



## ACTES'INDUSTRIES

*De la Vision à l'Action*

### SYNTHÈSE DES ATELIERS 2016 – 9<sup>e</sup> édition

---

Actes'Industries est initié en 2008 par l'Office de Promotion des Industries et des Technologies (OPI) et l'Union Industrielle Genevoise (UIG) afin de permettre aux industriels de se rencontrer et d'échanger autour de questions d'actualité et d'y répondre concrètement. La Chambre de commerce, d'industrie et des services de Genève (CCIG) les a rejoints en 2012.

Les trois organisateurs d'Actes'Industries ont souhaité privilégier une participation renforcée de chefs d'entreprise, de représentants d'entreprise et de l'économie. La manifestation s'est donc déroulée pour la quatrième fois au **Centre de formation Pont Rouge** dans une **ambiance intimiste**, axée sur une **forte interactivité** au sein de chaque atelier permettant d'accroître la qualité des réflexions. En 2016, Actes'Industries a rassemblé plus de cent trente personnes.

**La mission d'Actes'Industries est d'identifier des actions concrètes en faveur du développement de l'industrie et du dynamisme régional.**

Aussi, les ateliers ont porté cette année sur les thèmes suivants :

**Atelier 1 : Les défis et opportunités de l'industrie 4.0**

**Atelier 2 : RSE – Responsabilité sociétale en entreprise : opportunités, gestion des risques et création de valeurs**

**Atelier 3 : Identifier et conquérir de nouveaux marchés**

Ils ont été animés par des entrepreneurs, des représentants du monde économique et académique.

L'événement a bénéficié du soutien et de la participation de la **Haute école de gestion de Genève**, de la **Haute école du paysage, d'ingénierie et d'architecture de Genève**, de **l'Ifage**, de **Qualimatest**, de **Sunrise**, de **l'Université de Genève** et de **Vacheron Constantin**.

Nous tenons encore à adresser nos plus sincères remerciements à l'ensemble de nos intervenants et aux participants.

Comme il est d'usage au terme de chaque édition, vous trouverez ci-après la synthèse des réflexions de chaque atelier.

## Atelier 1 : Les défis et opportunités de l'industrie 4.0

*Animé par Philippe Cordonier, responsable Suisse romande de Swissmem, et Jean-José Paccaud, directeur général d'Agie Charmilles New Technologies SA, ainsi que Thomas Gauthier, professeur à la HEG, Jean-Marc Hilfiker, conseiller en organisation, stratégie et innovation chez H3oc, Philip Maguire, chargé de communication à l'OPI, et Didier Mesnier, conseiller en entreprise à l'OPI et secrétaire exécutif d'Alp ICT*

### Les enjeux

A l'image d'autres secteurs, l'industrie entre dans une phase de mutation fondamentale que constitue l'émergence des technologies numériques au cœur des processus industriels. Cette quatrième révolution industrielle préfigure l'usine du futur et offre d'extraordinaires opportunités d'innovation et de croissance par la convergence du monde virtuel des technologies de l'information et du monde réel des installations industrielles. Comment l'économie genevoise, riche de ses complémentarités, peut-elle tirer profit de cette réalité et comment faciliter l'émergence de collaborations entre les acteurs de notre canton ?

Afin de lancer l'atelier, Philippe Cordonier, responsable de Swissmem pour la Suisse romande et Jean-José Paccaud, directeur général d'Agie Charmilles New Technologies SA, ont chacun présenté leur vision de l'industrie 4.0.

### Synthèse de l'atelier

Les participants se sont ensuite répartis en trois groupes afin d'aborder les thématiques suivantes :

- Les nouveaux modèles d'affaires
- L'optimisation des processus par l'utilisation des TIC
- Les nouveaux métiers et les besoins en formation

#### 1. Les nouveaux modèles d'affaires

L'élément étant ressorti avec le plus de force des discussions est celui du passage de modèles d'affaires axés sur la vente de produits à ceux basés sur la vente de services. L'importance de capitaliser sur les données que l'entreprise peut récolter a notamment été mise en avant. Ces données et leur utilisation potentielle permettent d'ouvrir d'autres perspectives de marché et d'avoir une meilleure compréhension des usages et besoins du client, ce qui permettra d'y répondre avec une offre de produits et/ou de services plus adaptés.

Il a aussi été question du changement de la relation avec le client. Le passage à un modèle d'affaires basé sur le service permet de bâtir un lien de proximité, dans la durée. Le cas des matelas Elite, qui offrent aux sociétés hôtelières la possibilité de ne payer qu'en fonction de l'utilisation du produit (à la nuitée) grâce à l'emploi de capteurs, illustre bien ce modèle où l'on passe de la seule fabrication d'un produit à l'offre d'un service. Pour le client, cela transforme aussi un investissement qui peut s'avérer parfois très lourd en charge corrélée directement aux recettes. Parallèlement, c'est l'identité même du produit qui se trouve modifiée. Pour reprendre l'exemple d'Elite, on passe d'un simple matelas à un véritable auxiliaire de santé, grâce à l'ensemble des données que les capteurs intégrés au produit peuvent récolter.

#### 2. L'optimisation des processus par l'utilisation des TIC

La discussion a été lancée en abordant l'influence des TIC sur l'ensemble des processus industriels, de la conception à la maintenance. En premier lieu, la possibilité d'une numérisation de l'intégralité de la chaîne de production a été évoquée. Au niveau de la conception, l'opportunité de diminuer, voire de s'affranchir des coûts de fabrication de prototypes grâce à l'impression 3D et à la virtualisation a été d'emblée mise en avant, ainsi que l'avantage de pouvoir obtenir un retour marché sur un produit avant d'en débiter la production (notamment dans l'horlogerie). Cependant,

plusieurs intervenants ont rappelé l'importance de pouvoir continuer à garantir un même niveau de qualité lors du passage du virtuel au physique.

Au niveau de la production, les possibilités offertes par une robotique de moins en moins chère, de plus en plus facile à programmer et de plus en plus accessible ont été soulignées. Parallèlement, les défis que représentent une potentielle « Uberisation » de la production et le potentiel de flexibilisation offert par une industrie plus mobile ont été évoqués. De manière générale, l'importance de l'humain et des savoir-faire face au « tout digital » a été rappelée à plusieurs reprises.

### 3. Les nouveaux métiers et les besoins en formation

Côté métiers, l'importance d'intégrer de nouveaux profils, tels que les « data scientists », ainsi que la génération des « digital natives » de manière générale a été soulignée. Sur le plan de la formation, il a été suggéré de faire évoluer l'enseignement traditionnel vers une nouvelle forme de transmission des savoirs, davantage orientée projets. Parallèlement, il conviendrait de proposer tant aux enseignants qu'aux étudiants des immersions en entreprises afin de les familiariser avec la nouvelle réalité du monde de l'industrie. Enfin, il a été souhaité que les universités et hautes écoles puissent développer de réelles capacités d'anticipation face aux changements amenés par la numérisation du secteur industriel.

#### Actions à concrétiser

Plusieurs participants aux discussions ont évoqué le besoin d'être informés sur les nouvelles possibilités offertes par l'industrie 4.0, que ce soit sur le plan technologique ou sur celui des marchés. Ils soulignent toutefois le manque de temps et de ressources à disposition pour mener à bien cette tâche. L'expression de ces besoins concorde avec la volonté de mise en place d'une plateforme de prospective économique telle qu'exprimée dans la stratégie économique cantonale 2030. Des structures telles que l'OPI pourront également contribuer à répondre à ces besoins à travers les activités de veille qui sont actuellement mises en place. Le fait d'identifier, de décrire et de qualifier les écosystèmes pour identifier les savoir-faire et les complémentarités potentielles pourrait également apporter une valeur ajoutée aux entreprises.

De manière générale, il ressort que les entreprises auront besoin d'accompagnement dans leur transformation digitale. Lorsqu'une entreprise décide de se lancer dans un projet d'industrie connectée (produit, processus, contrôle, maintenance, collecte de données, etc.), elle doit passer par plusieurs étapes importantes (ex. : identification du besoin, processus d'innovation, étude de marché, recherche des bons partenaires, de financement mais aussi évolution du modèle d'affaires, adaptation des modèles de vente, voire réorganisation au sein de l'entreprise). Un accompagnement sur ces points est particulièrement important pour les PME, qui n'auront souvent pas toute la palette des compétences nécessaires à l'interne.

### Atelier 2 : RSE – Responsabilité sociétale en entreprise : opportunités, gestion des risques et création de valeurs

*Animé par Charles Beer, ancien président du Conseil d'Etat, Pauline Evéquo, consultante chez EA – Shaping Environmental Action, et Damien Friot, partenaire et directeur chez EA – Shaping Environmental Action, ainsi que Nicolas Aune, secrétaire général de l'UIG*

#### Les enjeux

La prise en compte des responsabilités environnementales et sociales par les entreprises présente un enjeu de taille sur le plan stratégique, financier et opérationnel qui peut permettre une différenciation positive auprès de ses partenaires et sur son marché.

L'objectif de l'atelier est de réaliser l'état des lieux des pratiques actuelles en RSE par les PME et d'identifier les freins ainsi que les pistes d'amélioration potentielles au niveau de la mise en place, de la gestion et de la valorisation.

Une introduction d'une vingtaine de minutes présentée par Damien Friot, partenaire et directeur chez EA, offre en premier lieu une vue globale des enjeux actuels de la RSE, qui s'oriente vers une gestion de la chaîne de production-consommation dans son ensemble, ainsi que des opportunités environnementales et de marché offertes par les nouvelles approches de gestion de l'environnement telles que les nouvelles normes ISO version 2015 et les empreintes environnementales.

### **Synthèse de l'atelier**

Suite à la présentation introductive, les participants sont séparés en deux groupes et sollicités sur deux thématiques : a) les bonnes pratiques RSE (mise en place, gestion et valorisation), et b) les pratiques spécifiques à la communication et à la valorisation.

La RSE est une manière de penser l'entreprise et son management de manière intégrée (économie, social et environnement). Différentes lignes de fractures peuvent être constatées dans la pratique. Entre le social et l'environnemental tout d'abord : Alors que la grande majorité des entreprises suisses ont une action de fait en RSE compte tenu de l'importance des partenariats dans notre pays (conventions collectives, formation, etc.) et qu'un nombre important d'actions peu coûteuses sont possibles au niveau social (équité salariale homme-femme par exemple), les actions au niveau environnemental sont longues et coûteuses à mettre en place. Entre les générations ensuite, puisqu'il semblerait que les jeunes entrepreneurs intègrent plus naturellement la RSE au cœur de l'entreprise que par le passé.

Bien que les freins à la mise en place de la RSE puissent potentiellement se situer à plusieurs niveaux, il apparaît que les aspects liés à la motivation initiale de la RSE, ainsi qu'à sa mise en œuvre et sa communication au sein de l'entreprise, ne présentent pas de difficulté particulière pour les participants au workshop. La compréhension initiale de la démarche par les dirigeants ainsi que sa valorisation auprès des clients semblent par contre problématiques.

### **Un accès aux bonnes pratiques pour les dirigeants de PME**

Comment mettre une démarche RSE en place à un coût mesuré ? Quelles sont les actions faciles à mettre en œuvre du point de vue social et environnemental ? Comment mettre en place un marketing vert ? L'accès aux réponses à ces questions est actuellement apparemment trop cher et conçu pour les grandes entreprises et multinationales plutôt que pour les PME. Les dirigeants soucieux d'intégrer des pratiques environnementales et sociales respectueuses sont donc actuellement démunis.

### **Une meilleure valorisation des investissements en RSE auprès des clients**

La frustration des intervenants de ne pas voir leurs bonnes pratiques RSE mieux valorisées par les clients est largement palpable. Les efforts investis ainsi que les certifications et labels ne sont que rarement considérés à leur juste mesure lors des décisions d'achats et de contractualisation, même si ces aspects font partie des demandes. La différenciation entre ceux pratiquant la RSE de manière engagée et ceux pratiquant la politique de la coquille vide est difficile à faire dans les modes d'adjudication actuels des contrats. De plus, la large pratique, de fait, de la RSE au niveau social en Suisse n'est pas valorisée à l'étranger.

Les entreprises présentes expriment le besoin d'un cadre différent, dans lequel les efforts seraient reconnus. Ce cadre est-il basé sur un changement culturel, sur une démarche volontaire ou sur un dialogue ? Ce cadre peut-il être organisé autour d'associations telles que l'UIG, l'OPI, ou la CCIG ?

## Actions à concrétiser

### 1. Mieux valoriser les pratiques actuelles

Créer un **Pacte de responsabilité** qui permette aux entreprises de communiquer publiquement leur engagement en termes de valeurs comme de bonnes pratiques internes ainsi qu'au niveau des achats et de la sous-traitance.

### 2. Permettre un accès aux bonnes pratiques pour les dirigeants de PME

Créer une **checklist des bonnes pratiques sociales** en RSE permettant aux entreprises de connaître ce qui existe et peut être (facilement) mis en place. Cette checklist pourrait être accompagnée d'une **auto-évaluation** visant à évaluer le niveau de l'entreprise et lui permettre de se positionner par rapport aux pratiques de ses pairs.

Mettre à la disposition des dirigeants de PME **des modules de formation spécifiques aux PME** sur différentes thématiques RSE (stratégie, démarche, innovation, communication/marketing vert, etc.).

Créer une **plateforme d'échange des bonnes pratiques** entre pairs pour mieux comprendre les options et leur intérêt.

## Atelier 3 : Identifier et conquérir de nouveaux marchés

*Animé par Vincent Subilia, directeur adjoint de la CCI, ainsi que Jean-Luc Favre, directeur général d'ABB Sécheron SA, Sylvain Jaccard, directeur Suisse romande de Switzerland Global Entreprise, Jacques Jeannerat, directeur général de la CCI, et Charles Lassauce, membre de la Direction de la CCI*

### Les enjeux

Contractions et essoufflement de la Chine, sanctions imposées par la Russie, chute vertigineuse du prix du pétrole, soubresauts du franc... Face aux vents contraires qui perdurent et s'abattent sur l'économie mondiale depuis 2008, il importe que la Suisse se réinvente pour négocier sereinement l'avenir. Fortement tributaire des exportations – elle gagne un franc sur deux à l'étranger –, elle doit puiser dans l'ingéniosité qui a fait sa prospérité pour conquérir de nouveaux marchés et générer de nouveaux gains de productivité. Dès lors, quelles pistes nos industries peuvent-elles explorer pour ouvrir des perspectives nouvelles ? Comment identifier de nouveaux relais de croissance ? Comment promouvoir le savoir-faire helvétique ? Et quelles sont les techniques qui assureront notre compétitivité à long terme ?

### Synthèse de l'atelier

#### Constat

Sur la base des réflexions approfondies menées avec les acteurs de l'industrie, il ressort que la Suisse dispose d'un savoir-faire de grande qualité qu'il faut faire savoir en dehors de nos frontières. Parmi les atouts helvétiques, les intervenants à l'Atelier font mention du « Swiss made », de la main-d'œuvre qualifiée, de la formation, de la qualité ou encore de la sécurité.

Parmi les désavantages figurent notamment les coûts et le franc fort. Si la plus-value helvétique peut être chiffrée, celle-ci ne suffit pas à contrer les problèmes qui s'abattent sur l'industrie, laquelle représente 15% de notre PIB, 14% de l'emploi et 50% des exportations. A ce titre, la conquête d'une nouvelle clientèle est capitale, tâche ardue car nos marchés traditionnels sont secoués par des turbulences, notamment le ralentissement chinois.

## Pistes de réflexion

Parmi les moyens d'identification des nouveaux marchés, les participants mettent l'accent sur une « due diligence » approfondie afin de les connaître, l'élément de proximité étant également essentiel. Les intervenants rappellent que deux approches peuvent être privilégiées : (i) identifier les marchés de croissance pour y développer un produit ou un service maîtrisé ou (ii) identifier les besoins d'un marché et y exporter un produit ou un service en fonction de ceux-ci.

La clé consiste à cerner les besoins effectifs des consommateurs potentiels, à segmenter les marchés, à s'appuyer sur les structures existantes qui sont destinées à appuyer les entrepreneurs pour leurs démarches à l'étranger. Au nombre des moyens concrets mis à disposition figure notamment la possibilité de rejoindre les délégations économiques, avec pour exemple la dernière qui s'est déroulée en Iran.

Pour les PME, le recours à des structures d'accompagnement qui connaissent la culture et le marché local est précieux ; ainsi, Switzerland Global Enterprise (S-GE) et son réseau de Swiss business hubs au sein des ambassades ainsi que la CCIG et l'OPI constituent autant d'organismes dont les entrepreneurs peuvent disposer pour les appuyer dans leurs démarches d'identification de nouveaux marchés.

Selon les orateurs, il importe de définir les marchés en croissance, de qualité, stables, dotés d'un pouvoir d'achat conséquent, car la valeur ajoutée de la Suisse n'est pas dans la distribution de masse de produits à prix cassés. Pour opérer ce changement de paradigme vers une économie 4.0, S-GE expose ses outils de digitalisation, lesquels permettent d'identifier par pays les parts de marché à prendre et la diversification de celles-ci, comme souligné par son directeur romand, M. Sylvain Jaccard.

En résumé, la conquête de nouveaux marchés s'appuie sur l'expertise des organismes de soutien et exige de fédérer des bonnes volontés.

Ainsi que le rappelle Jean-Luc Favre, directeur général d'ABB Sécheron (dont la société a connu une croissance annuelle de 13%), le dynamisme s'appuie sur deux critères essentiels : anticipation et innovation, lesquels concrétisent l'excellence genevoise.

## Conclusion

Utiliser les ressources à proximité, la richesse de notre terreau local (notamment des organisations internationales telles que l'International Trade Center) est déterminant. Les entrepreneurs genevois veulent être performants en dehors de nos frontières, il faut l'être à l'interne. A l'instar de RIE III, laquelle réforme permettra de dégager un levier de croissance, le maintien et la défense des conditions-cadre sont primordiaux.