

## Les innovations et la compétitivité

Les entreprises innovantes suivent une stratégie claire et axée sur le long terme.

La rentabilité des entreprises de l'industrie suisse des machines, des équipements électriques et des métaux (industrie MEM) reste insatisfaisante. Ce sont principalement les innovations qui permettront de générer des marges suffisantes.

En coopération avec la Haute école spécialisée du nord-ouest de la Suisse (FNHW), Swissmem a effectué une étude sur les facteurs de succès de l'innovation dans la branche MEM. Les résultats montrent que les entreprises très innovantes suivent une stratégie claire et axée sur le long terme. De plus, outre une culture d'entreprise favorisant l'innovation, des activités d'innovation dans l'entreprise ainsi que des coopérations ciblées sont déterminantes pour le succès.

Pour bien des entreprises, la situation économique dans l'industrie MEM reste tendue. C'est notamment la rentabilité qui reste insatisfaisante pour nombreuses d'entre elles. Pas moins de 23% des entreprises MEM ont bouclé

PLUS LA DIRECTION EST CAPABLE DE CRÉER UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE À L'INNOVATION, PLUS L'IMPLICATION DES COLLABORATEURS EN FAVEUR DE LA STRATÉGIE D'INNOVATION DE L'ENTREPRISE EST GRANDE,

le dernier exercice avec une perte au niveau de l'EBIT. Pourtant, des marges bénéficiaires sont d'une importance vitale. Ce n'est que grâce à elles que les entreprises pourront investir dans l'avenir. Pour les entreprises produisant en Suisse, ce sont surtout les innovations qui leur permettront de retrouver une rentabilité suffisante.

Le rapport «Recherche et innovation en Suisse en 2016» du Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation confirme que les entreprises MEM suisses innoveront avec succès. Pour obtenir des informations détaillées sur les facteurs de succès de l'innovation ainsi que sur les possibilités d'amélioration, Swissmem a effectué un sondage auprès de ses entreprises membres en collaboration avec la Haute école spécialisée du nord-ouest de la Suisse.

### La branche MEM est très innovante

Les entreprises de la branche MEM engagées dans la construction de machines, le secteur de l'électricité et de l'électronique introduisent des produits innovateurs sur le marché nettement plus fréquemment que d'autres. En revanche, les entreprises actives dans la métallurgie ont nettement plus de succès au niveau de l'innovation des procédés. Le nombre d'innovations dépend de la taille de l'entreprise. Plus l'entreprise est grande, plus le nombre d'innovation est élevé. Entre 2014 et 2016, six PME sur dix

sont le chiffre d'affaires est inférieur à 5 millions de francs ont introduit des nouveaux produits. Pour les entreprises avec un chiffre d'affaires dépassant 50 millions de francs, plus de 90% ont introduit des innovations sur le marché.

La recherche et le développement (R&D) dans l'entreprise restent la principale source d'idées pour des nouveaux produits. Les entreprises innovantes au niveau des produits occupent nettement plus de personnes dans la division R&D que les entreprises sans innovations. Une autre source d'idées importante sont les cadres supérieurs, les personnes engagées dans le marketing, la vente et la gestion des produits ainsi que les clients.

### Stratégie et culture de l'entreprise

L'étude FNHW montre clairement que les innovations ne sont pas le produit du hasard. Une stratégie d'innovation clairement formulée et une planification à long terme des activités d'innovation sont en corrélation tant avec l'innovation au niveau des produits que celle au niveau des procédés. Plus la direction est capable de créer un environnement favorable à l'innovation, plus l'implication des collaborateurs en faveur de la stratégie d'innovation de l'entreprise est grande, plus elles réussissent à introduire des innovations dans leur entreprise et sur le marché.

Afin que cette implication en faveur de l'innovation porte des fruits, il faut des processus de travail axés sur la coopération qui doivent être accompagnés par un système de contrôle effectif. Il crée de la transparence et s'assure que les objectifs et l'utilité des activités d'innovation sont atteints. Le succès de l'innovation dépend donc d'un bon équilibre entre la liberté d'action pour des collaborateurs et une direction rigoureuse. Les entreprises qui y parviennent se distinguent par une capacité d'innovation bien plus élevée.

### Les coopérations d'innovation

Les entreprises qui coopèrent avec des tiers doublent leurs chances d'innovation par rapport à celles qui ne le font pas. Entre 2014 et 2016, pratiquement 50% des entreprises membres de Swissmem interrogées ont participé à des activités de coopération en matière d'innovation. Ce taux est comparable à celui d'autres branches. Selon l'enquête, les coopérations les plus fréquentes ont lieu avec des clients, suivies des hautes écoles, des instituts R&D et des fournisseurs.

Le manque de ressources financières ou en personnel constitue l'obstacle principal à la coopération. Pour 23% des entreprises, c'est un problème et 45% en souffrent. La taille de l'entreprise joue également un rôle. Plus l'entreprise est petite, plus le problème des ressources représente un obstacle à des coopérations. – (Swissmem)

## Le cyber-risque: un sujet à gouverner

Responsabilité numérique, gestion des risques, assurances... sont de nouveaux enjeux pour les entreprises.



MARIE DE FREMINVILLE  
HEC Gouvernance

HEC Gouvernance a réuni une table ronde début juin. Les nouveaux enjeux pour les entreprises sont la responsabilité numérique, la gestion des risques cyber, les assurances et la certification des systèmes d'information et des produits

L'augmentation exponentielle des vulnérabilités de l'entreprise en raison de la montée en puissance de l'internet des objets, de l'industrie 4.0 et de l'intelligence artificielle s'accompagne d'une forte augmentation de la surface d'attaque. Les cybermenaces proviennent du cyberespionnage économique à grande échelle, la cybercriminalité (demandes de rançons, via l'encryptage des données d'une entreprise ou la prise de contrôle de produits ou de services de l'entreprise) et le cybersabotage: actes de guerre ou de terrorisme visant les produits et/ou services vitaux pour la nation.

La maîtrise des cyber risques est complexe, la cybersécurité est un sujet transverse qui nécessite une approche de gouvernance des risques, des responsabilités assumées et une implication de tous les acteurs. La cohérence des approches managériale et technologique, des compétences humaines avérées, sont des facteurs clés de succès.

Enfin la cybersécurité ne doit pas être considérée seulement comme un coût, elle doit être pensée comme un levier à la réalisation des affaires, un outil au service de la compétitivité et de la performance, et comme un baromètre de la

bonne santé de l'organisation.

Il est possible d'éviter les attaques d'opportunité par de bonnes pratiques, une bonne hygiène, et une formation adaptée.

### Six semaine pour aider au rétablissement des services

TV5 Monde a été attaquée le 8 avril 2015, tous les écrans sont devenus noirs. La totalité des systèmes, des stocks auraient pu être détruits, «L'entreprise complète aurait pu être détruite» selon Yves Bigot (directeur général de TV5 Monde). L'ANSSI (Agence Nationale pour la sécurité des systèmes d'information) est restée avec ses équipes 6 semaines au sein de TV5 Monde, pour comprendre le déroulement de l'attaque et aider au rétablissement des services.

Ce qui est arrivé à TV5 Monde n'arrive pas qu'aux autres, et pourtant TV5 Monde avait une protection jugée correcte par l'ANSSI. «Nous sommes des miraculés» considère Yves Bigot, qui reconnaît une «impréparation mentale». Les premiers mois ont été épouvantables.

Financièrement, cette sécurité a un coût. Le risque cyber n'est plus un risque technique mais un risque d'entreprise, et il est donc nécessaire de définir une gouvernance et une organisation des moyens de cybersécurité de l'entreprise, impliquant les fonctions IT, les responsables opérationnels et les fonctions support. C'est la condition de la résilience de l'Entreprise.

Le conseil d'administration a, entre au-

tres, l'obligation légale de suivre l'efficacité du dispositif de gestion des risques de l'Entreprise. Les dirigeants opérationnels doivent donc prendre conscience des risques, doter l'entreprise d'un système global de gestion des risques, en confier la coordination au Risk Manager, dont la mission est de suivre les politiques de remédiation et de prévention, ainsi que le transfert à l'Assurance.

Chaque entreprise doit mettre en place une politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI): garantir l'accessibilité du système, son bon fonctionnement, la confidentialité des informations, et leur intégrité.

Les cyber risques sont complexes et difficiles à quantifier, plus particulièrement à cause de l'évolution rapide de l'environnement technologique et du manque de données historiques de cyber-sinistralité.

La police d'assurance n'empêchera pas les attaques mais interviendra pour traiter les conséquences notamment financières de cyberattaques: la perte d'exploitation (le coût d'un système d'information qui s'arrête), l'audit pour comprendre les faits, la reconstitution de ce qui a été détruit, le vol de données confidentielles, le dommage à des tiers, le risque d'image.

Il est important de vérifier que nous pouvons répondre à ces questions: mon contrat couvre-t-il les événements cyber, le système d'information est-il couvert par mon contrat? l'assurance couvre-t-elle toutes les conséquences évoquées ci-dessus? ■

CE QUI EST ARRIVÉ À TV5 MONDE N'ARRIVE PAS QU'AUX AUTRES, ET POURTANT «TV5 MONDE» AVAIT UNE PROTECTION JUGÉE CORRECTE PAR L'ANSSI. «NOUS SOMMES DES MIRACULÉS» CONSIDÈRE YVES BIGOT.

## Les énergies alternatives et la volatilité de la production

Leclanché a un véritable rôle à jouer pour devenir un acteur de la transition énergétique.

Fabrizio Marzolini, Executive vice president engineering de la société suisse Leclanché, était l'invité du mois de juin des «Rencontres BBGI Entre Institutionnels et Top Managers Suisses».

Société suisse fondée en 1909, Leclanché est cotée à la bourse suisse depuis 1996. Jusque dans les années 1990, l'essentiel de la croissance économique de Leclanché s'est construite sur l'acquisition de droits de licence, notamment pour les accumulateurs au plomb, les piles alcalines, les chargeurs, les condensateurs et sur la distribution et l'intégration de produits connexes tels que les batteries NiCd (nickel-cadmium), NiMH (nickel-hydrure), et les piles au lithium. La société a ensuite effectué un virage difficile dans les années 2000.

Les difficultés rencontrées incitent en effet la direction à procéder en 2006 à l'acquisition de Bullith AG, une entreprise active

sur le terrain du développement et de la production de cellules lithium-ion. Un pari nécessaire, puisque les batteries lithium-ion constituent aujourd'hui la technologie dominante.

Leclanché a signé en 2015 un contrat pour développer une batterie pour le plus grand ferry électrique du monde. On l'ignore souvent, mais le transport maritime consomme 40% du carburant mondial. L'électricité produite à partir du nucléaire pose évidemment des problèmes de sécurité, tandis que le développement des énergies alternatives se heurte à la volatilité de la production d'électricité.

Dans le défi posé par le réchauffement climatique, le développement des énergies renouvelables, aujourd'hui de plus en plus compétitives par rapport au nucléaire, est en effet conditionnel à la capacité du réseau de gérer les contraintes liées à l'intermittence

de la production d'électricité. C'est à ce niveau que Leclanché a un véritable rôle à jouer pour devenir acteur de la transition énergétique en cours, en se positionnant non plus comme un fabricant de batteries, mais comme un fournisseur de services au réseau et de solutions pour les entreprises: «avec ces développements, les batteries deviennent ainsi de véritables biens d'infrastructure», rappelle Fabrizio Marzolini.

Le réseau traditionnel, reposant sur les centrales, dont l'énergie est transmise et distribuée de manière linéaire au consommateur final, est en effet dépassé. La tendance est à la décentralisation de la génération d'électricité, au moyen de «réseaux intelligents» («Smart grid» en anglais), qui intègrent les nouvelles technologies de l'information et de la communication pour améliorer l'efficacité, le rendement et la sécurité

de la livraison d'électricité. Une évolution positive et inévitable, en dépit des résistances actuelles, selon Fabrizio Marzolini, qui rapproche par ailleurs la transformation observée à celle opérée sur le système des télécommunications suite à l'arrivée d'internet. Les capacités de stockage de l'électricité sont en effet phénoménales, en particulier en ce qui concerne l'énergie hydraulique. À titre d'exemple, au niveau mondial, le potentiel de stockage pour l'énergie hydraulique atteint 127.000 MW, soit l'équivalent des capacités de production de plus d'une centaine de centrales nucléaires.

Après la pause estivale, les conférences reprendront le 19 septembre à Lausanne et le 20 septembre à Genève, avec Eric Aboussouan, Head of Market Research and Trading Analytics chez Cargill - Energy, Transportation and Metals. – (BBGI)