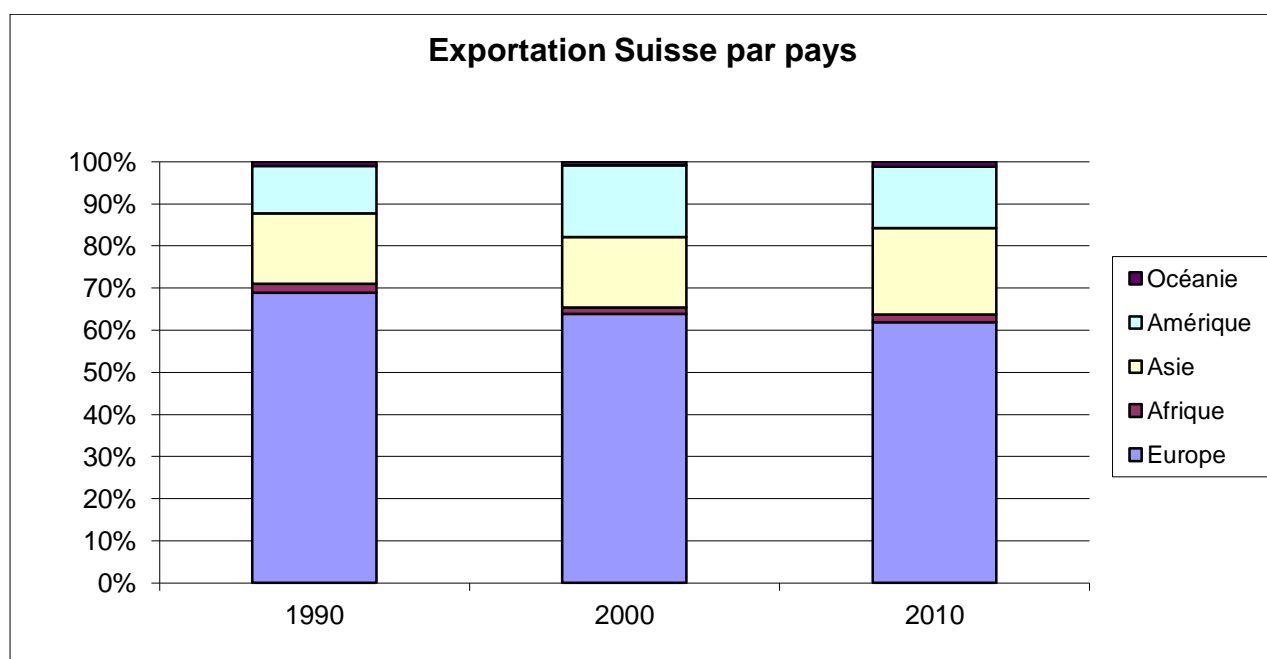
**Table 4 : répartition du nombre d'employés de l'industrie manufacturière en Romandie par type d'entreprise (source OFS 2008)**

| Taille des entreprises            | Fribourg /<br>Freiburg | Valais /<br>Wallis | Neuchâtel | Genève | Jura | Vaud  | TOTAL | %     |
|-----------------------------------|------------------------|--------------------|-----------|--------|------|-------|-------|-------|
| Micro-entreprises (0-9 ept)       | 3046                   | 3154               | 3188      | 3530   | 1410 | 6801  | 21129 | 15.6% |
| Petites entreprises (10-49 ept)   | 4431                   | 4957               | 5986      | 4512   | 2608 | 8422  | 30916 | 22.8% |
| Moyennes entreprises (50-250 ept) | 6463                   | 3779               | 12894     | 5893   | 5872 | 10963 | 45864 | 33.8% |
| Grandes entreprises (250+ ept)    | 7203                   | 6669               | 7173      | 12390  | 2785 | 12474 | 48694 | 35.9% |

✳ 38.4% des emplois se trouvent dans des entreprises de moins de 50 personnes. Ceci reflète un tissu de PME relativement important et diffus.

Une industrie très exportatrice :

L'exportation est une des caractéristiques principales de l'industrie manufacturière de Romandie et de la Suisse en général. Elle contribue d'une manière très significative au PIB.



**Figure 2: Exportation Suisse par Zone Géographique (Données OFS)**

La principale région d'exportation est l'Europe. Une faible part est accordée à l'Asie et aux pays émergents même si cela peut varier de façon importante, d'un secteur d'activité à l'autre.

Type de produits exportés :

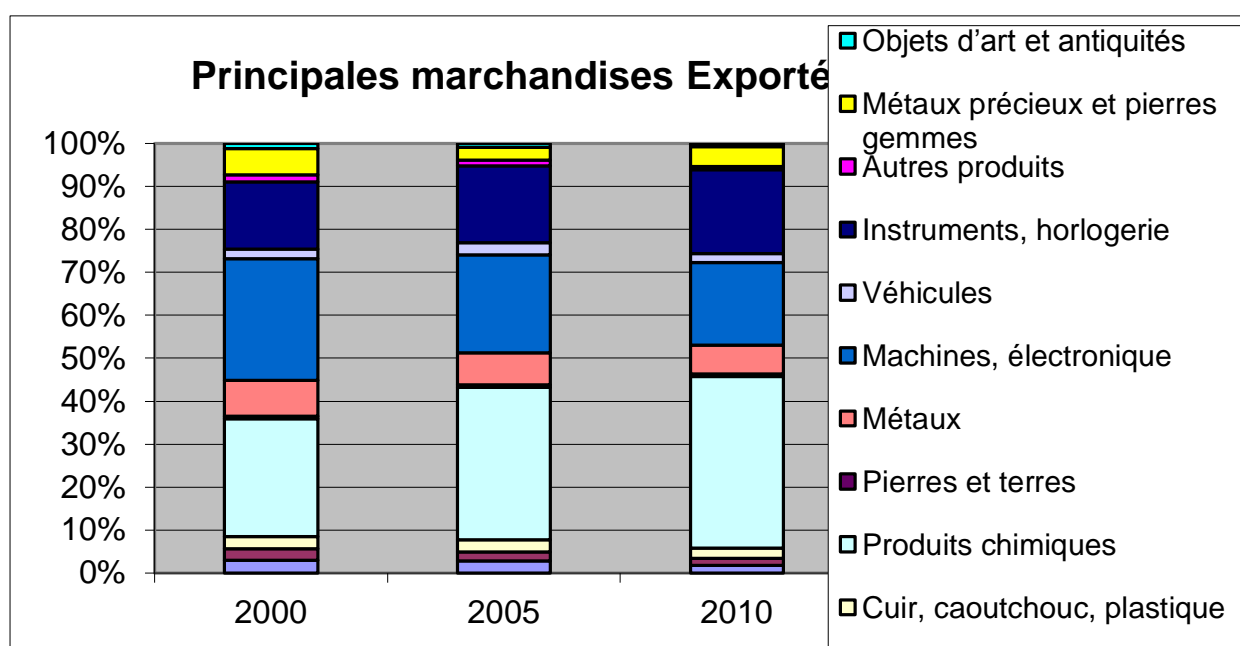


Figure 3 : Exportation Suisse par types de marchandises (Données OFS)

Les produits les plus exportés sont :

- ✳ Produits chimiques : augmentation constante
- ✳ Instruments et horlogeries: augmentation constante
- ✳ Machines, électroniques : diminution constante

## B. Problématique

Face aux difficultés de l'industrie manufacturière et considérant son intérêt stratégique en terme de savoir-faire, de R&D et d'ingénierie, nous avons cherché à déterminer les facteurs de succès et d'échecs des entreprises afin d'effectuer un bilan objectif de la situation. Puis dans un deuxième temps, basé sur les stratégies gagnantes de certaines entreprises, nous avons proposé des recommandations concrètes pour que les entreprises industrielles de Romandie puissent s'inscrire durablement dans le paysage économique Romand pour les 20 ans à venir.

Malgré l'image préconçue que nous avons de la Suisse (la qualité, la technologie,...) nous nous sommes interrogés sur de nombreux points:

- ✳ Comment définir la compétitivité?
- ✳ Quelle est la véritable valeur de l'image de la Suisse à l'étranger ?
- ✳ Est-ce que la qualité est le critère majeur de valorisation des produits suisses ?
- ✳ Dans quelle mesure l'état soutient-il les entreprises ?
- ✳ Quels sont les facteurs qui pourraient mettre en péril la pérennité des industries suisse et comment s'en affranchir ?
- ✳ Quel est le rôle et l'impact des pays émergents sur les industries Suisse ?

Nous avons tenté de répondre à toutes ces questions au travers d'une démarche regroupant la théorie et la réalité du terrain.

Au travers de ce mémoire, nous expliquerons dans un premier temps notre démarche et notre méthodologie, puis nous livrerons le résultat de notre travail au travers d'une grille d'analyse axée sur la compétitivité.

Enfin, grâce à des rapprochements théoriques, nous mettrons en évidence l'interaction entre certains facteurs et proposerons des recommandations sur les points qui nous semblent les plus importants.



## II. Méthodologie & Eléments théoriques

### A. Démarche

Afin d'avoir une approche concrète et structurée, nous avons procédé de la manière suivante :

1. Définition du thème : Délimitation précise du sujet.
2. Recherche & questionnements: collecte d'informations théoriques, de recherches ultérieures ou d'articles.
3. Création d'une grille d'analyse.
4. Analyse générale de la compétitivité de la Romandie.
5. Observation et validation : première série d'interviews.
6. Confrontation de la grille à la réalité : Enrichissement avec une deuxième série d'interviews.
7. Analyse des facteurs.
8. Synthèse et proposition de recommandations.

Le rapprochement à la théorie nous a permis de définir la notion de compétitivité, d'en analyser les composantes au niveau de la Romandie, puis de dégager une grille d'analyse des clés de succès et d'échec. Nous avons complété cette dernière grâce aux informations collectées ainsi qu'au travers de deux vagues successives d'interviews, une généraliste et une spécialisée auprès des entreprises du secteur. Nous avons analysé chaque facteur séparément.

#### ✦ Sujet :

Nous avons choisi ce sujet, tout simplement parce qu'il nous tenait à cœur, travaillant en Romandie depuis une dizaine d'année. Nous avons validé et affiné soigneusement notre sujet avec notre tuteur du mémoire M. SFREDDO.

#### ✦ Recherche d'information :

Pour construire un modèle de départ valable nous avons rassemblé et croisé des informations de sources diverses :

#### ✦ Internet :

- ✓ Site de la confédération suisse : <http://www.bfs.admin.ch>
- ✓ Site officiel sur l'image de la Suisse : <http://www.image-suisse.ch>
- ✓ Données de L'OCDE : <http://stats.oecd.org>
- ✓ <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sz.html>
- ✓ Information sur la Suisse : [http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie\\_de\\_la\\_Suisse](http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie_de_la_Suisse)

#### ✦ Articles : En référence



### ☀ La grille d'analyse

Notre point de départ est la définition de la compétitivité. Grâce aux informations recueillies nous avons pu élaborer une grille d'analyse regroupant les difficultés majeures, les facteurs d'échec, et les clés de succès des stratégies gagnantes.

Nous avons enrichi notre grille d'analyse avec deux séries d'interviews. La première dans le but d'actualiser nos informations et d'étendre notre point de vue. La seconde série d'interview nous a permis d'identifier les préoccupations réelles des industriels et de confirmer ainsi notre analyse.

### ☀ Séries d'interviews :

Dans la première série d'interviews : Nous avons rencontré des personnes qui possédaient une vision globale et généraliste de la situation :

- ✓ UIG : union Industrielle Genevoise
- ✓ GIM CH : Groupement suisse de l'Industrie Mécanique
- ✓ Le Temps : Journaliste spécialisé en Economie & Finance

Nous avons par la suite complété et vérifié nos informations auprès d'industries. Nous avons choisi un panel d'entreprises diversifiées :

- ✓ Automobile : Racemark
- ✓ Electronique : LEM
- ✓ Médical : Campbel Alliance, Medtronic
- ✓ Aéronautique / Spatial: Saint Jean Aero, RUAG SPACE Nyon
- ✓ Horlogerie : AK Geneve
- ✓ Clean Tech : Symbioswiss



## B. Organisation et planification

A titre informatif, voici dans les grandes lignes la planification de notre travail de mémoire.

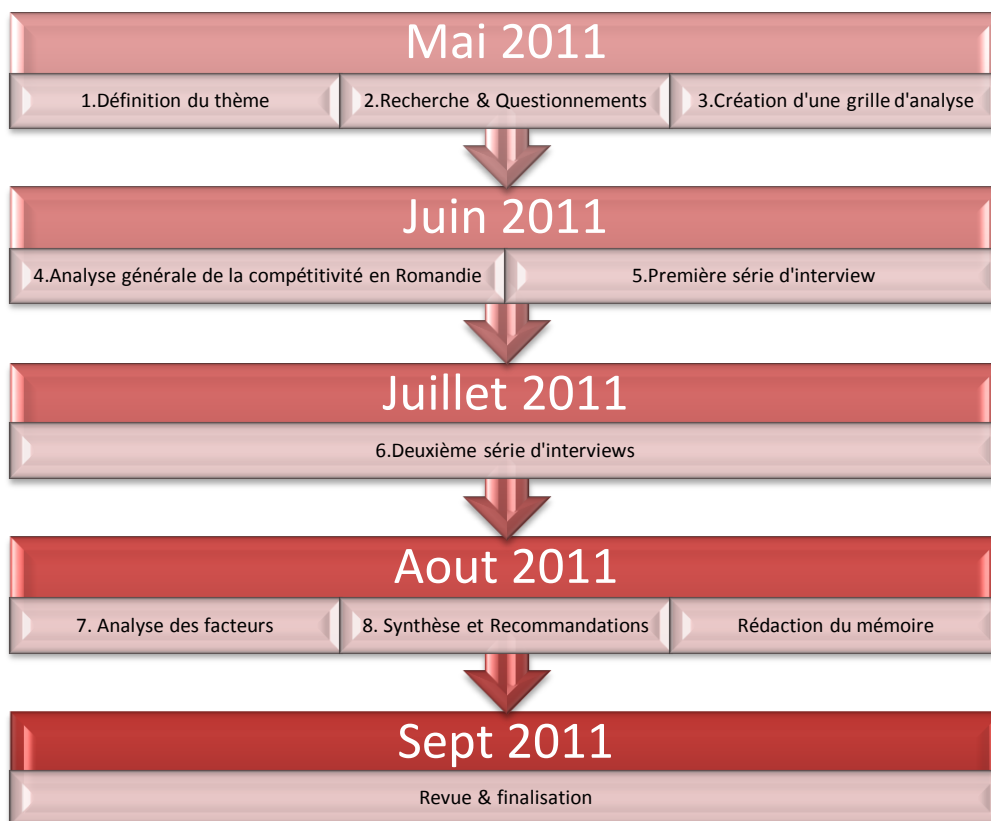


Figure 4 : Organisation du travail

## C. La compétitivité

### 1. Définition

Selon le Larousse, être compétitif est défini par:

- ✱ Qui est susceptible, grâce à ses qualités, à ses caractéristiques, de supporter la concurrence : créer un produit compétitif.
- ✱ Qui offre ses produits à un prix tel qu'ils peuvent faire concurrence aux autres produits similaires sur le marché.

Cette définition, en amène une autre, celle de la concurrence :

« La concurrence économique est une situation où plusieurs agents proposent de vendre des biens ou des services équivalents ou substituables. Les clients potentiels sont alors dans une situation de choix entre les différents produits accessibles, à moins qu'ils ne produisent eux-mêmes. »<sup>7</sup>

La réalité veut que la concurrence soit aujourd'hui mondiale. Il faut étudier la compétitivité internationale et non la limiter seulement au marché local.

Plusieurs définitions de la compétitivité existent :

- ✱ Une approche unidimensionnelle par BCG<sup>8</sup> : la compétitivité des entreprises dans un milieu concurrentiel est réduite aux coûts : fabrication optimale des produits.
- ✱ Une approche pluridimensionnelle, notamment reprise et mise en valeur par Michael Porter au travers de la chaîne de valeur où la liaison entre les différentes activités clés de l'entreprise peut produire de la valeur et donc un avantage concurrentiel majeur.

Cette dernière approche présente deux angles d'approche :

- ✱ Micro : Capacité d'une entreprise à optimiser ses facteurs internes et améliorer sa position vis-à-vis de la concurrence :
  - ✓ L'organisation de l'entreprise.
  - ✓ La stratégie de l'entreprise.
  - ✓ Les ressources de l'entreprise.
- ✱ Macro ou systémique : relatif à la qualité de l'environnement
  - ✓ L'enseignement et la recherche.
  - ✓ Les matières premières.
  - ✓ Les infrastructures.
  - ✓ Les clients, les fournisseurs, les concurrents.

---

<sup>7</sup> [Définition de Wikipedia : Concurrence](#)

<sup>8</sup> Boston Consulting Group



La performance dépend du niveau de qualité de ces facteurs et des interdépendances :

- ✱ La Productivité & l'efficacité des méthodes de production
- ✱ La Qualité des produits et l'amélioration continue
- ✱ L'Innovation technologique et l'organisation de l'entreprise
- ✱ Tous les autres facteurs favorisant la rentabilité.

## 2. Modèle « Diamant » de Porter

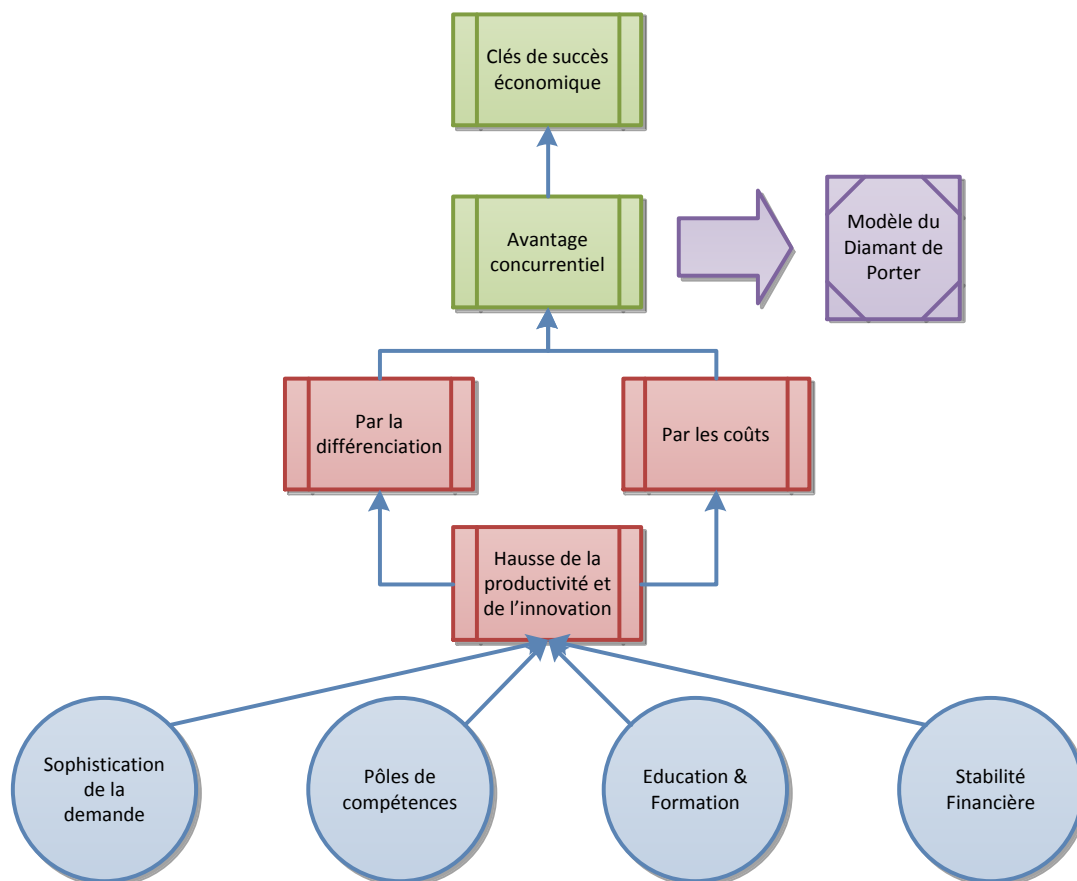


Figure 5 : Modèle concurrentiel

Selon Michael Porter, dans un système de libre échange et de libre concurrence, la maîtrise d'un avantage concurrentiel sur une place internationale permet le succès d'une nation. Cet avantage doit être unique, difficile à imiter, adaptable et supérieur au concurrent.

Le modèle du diamant est utilisé pour étudier ces avantages. Il se compose de 4 branches :

- ✱ L'état de la demande : niveau & stratégie des exportations, PIB, revenu des habitants, inflation, chômage, niveau de sophistication de la demande.
- ✱ L'état des facteurs : éducation, communication, investissements, nombre d'ingénieurs/scientifiques/chercheurs pour 1000 habitant, dette publique, part des échanges dans le PIB, mais aussi culture et l'histoire du pays.
- ✱ La relation avec les industries de support : densité d'infrastructures, communication, relation interentreprises, intégration verticale et horizontale.

- ✳ Les différences de stratégie, de structure et de rivalité des entreprises : organisation et gestion des entreprises, rivalité nationale, internationale, protectionnisme.

Le modèle possède deux facteurs extérieurs :

- ✳ Le gouvernement : rôle prépondérant dans la performance économique
- ✳ La chance : comme le hasard fait bien les choses, il peut également détruire toutes les stratégies et avantages construits. Ex : Attentats, catastrophes naturelles inhabituelles, Push/changement brutal du a un évènement hors du commun...

Michael Porter pense que la rivalité est plus forte au niveau national qu'international. Ce point n'est pas valable pour la Suisse qui possède une exportation très importante. Nous avons donc utilisé ce modèle avec un regard global, orienté vers l'international.

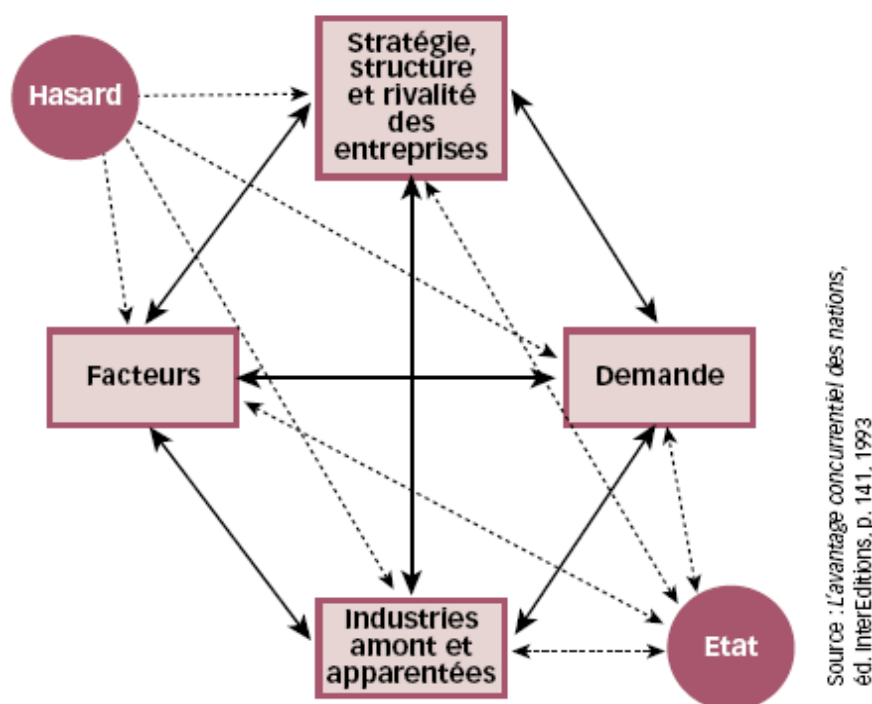


Figure 6 : Modèle Diamant de Porter

#### D. Mise en place de la grille d'analyse

A partir des différentes définitions<sup>9</sup> de la compétitivité, nous avons élaboré 6 catégories pour classer et ordonner les facteurs apparus lors de nos investigations :

- ✳ **Environnement** : relatif aux conditions extérieures de l'entreprise, généralement fonction de la politique et l'histoire du pays/région.
- ✳ **Humain** : ressources vitales en termes de savoir-faire, d'ingénierie et de R&D.

<sup>9</sup> Principalement Michael Porter et « Les facteurs et indicateurs de la compétitivité des entreprises de services rendus à l'industrie » Un rapport rédigé par PricewaterhouseCoopers Développement pour le compte du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.

- ✳ **Client** : relatif à l'attractivité des industries avec des produits adaptés aux besoins des clients stratégiques.
- ✳ **Organisation** : comment l'entreprise parvient à s'adapter à son marché et à réagir face aux changements.
- ✳ **Financier** : caractéristiques du milieu bancaire et des investisseurs, y compris les réglementations en vigueur.
- ✳ **Innovation** : capacité à s'adapter en termes de processus, à créer de nouveaux produits ou de nouvelles technologies.

La grille d'analyse est composée de deux parties: succès & échecs, sous lesquelles nous avons répertorié les différents critères ordonnés dans les 6 catégories décrites précédemment. La grille d'analyse préliminaire ci-dessous a été par la suite complétée et validée lors des différents entretiens. Nous avons répertorié uniquement les critères qui nous semblaient réellement pertinent pour les industries de Romandie.



Figure 7 : Grille d'analyse des facteurs de succès & d'échecs

### III. Analyse

#### A. Différenciation

Les deux majeures différenciations reconnues par « Porter » sont la différenciation par les coûts et la différenciation de l'offre : les produits & services. Ces deux formes peuvent coexister, et peuvent être complémentaires. Toutefois alors que l'une appelle à la diminution des coûts (souvent lié à la charge salariale) l'autre vise l'augmentation de la capacité d'innovation. Ces stratégies, en relation avec les régions, ont souvent un impact direct sur ces dernières. En effet, minimiser les coûts en visant uniquement la main d'œuvre peut avoir à terme un impact négatif sur la disponibilité de ressources qualifiées, alors que le renforcement de la capacité d'innovation entrainera un développement des compétences.

La Suisse est un pays avec une très bonne qualité de vie et des salaires élevés. La différenciation est principalement axée sur la qualité des produits, la proximité et la multitude de services aux clients et la haute technicité.

#### B. Analyse du modèle « Diamant » de Porter

##### 1. L'état des facteurs

- ✱ Climat tempéré, pas soumis aux cataclysmes ou problèmes météorologiques.
- ✱ Faiblement pourvu de ressources naturelles et de matières premières.
- ✱ Située au cœur de l'Europe, facilite les échanges, mais confrontée à des pays à la croissance faible comparé aux pays émergents.
- ✱ Le réseau de télécommunication est vieillissant et prend du retard vis-à-vis des pays émergents. Il est de plus limité par un quasi-monopole de Swisscom. (Prix élevé, internet à bande passante limité,...)
- ✱ Le système éducatif est bon mais pourrait être amélioré en termes de rigueur et d'excellence. Une comparaison mondiale des performances éducatives montre un certain retard par rapport à d'autres pays (voir figure 8 & 10).
- ✱ Nombre de chercheurs et d'ingénieurs pour 1000 habitant en suisse (voir figure 9).
- ✱ Dette publique de 38% en 2010 contre (75% pour la France & 20% pour la Corée du sud)
- ✱ La part des échanges dans le PIB s'élève à 48% en 2007 contre 43% pour l'Allemagne et 27% pour la France.
- ✱ Productivité : Ventilation Produit Intérieur Brut par habitant, Ecart par rapport aux heures travaillées par habitant des E-U (en points de %) (Voir figure 11), environ 20% contre 34% pour la Corée du Sud (voir figure 11). Autrement dit, pour 1 heure travaillée, un employé suisse rapporte 20% de PIB en plus qu'un américain.



| COMPARAISON DE LA PERFORMANCE DES PAYS ET DES ÉCONOMIES |  |   |                         |                      |                 |                     |                                       |                                       |
|---|--|---|-------------------------|----------------------|-----------------|---------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
|   | Performance <b>supérieure</b> à la moyenne de l'OCDE dans une mesure statistiquement significative |   |                         |                      |                 |                     |                                       |                                       |
|   | Pas d'écart statistiquement significatif par rapport à la moyenne de l'OCDE                        |   |                         |                      |                 |                     |                                       |                                       |
|   | Performance <b>inférieure</b> à la moyenne de l'OCDE dans une mesure statistiquement significative |   |                         |                      |                 |                     |                                       |                                       |
|   | Sur l'échelle combinée de compréhension de l'écrit   | Sur les sous-échelles de compréhension de l'écrit |                         |                      |                 |                     | Sur l'échelle de culture mathématique | Sur l'échelle de culture scientifique |
|   |  | Localiser et extraire                             | Intégrer et interpréter | Réfléchir et évaluer | Textes continus | Textes non continus |                                       |                                       |
| Moyenne de l'OCDE                                       | 493  | 495   | 493                     | 494                  | 494             | 493                 | 496                                   | 501                                   |
| Shanghai (Chine)  | 556  | 549   | 558                     | 557                  | 564             | 539                 | 600                                   | 575                                   |
| Corée   | 539  | 542   | 541                     | 542                  | 538             | 542                 | 546                                   | 538                                   |
| Finlande  | 536  | 532   | 538                     | 536                  | 535             | 535                 | 541                                   | 554                                   |
| Hong-kong (Chine)                                       | 533  | 530   | 530                     | 540                  | 538             | 522                 | 555                                   | 549                                   |
| Singapour   | 526  | 526   | 525                     | 529                  | 522             | 539                 | 562                                   | 542                                   |
| Canada  | 524  | 517   | 522                     | 535                  | 524             | 527                 | 527                                   | 529                                   |
| Nouvelle-Zélande  | 521  | 521   | 517                     | 531                  | 518             | 532                 | 519                                   | 532                                   |
| Japon   | 520  | 530   | 520                     | 521                  | 520             | 518                 | 529                                   | 539                                   |
| Australie   | 515  | 513   | 513                     | 523                  | 513             | 524                 | 514                                   | 527                                   |
| Pays-Bas  | 508  | 519   | 504                     | 510                  | 506             | 514                 | 526                                   | 522                                   |
| Belgique  | 506  | 513   | 504                     | 505                  | 504             | 511                 | 515                                   | 507                                   |
| Norvège   | 503  | 512   | 502                     | 505                  | 505             | 498                 | 498                                   | 500                                   |
| Estonie   | 501  | 503   | 500                     | 503                  | 497             | 512                 | 512                                   | 528                                   |
| Suisse  | 501  | 505   | 502                     | 497                  | 498             | 505                 | 534                                   | 517                                   |
| Pologne   | 500  | 500   | 503                     | 498                  | 502             | 496                 | 495                                   | 508                                   |
| Islande   | 500  | 507   | 503                     | 496                  | 501             | 499                 | 507                                   | 496                                   |
| États-Unis  | 500  | 492   | 495                     | 512                  | 500             | 503                 | 487                                   | 502                                   |

Figure 8 : Performance de l'enseignement (Source OCDE 2010)<sup>10</sup>

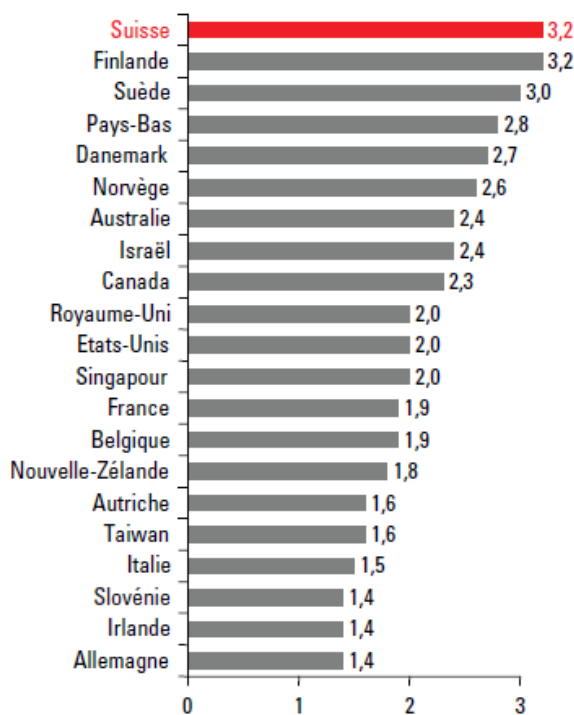


Figure 9 : Nombre de publication pour 1000 habitants de 2005 à 2009<sup>11</sup>

<sup>10</sup> <http://www.pisa.oecd.org/dataoecd/33/5/46624382.pdf>

<sup>11</sup> Analyse bibliométrique de la recherche scientifique en Suisse 1981-2009 - Rapport du Secrétariat d'Etat à l'éducation et à la recherche

**Enseignement secondaire**

| Rang | Pays               | Rang | Pays        |
|------|--------------------|------|-------------|
| 1    | Corée du Sud       | 16   | Irlande     |
| 2    | Norvège            | 17   | Belgique    |
| 3    | Slovaquie          | 18   | Suisse      |
| 4    | Japon              | 19   | Pays-Bas    |
| 5    | République tchèque | 20   | Australie   |
| 6    | Suède              | 21   | Grèce       |
| 7    | Canada             | 22   | Royaume-Uni |
| 8    | Finlande           | 23   | Luxembourg  |
| 9    | États-Unis         | 24   | Islande     |
| 10   | Danemark           | 25   | Italie      |
| 11   | Allemagne          | 26   | Espagne     |
| 12   | Autriche           | 27   | Pologne     |
| 13   | Nouvelle-Zélande   | 28   | Portugal    |
| 14   | Hongrie            | 29   | Turquie     |
| 15   | France             | 30   | Mexique     |

Figure 10 : Population entre 25 & 34 ans étant parvenue à une formation secondaire (source OCDE 2010)

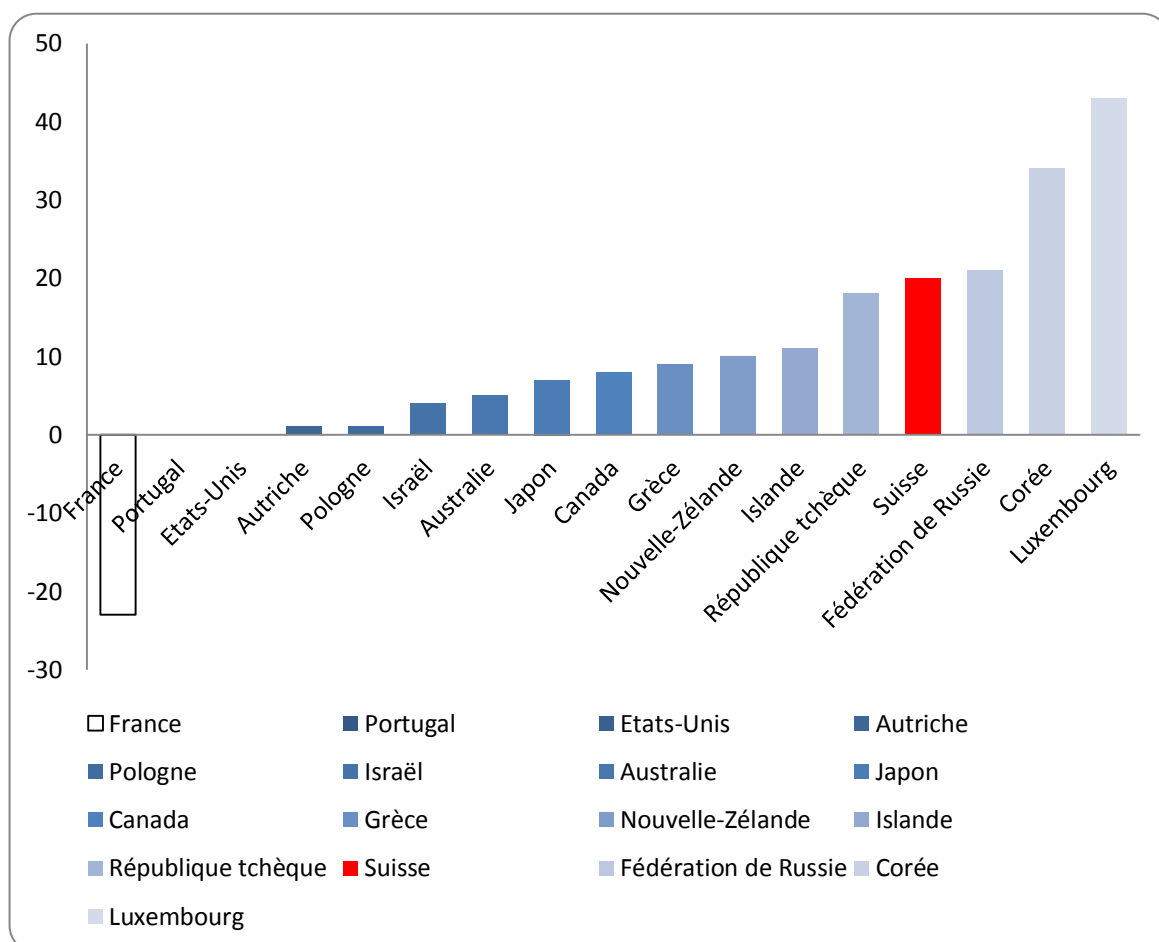
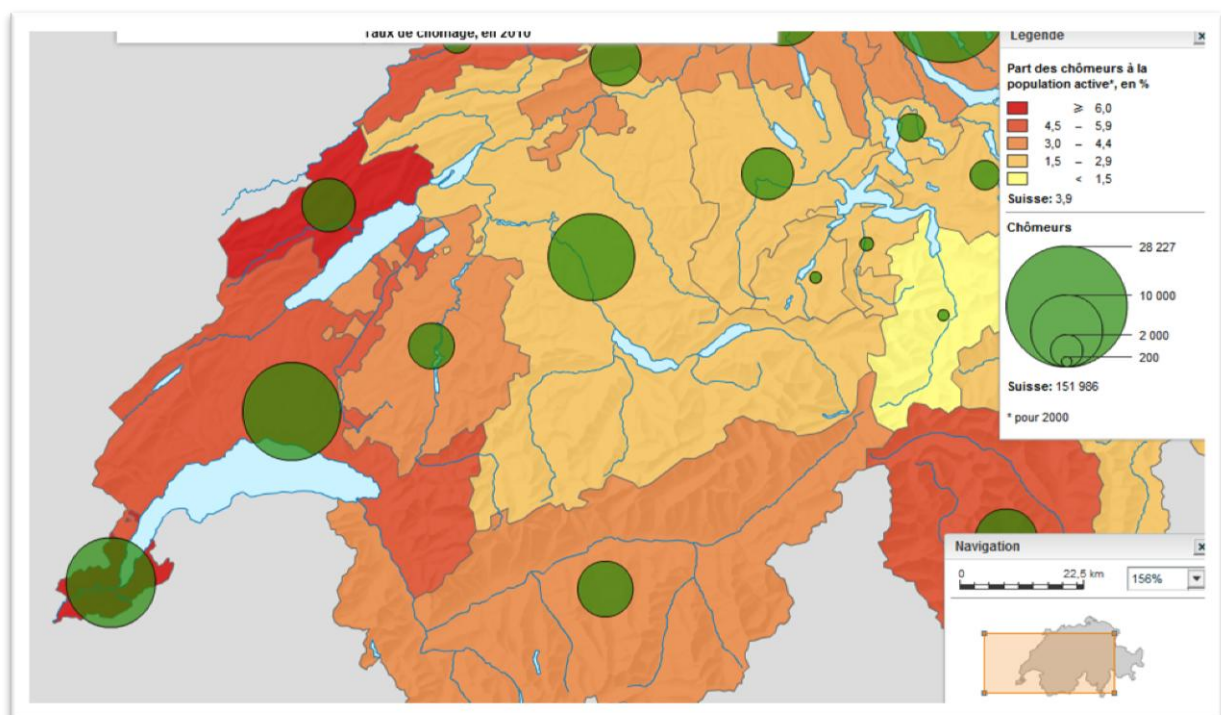


Figure 11 : Ventilation du PIB par habitant et heures travaillées en proportion des USA

## 2. Etat de la demande

- ✦ Les instruments de précision et l'horlogerie sont une composante importante de l'industrie suisse.
- ✦ Les exportations Suisse sont excellentes. 204,1 milliards CHF contre 472 milliards pour la France
- ✦ L'inflation est de 0,7 %, ce qui est bas.
- ✦ Le PIB est de 546 milliards avec un taux de croissance de 2,7% en 2010
- ✦ La demande extérieure de qualité suisse est importante et reconnue – le zéro défaut est visé.
- ✦ Le taux de chômage est faible, 3,9% à l'échelle de la Suisse, mais relativement fort en Romandie. Aux alentours de 6%.
- ✦ Demande sophistiquée au vu du niveau d'éducation de la population romande, ce qui augmente le niveau de qualité demandé aux entreprises.



## 3. Relation avec les industries de support

- ✦ Bon réseau de communication avec 1067 abonnements de téléphone mobile pour 1000 habitants

- ✱ La densité du réseau routier est bonne avec 17,9km d'autoroute pour 100'000 habitant, contre 16,8km pour la France.
- ✱ Le réseau ferroviaire est de 118km pour 1000km<sup>2</sup> ce qui est deux fois plus élevé que la France.
- ✱ Au niveau du transport, le train et l'infrastructure routière permettent d'irriguer très convenablement les pays limitrophes. Cependant, l'absence de port pour le transport maritime rend les exportations vers les pays éloignés plus contraignantes.
- ✱ Deux pôles de compétitivités / Cluster sont reconnus en Suisse : Pharma mais situé plutôt en Suisse Alémanique, et l'horlogerie en Romandie avec des intégrations verticales (Swatch group)

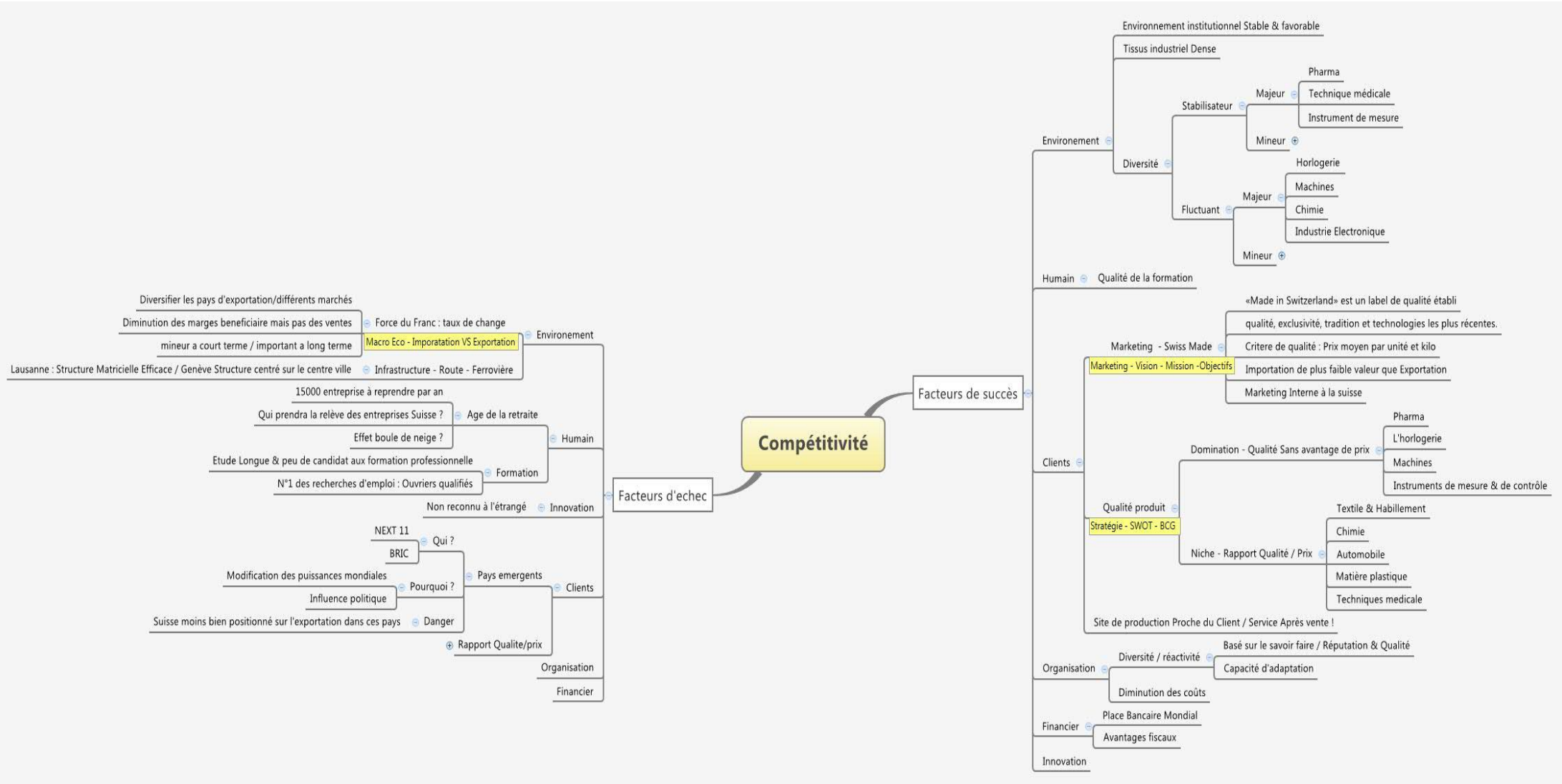
#### 4. Stratégies, structure et rivalité des entreprises

- ✱ La compétitivité inter entreprise est limitée. Certaines entreprises nous ont clairement indiqué le manque de concurrence interne empêchant le benchmark. Selon Michael Porter, une forte rivalité entre les entreprises est positive et permet de stimuler l'innovation.
- ✱ Le tissu industriel est dense, mais les entreprises n'ont pas suffisamment d'interaction.
- ✱ Les entreprises sont centrées sur elles-mêmes (leurs coûts et leurs clients). Ce positionnement nuit à la progression et à l'évolution de la productivité des entreprises car elles ne bénéficient pas des expériences acquises des autres entreprises.
- ✱ Les investissements dans des projets innovants ou des machines de pointes sont assez importants, mais pourraient être encore meilleurs.

### C. Analyse de la grille

#### 1. Grille d'analyse finale





## 2. Les facteurs de succès

### a) Environnement

#### (1) Stabilité financière et institutionnelle

La Suisse est un pays attractif, reconnu pour sa stabilité politique et monétaire. De ces points découlent la puissance financière qu'est devenu la Suisse.

Grâce à ces atouts, elle a su résister bien mieux que ces voisins aux difficultés économiques de ces dernières années.

Ainsi, la Romandie est prisée des investisseurs pour sa stabilité politique et économique. Par ailleurs, le prix de l'immobilier le démontre, par une augmentation de 80% entre 1999 à 2010 pour la région lémanique<sup>12</sup>.

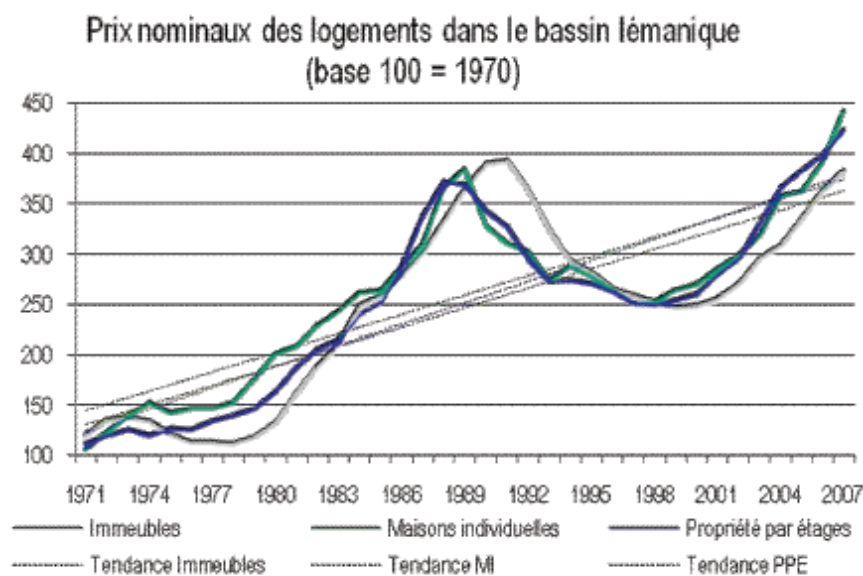


Figure 13 : Evolution du prix du logement dans le bassin lémanique depuis 1970<sup>13</sup>

En plus de ces atouts, les entreprises trouvent un intérêt fiscal particulier. En 2004 la « FLus<sup>14</sup> » a été révisée : facilitation de la transformation des statuts juridiques ; en 2008 modernisation des statuts des entreprises : possibilité d'être seul pour la constitution d'une SA ou SARL, organe de révision facultatif, et réduction de près de 50% de la double imposition sur les bénéfices en 2010.

<sup>12</sup> <http://www.letemps.ch/Page/Uuid/86e2a4b8-49cc-11e0-8877-b50774d8561e>

<sup>13</sup> [http://www.courtierspartenaires.ch/admin/PRESSE/CP\\_29042008.pdf](http://www.courtierspartenaires.ch/admin/PRESSE/CP_29042008.pdf)

<sup>14</sup> [Loi Fédérale sur les Fusions : http://www.fidex-entreprises.ch/creation\\_d\\_entreprise\\_a\\_geneve/rubriques/conseils\\_d\\_entreprise/rubriques/restructuration\\_entreprise.php](http://www.fidex-entreprises.ch/creation_d_entreprise_a_geneve/rubriques/conseils_d_entreprise/rubriques/restructuration_entreprise.php)

### (2) L'image de la suisse

La Suisse bénéficie d'une réputation mondiale. C'est un paradis pour les entreprises aussi bien sur le plan fiscal, que sur les plans économiques et politiques. Des études à l'étranger<sup>15</sup> montrent que sa crédibilité à l'international est sans faille.

Voici le visage de la Suisse d'après le regard à l'étranger :

- ✦ Haute qualité de vie.
- ✦ Stabilité politique.
- ✦ Action en faveur de l'environnement.
- ✦ Fiabilité et crédibilité.

Les entreprises en bénéficient au niveau de l'image de marque à l'international auprès des clients, fournisseurs, prospects et même des concurrents.



### (3) Le Tissus industriel

Le tissu industriel Romand est très dense. On dit qu'il est possible de trouver une entreprise répondant à un besoin ou produit spécifique dans une zone de 80 kilomètres autour de Lausanne<sup>16</sup>.

Cette notion d'agglomérat d'entreprise est importante et constitue une réelle puissance pour l'industrie. De nombreux agglomérats d'entreprise ont une réputation mondiale : Silicon Valley – synonyme d'industries de pointe, les clusters Catalan, Tokyo avec 7 clusters techno-géographique ou encore les Kompetenznetze allemand.

Il n'existe pas de définition précise du « Cluster » ou « agglomérat ». C'est un terme générique qui regroupe l'intensité de la mise en réseau, la taille des acteurs et leurs relations industrielles, l'étendue géographique. Michael Porter propose la définition plus avancée:

« Une concentration géographique d'entreprises liées entre elles, de fournisseurs spécialisés, de prestataires de services, de firmes d'industries connexes et d'institutions associées (universités, agences de normalisation ou organisations professionnelles) dans un domaine particulier, qui s'affrontent et coopèrent »<sup>17</sup>

L'agglomérat industriel augmente la productivité globale. Alfred Marshall<sup>18</sup> fournit des raisons en 3 mots : connaissance, compétence et spécialisation :

- ✦ Le transfert de connaissance, d'informations et du savoir-faire est grandement facilité par la proximité géographique des entreprises par l'intermédiaire du déplacement des travailleurs.

<sup>15</sup> Etude Exogène de l'image de la Suisse : <http://www.image-schweiz.ch/index.php?id=495&L=2>

<sup>16</sup> [Interview UIG](#)

<sup>17</sup> [Porter, M. E. 1990. The Competitive Advantage of Nations](#)

<sup>18</sup> [Marshall, Alfred, 1890, Principles of Economic](#)

- ✱ La concentration et la densité d'un secteur attirent et développent un vivier de talents et de compétences. Cette main d'œuvre qualifiée est bénéfique au développement des industries.
- ✱ La condensation en entreprise crée un marché où les clients ont des exigences sur la qualité et la quantité. Ainsi, les industries tendent à se spécialiser sur un segment de production d'un produit et à coordonner leurs activités en collaborant pour réduire le coût global des produits.

### ***b) Humain***

A maintes reprises, les industriels nous ont souligné l'importance du personnel qualifié. Il permet non seulement d'atteindre les objectifs qualitatifs requis par le positionnement des produits Suisse, mais c'est également est un facteur favorisant l'innovation et l'implémentation de la stratégie d'entreprise.

Alors qu'il y a encore quelques années, nous parlions de ressources humaines, il faut aujourd'hui parler de capital humain. Le capital humain est certainement un des enjeux essentiel pour la compétitivité de la Suisse vis-à-vis de ces concurrents internationaux.

« Le capital humain est l'ensemble des aptitudes, talents, qualifications, expériences accumulés par un individu et qui déterminent en partie sa capacité à travailler ou à produire pour lui-même ou pour les autres »<sup>19</sup>.

Par ailleurs, le niveau de formation est un indicateur permettant de quantifier le stock de capital humain d'un pays. Selon une étude de l'OFS, la proportion de diplômés des hautes écoles et formation professionnelle supérieure dans la population de 25 à 64 ans passerait de 35% en 2009 à un niveau de 50% vers 2025, puis atteindrait quasiment 60% vers 2045.

---

<sup>19</sup> Definition wikipédia : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Capital\\_humain](http://fr.wikipedia.org/wiki/Capital_humain)



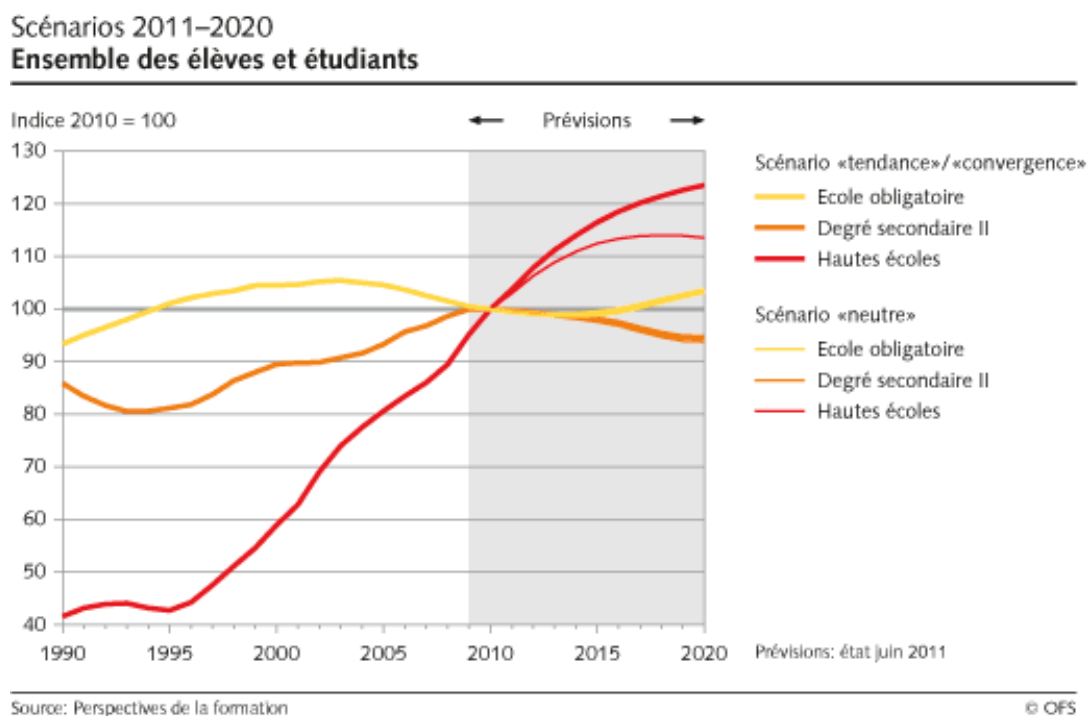


Figure 14 : Evolution & prévision des étudiants selon les niveaux d'étude<sup>20</sup>

Si cette évolution est très encourageante pour le potentiel d'innovation et de management, on peut s'interroger sur la possible pénurie de main-d'œuvre qualifiée pour le bon fonctionnement de l'industrie manufacturière.

En effet, le niveau de qualification du personnel est identifié comme un critère de succès, mais il semblerait qu'un manque en ressource disponible se fasse de plus en plus sentir. Pour l'instant, les avantages et la qualité de vie Suisse permet d'attirer les ressources et les talents Européens. Des questions restent cependant en suspens : qui seront les ouvriers qualifiés de demain, si la majorité des étudiants aspirent à des hautes études ? Quel sera l'impact du manque de main d'œuvre dans l'industrie ?

### c) Clients

L'industrie Suisse possède une exportation très importante. Deux points sont à relever :

#### ✳ Géographique :

- Europe : la plus grande partie des clients se trouvent en Europe avec pas moins de 20% d'exportation à destination de l'Allemagne. De par leur proximité ce sont des clients à conserver.
- USA : le potentiel de croissance sur le marché américain est faible. De plus, la perte occasionnée par la force du Franc Suisse par rapport au Dollar, ainsi que les doutes sur la solvabilité des clients en font une destination pour l'exportation risquée.

<sup>20</sup> Source : OFS – Perspective de la formation

- Les pays de la BRIC : sans aucun doute, des pays qui doivent être considérés. Le potentiel de croissance est important et la diversité des monnaies a un effet stabilisateur sur la marge des entreprises travaillant avec ces pays.
- Les pays du golfe sont également être très attractifs pour l'industrie Suisse : Croissance, solvabilité et attraction du Swiss Made.

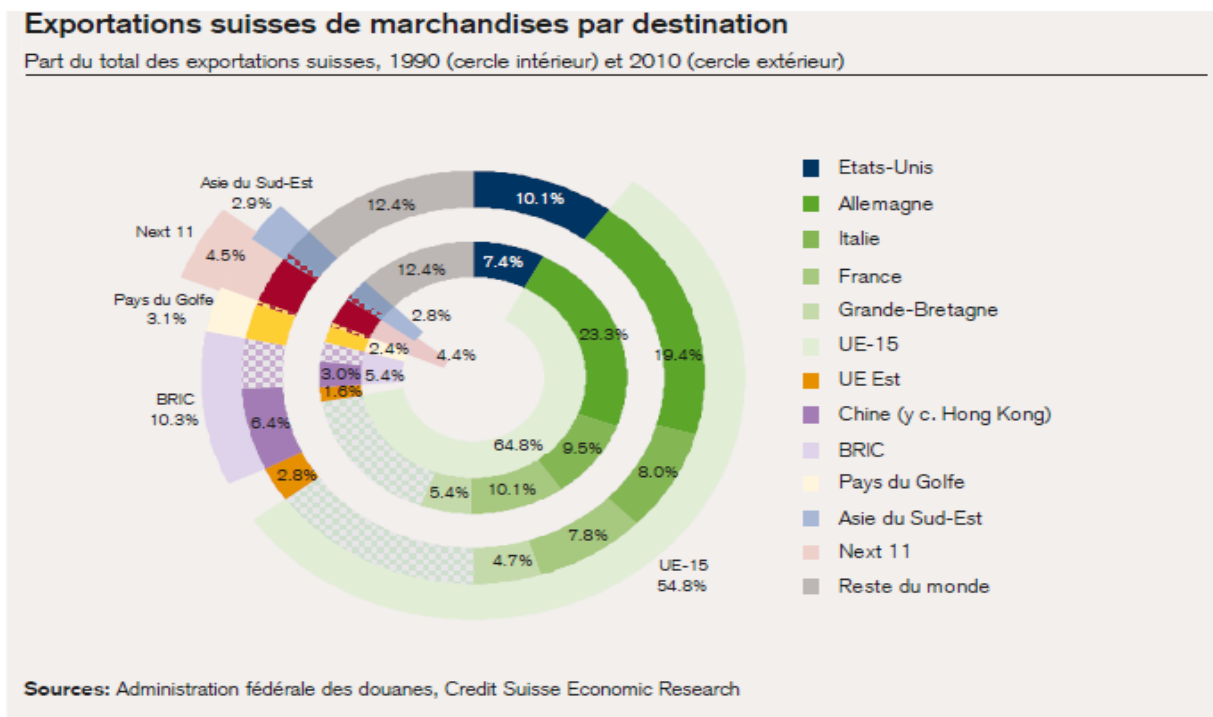


Figure 15 : Répartition des exportations selon les destinations en 1990 et 2010

#### ☀ Demande :

Les clients s'adressant aux industries Suisse le font pour le savoir unique et la renommée qualitative. Jusqu'à présent nous pouvons discerner deux types de demande :

- Uniquement Qualitative : la qualité est élevée et l'unicité du savoir-faire sont tel que le prix a peu d'importance. C'est le cas pour le pharma et l'horlogerie par exemple. Ces industries bénéficient d'un vecteur qui rend leurs produits uniques.
- Rapport Qualité/prix : dans certains secteurs comme la chimie, la notion de prix à un impact fort sur la vente du produit.

D'une manière générale, nous avons ressenti une nouvelle tendance où le prix était de plus en plus omniprésent. Face à la multiplication de la concurrence mondiale, le savoir-faire Suisse perd de sa splendeur. Cela aura forcément à terme un impact sur les marges des industries qui n'auraient pas revu le positionnement marketing de leur produit.

#### d) Organisation

##### (1) La Maîtrise des coûts

Que l'on parle de Lean Manufacturing, de six sigma ou encore de TQM (Total Quality Management), nous avons relevé un intérêt marqué pour le contrôle et la réduction de coûts.

Toutes les entreprises interviewées sont conscientes des efforts à effectuer pour rester compétitif. La qualité d'un produit ne suffit plus face aux concurrents. Les clients se préoccupent de plus en plus du prix. Cette tendance est accentuée par la situation économique mondiale et la force du Franc suisse depuis 2008.

Les entreprises les plus performantes ont complètement intégré la notion de réduction de coûts dans l'ensemble de leurs processus. Pour les entreprises les plus avancées, la maîtrise des coûts fait partie de la culture d'entreprise.

Les entreprises doivent cependant veiller à conserver un bon équilibre pour ne pas nuire à la motivation des employés avec des restrictions drastiques. La diminution des coûts est une affaire de tous, et de tous les instants, mais il faut travailler sur des réductions de coûts intelligentes.

### (2) L'entrepreneuriat

Ce terme n'est pas clairement ressorti au travers de nos entretiens. Cependant il apparait comme évident que le succès des entreprises romandes est fortement lié à une culture entrepreneuriale forte. Nous entendons ici, la capacité des entreprises à innover pour s'adapter à l'environnement.

La Suisse n'étant pas un pays riche en matière première, le succès des entreprises du secteur secondaire passe par la valeur ajoutée de ses produits, en termes de qualité, fiabilité, technologie ou nouveauté. Dans un monde où toute l'économie et les besoins changent rapidement, les entreprises ne sachant pas s'adapter se retrouvent rapidement en difficulté. Beaucoup d'entreprises présentent des capacités impressionnantes d'adaptation de leurs processus ou procédés de fabrication (diminution des coûts ou du temps de production) ou encore de leurs offres (diversification). Cette capacité entrepreneuriale les protège des aléas économiques et représente un atout compétitif certain.



### e) Financier

#### (1) Place financière

La Suisse est sans conteste, une des places financières mondiale des plus importantes.

Elle est classée 8<sup>ième</sup> selon le *Global Financial Centres Index*

Table 5 : Classement des places financières mondiales<sup>21</sup>

| Rang | Ville     | Pays        |
|------|-----------|-------------|
| 1    | Londres   | Royaume-Uni |
| 2    | New York  | Etats-unis  |
| 3    | Hong Kong | Chine       |
| 4    | Singapour | Singapour   |
| 5    | Tokyo     | Japon       |
| 6    | Chicago   | Etat-unis   |
| 7    | Zurich    | Suisse      |
| 8    | Genève    | Suisse      |

Les industries Romandes et les entrepreneurs peuvent trouver à Genève de multiples sources pour leurs investissements. Cet environnement est donc favorable au développement et à l'innovation.

#### Les promotions économiques : un support très intéressant pour s'installer.

Les capitaux extérieurs sont des leviers de croissance du PIB. C'est pourquoi la Suisse a mis en place des promotions économiques pour les investisseurs et les créateurs d'entreprises.

Elles apportent un soutien pour l'implantation par la validation de business plan, aides aux démarches administratives, recherche d'un terrain, et mise en relation avec les partenaires locaux. Ces services sont gratuits.

Cet ensemble d'avantages fiscaux et d'aides au développement représente une des clés de succès de la Romandie.

#### (2) Fiscalité

La fiscalité en Romandie est complexe du fait de la diversité des réglementations Cantonales.

- ✳ Les impôts et taxes en Suisse sont plus légers que dans la plupart des pays Européens.
- ✳ Le produit fiscal total est inférieur à 30% du PIB, ce qui est très au-dessous de la moyenne européenne.
- ✳ Le taux d'imposition des personnes physiques est l'un des plus bas de toutes les nations développées, et celui des entreprises est plus bas que dans les pays de l'Union européenne.

<sup>21</sup> Source : Global Financial Centers index

- ✱ Le taux de TVA pratiqué (8.0%) est l'un des plus bas d'Europe.

### **b) L'innovation**

L'innovation est définitivement le facteur le plus présent. Elle est au cœur de toutes les préoccupations des industriels. On parle de création de nouveaux produits et/ou services, ou encore de modification de processus existants.

Une étude<sup>22</sup> demandée par la Commission Européenne révèle que la Suisse est leader en termes d'Innovation.

De nombreux facteurs sont pris en compte comme la formation, les aspects économiques et le financement, les investissements en R&D, etc....

La Suisse montre une très bonne performance dans le nombre de brevets et marque déposées, et dans l'introduction sur le marché de nouveaux produits ou processus. (Ceci bien en entendu relatif au nombre d'habitants).

Ceci a été confirmé au cours de nos entretiens. En effet, tous nos interlocuteurs ont montré une forte préoccupation sur l'innovation. C'est un facteur déterminant qui leurs procure un avantage concurrentiel.

## **3. Les facteurs d'échec**

Nous allons à présent analyser les facteurs d'échecs liés à une production en Romandie et en déterminer les risques.

### **a) Environnement**

#### **(1) Les infrastructures routières, ferroviaires et le logement en Romandie**

La Conférence Tripartite sur les Agglomérations a réalisé en 2010 une étude intitulée : « Renforcement de la compétitivité internationale de la Suisse : piste pour une politique métropolitaine suisse »

Les éléments mis en avant par cette étude ne sont pas uniquement valables pour l'industrie manufacturière Romande mais pour l'ensemble de l'économie de Romandie. Cette analyse met en avant que l'aspect territorial et infrastructure est indispensable pour maintenir la compétitivité d'une région ou d'un pays. Bien que la Suisse soit reconnue comme étant un pays où la qualité de vie est très élevée il est indispensable de pouvoir maintenir un niveau d'infrastructure et de logement suffisamment élevé en terme qualitatif et quantitatif<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup>EUROPEAN INNOVATION SCOREBOARD (EIS) 2009 - <http://www.proinno-europe.eu/page/switzerland-1>

<sup>23</sup> Renforcement de la compétitivité internationale de la Suisse : piste pour une politique métropolitaine suisse ; Rapport et recommandations de la CTA du 25 juin 2010



Un des focus réalisé par cette étude concerne l'espace métropolitain Genève-Lausanne qui comprend « 168 communes réparties entre les cantons de Genève, Vaud, Fribourg ainsi que 57 communes sur le territoire français. » Cet espace se caractérise par une très forte orientation vers l'international avec la présence de nombreuses organisations internationales dans les domaines humanitaires et sportifs ainsi que de nombreux sièges sociaux de multinationales. Il faut cependant noter que les PME, dont beaucoup dans l'industrie manufacturière, constituent la colonne vertébrale de l'industrie Romande. Les principaux points mis en avant dans cette étude sont :

- ✳️ renforcer la collaboration avec les départements français frontaliers
- ✳️ réaliser d'importants investissements dans les infrastructures, routières, ferroviaires ainsi que dans le logement.

#### Les infrastructures routières et ferroviaires :

Il devient de plus en plus difficile de circuler dans la zone de l'arc lémanique et la zone frontalière. Ceci est valable pour les commutations entre la région Genevoise et la région Lausannoise mais également au niveau des passages frontières entre la Romandie et la France. Ceci s'explique notamment par les fortes mobilités des employés qui n'hésitent pas à passer du temps dans les transports pour se rendre sur leur lieu de travail et notamment le phénomène des travailleurs frontaliers de plus en plus nombreux.

Conséquence sur le travail :

- ✳️ fatigue excessive liée au temps passé dans les transports qui peut se traduire par un manque de productivité et de disponibilité
- ✳️ risque de turn-over important et donc perte de compétences car les employés vont toujours essayer de se rapprocher de leur domicile au détriment de leur emploi

#### Le logement :

Lors de nos entretiens, la pénurie et la cherté de logement sont revenues systématiquement. Il est important de le noter car c'est un facteur lié à l'attractivité de la région, au coût et à la qualité de vie.

#### (2) Les tarifs de l'énergie

Le prix de l'énergie électrique en suisse se décompose de la façon suivante :

- ✳️ 50% lié au coût de **production**
- ✳️ 50% lié au coût de **transport**

L'augmentation des tarifs de l'énergie impacte fortement les marges de toutes les industries, particulièrement la chimie qui utilise des procédés de fabrication à forte consommation. La surveillance et la réduction des consommations énergétiques est un investissement profitable dans une perspective à moyen terme.

#### (3) La force du franc suisse

Ce critère n'a pas le même impact dans tous les secteurs d'activités.



Face à une augmentation du franc suisse par rapport à la monnaie du pays cible, il existe plusieurs scénarios :

- ✱ Augmentation du prix de vente : On cherche ici à conserver la même marge en compensant les pertes à cause du taux de change, ou l'augmentation du prix des matières premières sur le prix de vente. Cependant, dans beaucoup de cas, l'élasticité des prix fait que toute augmentation du prix de vente entrainera une diminution des quantités vendues (demande). Cette solution reste envisageable si le produit possède des qualités fortement attractive, indépendamment de son prix. On parle alors d'élasticité nulle. Ex : la qualité, la rareté, le niveau technologique, etc.. (comme c'est le cas dans le secteur du luxe, des produits pharmaceutiques)
- ✱ Maintien du prix de vente : On accepte ici une diminution des marges. C'est très souvent le choix des industriels qui préfèrent satisfaire la demande et maintenir le niveau des ventes. C'est une solution court terme et dont la durée est directement liée aux ressources financières de l'entreprise. Cela déclenche souvent des projets de diminution des coûts de production, ce qui est dans tous les cas bénéfique en terme d'efficacité. Notons que certaines entreprises solides et avec une bonne trésorerie, utilisent cette situation pour affaiblir, étouffer, voir supprimer ces concurrents, en renforçant leur stratégie de communication et de marketing .

#### (4) La méconnaissance du tissu industriel

Le tissu industriel romand est constitué de nombreuses PME. La méconnaissance des entreprises de la région a souvent été mentionnée comme problème avec les conséquences suivantes :

- ✱ Augmentation des coûts avec l'achat de produits ou de sous-traitance à l'étranger
- ✱ Manque à gagner pour les entreprises régionale
- ✱ Manque d'opportunités de collaboration enrichissante
- ✱ Affaiblissement de l'activité économique régionale et donc de sa compétitivité

#### (5) Le coût de la matière première

Certaines entreprises du secteur de la mécanique sont obligées d'acheter leurs matières premières en Francs Suisse via des distributeurs. Ces entreprises sont alors doublement pénalisées, d'une part à cause des marges liées aux intermédiaires et d'autre part car elles ne peuvent pas bénéficier de l'effet taux de change, favorable dans ce cas-là au moment de l'achat.

#### (6) Le coût du travail en Suisse

La Suisse est connue pour proposer des salaires supérieurs par rapport aux autres pays de l'union Européenne. Une étude comparative du coût du travail exhaustive nécessiterait de prendre en compte les facteurs tels que la durée du temps de travail et les charges sociales.

Nous allons nous limiter ici à une comparaison des coûts horaires bruts de l'industrie manufacturière Suisse avec les pays de l'union Européenne en faisant une différenciation entre les pays fondateurs de l'Union Européenne (EU des 15) et les pays ayant rejoint l'Union Européenne par la suite.



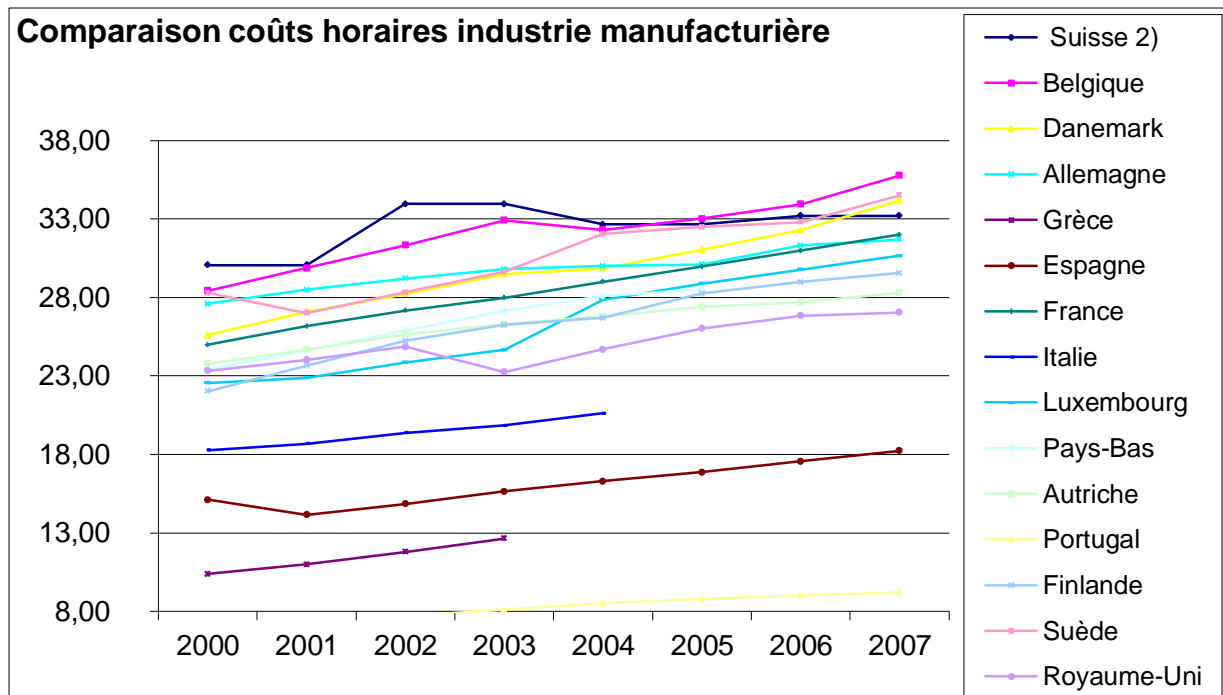


Figure 16 : Coûts horaires de la main-d'œuvre de l'industrie manufacturière Suisse et les pays de l'UE des 15 en EURO

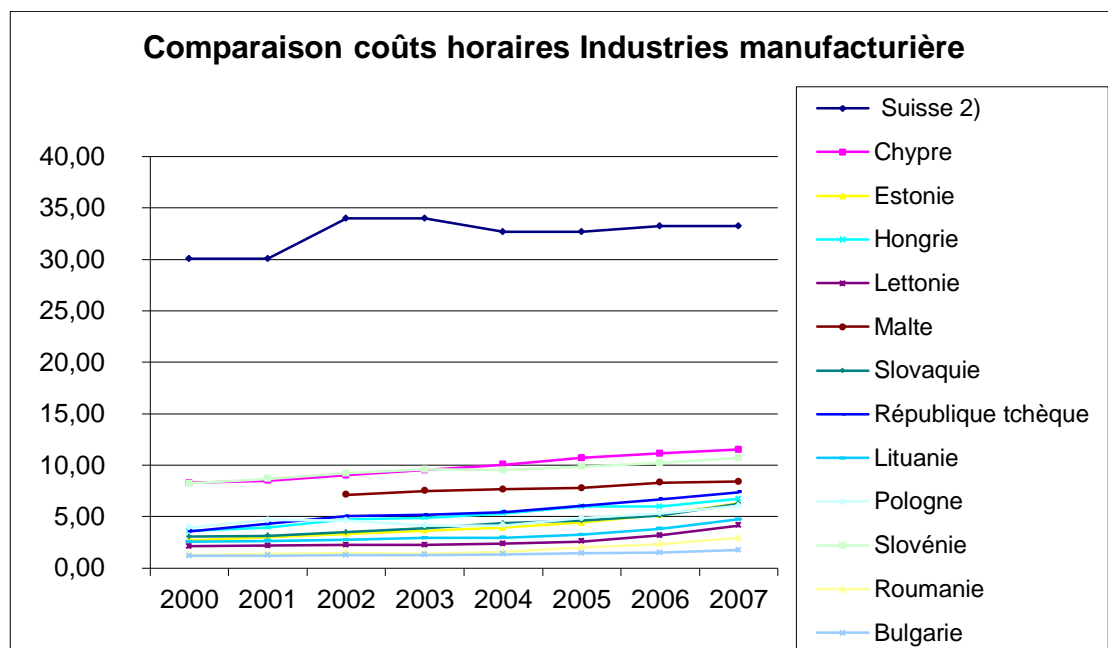


Figure 17 : Coûts horaires de la main-d'œuvre de l'industrie manufacturière Suisse et les autres membres de l'UE en EURO<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Sources: estimations OFS pour la Suisse, Eurostat (état: décembre 2010)

« Coûts de la main-d'œuvre: les estimations des coûts de la main-d'œuvre se basent principalement sur les définitions fixées dans les règlements européens (530/1999 du Conseil, 1726/1999 et 1737/2005 de la Commission)

Composantes des coûts de la main-d'œuvre: «salaires et traitements», «cotisations sociales à la charge des employeurs» et autres coûts de la main-d'œuvre; ces derniers représentent une part marginale des coûts de la main-d'œuvre et incluent les frais de formation professionnelle ou de recrutement, les frais pour les vêtements de travail, les impôts sur la masse salariale ou sur l'emploi, moins les subventions au bénéfice de l'employeur ».

Analyse :

- ✱ La comparaison de la Suisse avec les pays de l'EU des 15 :
  - ✓ Evolution des coûts horaires à un rythme comparable.
  - ✓ 4 pays se distinguent avec des taux horaires nettement plus bas (Espagne, Portugal, Italie et Grèce) et donc un effort important pour les entreprises face à cette concurrence
  - ✓ les 11 autres pays se situent dans une fourchette allant de -19 % pour le Royaume Uni à +8 % pour la Belgique et donc l'effort pour les entreprises Suisse pour être compétitif est moindre
- ✱ La comparaison de la Suisse avec les autres pays de l'EU :
  - ✓ Comme on pouvait s'y attendre c'est là où la différence est la plus importante, de -65 % pour la Slovénie à -85 % pour la Bulgarie
  - ✓ Ces pays représentent une réelle menace pour l'industrie manufacturière de Romandie accentuée par la proximité géographique ainsi qu'une différence culturelle moindre comparativement à des pays comme l'Inde, la Chine ou le Brésil.
  - ✓ Les données datent de 2007 donc la différence en 2011 est certainement moins importante du fait de l'augmentation importante du salaire dans ces pays, mais la différence perdure.

Lors de nos entretiens, nous avons découvert qu'il existait une concurrence interne en Suisse donnant lieu à une surenchère salariale inter secteurs comme par exemple dans le secteur du luxe est un secteur les rémunérations sont plus élevées. Cela engendre des problèmes de recrutement de certains profils.

### **b) Humain**

Le capital humain est l'un des facteurs sur lequel l'état et les entreprises doivent investir pour maintenir la compétitivité des entreprises industrielles de Romandie. Plusieurs faiblesses doivent être prises en compte.

#### **(1) La formation**

Très souvent la formation est revenue au centre du débat lors de nos interviews. Trois types d'information sont à considérer :

- ✱ la formation des apprentis
- ✱ la formation continue
- ✱ la formation des managers

La formation des apprentis :



De par la diversité des métiers industriels romands et la multitude des savoir-faire spécifiques, les écoles ont des difficultés à positionner leurs enseignements de manière exhaustive. Ainsi dans certains secteurs, comme dans l'industrie technique de précision, de nombreux postes sont dur à pourvoir. « Plus de 20 000 personnes dans les 10 ans à venir devront être formées pour répondre au besoin de l'économie romande dont plus 5000 polymécaniciens et mécapraticiens »<sup>25</sup>. La formation d'un apprenti est longue et coûteuse pour les entreprises et la collectivité en général. De plus les résultats obtenus ne sont pas toujours à la hauteur des attentes des entreprises, à cause de l'évolution rapide des métiers.

Les raisons majeures du manque de candidats qualifiés sont:

- ✱ Un manque d'intérêt pour les métiers de la production
- ✱ Une préférence pour le travail dans les activités liées au secteur tertiaire moins 'salissant' et soit disant plus 'valorisant'
- ✱ Une évolution de la société où l'on privilégie des études généralistes et longues

#### La formation continue :

Pour être compétitif il faut s'adapter rapidement, être flexible et donc évoluer tout au long de sa carrière. Un axe d'amélioration est la polyvalence des employés via la formation continue. Le développement des employés plus compétente et donc plus compétitive face aux concurrents, en bâtissant un avantage compétitif autour du capital humain.

Un second aspect à mentionner est le développement de l'employabilité de l'individu. Trop d'entreprises sont réticentes à développer le potentiel de leurs employés craignant leur départ à la concurrence, et ne leur propose pas suffisamment de formations variées et diverses. L'impact se traduit par un retard sur l'innovation, un possible manque de motivation des employés. De plus, le développement de l'employabilité rend les personnes, l'entreprise et ainsi la région, plus flexible face aux changements et perturbation économique.

#### La formation des managers :

Un bon niveau de formation des managers est crucial. C'est la capacité d'alignement stratégique, un facteur primordial de réussite et d'efficacité, qui est en jeu. En effet, comment un commandant pourrait diriger son navire, si aucune directive claire, précise et coordonnée ne parvient à l'équipage ? Les managers de production ayant appris sur le terrain possèdent de grandes qualités de maîtrise technique et de gestion humaine. Mais ils présentent souvent une réticence voir une aversion aux changements. Pourquoi changer puisque cela fonctionne depuis 20 ans ? Avec un environnement en perpétuelle évolution, les managers doivent être en mesure de comprendre et s'adapter aux variables externes et internes tout en maîtrisant les tenants et les aboutissements des décisions stratégiques.

---

<sup>25</sup> Enquête réalisée en 2007 pour le GIM-CH sur la situation démographique dans l'industrie technique de précision



Enfin, la compétition étant aujourd'hui mondiale, il est indispensable que cadres et managers, possèdent de bonnes connaissances linguistiques, avec au minimum l'anglais, l'allemand étant un plus, pour les échanges industriels avec la Suisse alémanique et l'Allemagne.

### (2) Le recrutement

Les principales difficultés sont :

- ✱ Trouver des employés qualifiés, ce qui est directement relié à un besoin de formations initiales
- ✱ La concurrence inter secteur ou les niveaux de salaire
- ✱ Environnement de travail : le salaire n'est plus le seul critère de décision. La demande de flexibilité dans les horaires, le télétravail sont de plus revendiqués. Cependant beaucoup d'entreprises ont du mal à accepter et s'adapter à ces revendications.

### (3) Le remplacement des chefs d'entreprises

Dans le secteur de la mécanique 6 chefs d'entreprise sur 10 ont plus de 60 ans. La cessation d'activités de nombreuses entreprises en raison de l'absence de repreneur risquent d'avoir les conséquences suivantes pour la région :

- ✱ La perte de savoir-faire
- ✱ La suppression d'emplois liée à la fermeture des entreprises
- ✱ Escalade et La recherche de solution à l'extérieur de la Suisse et donc une augmentation des coûts lié à des opérations de sous-traitance à l'étranger

### c) Clients

D'un point de vue client les facteurs d'échecs sont :

- ✱ Le taux de change : Ce point a déjà été détaillé précédemment. Rappelons simplement que la force du franc suisse a un impact sur l'exportation.
- ✱ Les offres se multiplient notamment avec les produits des pays émergents:
 

Afin de diminuer les coûts d'achats de certains composants ou la réalisation de certaines prestations, les entreprises se fournissent dans les pays à bas coûts (Europe de l'est, BRIC, NEXT11). Cette démarche indispensable pour répondre à une demande de réduction de coûts peut s'avérer dangereuse si ces fournisseurs ou sous-traitants décident de se lancer dans le Business et devenir concurrent.
- ✱ Mono-Client ou mono secteur : une entreprise ayant peu de clients ou travaillant sur un seul secteur (ex : Horlogerie) est fragile et soumise aux aléas économiques.

La taille des entreprises : La petite taille de nombreuses entreprises peut être un frein face à des clients internationaux. En effet certains clients souhaitent que leurs fournisseurs les accompagnent dans leur développement de produit, du point de vue qualitatif, adaptation et capacité de production. Les petites entreprises, avec des moyens financiers réduits, rencontrent des difficultés pour s'aligner. Le cas échéant, elles peuvent perdre des marchés car elles représentent un risque trop important pour le client.



#### **d) Organisation**

L'évolution du marché mondial et l'apparition de produits de qualité à des prix compétitifs, se répercutent sur l'ensemble des entreprises et déclenchent une remise en cause de leurs organisations et de leurs stratégies.

La résistance au changement est encore sous-estimée. Souvent négligé ou amorcé trop tard, la gestion du changement est un rouage essentiel dans l'implémentation d'une nouvelle stratégie.

Une stratégie moyenne parfaitement implémenter est préférable à une excellente stratégie mal mise en place.

Pour implémenter le changement plusieurs facteurs doivent être pris en compte :

- Le timing : Amorcer le changement au bon moment, quand l'entreprise possède les ressources suffisantes.
- Une vision et des objectifs clairs : Pour implémenter le changement correctement, la direction doit être cohérente et évidente.
- L'accompagnement : Les employés doivent être accompagnés par des acteurs du changement présent tout au long du processus.



Voici une représentation graphique mettant en perspective la performance de l'entreprise et le besoin de changer : Le timing

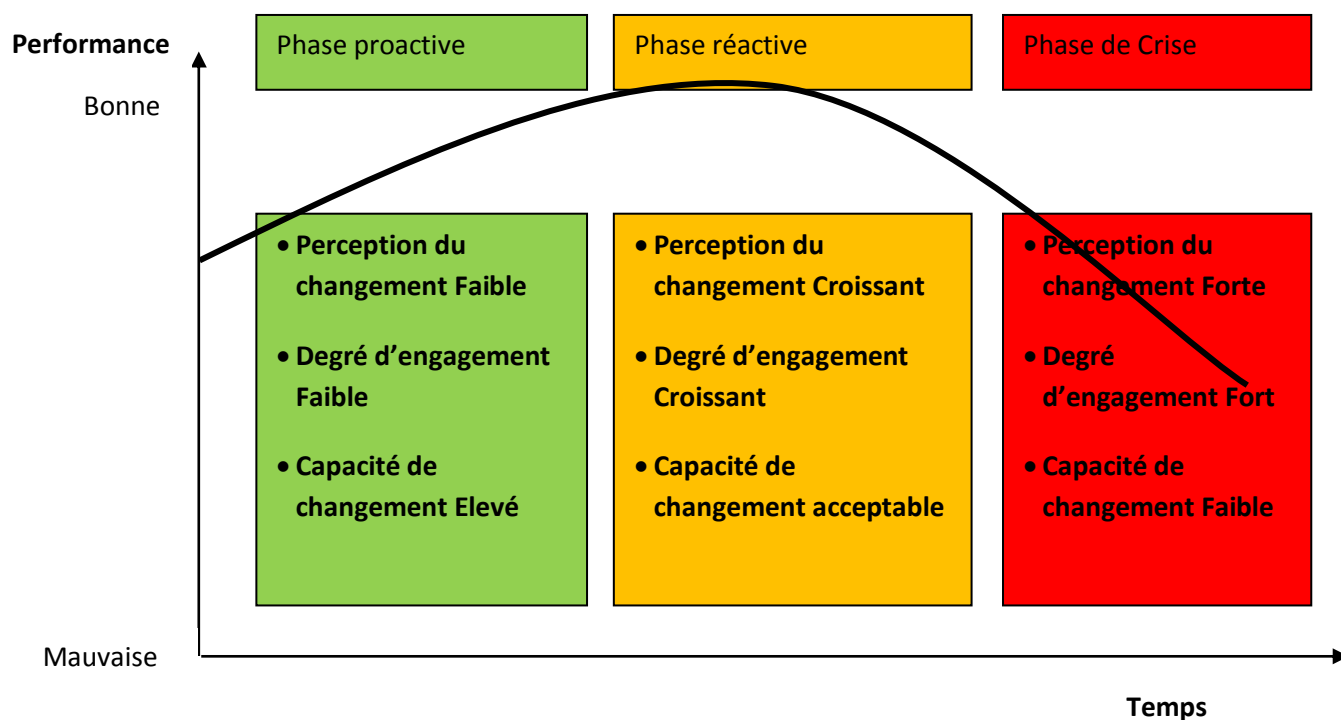


Figure 18 : Evolution de la performance dans le temps et nécessité du changement

Il faut réaliser les changements au plus tôt, lorsque l'entreprise possède le temps et les ressources (humaines et financières). En situation de crise, le changement sera beaucoup plus difficile et coûteux, d'autant plus que l'erreur ne sera pas permise.

#### e) Financier

De nombreuses entreprises nous ont mentionné qu'elles souhaitent un soutien de l'état, directement (réduction d'impôts) ou indirectement (incubateur) afin d'investir dans l'innovation ou la modernisation de leur équipement

#### f) L'innovation

La Suisse est un pays très productif en termes d'innovation. Elle détient le record mondial du nombre de brevet par habitant<sup>26</sup>. En revanche, son image n'est pas fidèle à cette réalité. Les pays étrangers voient en la Suisse, la stabilité, la qualité de vie, l'effort envers l'environnement, la fiabilité mais la considèrent comme peu innovante, conservatrice<sup>27</sup>. Cette image, bien que positive dans sa globalité, représente un point faible car ce manque de dynamisme fait perdre à la Suisse des parts de marché. Certain client préférera miser sur un partenariat long terme avec par exemple l'Allemagne bénéficiant d'une image de leader en Innovation.

<sup>26</sup> <http://www.iau-idf.fr/detail-dune-etude/etude/science-cities-campus-scientifiques-et-clusters-zurich.html>

<sup>27</sup> <http://www.image-suisse.ch/index.php?id=495&L=2>

## IV. Synthèse & Recommandations

### A. Priorisation des facteurs

D'après l'analyse<sup>28</sup> sur la classification des facteurs déterminants de la compétitivité, et les différentes mises à l'épreuve que nous avons effectuées auprès des spécialistes et des industries romandes, nous avons classifié les facteurs intervenant dans la compétitivité des industries Romandes selon deux axes, **importance** (primaire & secondaire) et six **critères** internes et externes.

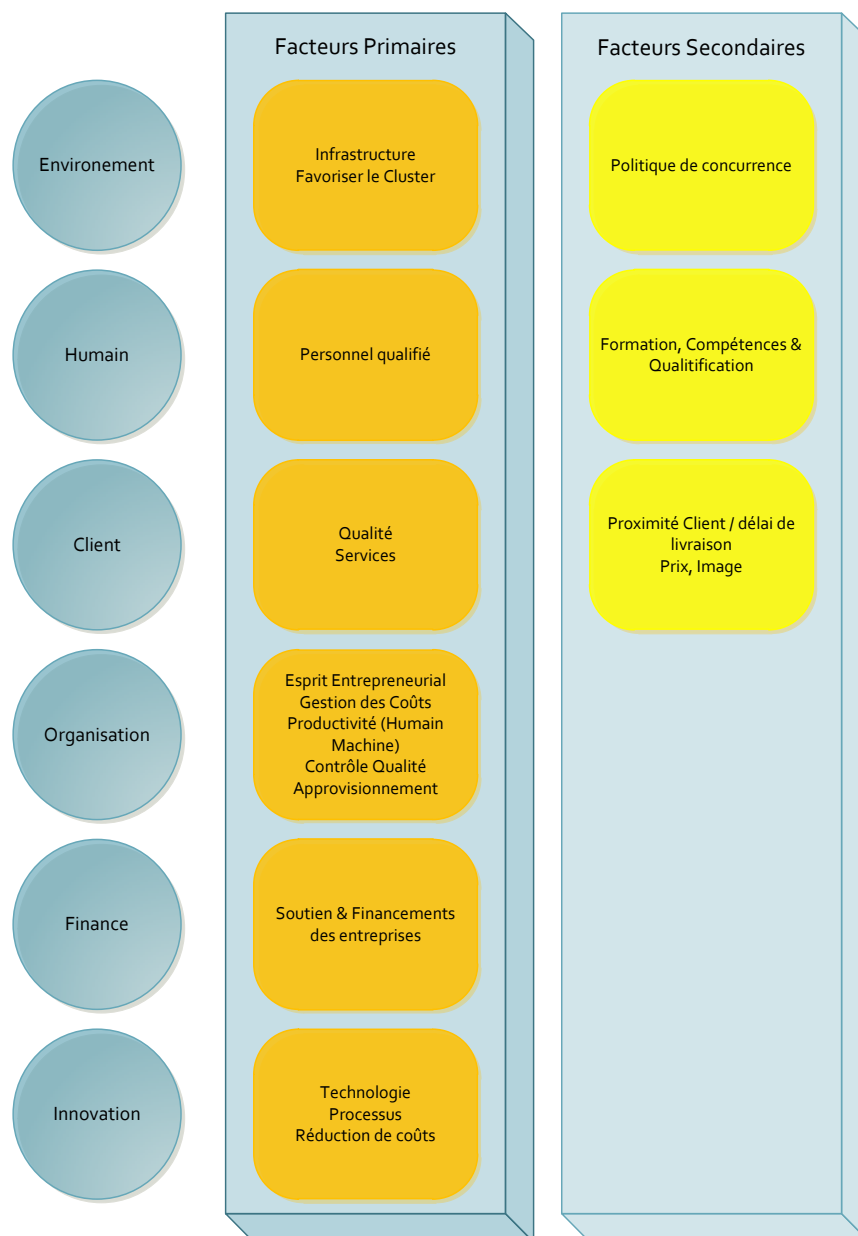


Figure 19: Priorisation des facteurs de compétitivité

<sup>28</sup> Processus de compétitivité : Facteurs et évaluation – Par Selma Katlane Ben Mlouka, Docteur en Gestion

Grâce à cette vision, la révision des priorités et des investissements dans la stratégie d'entreprise sera facilitée.

Nos entretiens confirment cette vision en toutefois appuyant sur les 3 facteurs suivant :

- ✦ Gestion des coûts
- ✦ Esprit entrepreneurial : adaptation, diversification
- ✦ Innovation

## B. Interaction des facteurs

### 1. La compétitivité de la Romandie

Afin de donner une idée du positionnement de la compétitivité de la Romandie face aux autres pays, nous avons évalué chacun des axes du Diamant de Porter (Voir précédemment chapitre III.B).

Pour plus de réalisme et de justesse, il aurait fallu élaborer une échelle de mesure concrète. Cependant, nous avons travaillé avec objectivité et nous proposons la mesure de la situation suivante:

- ✦ Etat des facteurs : 7/10
- ✦ Etat de la demande : 6/10
- ✦ Relation avec les industries de support : 7/10
- ✦ Stratégies, structure et rivalité des entreprises : 5/10

Ce bilan est positif vis-à-vis des pays limitrophes, mais il est mitigé si l'on prend en compte les pays émergents. En effet, la rapidité des échanges et l'évolution mondiale sont telles, que comparer sa productivité à l'échelle d'un canton, d'un pays ou d'une zone géographique ne reflète pas la réalité. C'est d'autant plus vrai pour les pays dont l'économie dépend fortement de l'exportation. Plusieurs entreprises ont remarqué des changements dans le comportement de leurs clients, qui n'hésitent plus désormais à rechercher et comparer les offres de fournisseur à l'échelle de la planète.

Pour donner une idée de la compétitivité de la Romandie à l'international, nous pouvons comparer le modèle du diamant de Porter, avec d'autres nations, comme par exemple la Corée du sud qui connaît un très fort développement et est reconnue mondialement pour son industrie high-tech (téléviseur), ou la Chine qui souffre du manque de structure et d'homogénéité, mais connaît une demande gigantesque.



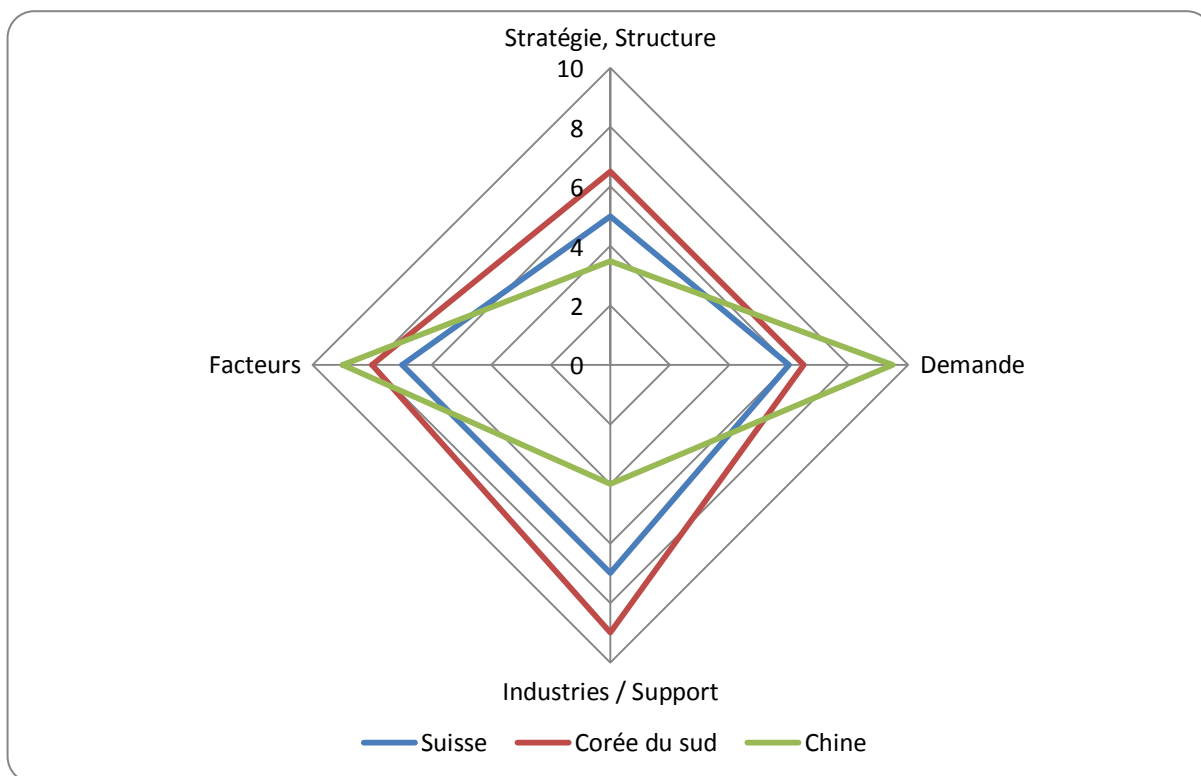


Figure 20: Comparaison de la compétitivité de la Romandie selon le modèle Diamant de Porter

La Romandie bénéficie d'une renommée qualitative mondiale dans l'horlogerie et l'instrumentation de précision. Cette position a conduit les entreprises à s'orienter vers de la production spécifique à petite échelle, en misant sur une forte valeur ajoutée en terme de savoir-faire, qualité zéro défaut et l'utilisation de matériaux hautement technologique. Accompagnée, d'un environnement favorable avec une fiscalité réduite et un vivier de ressources très compétentes, la Romandie s'est donc constituée des avantages compétitifs forts.

Rattrapée par la mondialisation, l'influence des nouvelles industries des pays émergents et les crises économiques, les industries souffrent de la diminution de leur marge due aux variations monétaires, et de la diminution de la demande.

L'analyse du modèle de Diamant de Porter tend à penser que des améliorations sont à entreprendre pour améliorer la compétitivité globale de la Romandie :

Le premier point essentiel serait le renforcement de l'esprit « cluster » ou « agglomérat ». Le savoir-faire et les ressources sont présents, mais les interactions à la fois collaboratives et concurrentielles entre les entreprises ne sont pas suffisamment exploitées. Les différences cantonales doivent s'harmoniser pour laisser place à une véritable concurrence interentreprises. A l'image de Silicon Valley ou de Sofia Antipolis, les entreprises doivent également former un réseau, se connaître, et entrer en concurrence. Cela aurait selon Porter une influence positive sur la capacité d'innovation des entreprises et leur productivité. Ce renforcement de la notion d'agglomérat passe par des appuis politiques en termes d'investissement (recherche fondamentale, incubateur liant la recherche et les industries), de subvention (Création d'entreprise, modernisation) et de communication maîtrisée (promotion, attraction de compétences et d'expertises) afin d'asseoir une reconnaissance mondiale.

Le second point est la lenteur de l'amélioration de l'infrastructure. Elle nuit à la productivité. Bien que développé, le réseau ferroviaire et les routes sont engorgées. Alors que le délai de décision à la réalisation de travaux d'intérêt national est de 2 ans en moyenne en France, il est de 18 ans en Suisse<sup>29</sup>. Les pays en fort développement se construisent et se modernisent à un rythme effréné. Ils construisent ainsi des avantages attractifs pour les industries, et ces dernières bénéficient ainsi d'une infrastructure très moderne, augmentant leur productivité.

Il s'agit également de supprimer certaines réglementations anticoncurrentielles qui entravent l'accès des entrants potentiels et n'incitent pas suffisamment les acteurs en place à réduire leurs coûts. Notamment :

- ✳ Supprimer les restrictions légales sur l'accès des concurrents à la boucle locale de l'opérateur historique dans le secteur des télécommunications.
- ✳ Céder les participations résiduelles de l'État dans la production d'électricité et les télécommunications.
- ✳ Privatiser le prestataire public de services postaux.

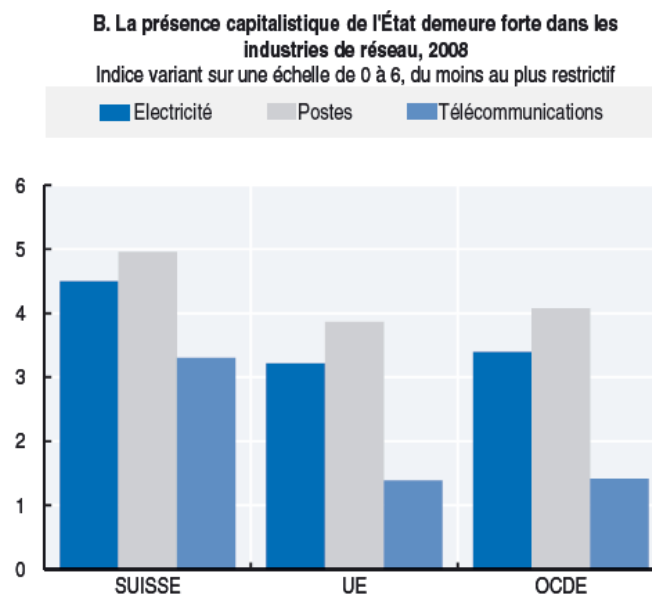


Figure 21: Interventionnisme Suisse<sup>30</sup>

Enfin, d'un point de vue stratégique, les entreprises devraient introduire leur produit dans les pays émergents. Ceci sous-entend la création et la mise en place de nouveaux réseaux de distribution, la confrontation à des besoins différents et de nouveaux concurrents, la réorganisation de l'activité. Cette démarche aurait un impact bénéfique sur la capacité d'innovation, la productivité et la création de synergies.

<sup>29</sup> Source : Interview UIG

<sup>30</sup> Source : OCDE

## 2. Synthèse des facteurs : SWOT

Nous avons dissocié les facteurs liés à l'entreprise de ceux liés à l'univers politique.

### a) Humain, Clients, Organisation et Innovation

|                    | Humain  | Clients   | Organisation   | Innovation  |
|--------------------|---|---|--|---|
| <b>Force</b>       | -Personnel qualifié<br>-Proximité avec la France (langue & qualification)   | -Demande pour le savoir-faire et la qualité<br>-Forte exportation   | -Maîtrise des coûts<br>-Entrepreneuriat                                  | -Nombre important de nouveaux produits & brevets<br>-Processus de gestion améliorés |
| <b>Faiblesse</b>   | -Manque de ressources<br>-Formation des apprentis<br>-Formation continue<br>-Formation des managers<br>-Langues   | -Prix, pression sur les coûts<br>-Devise<br>-Dépendance, mono-client<br>-Capacité de production (quantité & prix)       | -Résistance aux changements  | -Image Suisse peu innovante<br>-Manque d'investissement financier<br>-Frilosité     |
| <b>Opportunité</b> | -Atteinte des objectifs qualitatifs<br>-Mise en place de la stratégie d'entreprise<br>-Potentiel d'innovation   | -BRIC<br>-Next 11   | -Rendre l'organisation flexible pour développer l'esprit entrepreneurial | -Compétences & savoir-faire pour innover  |
| <b>Menace</b>      | -Vieillesse de la population<br>-Inadéquation des formations aux métiers de l'industrie<br>-Désintérêts des jeunes pour l'industrie<br>-Remplacement des chefs d'entreprise / départ retraite | -Fragilité & taux de croissance des USA et de l'Europe<br>-Fournisseurs étrangers deviennent des concurrents potentiels | -Diminution extrême des coûts  | -Etre dépassé par les concurrents, notamment les pays émergents                     |

**b) Environnement & Finance : Analyse PEST**

|                    | Politique & Juridique  | Economique   | Social  | Technologique  |
|--------------------|--|--|---|--|
| <b>Force</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Politique très stable</li> <li>-Neutralité de la Suisse</li> <li>-Politique fiscale flexible et attractive</li> <li>-Intégration partielle à l'Europe : Facilitation des échanges</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Place financière mondiale</li> <li>-Stabilité monétaire</li> <li>-Chômage Faible</li> <li>-Densité des tissus industriels</li> <li>-Image de la Suisse</li> <li>-Intérêt d'emprunt faible</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Très bonne qualité/condition de vie</li> <li>-Qualité de la formation</li> <li>-Prise en compte importante de la santé, du bien-être et du développement durable</li> <li>Sécurité</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Innovations</li> <li>-Investissement dans la recherche fondamentale et appliquée</li> </ul>  |
| <b>Faiblesse</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Lenteur décisionnelle du gouvernement et organisation complexe</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Force du franc suisse</li> <li>-Croissance économique faible (Idem pour l'Europe)</li> <li>-Frilosité des investisseurs</li> <li>-Coût de l'énergie</li> <li>-Cohésion du tissu industriel</li> <li>-Coût de la matière première</li> <li>-Coût du travail</li> <li>-Coût des bâtiments industriels</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Pénurie de Logement</li> <li>-Taux de natalité faible / Population vieillissante</li> <li>-Coût de la vie</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Infrastructure Limitée (routière, ferroviaire)</li> <li>-Taux de transfert de technologie</li> <li>-Difficulté dans l'adaptation aux changements</li> </ul>  |
| <b>Opportunité</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Nouvelle lois sur les Fusions</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Réforme sur l'imposition des entreprises : Accès à la création simplifiée et imposition allégée. Création de cluster</li> </ul>  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Plus de partenariats recherche / industrie</li> <li>-Plus d'investissement</li> </ul>  |
| <b>Menace</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Conformité à L'Europe – Pertes de différenciation/Avantages</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Appréciation du Franc Suisse</li> <li>-Déflation</li> <li>-Augmentation du coût de l'énergie</li> <li>-Manque d'investissement des banques</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Augmentation du coût de la vie</li> <li>-Formations de moins en moins orienté aux besoins de l'industrie manufacturière</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Infrastructure limitée et vieillissante + retard - Technologique → les entreprises se désintéresseront de la Suisse au profit de lieu beaucoup plus dynamique. Il ne restera plus que les sièges sociaux pour des intérêts fiscaux.</li> </ul> |

### C. Identification des risques majeurs pour les 20 ans à venir

Nous estimons que les principaux risques encourus par les entreprises industrielles de Romandie sont :

| Risques  | Probabilité | Conséquences  | Critères      |
|--|-------------|---|---------------|
| Le CHF = €   | 85%         | Chute de la marge -<br>Rentabilité  | Environnement |
| Augmentation du coût de l'énergie et des matières premières                      | 80%         | Diminution des marges   | Environnement |
| Entrée complète de la Suisse dans l'Europe                                       | 80%         | Changement de la<br>Réglementation Suisse<br><br>Perte des avantages<br>fiscaux |               |
| Déflation  | 50%         | Chute des<br>investissements –<br>Rentabilité – économie<br>gelée               |               |
| Personnel qualifié insuffisant   | 40%         | Perte du savoir faire   | Cluster ?     |
| Fermeture d'un grand nombre de PME à cause du non remplacement de leur dirigeant | 70%         | Réaction en chaîne –<br>fermeture des<br>entreprises.                           |               |
| Coût devient le premier critère de choix des clients                             | 50%         | Diminution des marges   | Organisation  |
| La productivité et la qualité inférieures vs concurrent                          | 60%         | Diminution du CA et de<br>la satisfaction client                                | Organisation  |
| Etre dépassé en innovation   | 60%         | Diminution de l'activité<br>– survie des niches                                 | Innovation    |



## D. Recommandations

Dans ce chapitre, nous proposons des actions pour maintenir la rentabilité, l'innovation et le développement.

Pour chacun des 6 critères de notre grille d'analyse nous fournissons des recommandations favorisant le développement de la compétitivité.

### 1. Environnement

#### Se protéger contre les évolutions du taux de change

La bête noire des exportations est le taux de change. Pour s'en prémunir, plusieurs possibilités s'offrent aux entreprises :

- ✱ Utiliser le Natural Hedging<sup>31</sup>
- ✱ Diversifier son portefeuille de clients notamment en dehors des zones Euro et Dollar
- ✱ Négocier des partenariats long terme avec les clients avec comme objectif de lisser et d'amortir les risques liés aux variations du taux de change.

#### Optimiser les achats

Les coûts peuvent être optimisés en visant le meilleur rapport qualité/prix, en analysant de manière précise le coût total d'approvisionnement que ce soit de l'international ou régional.

Dans certains secteurs d'activité, l'organisation du marché oblige les entreprises à s'approvisionner via des distributeurs Suisse. Le démantèlement de ces derniers rétablirait l'équilibre normal entre les coûts d'approvisionnement et le prix de vente, quel que soit le cours monétaire.

#### Réduire les dépenses en énergie

Les dépenses énergétiques sont principalement liées à la maîtrise au processus de fabrication. Plusieurs options sont envisageables pour réduire ses coûts:

- ✱ Diminuer le coût unitaire : L'ouverture des marchés de l'électricité permet d'obtenir des tarifs plus intéressants.
- ✱ Moderniser les outils : En modernisant les outils de productions, les locaux et les installations électriques, il est possible de moins consommer.
- ✱ Optimisation de la consommation : C'est apprendre à consommer intelligent, et éviter le gaspillage. L'application des principes du « Lean Management » ou de « Six-sigma » peut s'avérer un processus long mais est très efficace sur le long terme.

#### Agglomérat industriel ou Cluster

Nous avons vu que de nombreux économistes soutiennent les agglomérats industriels pour développer la compétitivité d'un pays ou d'une région. De nombreux succès dans le monde sont la preuve de l'apport bénéfique de cette stratégie comme par exemple la célèbre Silicon valley ou Sofia antipolis.

---

<sup>31</sup> Définition Wikipédia : méthode pour gérer le risque de change. Elle consiste à réduire la différence entre les sommes perçues et les sommes versées dans une monnaie étrangère donnée.



La Romandie possède d'ores et déjà de nombreux atouts : renommé qualitative, savoir-faire horloger et instrumentation de précision, densité du tissu industriel, compétences des ressources et qualité des formations.

Voici des axes d'amélioration qui contribueront au renforcement de l'agglomérat Romand:

- ✱ Atténuer voire supprimer les différences cantonales qui faussent la compétitivité inter-entreprises.
- ✱ Communiquer sur les compétences de la Romandie
- ✱ Faire du Benchmark (comparaison de performance) entre les entreprises
- ✱ Aligner et partager les enjeux avec tous les acteurs de la supply chain
- ✱ Renforcer la recherche fondamentale et appliquée tout en y introduisant les demandes des clients
- ✱ Limiter le protectionnisme pour attirer et intégrer les compétences externes

## 2. Humains

### Le développement de la flexibilité du travail

L'instabilité économique n'est pas un phénomène isolé, mais se propage dans le monde. Ainsi, un évènement isolé peut avoir des répercussions sur la quantité de production ou les délais de livraison d'une usine à l'autre bout du monde. Il est primordial de s'adapter au marché et d'être flexible.

Si l'organisation du travail le permet, décomposition en tâche simple et maîtrise du flux de production, l'entreprise peut alors s'adapter à la demande en:

- ✱ Employant des intérimaires, afin de réguler la capacité de production
- ✱ Formant des employés qui pourront occuper plusieurs postes différents
- ✱ Automatisant certains postes par la modernisation des machines
- ✱ Développant les moyens de communication afin de travailler avec des équipes virtuelles et diminuer ainsi la redondance des postes.

### Le développement des collaborateurs et de leur motivation

L'évolution de nos sociétés occidentales et les attentes des collaborateurs (théorie de la génération X et Y<sup>32</sup>) modifie la gestion des ressources humaines. Les managers et l'organisation de l'entreprise sont mis à mal par les oppositions entre la culture d'entreprise, le management et les nouvelles attentes des collaborateurs.

Les entreprises doivent être attentives et apprendre à répondre aux besoins des employés. Car le départ d'un employé qualifié et motivé est toujours préjudiciable pour l'entreprise aussi bien en termes de coûts que de savoir-faire.

De nouveaux modes de fonctionnement apparaissent et nous avons choisi d'en décrire un : le home office. Sur la voie de démocratisation, il est largement autorisé dans les pays anglo-saxons et se répand dans les grandes villes européennes. C'est une bonne solution pour les employés car elle diminue leurs trajets, atténue leur stress, favorise la gestion de leur vie personnelle. D'une manière surprenante, des

---

<sup>32</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/G%C3%A9n%C3%A9ration\\_Y](http://fr.wikipedia.org/wiki/G%C3%A9n%C3%A9ration_Y)



études ont montré qu'il augmentait de 20% la productivité des employés. C'est donc un apport bénéfique pour les deux parties. Notons les avantages suivants :

- ✱ Satisfaction et fidélisation des employés
- ✱ Réduction des coûts : aussi bien pour l'entreprise que pour l'employé : réduction des surfaces de bureaux – Réduction des coûts de trajet.
- ✱ Augmentation de la productivité grâce à la motivation des employés
- ✱ Accessoirement : Réduction des émissions de CO2

On notera toutefois que la généralisation du home office entraîne un changement de culture important pour les entreprises traditionnelles. Elles doivent trouver de nouvelles solutions pour :

- ✱ Suivre l'avancement du travail
- ✱ Faire confiance aux employés
- ✱ Empêcher l'isolation de l'employé avec l'environnement culturel de l'entreprise
- ✱ Conserver les synergies de groupe et le sentiment d'appartenance

Une initiative Suisse est d'ailleurs en cours : <http://www.homeofficeday.ch/fr/>

### 3. Clients

#### La satisfaction du client

D'une manière générale pour l'industrie Romande, les clients attendent les critères suivants, classés ici par ordre d'importance :

1. Qualité
2. Fonctionnalité
3. Délai
4. Prix

Les efforts d'amélioration de la production doivent être fixés en fonction de ces priorités.

#### Proximité du client / augmentation des Services

Lorsque l'on énonce le problème de réduction de coûts de production, une réponse fréquente est la délocalisation de la production. Sans véritable stratégie d'implantation dans un pays cible avec une réorganisation globale de la production, cette solution a peu de sens et est risquée si l'on considère la perte de savoir-faire, les coûts liés au transport, la perte de qualité, les coûts d'infrastructure et de formation ainsi que l'atténuation de l'image Swissmade.

Nous préférons à cette solution, une stratégie de diminution des coûts par « la chasse aux gaspillages » ou « Lean Manufacturing » accompagné d'une augmentation du niveau de services et une proximité aux clients.



### Attaque des nouveaux marchés (BRIC, NEXT 11<sup>33</sup>)

Par manque d'ambition, de moyens ou d'aversion aux risques, beaucoup d'entreprises se contentent de travailler sur les marchés limitrophes.

Développer les exportations vers les pays de la BRIC et les NEXT 11 permettrait de profiter des taux de croissances importants de ces pays, de minimiser les effets de crises économiques et d'atténuer l'impact des variations du cours des devises.

#### **4. Organisation**

##### Une productivité élevée

Selon Larousse, la productivité « c'est le rapport entre une activité productive (biens et services) et les facteurs de production que l'on a utilisé pour parvenir à cette production », autrement dit c'est le « rapport de la valeur ajoutée au nombre d'heures travaillées ».

Si l'on parle de productivité du travail, ratio entre la quantité produite et le nombre d'heures travaillées, il faudra agir sur :

- ✦ La formation du personnel – augmentation de la performance - diminution des malfaçons
- ✦ L'informatisation
- ✦ La modernisation des équipements
- ✦ Le réaménagement de la chaîne de production

Si l'on parle de productivité financière, ratio entre la valeur ajoutée (Chiffre d'affaire) et le coût de la main-d'œuvre, il faudra agir sur:

- ✦ Diversification des produits
- ✦ Développement des fonctionnalités
- ✦ Augmentation de la qualité – normes & certifications
- ✦ Sous-traitance ou délocalisation

Il est important de souligner que d'autres méthodes financières existe pour analyser et maîtriser les coûts de production comme la gestion en temps réel via un ERP ou encore en rapportant le coût total de production à l'unité (cost breakdown) en utilisant la méthode ABC (Activity Based Costing). Cette dernière permet de déterminer l'impact des fonctions de l'entreprise sur le coût final du produit.

##### La qualité totale

Le terme qualité totale englobe la qualité du produit mais également la qualité de l'organisation et de l'ensemble des processus autour de la production.

Les différentes certifications, spécifique à chaque secteur d'activité doivent être utilisées comme de véritables vecteurs de management de la qualité générale, de la conception du produit, la production jusqu'à la livraison. Elles doivent également permettre de répondre à la qualité attendue par le client sans pour autant aller au-delà.

---

<sup>33</sup> Voir annexes pour plus d'information sur BRIC et Next 11



### Benchmark industriel

Se positionner par rapport à ses concurrents (interne et/ou externe) permet de remettre en cause les habitudes de travail. C'est source de développement de méthodes plus performantes et d'acquisition de nouveaux savoir-faire. Cet apprentissage augmente la compétitivité de l'entreprise.

Le Benchmarking est aussi un déclencheur d'une forte motivation générale au changement.

### L'optimisation de la supply-chain :

La supply-chain comprend l'ensemble des flux physiques et administratifs qui vont de l'approvisionnement de la matière première jusqu'à la livraison du client final. C'est un chaîne qui peut être très complexe selon le type d'industrie. Une maîtrise de l'ensemble de la supply-chain permet de garantir les livraisons clients dans les délais, un suivi qualitatif, un approvisionnement la matière première, une diminution des stocks.

### La réduction des coûts au moyen d'une délocalisation maîtrisée

En plus des actions définies précédemment il est parfois nécessaire d'envisager une délocalisation maîtrisée de la production afin de pouvoir diminuer les coûts de production et assurer une marge bénéficiaire.

Au moment même où l'on écrit ce mémoire, la force du Franc Suisse a un effet négatif sur les marges des entreprises. Beaucoup d'entre elles envisagent une délocalisation vers des pays aux coûts de main d'œuvre faibles.

D'un point de la productivité financière, cette stratégie est justifiée. Cependant la décision d'une délocalisation étant très souvent irréversible. Il est donc primordial de prendre en compte tous les risques qui en résultent :

- ✱ Perte de savoir-faire
- ✱ Changement de l'image
- ✱ Sous-estimation des coûts : transports, déplacements de personnels, formation, Infrastructure
- ✱ Cannibalisation du savoir-faire dans le cas d'un « joint-venture » ou partenariat

Une délocalisation partielle maîtrisée doit définir et identifier:

- ✱ Le réel « core business » de l'entreprise.
- ✱ Les objectifs de la délocalisation : gains financiers et/ou obtention de nouveaux marchés.

La délocalisation dans les pays émergents permet souvent de réaliser un double de gains : financiers en profitant d'une croissance forte et nouveaux marchés si l'intégration est réussite.

Une bonne stratégie consiste à réaliser le développement du produit, l'industrialisation et la production des préséries en Suisse puis, une fois éprouvée, à transférer la ligne de production dans un pays à faible coût de main d'œuvre pour la production en série.

Cette stratégie permet de profiter des avantages de chacun des pays. En effet les compétences techniques et de management de projet de la main d'œuvre Suisse sont un atout et assure la maîtrise des phases de développement, d'industrialisation et de présérie. La production série dans un pays à faible coût de main d'œuvre offre une diminution des coûts tout en conservant le niveau de qualité.



### 5. Financier

La proximité géographique des banques (notamment pour le bassin lémanique) et la renommée du secteur bancaire est un avantage pour les entreprises qui peuvent facilement obtenir des fonds pour leur investissements.

Développer la collaboration entre les entreprises, les banques et les autorités cantonales permettrait d'identifier et de promouvoir de nouvelles opportunités, de booster l'innovation et de moderniser les industries.

### 6. Innovation

Les idées folles d'aujourd'hui deviendront peut être les produits classiques de demain. Il faut pour cela libérer les moyens humains et financiers qui permettent le développement et la concrétisation de ces idées.

Le développement d'une culture d'entrepreneuriale à tous les niveaux de l'entreprise, à l'image de Google, est définitivement un facteur de réussite.

La stratégie de l'entreprise et ses objectifs, clairement communiqués, doivent servir de ligne directrice à tous les acteurs. Libres de leurs idées et de leurs actions, ils développeront naturellement une multitude de nouveaux projets qui donneront naissance à de nouveaux produits ou des améliorations.



## V. Conclusion

Nous avons décidé d'analyser la compétitivité de l'industrie manufacturière en Romandie pour deux raisons principales. D'une part, l'importance stratégique et économique de maintenir et développer ces industries dans notre région, à soulever notre intérêt. D'autre part, nous désirions découvrir et approfondir nos connaissances et notre compréhension du milieu Romand.

Il existe de nombreux facteurs de succès qui laissent présager un bel avenir. Cependant la mondialisation des marchés et l'instabilité Européenne, mettent en évidence la nécessité d'augmenter le niveau de performance et les résultats afin de rester compétitives. Jusqu'alors le haut niveau de qualité était le seul critère de satisfaction des clients, mais dorénavant il faudra rentrer en compétition sur les prix, les nouvelles fonctionnalités et l'utilisation de matériaux hautement technologique.

En effet, pour maintenir et développer sa compétitivité, l'industrie manufacturière doit non seulement continuer l'amélioration de la qualité de ses produits et de ses services, mais également, donner la priorité à la maîtrise des coûts en révisant l'ensemble des processus de fabrication (Lean manufacturing, Six-Sigma, méthodes d'amélioration continue). Avec le soutien des pouvoirs publics, les entreprises doivent mettre l'accent sur l'innovation et déployer l'esprit entrepreneurial à tous les acteurs afin de renouveler et d'assurer avec pérennité, la création de valeur ajoutée.

Au cours de l'écriture de notre mémoire, la situation économique s'est aggravée. Mi-Aout 2011, le franc suisse a atteint la parité avec l'Euro, chose considérée comme impossible il y a 5 ans par les économistes. L'impact est global : chute du Tourisme, diminution de salaire, licenciement, frein des exportations, « la Déficit de la balance commerciale »<sup>34</sup>. Réactif, le conseil fédéral a débloqué une aide de 870 millions de CHF à destination de la caisse de chômage, car «Il faudra probablement compter avec des pertes d'emploi et des licenciements, voire même des cas de délocalisation»<sup>35</sup>.

Nous comprenons bien devant l'ampleur de la situation que les entreprises et le gouvernement soient désemparés. Que devons-nous faire ? Devons –nous investir et augmenter nos risques financiers ? Est-il préférable de subir et d'attendre de meilleur moment ? La situation risque de s'ancrer, ne serait-ce pas le signal d'alarme pour entreprendre des changements profonds afin d'éviter les faillites et les délocalisations définitives ?

Nous terminerons par une citation, qui par analogie, nous fait fortement penser au parcours difficile des entreprises.

***« La vie, c'est comme une bicyclette, il faut avancer pour ne pas perdre l'équilibre. » Albert Einstein***

---

<sup>34</sup> Citation du conseiller vaudois en charge de l'économie, Jean-Claude Mermoud.

<sup>35</sup> Citation du département fédéral de l'Economie.



## VI. Références

- ✱ « Délocalisations Et Réductions D'effectifs Dans L'industrie Française » Dossier l'économie Française - 2005 / 2006
- ✱ « Master plan Cleantech en suisse » Département fédéral de l'économie - 2010
- ✱ « L'industrie d'exportation Suisse » Crédit Suisse - Avril 2011
- ✱ « Effets d'une appréciation du franc sur l'économie suisse » dossier 71, SGB USS - Janvier 2011
- ✱ « Les entreprises suisses entre globalisation, libre circulation des personnes et évolution démographique, par swisstaffing » l'Union suisse des services de l'emploi - mai 2009
- ✱ « Programme international de l'OCDE pour le suivi des acquis des élèves » PISA – OCDE -2009
- ✱ « Analyse bibliométrique de la recherche scientifique en Suisse 1981-2009 » - Rapport du Secrétariat d'Etat à l'éducation et à la recherche
- ✱ « Conférence de presse » Par Courtiers Partenaires – Avril 2008
- ✱ Loi Fédérale sur les Fusions : [http://www.fidex-entreprises.ch/creation\\_d\\_entreprise\\_a\\_geneve/rubriques/conseils\\_d\\_entreprise/rubriques/rest\\_ructuration\\_entreprise.php](http://www.fidex-entreprises.ch/creation_d_entreprise_a_geneve/rubriques/conseils_d_entreprise/rubriques/rest_ructuration_entreprise.php)
- ✱ « Etude Exogène de l'image de la Suisse » <http://www.image-schweiz.ch/index.php?id=495&L=2>
- ✱ « The Competitive Advantage of Nations » Porter, M. E. 1990.
- ✱ « Principles of Economic » Marshall, Alfred, 1890
- ✱ EUROPEAN INNOVATION SCOREBOARD (EIS) 2009 - <http://www.proinno-europe.eu/page/switzerland-1>
- ✱ Enquête réalisée en 2007 pour le GIM-CH sur la situation démographique dans l'industrie technique de précision
- ✱ « L'industrie d'exportation suisse » Crédit Suisse – Avril 2011
- ✱ « La compétitivité: une approche méthodologique » Jorge Mario Martínez Piva & Randolph Gilbert
- ✱ « Processus de compétitivité : Facteurs et évaluation » Selma Katlane Ben Mlouka
- ✱ « Les facteurs et indicateurs de la compétitivité des entreprises de services rendus à l'industrie » PricewaterhouseCoopers



## VII. Annexes

### A. Rappel sur le calcul du PIB

La méthode utilisée pour calculer le PIB des cantons romands est celle concernant l'approche de la production. Elle est réalisée en additionnant les valeurs ajoutées des différentes branches composant l'économie, c'est en fait la différence entre la valeur des biens et des services produits et la valeur des valeurs des biens et services employés dans le processus de production. La méthode utilisée est la méthode top-down qui est appliquée à des données publiques accessibles à tous.

### B. Six-Sigma

Six-sigma fait partie des méthodes d'amélioration de la performance les plus en vogue actuellement. Basé sur une méthode de résolution de problèmes, elle est à la fois orienté qualité et management performant, en intégrant le management des ressources humaines la gestion de projets et la capitalisation de compétences.

L'objectif de six-sigma est économique : Amélioration de la rentabilité, par l'accroissement de la qualité et des services aux clients :

- ✦ Diminution des rebuts, retouches et couts de non-qualités
- ✦ Augmentation de la disponibilité des ressources et du taux de rendement synthétique<sup>36</sup>
- ✦ Augmenter les parts de marché par l'amélioration de la qualité.

Les procédures de six-sigma prennent en compte les matériaux utilisés par l'entreprise, mais également les procédures, et l'environnement interne de l'entreprise.

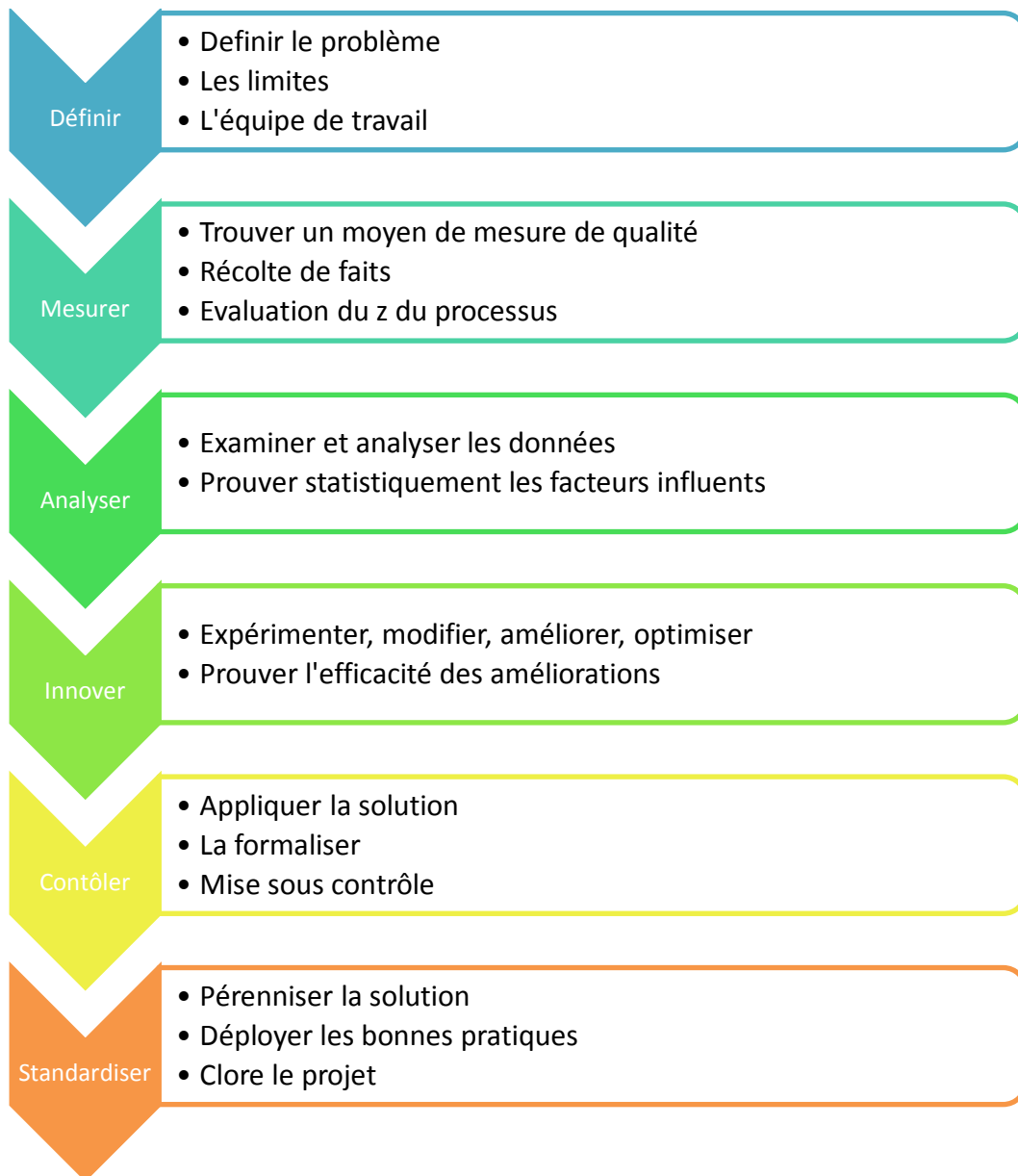
Six-sigma est plus qu'une méthode, c'est une philosophie de la qualité, un mode de management, des outils de résolution de problèmes possédant différents aspects :

- ✦ Stratégie de percée : la progression est dans l'ambition. Avec Six-sigma, on cherche à effectuer des gains importants, en prenant suffisamment de recul pour revoir complètement la chaîne de production et l'optimiser de manière pertinente et efficace.
- ✦ Objectif de qualité quantifié : pour progresser il faut être en mesure d'évaluer le niveau de qualité et pouvoir se donner un objectif véritable. Il se mesure en nombre de sigma (z) d'où son nom :

| Nombre de z                                      | 1      | 2      | 3     | 4    | 5   | 6    |
|--|--------|--------|-------|------|-----|------|
| <b>DPMO – Défauts par million d'opportunités</b> | 697672 | 308770 | 66810 | 6209 | 232 | 3,40 |

- ✦ Une démarche de résolution de problème :

36



✱ Une démarche de management, une organisation de compétences : la solution au problème trouvé, il faut être capable de la déployer à l'échelle globale de l'entreprise et l'intégrer à la stratégie. Six-sigma le permet au travers :

- D'objectifs stratégiques
- De la formalisation de la démarche
- Du rôle et de la formation des ressources
- De la gestion de projets.

Le pilotage de la démarche six-sigma intervient sur 4 couches : Stratégique, tactique, opérationnelle, conduite et suivi.

✱ Management par projets : pour avoir des résultats significatifs à l'échelle de l'entreprise visant la satisfaction complète du client, il faut mener plusieurs chantiers en même temps. Ceci est rendu possible par le management de projets, au travers d'une planification et priorisation de ces derniers par rapports aux enjeux stratégiques (alignement).



Se contenter de faire de l'amélioration de productivité sur les moyens de production n'est plus suffisant sur le marché concurrentiel mondial. L'harmonisation et l'organisation des différents travaux d'amélioration de la productivité est le rôle de six-sigma.

« Plus de résultat pour moins d'effort » Six-sigma est en voie de devenir vital dans la compétitivité des entreprises,

### C. BRIC

BRICS (anciennement le BRIC) est un acronyme anglais qui désigne le groupe de pays formé par le Brésil, la Russie, l'Inde, la Chine et l'Afrique du Sud (South Africa). Très peu utilisé, l'équivalent français de l'acronyme anglais est l'ABRIC (Afrique du Sud – Brésil – Russie – Inde – Chine)<sup>1</sup> ou encore BRICA<sup>2</sup>.

Les cinq pays constituant les BRICS sont pour la plupart considérés comme des grandes puissances émergentes, ils sont respectivement les neuvième, sixième, quatrième, deuxième et vingt-cinquième puissances économique mondiale<sup>3</sup>. Ils comptent 40% de la population mondiale<sup>4</sup> et, en 2015, ils devraient assurer 61 % de la croissance mondiale selon le FMI.

### D. Next 11

Les Next 11 représentent 11 pays: Bangladesh, Egypt, Indonesia, Iran, Mexico, Nigeria, Pakistan, Philippines, South Korea, Turkey, and Vietnam.

Ils ont été identifiés par la banque d'investissement Goldman Sachs comme les pays avec le plus grand potentiel de croissance à côté des pays de la BRIC.

Les critères utilisées sont la stabilité macroéconomique, la maturité politique, l'ouverture au commerce, les réglementations d'investissement, et la qualité des formations.

