

Industrie MEM

Les clés d'un renforcement de la compétitivité

Les entreprises de l'industrie des machines, des équipements électriques et des métaux doivent agir avec détermination pour renforcer le secteur dans son ensemble. Telle est la conclusion à laquelle parvient le nouveau rapport sectoriel de McKinsey Suisse sur l'industrie suisse MEM. Nous publions ici le résumé des cinq principaux champs d'action, ainsi que les perspectives mentionnées dans le rapport.

L'industrie suisse des machines, des équipements électriques et des métaux (MEM) représente 58 pour cent de l'industrie de transformation nationale et revêt une place centrale pour l'économie suisse. Bien que ce secteur ait enregistré une évolution relativement satisfaisante par rapport au reste de l'Europe, les défis se sont multipliés au cours des dernières années. Les signes d'une profonde mutation s'accroissent, en particulier pour les PME – des entreprises qui emploient jusqu'à 250 personnes et sont souvent les sous-traitants des grandes entreprises MEM.

Cinq champs d'action essentiels

A l'avenir, seules les entreprises qui maîtrisent non seulement chacune des touches, mais l'ensemble du clavier, seront compétitives. Le présent rapport décrit clairement ce clavier au moyen de cinq champs d'action que les entreprises – avec le soutien des associations et des instances politiques – doivent aborder résolument:

- **Mondialisation:** Renforcer le caractère international des modèles commerciaux afin d'augmenter, d'un côté, la part des marchés en forte croissance dans le domaine des exportations et, de l'autre, d'optimiser la structure de la chaîne de valeur dans le contexte international.
- **Productivité:** Optimiser les achats et l'utilisation des ressources, faire de l'amélioration de l'efficacité un objectif quotidien et réduire les frais de fabrication dès la phase de développement afin d'augmenter durablement et significativement la productivité.

- **Agilité:** Saisir les chances offertes par l'environnement économique actuel, de plus en plus volatile; effectuer cependant simultanément les adaptations qui rendent une entreprise plus solide et plus résistante aux turbulences de marché.
- **Innovation:** Déterminer l'affectation des ressources de telle sorte qu'une avance, en matière d'innovation, puisse être assurée ou maintenue dans les domaines des produits, des processus et des modèles commerciaux.
- **Personnel qualifié:** Favoriser les voies nouvelles de formation et de recrutement des collaborateurs afin de conserver les avantages de la place économique suisse en matière de compétence et de flexibilité du personnel qualifié.

Si les entreprises parviennent à satisfaire aux exigences des points d'appui individuels les plus importants dans

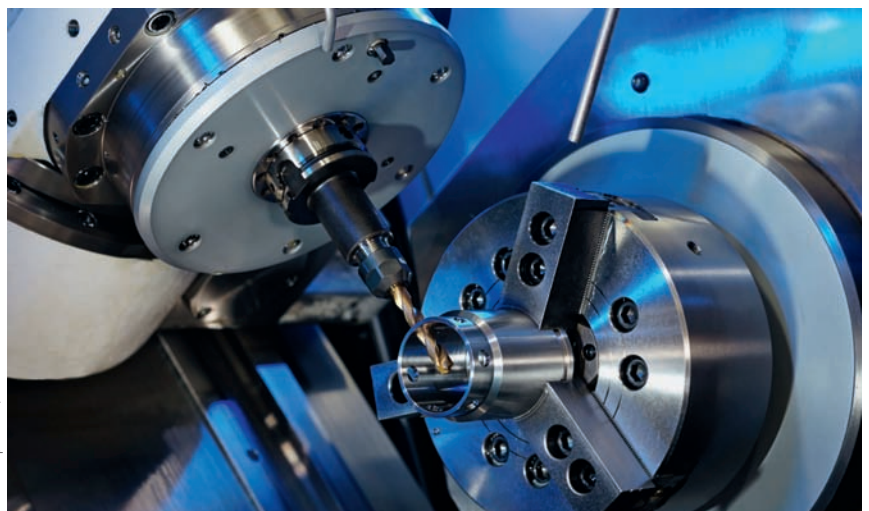
l'ensemble des cinq champs d'action, elles assureront les conditions permettant à l'industrie MEM suisse d'affirmer sa compétitivité à l'avenir.

Perspectives et enjeux

Les entreprises MEM suisses sont actuellement et seront à l'avenir également confrontées à de grands défis. Il ne sera possible de faire face aux changements structurels profonds que si les entreprises, les associations et les instances politiques coordonnent leurs efforts dans les cinq champs d'action. Les entreprises, tout particulièrement, doivent s'engager de façon proactive afin de maîtriser l'ensemble du clavier et de pouvoir conserver ainsi leur compétitivité à l'avenir.

Pour les grandes entreprises, les champs d'action Innovation et Mondialisation se situent au premier plan. Si les entreprises ont de fortes capacités d'innovation, elles peuvent vendre, mêm-

Des produits innovants pour assurer la compétitivité.



me dans une économie mondialisée, des produits de grande qualité à des prix intéressants pour elles – sur les marchés existants, mais aussi sur de nouveaux marchés émergents. Beaucoup de grandes entreprises considèrent que l'accroissement permanent de la productivité va de soi. Cependant, dans ce champ d'action également, il existe sur bien des points un important besoin de rattrapage, notamment dans le domaine de la productivité se situant hors des processus de production.

Dans le champ d'action Agilité, de nombreux représentants d'entreprise perçoivent un fort potentiel de différenciation – et pressentent même la possibilité de tirer profit de la volatilité mondiale croissante. Enfin, les grandes entreprises ne doivent pas non plus négliger le risque de manque de personnel qualifié, car elles jouent à cet égard un rôle central dans la configuration du marché du travail. Quelle est la combinaison d'initiatives la plus prometteuse? La réponse dépend essentiellement de la situation de chaque entreprise.

Les PME sont particulièrement sous pression

Les PME doivent faire face à des difficultés simultanément sur tous les champs d'action et sont confrontées, au total, à des défis encore plus complexes que les grandes entreprises. Ceci est lié à leur dimension ainsi qu'à leur orientation plus locale, et aux moyens financiers plus limités qui en sont la conséquence. Les PME doivent donc engager des mesures dans l'ensemble des cinq champs d'action et examiner encore plus attentivement la question des coopérations. Malgré une situation financière souvent critique, elles doivent investir davantage dans la R&D et prendre simultanément des mesures de productivité et d'agilité afin de compenser le handicap de la place Suisse en matière de coûts.

En ce qui concerne la mondialisation, il est particulièrement important pour les PME d'exploiter de nouveaux marchés pour réduire leur dépendance en tant que sous-traitants locaux. Dans le champ d'action Personnel qualifié, leur position est également plus difficile que



La productivité dans l'industrie MEM devrait continuer à progresser.

celle des grandes entreprises. Enfin, les PME doivent examiner de façon approfondie les changements affectant le système économique mondial afin de tirer les bonnes conclusions pour leur propre stratégie – tout particulièrement en ce qui concerne la question du portefeuille de produits et de services avec lequel elles pourront rester sur le marché dans de bonnes conditions économiques

Actions des associations et du monde politique

Pour soutenir les entreprises dans leurs démarches, les associations doivent examiner différentes initiatives. Elles peuvent par exemple promouvoir des coopérations à l'étranger en mettant en relation la demande et l'offre des infrastructures de production, de service et de distribution. Il est également nécessaire d'examiner la conduite de séminaires de formation continue supplémentaires se rapportant, par exemple, à certains points d'appui relevant des champs d'action Agilité et Productivité.

Dans l'idéal, les associations doivent également parvenir à améliorer l'échange entre les PME et les institutions de recherche, par exemple à l'aide d'une plate-forme qui, d'une part, montre les besoins des PME et, d'autre part, présente le savoir-faire des institutions de recherche. Enfin, les associations doivent

se poser la question de savoir comment elles peuvent améliorer davantage l'image de marque de l'apprentissage, par exemple à travers une campagne de marketing commune avec les entreprises.

La tâche des instances politiques est cependant de maintenir les conditions-cadres actuellement favorables, voire de les améliorer. Au cours des entretiens, les représentants des entreprises ont souligné sans relâche l'importance des conditions-cadres suivantes: seuil minimal Franc/Euro, politique économique libérale (en particulier un marché du travail flexible et peu de tâches administratives), de bonnes relations avec l'UE (en particulier la conservation de la libre circulation des personnes), des accords de libre-échange supplémentaires, le système de formation dual ainsi que l'amélioration de l'aide de l'Etat à l'innovation.

L'industrie MEM suisse ne pourra continuer à défendre sa compétitivité à l'avenir que si les entreprises, avec le soutien des associations et des instances politiques, utilisent résolument le clavier décrit dans le présent rapport. ■

Le rapport de McKinsey Suisse «Le clavier d'une industrie MEM suisse compétitive» est disponible sur le site: [www.mckinsey.com \(global locations, Switzerland\)](http://www.mckinsey.com/global_locations/Switzerland)