



FHO Fachhochschule Ostschweiz

Stratégies de succès des PME suisses

# La « Situation des PME 2016 »

 **FHS St.Gallen**

 Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften



# Contenu

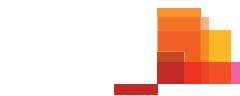
L'essentiel en bref : six conclusions . . . . .	5
Introduction . . . . .	6
Stratégies de succès – de la médiocrité à l'excellence . . . . .	9
Secteur de la production . . . . .	25
Secteur des prestations de service . . . . .	29
Le commerce de gros . . . . .	33
Le commerce de détail . . . . .	37
Secteur de l'hôtellerie-restauration . . . . .	41
Secteur des technologies de l'information et de la communication . . . . .	45
Secteur de la construction . . . . .	49
Secteur santé et social . . . . .	53
Sources . . . . .	57
Contact/mentions légales . . . . .	59

**Sponsors**

Cette étude a été réalisée avec l'aimable soutien de:



Ihre Schweizer Versicherung  
[www.helvetia.ch](http://www.helvetia.ch)



Unser ABC der Wirtschaft beginnt mit KMU  
[www.pwc.ch/kmu](http://www.pwc.ch/kmu)



Willkommen bei der Bank, die auch ein KMU ist  
[www.raiffeisen.ch/kmu](http://www.raiffeisen.ch/kmu)



Der Schweizerische KMU Verband unterstützt Unernehmerinnen und Unternehmer und bietet als Verband zahlreiche Vorteile.  
[www.kmuverband.ch](http://www.kmuverband.ch)

# L'essentiel en bref

## Six conclusions

Quelles stratégies de succès sont le plus souvent appliquées par les PME suisses ? Quel est leur taux de réussite ? Où résident les éventuelles difficultés de leur mise en œuvre ? Ces questions et bien d'autres encore sont au cœur de l'étude sur la situation des PME 2016. À partir d'un sondage en ligne réalisé à l'échelle nationale et de nombreuses interviews avec des entreprises et des organisations sectorielles, il nous a été possible de résumer les stratégies de succès des PME suisses en formulant les six conclusions suivantes :

### Conclusion I :

La continuité de l'entreprise, et donc également son succès financier durable, reposent sur la pérennité de sa gestion. De nombreuses PME se distinguent par un faible taux de fluctuation, une marge de manœuvre décisionnelle élevée de leurs collaborateurs et une structure organisationnelle simple et légère.

### Conclusion II :

La stratégie concurrentielle de nombreuses PME se distingue par une qualité des prestations supérieure à la norme, une offre de services supplémentaires et le positionnement dans une niche de marché. À défaut d'avantages en termes de taille et de coûts nécessaires pour avoir une influence dominante sur les prix, les PME suisses misent pour la plupart sur une stratégie de différenciation. La saturation des marchés et la différenciation des souhaits des clients au fil du temps sont deux moteurs importants débouchant sur la nécessité de segmenter les marchés et, par conséquent, de définir des niches de marché.

### Conclusion III :

Les innovations jouent un rôle essentiel pour de nombreuses PME, mais il manque fréquemment les moyens financiers nécessaires pour les réaliser. La force d'innovation est fortement influencée par les facteurs « nous », tels que la culture d'entreprise ou la communication. Par

ailleurs, des solutions novatrices naissent souvent de l'étroite collaboration avec les clients.

### Conclusion IV :

Les modèles commerciaux de nombreuses PME suisses comprennent des canaux de distribution directe vers les clients, tandis que les marchandises sont généralement éoulées sur le marché local. Les entreprises misent fortement sur une personnalisation de leur offre de prestations en fonction des exigences des clients.

### Conclusion V :

Les PME suisses ont tendanciellement des objectifs de croissance plutôt prudents. Elles considèrent plus important de préserver l'indépendance, la compatibilité des risques et la pérennité de l'entreprise. L'augmentation de leurs propres parts de marché est perçue comme l'axe potentiel primordial de la future croissance.

### Conclusion VI :

Vision et objectifs jouent un rôle important pour les PME suisses et sont positivement corrélatés au succès de l'entreprise. La confiance, la responsabilité personnelle et la considération comptent parmi les principales valeurs déterminant la culture d'entreprise.

Le rapport suivant explique et approfondit les conclusions tirées dans le contexte du paysage des PME en général ainsi que de la perspective des huit principaux secteurs économiques.

Nous vous souhaitons bonne lecture !

Institut für Unternehmensführung,  
HES St-Gall

# Introduction

Depuis plus de trois décennies, Hermann Simon, auteur allemand expert en management, examine les recettes de succès des plus grandes entreprises internationales, des champions cachés ou « hidden champions ». On trouve parmi eux également quelques sociétés suisses telles que Barry Callebaut, Temenos, Givaudan ou Lantel. Le terme « hidden » appliqué à ces entreprises signifie que, contrairement à celles nommées précédemment, nombre de ces leaders mondiaux du marché sont spécialisés au point d'être souvent méconnus. Les entreprises helvétiques Fritschi, Universo et Herrenknecht devraient être, en revanche, moins connues bien qu'elles fassent également partie des « hidden » champions. Elles sont respectivement leaders mondiaux du marché des fixations de ski, des aiguilles de montre et des tunneliers.

## Finalité et objectifs de l'étude

Les leaders mondiaux du marché ci-dessus mentionnés se distinguent par des stratégies de succès typiques. Parmi elles, une proximité marquée avec la clientèle, des valeurs d'entreprise solides, l'innovation et le service ainsi que des effectifs fidèles à l'entreprise. En raison du nombre important de collaborateurs, elles ne sont pas classées dans les PME.

La présente publication s'emploie à déterminer si les stratégies de succès observées chez les hidden champions se rencontrent également chez les PME helvétiques. Quelles stratégies de succès sont le plus souvent appliquées ? Permettent-elles d'atteindre les objectifs fixés ? Où pourrait-on connaître des difficultés lors de l'utilisation et de la mise en œuvre de ces stratégies de succès ? Ces questions et bien d'autres encore sont au cœur de la présente publication.

## Sources et démarches

Les résultats présentés dans ce rapport se fondent sur un sondage effectué en ligne à l'échelle nationale. Afin de mieux pouvoir interpréter les résultats de ce sondage, nous avons mené des interviews ciblées avec des experts représentant des associations professionnelles et sectorielles ainsi que différentes entreprises. Des résultats issus d'autres études et analyses réalisées par des associations sectorielles, des institutions ou des entreprises ont également été intégrés aux travaux de recherche. Il en résulte un tableau complet des stratégies de succès des PME suisses.

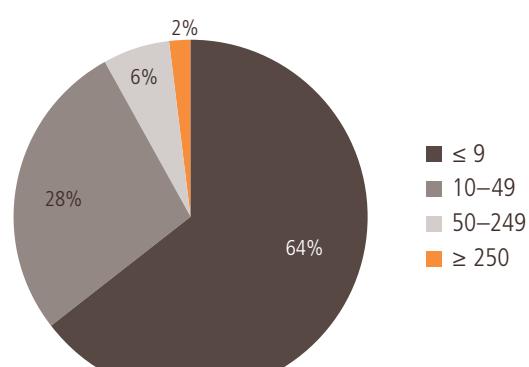
Le sondage en ligne a été réalisé de janvier à fin mars 2016 et a fourni 592 séquences de données exploitables. Les participants au sondage proviennent de toutes les régions et secteurs. Il s'agit pour la plupart de microentreprises (1– 9 collaborateurs) qui existent déjà depuis plus de 20 ans (cf. Figure 1).

La « Situation des PME 2016 » a été réalisée grâce au soutien financier d'Helvetia Suisse, de PwC Suisse et Raiffeisen Suisse. La collaboration avec l'association Suisse des PME ainsi que de nombreuses associations professionnelles et sectorielles nous a permis d'obtenir la participation d'un grand nombre de PME suisses à notre sondage en ligne. Par ailleurs, des entretiens accordés par certains représentants des associations professionnelles et sectorielles nous ont fourni une vision approfondie de l'état actuel des différentes branches. Nous remercions nos partenaires de terrain, ainsi que les experts, pour leur précieux soutien et pour les informations données ou les déclarations faites.

## Structure

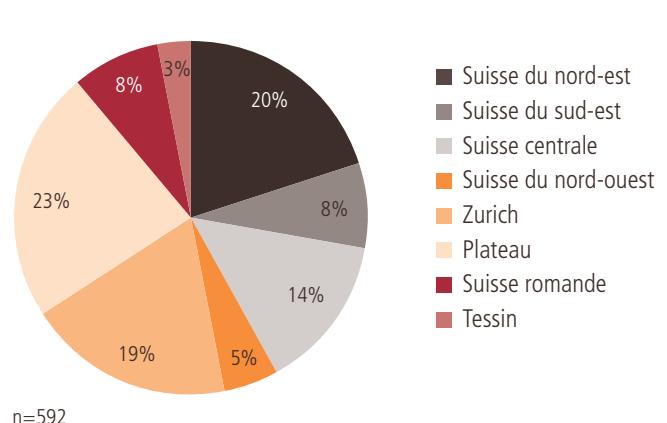
Dans le chapitre suivant, nous vous présenterons un résumé des résultats globaux du sondage en ligne. Les autres chapitres vous offriront un aperçu des branches choisies en fonction de leur importance en termes de valeur ajoutée brute et de nombre de postes de travail dans le paysage des PME suisses.

### Taille de l'entreprise



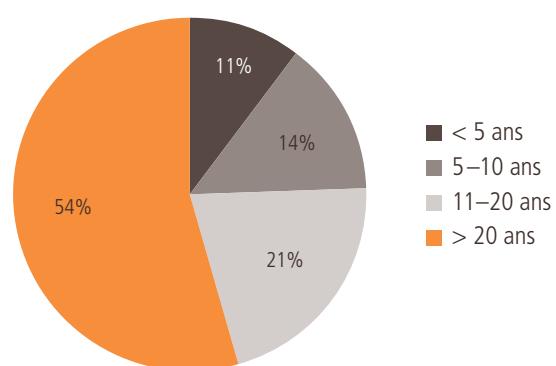
n=592

### Siège de l'entreprise



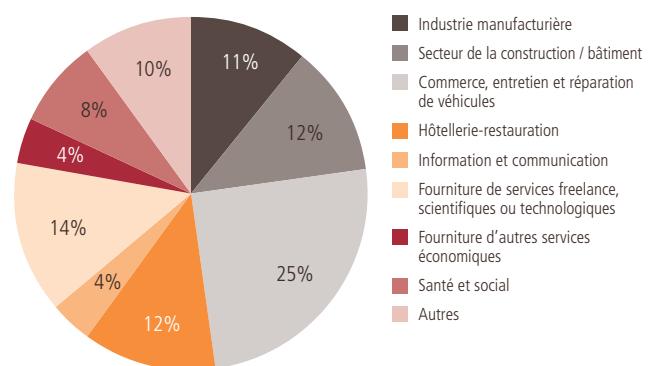
n=592

### Age de l'entreprise



n=592

### Branches



n=592

Figure 1: données statistiques sur le sondage en ligne.

Source : IFU-FHS (2016)





Stratégies de succès

## Stratégies de succès – de la médiocrité à l'excellence

Anthony Castiglioni  
Rigo Tietz

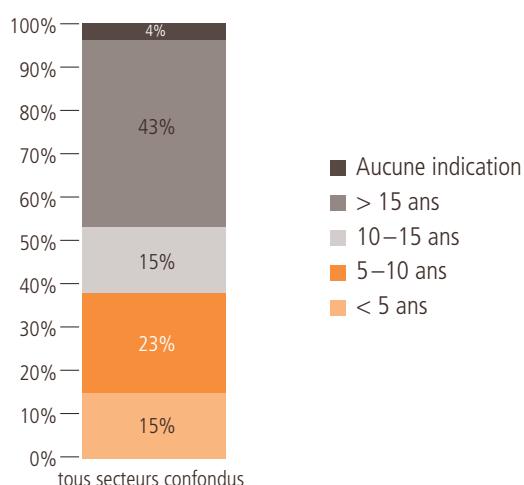
En introduction, nous avons déjà mentionné que les champions se distinguent des entreprises moyennes ou à faible succès par la mise en œuvre de toute une série de stratégies typiques de succès. Nous désignons ici par stratégies de succès des aspects de la gestion d'entreprise sciemment conçus. La présente étude a sélectionné certaines de ces stratégies de succès dans le but de mesurer leur application et leur effet sur les PME suisses et d'en présenter les conséquences.

Les facteurs de succès peuvent être regroupés dans les rubriques suivantes :

- Personnel et direction
- Stratégie concurrentielle
- Stratégie d'innovation
- Modèle commercial
- Stratégie de croissance
- Vision, objectifs et culture

On est parti à chaque fois de l'hypothèse qu'une conception déterminée de ces stratégies aurait un impact positif ou négatif sur le succès durable de l'entreprise et donc également sur ses indicateurs financiers. L'analyse des données du sondage a permis d'identifier des liens statistiquement significatifs entre l'ampleur de la conception stratégique et les critères financiers de succès. Une qualité élevée de l'offre de prestation est, par exemple, étroitement liée à l'ensemble des indices financiers relevés dans le cadre de la présente étude. On a également pu montrer qu'il existe manifestement un lien positif entre une structure organisationnelle simple et légère et le succès financier d'une entreprise. Ce sondage révèle ainsi une série de résultats intéressants, pouvant fournir des approches importantes pour la direction des PME. Ces dernières sont exposées et expliquées ci-après.

**Durée Ø du mandat des dirigeants**



**Taux moyen de fluctuation Ø annuel des collaborateurs**

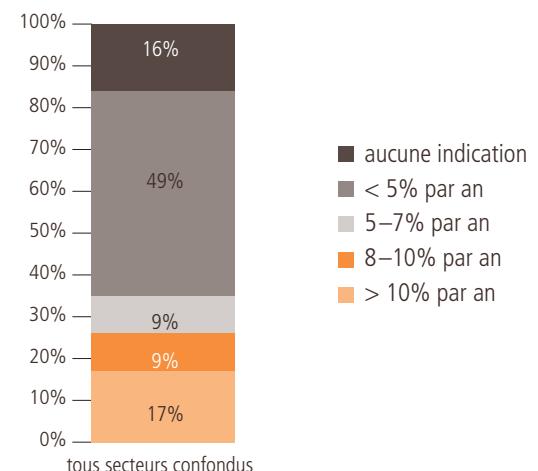


Figure 2: stabilité du personnel.

Source : IFU-FHS (2016)

## Personnel et direction

La première partie de l'étude est consacrée aux aspects concernant le personnel et la direction, qui comptent parmi les tâches clés du management d'entreprise. En particulier, on a étudié les aspects de continuité de la direction, le taux de fluctuation des collaborateurs et la marge de manœuvre décisionnelle ainsi que la structure organisationnelle.

Les participants au sondage montrent une stabilité relativement élevée de leurs effectifs, tant au niveau de l'équipe de direction que des collaborateurs (cf. Figure 2). Certaines branches comme l'hôtellerie-restauration par exemple, se démarquent cependant naturellement de l'image générale en matière de fluctuation du personnel parce qu'elles emploient de nombreux saisonniers.

De nombreuses études scientifiques et centrées sur la pratique ont déjà démontré que la continuité de la direction constitue la base de la pérennité au sein de l'entreprise et donc également d'un succès financier sur le long terme. Dans ce contexte, des études scientifiques aboutissent à la conclusion que dans les entreprises particulièrement florissantes, les gérants sont en place depuis 20 années ou plus et que ce chiffre est donc nettement plus élevé que dans des entreprises connaissant moins de succès (en moyenne 11 ans seulement). Ce résultat coïncide avec la présente étude tout au moins dans la mesure où 74 % des entreprises participant à l'étude existent depuis plus de onze ans déjà. Si l'on considère les entreprises qui existent depuis plus de 20 ans, on obtient encore 53 %, ce qui représente une part considérable.

Comme nous l'illustrerons encore plus tard, une majorité des PME misent sur une stratégie de la différenciation, très souvent même dans une niche de marché spécifique. Cela requiert des qualifications spécialisées – et difficiles à obtenir sur le marché du travail – de la part des collaborateurs. Un faible taux de fluctuation s'avère fondamental pour obtenir ces qualifications spécialisées. En effet, la continuité de la stratégie choisie n'est garantie que si les détenteurs du savoir-faire restent dans l'entreprise à long terme. Près de la moitié des entreprises interrogées indiquent que le taux de fluctuation de leurs collaborateurs est inférieur à 5 %.

**Hauert** seit 1663

Le succès obtenu grâce à la continuité de la direction :  
Hauert HGB Dünger AG

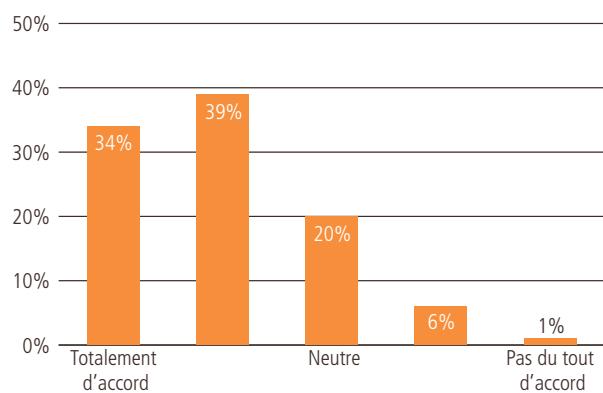
Aujourd'hui dirigée par Philipp Hauert, l'entreprise familiale du Seeland bernois Hauert existe depuis plus de 350 ans et produit depuis douze générations des engrâis pour les professionnels et les particuliers. Fondée en 1663, l'entreprise était à l'origine une tannerie. À partir de la fin du 19e siècle, les déchets de tannerie ont été utilisés dans le nouveau domaine d'activité « engrâis ». Après la crise économique mondiale de 1929, l'entreprise s'est concentrée de plus en plus sur les activités liées aux engrâis et est aujourd'hui leader du marché dans le domaine des jardins de maisons particulières et des engrâis spéciaux. La continuité de la direction au sein de la famille Hauert a été un des facteurs déterminants de la success story de l'entreprise sur le long terme. Celle-ci se distingue par sa persévérance, son discernement et son sens des responsabilités.

Comparées aux grandes entreprises, les PME possèdent en règle générale nettement moins de ressources humaines. Cela peut obliger certains collaborateurs à assumer simultanément plusieurs fonctions au sein de l'entreprise et à se charger, par exemple, de tâches stratégiques en plus de leurs tâches opérationnelles. D'un autre côté, la précarité des ressources en personnel peut se traduire également par une faible bureaucratie, des hiérarchies plates, des voies décisionnelles courtes et une communication directe. Les résultats de l'étude ont pu montrer que, dans les PME, les collaborateurs possèdent tendanciellement une grande marge de manœuvre décisionnelle (cf. Figure 3). Par ailleurs, l'hypothèse a été confirmée que de nombreuses PME essaient de se concentrer sur des activités génératrices de valeur ajoutée et de maintenir la structure organisationnelle aussi simple et légère que possible. Comparées aux grandes entreprises, elles gagnent ainsi en rapidité et en flexibilité. Les données du sondage ont montré qu'il existe un lien significatif en termes de statistique entre les aspects marge de manœuvre décisionnelle et structures légères, ce qui permet de conclure qu'il s'agit là vraisemblablement de caractéristiques typiques des PME.

### Conclusion :

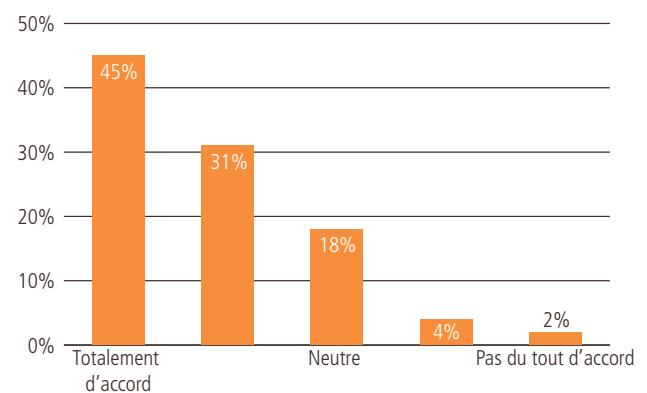
la continuité de l'entreprise, et donc également son succès financier durable, reposent sur la pérennité de sa gestion. De nombreuses PME se distinguent par un faible taux de fluctuation, une marge de manœuvre décisionnelle élevée de leurs collaborateurs et une structure organisationnelle simple et légère.

#### Les collaborateurs jouissent d'une grande marge de manœuvre décisionnelle dans leur travail quotidien



n=588

#### Notre entreprise a une administration légère et une organisation simple



n=584

Figure 3: marge de manœuvre décisionnelle et structure organisationnelle.

Source : IFU-FHS (2016)

## Stratégie concurrentielle

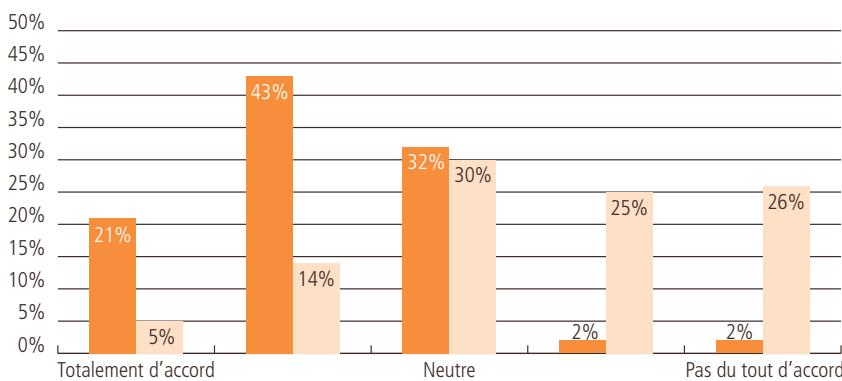
Choisir sa stratégie d'entreprise, c'est améliorer la position de sa propre entreprise par rapport à la concurrence. Dans ce contexte, on délimite généralement la stratégie de différenciation, de compétitivité des coûts et de concentration sur des axes prioritaires ou de stratégie de niche. Les trois axes principaux du positionnement stratégique d'une entreprise ou d'un domaine d'activité constituaient également les points centraux observés dans cette étude.

Il y a déjà des décennies, la recherche a dévoilé que les entreprises qui choisissent et mettent en œuvre délibérément leur avantage compétitif (compétitivité des coûts ou différenciation) obtiennent des rendements nettement supérieurs à celles qui se positionnent quelque part entre les deux. Comme la taille critique fait généralement défaut aux PME et donc par conséquent la possibilité de faire jouer des avantages de prix, elles optent généralement pour une stratégie de différenciation. Les résultats de la présente étude le confirment (cf. Figure 4). L'analyse des données a pu, en outre, montrer qu'il existe un lien statistiquement significatif entre la qualité de l'offre de prestations et les indices financiers de succès:

rentabilité, liquidité, sécurité et croissance du chiffre d'affaires. En revanche, il n'a pas pu être prouvé qu'une politique de prix bas se répercutait positivement sur le succès financier des PME examinées.

La figure 4 montre que 64 % des sondés ont tendance à approuver plutôt, voire entièrement, l'idée de fournir des prestations d'une qualité supérieure à celle de la concurrence. En revanche, seule une part minime des sondés confirment avoir un niveau de prix nettement inférieur à celui de la concurrence. Cela est logique, car un très petit nombre d'entreprises seulement peuvent se targuer de remplir ces deux conditions. C'est le cas en particulier des PME dont la taille très souvent ne permet pas d'assumer simultanément le leadership au niveau des prix.

## Différenciation ou leadership en matière de coûts (tous secteurs confondus)



- Sur le plan qualitatif, nos prestations sont nettement supérieures à celles de la concurrence
- Nous offrons un niveau de prix nettement inférieur à celui de la concurrence

Figure 4 : choix stratégique des PME.

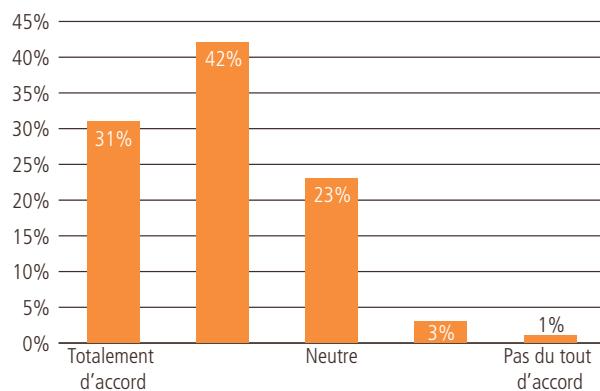
Source : IFU-FHS (2016)

Pour évaluer la supériorité qualitative, il faut néanmoins tenir compte du fait que, selon une étude récente, 80 % des cadres estiment se démarquer nettement de la concurrence. Or, seuls 10 % des clients partagent cet avis. La majorité des clients ne voient pas de grandes différences entre les fournisseurs. Cela doit inciter la direction des PME à écouter très attentivement le client, car, au bout du compte, c'est lui qui décide ce qu'il perçoit en tant que différence et pour quelle prestation il est prêt à payer un peu plus. Il est également intéressant que près d'un tiers des sondés se voient quelque part à mi-chemin entre une stratégie nette de différenciation et de leadership au niveau des prix. Dans la théorie du management, ce mi-chemin est défini comme positionnement intermédiaire et celui-ci se traduit par une faible rentabilité. Un positionnement stratégique net s'impose.

Les résultats du sondage donnent une indication sur le mode de différenciation des PME :

par des services supplémentaires, c.-à-d. un complément à l'offre proprement dite (cf. Figure 5). 71 % des sondés sont entièrement ou plutôt d'accord avec cette affirmation. Dans de nombreux cas, il s'agit d'aspects tels que le conseil pendant la vente, la formation lors de la mise en service, l'approvisionnement sans faille en pièces détachées et consommables, l'entretien régulier ou l'offre d'une hotline ou d'un service de dérangement. La question de savoir si ces prestations supplémentaires peuvent ou non être facturées dépend fortement des rivalités existantes sur les marchés concernés et de l'acceptation du client. Dans le commerce de détail, on connaît p. ex. le phénomène du client qui se fait conseiller en détail puis, prétextant avoir besoin d'un temps de réflexion, achète l'article souhaité à un prix avantageux sur Internet. Lors de l'analyse des données du sondage, il est frappant de constater que la qualité élevée de l'offre de prestation et les services complémentaires sont étroitement liés.

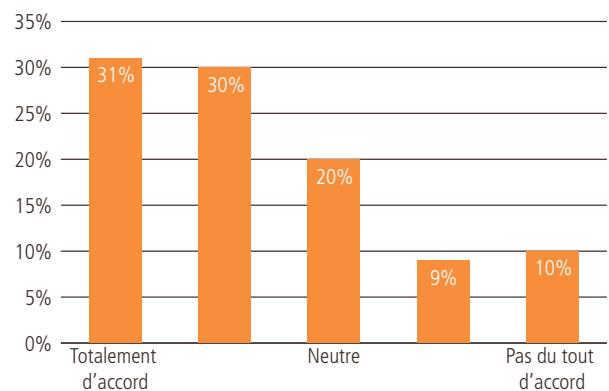
### **Nous offrons à la fois des services supplémentaires et un niveau nettement supérieur à celui de la concurrence**



n=591

Figure 5 : différenciation par des services complémentaires.

### **Nous nous concentrons sur des niches de marché spécifiques**



n=588

Source : IFU-FHS (2016) Figure 6 : stratégies de niche.

Source : IFU-FHS (2016)

La différenciation ne fonctionne souvent que sur des marchés très limités ou niches. Les niches de marché peuvent se référer à des groupes d'acheteurs précis, une région géographique, des catégories de produits déterminées ou une combinaison de ces données. Cette étude confirme également que la couverture d'une niche spécifique est typique des PME helvétiques (cf. Figure 6). 61 % des sondés sont entièrement ou plutôt d'accord avec la déclaration « Nous nous concentrons sur des niches de marché spécifiques ».

La saturation des marchés et la différenciation des souhaits des clients au fil du temps sont deux moteurs importants débouchant sur la nécessité de segmenter les marchés et, par conséquent, de définir des niches de marché. La logique d'économie d'entreprise inhérente à la couverture d'une niche de marché consiste à mieux répondre aux besoins spécifiques du client. Plus la réponse donnée par une prestation de marché à un besoin est pertinente, plus la disposition du client à payer sera élevée – tout comme la marge de l'entreprise. Le défi consiste à trouver des segments suffisamment grands, car la profitabilité de l'activité dépend généralement d'une taille critique du volume de production ou du service.

### Conclusion :

La stratégie concurrentielle de nombreuses PME est caractérisée par une qualité de performance supérieure à la norme, une offre de services supplémentaires et le positionnement dans une niche de marché. À défaut d'avantages en termes de taille et de coûts nécessaires pour avoir une influence dominante sur les prix, les PME suisses misent pour la plupart sur une stratégie de différenciation. La saturation des marchés et la différenciation des souhaits des clients au fil du temps sont deux moteurs importants débouchant sur la nécessité de segmenter les marchés et, par conséquent, de définir des niches de marché.



### Stratégies de niche :

#### **Fine Solutions SA**

Lors de la fondation de l'entreprise il y a maintenant près de 20 ans, il était déjà clair que la couverture d'une niche de marché spécifique serait la seule à entrer en question. Tout est parti d'un logiciel spécial conçu pour aider les entreprises dans le traitement des exportations, et qui, depuis, est utilisé par plus de 300 clients en Suisse. Le portefeuille a été développé en permanence, sur la base de l'expérience pluriannuelle et de l'expertise acquise. Pour cette raison, en plus des logiciels, le conseil et la formation ayant trait aux formalités douanières et la gestion douanière comptent aujourd'hui parmi les principaux piliers de l'entreprise zurichoise.



### Stratégies de niche :

#### Stella Bernrain

L'entreprise familiale Chocolat Bernrain AG existe déjà depuis 1928 à Kreuzlingen. Elle occupe des niches de marché spécifiques avec ses spécialités originales de chocolat. En premier lieu, il y a développement et production de chocolat pour plus de 300 clients label-privé dans le monde. Outre les chocolats fairtrade, casher ou sans lactose (niche de clients), l'entreprise propose également des chocolats végétaliens, sans sucre ou sucrés au nectar d'agave (niche de produits). Dans le groupe Stella Bernrain, l'orientation est mondiale et non focalisée sur une niche géographique spécifique.

### Stratégie d'innovation

En tant qu'élément de la stratégie globale d'une entreprise, la stratégie de l'innovation décrit dans quels domaines et avec quelle ampleur les changements doivent être réalisés. Dans ce contexte, la présente étude a mis en lumière l'importance stratégique que revêtent les innovations pour les PME.

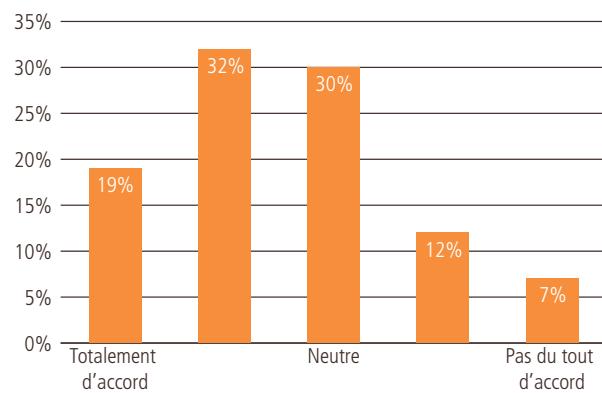
Pour les PME suisses, innover est tendanciellement d'une grande importance stratégique (cf. Figure 7, schéma de gauche). L'importance des innovations est accentuée par des cycles de production généralement plus courts dus aux progrès techniques et à la pression accrue exercée sur les marges par la force du franc suisse.

Il ne fait aucun doute qu'innovations et marges supérieures sont étroitement liées. Innover coûte cependant de l'argent, et de nombreuses PME peinent à mettre à disposition les moyens qui y sont nécessaires. Le fait que 45 % des participants au sondage engagent moins de 2 % du chiffre d'affaires annuel au budget de l'innovation en est un indice (cf. Figure 7, sché-

ma de droite). Ce point est encore plus flagrant lorsqu'on observe la situation des PME de l'industrie manufacturière. De nombreuses PME qui concentrent leurs activités sur l'exportation se trouvent dans une situation économique difficile qui ne leur laisse qu'une marge de manœuvre réduite pour innover.

Innover est souvent la clé d'une différenciation réussie. Les résultats de l'étude le soulignent et confirment qu'il existe des liens statistiquement significatifs entre l'importance de l'innovation, le budget consacré à l'innovation et les éléments clés d'une stratégie de différenciation comme, par exemple, la qualité du produit. En Suisse, il y a beaucoup d'exemples de PME qui sont parvenues à se démarquer avec succès grâce à une innovation : la cidrerie Möhl avec les produits Swizly ou Shorley, l'entreprise Birchmeier avec le bidon à essence muni d'une tête de dosage récemment lancé ou la société DT Swiss, qui fabrique, entre autres, moyennant un procédé de production exceptionnel, des rayons de vélo hautement spécialisés et s'attribue ainsi 70 – 80 % du marché mondial.

### Les innovations revêtent une importance stratégique centrale



### Part moyenne du chiffre d'affaires investie dans les innovations

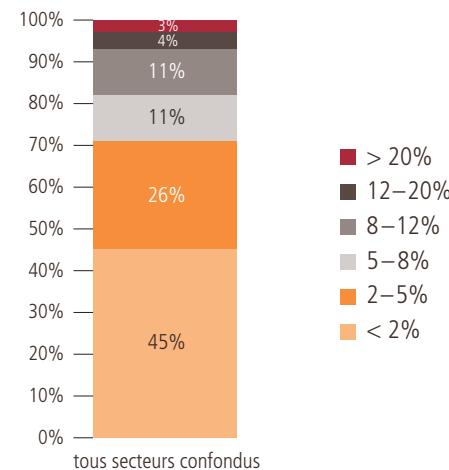


Figure 7 : Innovation – importance et budget annuel.

Source : IFU-FHS (2016)

Il est clair qu'innover ne se fait pas tout seul. La recherche a identifié une série de facteurs permettant de différencier les entreprises innovantes de celles qui le sont moins (cf. Figure 8). Ce sont principalement les « facteurs mous » qui font la différence décisive. En font partie, par exemple, la culture d'entreprise, le style de conduite, la gestion du personnel, les collaborateurs et leurs capacités ainsi que la communication. Ces derniers créent un climat favorisant la créativité, la résolution des problèmes et l'esprit d'équipe. Outre la culture, ce sont la forme et l'étendue de la communication au sein de l'entreprise, c'est-à-dire entre les différentes équipes et niveaux hiérarchiques, qui contribuent de manière très significative à renforcer la force d'innovation. L'analyse des résultats confirme l'influence de ces facteurs mous, car des corrélations positives ont pu être constatées entre la marge de manœuvre décisionnelle des collaborateurs, une structure organisationnelle simple et légère et l'importance des innovations pour les PME interrogées.

L'interaction de l'équipe de développement peut et doit peut-être même avoir lieu à l'extérieur de l'entreprise. Les partenaires commerciaux et clients, par exemple, sont des sources importantes d'idées novatrices. Les résultats du sondage confirment également le rôle essentiel des clients dans les processus d'innovation (cf. Figure 9). Près de la moitié des sondés approuvent entièrement ou en grande partie la déclaration « Nous intégrons le client dans les innovations et améliorations ».

### Conclusion :

Les innovations jouent un rôle essentiel pour de nombreuses PME, mais il manque fréquemment les moyens financiers nécessaires pour les réaliser. La force d'innovation est fortement influencée par les facteurs « mous », tels que la culture d'entreprise ou la communication. Par ailleurs, des solutions novatrices naissent souvent de l'étroite collaboration avec les clients.

## DT SWISS

### Primauté en matière d'innovation : DT Swiss

Grâce à sa force d'innovation, cette entreprise suisse fait partie des plus grands fournisseurs mondiaux de systèmes de l'industrie des bicyclettes (roues et leurs composants isolés ainsi que suspensions). L'entreprise, qui emploie aujourd'hui environ 700 collaborateurs dans le monde (dont quelque 200 en Suisse), est leader mondial dans des segments déterminés comme, par exemple, les rayons haut de gamme. DT Swiss a pour mission de proposer régulièrement de nouvelles innovations aux fabricants de bicyclettes. Elle accomplit cette mission avec grand succès, entre autres grâce à une équipe d'ingénieurs capables et motivés sur son site de Biel/Bienne. Tous les ans, cinq à dix nouveaux brevets viennent s'ajouter aux plus de 200 qu'elle a déjà déposés.

### Entreprises innovantes et moins innovantes

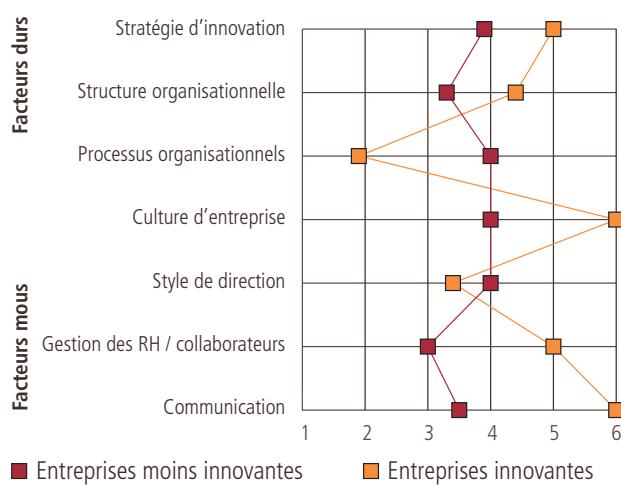
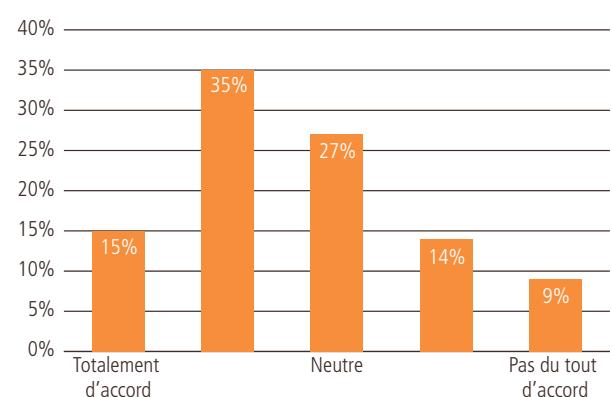


Figure 8 : facteurs influençant l'innovation.

### Nous associons nos clients aux innovations et optimisations de produits



Source : Seiler (2004) Figure 9 : rôle du client dans le processus d'innovation.

Source : IFU-FHS (2016)

## Modèle commercial

L'aménagement du modèle commercial constitue une autre facette importante des stratégies de succès des PME. Un modèle commercial décrit la manière dont fonctionne une entreprise ou un pôle d'activités et définit comment et quelle valeur ajoutée il crée pour le client. Cette étude a porté le regard sur le modèle de distribution et l'offre de prestations des PME suisses.

Les études réalisées sur de grandes entreprises à succès révèlent que leur modèle commercial repose fréquemment sur une combinaison d'au moins deux des trois trames suivantes : vente directe, solutions sur mesure et offre complète. Cela signifie que le client reçoit quasiment « tout d'un seul et même fournisseur ». Les trois quarts des « hidden champions » ont opté pour la vente directe et offrent une résolution

globale des problèmes à leurs clients, en tant que « one stop shop ». La présente étude s'est penchée sur la question de savoir si les modèles commerciaux affichés par certaines grandes entreprises internationales à succès peuvent également aboutir dans l'environnement des PME. Pour ce faire, le sondage proposait les dimensions esquissées ci-dessus en tant que choix de modèle commercial. Alors que l'offre de one stop shop n'a pas vraiment fait l'unanimité, la majorité des personnes interrogées ont opté pour le modèle de la vente directe (cf. Figure 10, axe x). Cela signifie que les produits et services sont vendus directement au client sans intermédiaires commerciaux. Les résultats sont ventilés par secteurs principaux, le secteur commercial ne faisant pas de distinction entre grossistes et détaillants.

## Distribution de l'offre de prestations

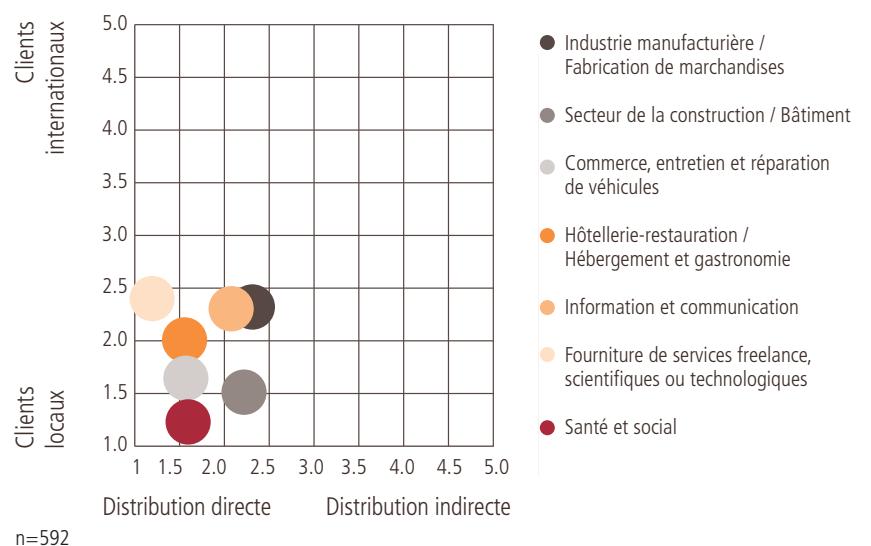


Figure 10 : aspects de l'organisation de la distribution.

Source : IFU-FHS (2016)

L'illustration montre aussi qu'il existe des différences dans les branches au niveau de la dimension internationale de la clientèle (axe y). L'industrie manufacturière, les services de l'information et de la communication ainsi que les services freelance, scientifiques ou technologiques proposent, dans une certaine mesure, leurs prestations à des clients internationaux également. En revanche, le secteur de la santé, du social et du bâtiment sont principalement actifs au niveau local. Cela correspond à ce que l'on s'attend à trouver, en particulier pour les petites et moyennes entreprises. Mais penser que les secteurs à orientation locale sont mieux protégés contre la pression exercée par la concurrence serait par trop réducteur. Le secteur du bâtiment, où sévit une forte concurrence locale et de plus en plus étrangère, montre bien que la compétition est très disputée. Les stratégies de succès esquissées ci-dessus sont en mesure d'apporter un certain soulagement: ce sont par exemple une différenciation nette de la prestation ou de la marque, des stratégies de niche ou la primauté en matière d'innovation. Les PME suisses ont identifié ces solutions et misent de plus en plus sur des offres sur mesure générant une valeur ajoutée majeure pour le client. La figure 11 illustre la manière dont les sondés évaluent leurs propres prestations.

La moyenne est de 3,7 sur une échelle de 5 (ligne rouge, Figure 11). Cela signifie que les sondés misent en principe sur des prestations plus personnalisées. Certaines branches atteignent des valeurs nettement plus élevées parce que leur prestation est par nature individualisée (par ex. secteur de la santé et du social) ou qu'elle représente un facteur de succès critique (p. ex. services freelance, scientifiques ou technologiques). Comparée aux autres branches, celle de l'hôtellerie-restauration affiche les valeurs les plus basses bien que celles-ci atteignent une moyenne de 3,2 également, et s'affiche ainsi aussi dans la moitié droite de l'échelle.



#### Vente directe via Internet : zickzackzuck, Stein (AR)

Le magasin de tissus zickzackzuck dans le pays d'Appenzell a été fondé par sa propriétaire actuelle en 2014 et propose un assortiment de plus de 700 étoffes vendues en ligne dans toute la Suisse et sur demande, à l'étranger également. Par ailleurs, dans la boutique en ligne, le client trouve également des patrons, des rubans, des galons et des accessoires de couture. Les clients peuvent également se faire conseiller personnellement au magasin de Stein et y suivre des cours de couture réservés préalablement en ligne.

#### Conclusion :

Les modèles commerciaux de nombreuses PME suisses comprennent des canaux de distribution directe vers les clients, tandis que les marchandises sont généralement écoulées sur le marché local. Les entreprises misent fortement sur une personnalisation de leur offre de prestations en fonction des exigences des clients.

### Caractère de la prestation : secteurs et total

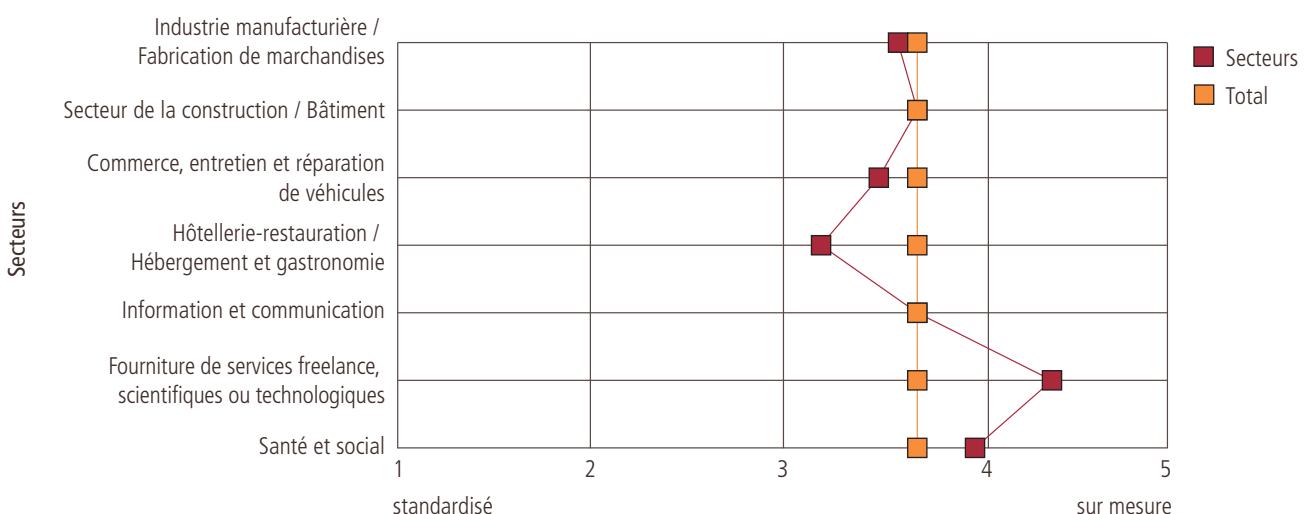


Figure 11 : caractérisation de la performance sur le marché.

Source : IFU-FHS (2016)

## Stratégie de croissance

La stratégie de croissance d'une entreprise esquisse dans quelle mesure, avec quels produits et sur quels marchés l'entreprise souhaite augmenter son chiffre d'affaires et accroître ses parts de marché.

Les entreprises à succès ont souvent des objectifs et visions audacieux. Pour cette raison, la croissance compte parmi les objectifs stratégiques majeurs de nombreuses entreprises. Cela tient au fait que l'objectif de croissance cible un second but, à savoir devenir et rester le fournisseur leader sur le marché. Le leadership du marché favorise à son tour encore la croissance et engendre un cercle vertueux. Hermann Simon (2012) montre dans son best-seller managérial « Hidden Champions » qu'au cours des dernières décennies, la croissance des excellentes entreprises qu'il décrit affichait en moyenne des taux de 8,8 % par an. Pourtant, cela n'est pas ressorti des résultats de l'étude sur les PME (cf. Figure 12). Il est probable que les objectifs de croissance des sondés étaient

plus modestes, car nombre d'entre eux sont des artisans et donc axés sur un marché local, et que d'autres aspects, tels que la préservation de l'indépendance, la compatibilité des risques et la continuité de l'entreprise, pesaient davantage. Beaucoup de PME ne poursuivent généralement pas d'objectifs de croissance explicites.

Dans la moyenne intersectorielle, 70 % des sondés indiquent avoir un objectif de croissance égal ou inférieur à six pour cent. Ce scénario est quasiment le même dans tous les secteurs, à l'exception de l'industrie de l'information et de la télécommunication, où 45 % des personnes interrogées ciblent une croissance annuelle supérieure ou égale à six pour cent au cours des prochaines années. L'industrie du bâtiment se montre la plus réservée dans ses prévisions. Après les dernières années de forte conjoncture, les entreprises semblent s'attendre à une inflexion dans le secteur. Par ailleurs, les prix sont également sous pression, ce qui assombrit encore les attentes en termes de croissance du chiffre d'affaires.

## Objectif annuel de croissance du chiffre d'affaires des cinq prochaines années

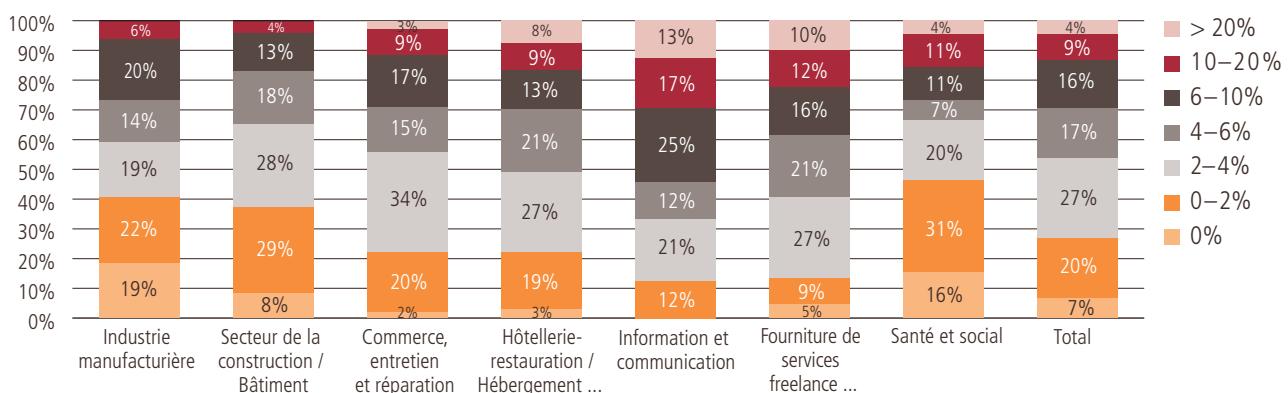


Figure 12 : objectifs de croissance annuels pour les cinq années à venir, ventilés par secteurs.

Source : IFU-FHS (2016)

Indépendamment de la croissance escomptée, la question de savoir d'où doit provenir la croissance du chiffre d'affaires agite les esprits. Il existe en principe quatre possibilités de croissance pour les PME : accroître leur part de marché individuelle, développer de nouveaux produits et/ou services sur les marchés existants (étant entendu qu'il peut s'agir de zones géographiques ou de groupes de clients), développer des marchés nouveaux ou diversifier. Nous ne souhaitons pas approfondir le développement de nouveaux marchés, car nous avons déjà expliqué ci-dessus que les PME définissent soigneusement les niches de marché afin de se démarquer (cf. Figures 4 et 6). Il reste donc encore trois possibilités dont l'importance a été saisie dans le sondage. La figure 13 résume l'estimation des options de croissance. Comme on pouvait s'y attendre, les sondés attachent la plus grande importance à la pénétration du marché (croissance de la part de marché) comme source de croissance. 55 % lui accordent une importance très grande ou plutôt grande. Ce résultat semble raisonnable, vu que la recherche, toutes stratégies de croissance confondues, promet le taux de réussite le plus élevé (env. 50 %). La diversification,

soit le développement d'un produit et d'un marché, est liée simultanément à des risques significatifs et affiche, pour cette raison, le taux de réussite le plus faible (env. 5 %). Malgré cela, les personnes interrogées sur cette stratégie de croissance attachent une importance similaire ou presque à l'acquisition de parts de marché et au développement de produits (cf. Figure 13). Il est possible qu'il y ait sous-estimation des risques liés à une diversification. Il faut néanmoins remarquer qu'un risque plus élevé est également lié à un potentiel de succès plus grand. Autrement dit, bien que la probabilité d'échouer soit plus grande, en cas de succès, les rendements générés pourraient s'avérer nettement plus importants.

#### Conclusion :

Les PME suisses ont tendanciellement des objectifs de croissance plutôt prudents. Elles considèrent plus important de préserver l'indépendance, la compatibilité des risques et la pérennité de l'entreprise. L'augmentation des propres parts de marché est perçue comme l'axe potentiel primordial de la future croissance.

### Possibilités de croissance

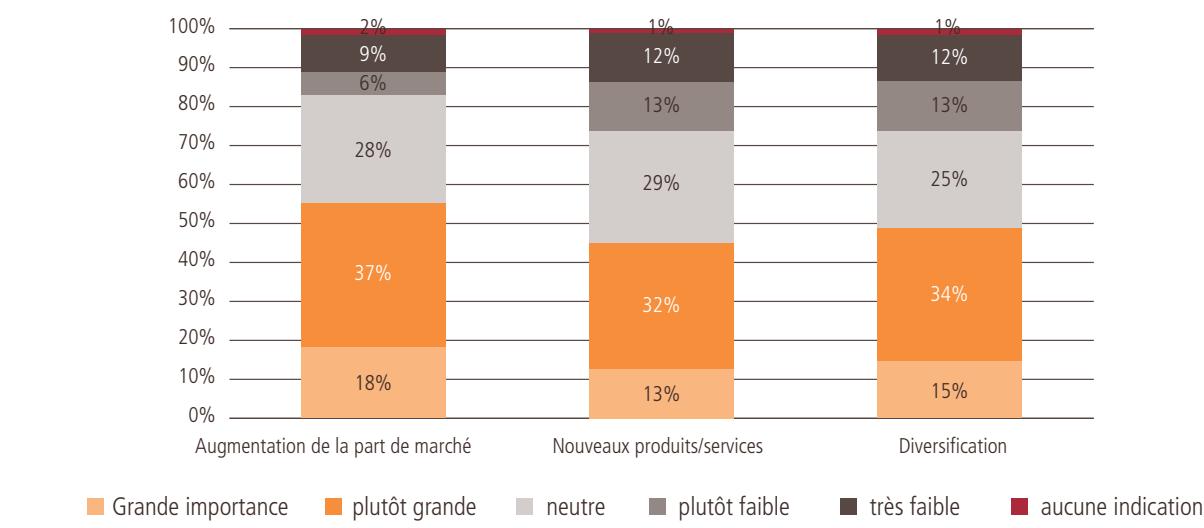


Figure 13 : stratégies de croissance.

Source : IFU-FHS (2016)

### Vision, objectifs et culture

La vision d'entreprise est souvent appelée «vision d'avenir» ou «phare». Celle-ci détermine d'une part l'objet social et d'autre part ses objectifs prioritaires et ambitieux. La vision indique donc la direction dans laquelle une entreprise doit évoluer et contient plus que les seuls objectifs économiques.

Le général américain Omar Bradley a dit une jour que pendant une époque de changements rapides, il est important de « déterminer le cap en s'orientant avec la lumière des étoiles et non pas aux lumières de chaque bateau qui passe. » Bertrand Piccard et André Borschberg prouvent avec le projet Solar Impulse à quel point une vision est en mesure de mobiliser des forces et donc de générer créativité et inventivité. Vouloir faire le tour du monde dans un avion uniquement propulsé à l'énergie solaire semblait tout d'abord techniquement totalement utopique, voire impossible. Après plus de dix années de recherche et développement, portés par la force unificatrice de la vision, le but a été néanmoins atteint le 9 mars 2015. Solar Impulse a décollé avec son avion solaire Si2 d'Abou Dhabi pour son voyage autour de la terre. Après plusieurs étapes réussies, l'équipe s'apprêtait à traverser

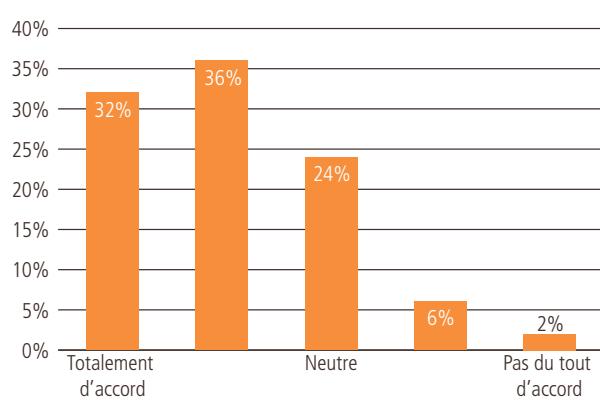
l'Atlantique à la clôture de la rédaction de ce rapport.

Les participants à cette enquête ont eux aussi reconnu la force intrinsèque d'une vision d'entreprise. La figure 14 montre une forte adhésion à l'énoncé « La vision nous tient à cœur ».

Il va de soi qu'une vision ne peut déployer sa force unificatrice que si la majorité des collaborateurs adhèrent aux objectifs – même audacieux et exigeants – qui y sont formulés. C'est ce que confirment les sondés dans la figure 14, schéma de droite. L'analyse des données du sondage a conclu sur l'existence d'une corrélation statistique significative entre l'importance de la vision pour l'entreprise et les collaborateurs et les indicateurs de résultats financiers.

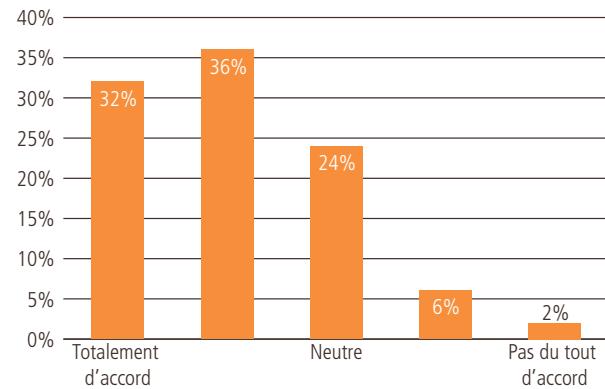
Une vision naît tout d'abord dans la tête d'une ou de plusieurs personnes. Pour qu'elle puisse être reconnue, acceptée et partagée par l'ensemble du personnel, elle doit être communiquée efficacement. La majorité des entreprises le font à l'occasion de rassemblements de personnel ou se décident à ancrer leur vision à l'aide d'une formation succincte de leurs collaborateurs. Souvent, la vision est mentionnée

#### La vision nous tient très à cœur



n=592

#### Les objectifs à long terme sont partagés ou soutenus



n=592

Figure 14 : Importance et acceptation de la vision d'entreprise.

Source : IFU-FHS (2016)

pendant des entretiens personnels, comme par exemple pendant la convention d'objectifs annuels. Il est tout à fait judicieux d'orienter les objectifs individuels des collaborateurs sur les objectifs généraux à long terme de l'entreprise.

La vision est étroitement liée à la culture d'entreprise, qui dépend à son tour fortement des valeurs communiquées et vécues consciemment ou inconsciemment dans l'entreprise. Par ailleurs, les valeurs sont décisives pour évaluer la capacité des personnes à s'identifier à l'organisation, et leur volonté de donner le meilleur d'elles-mêmes. Il est donc clair que la culture d'entreprise et les valeurs de base constituent un élément clé dans la réussite hors pair d'une entreprise.

De nombreuses entreprises ont conscience du lien étroit qui existe entre culture d'entreprise et succès. Il n'y a donc rien d'étonnant à ce que 92 % des personnes interrogées adhèrent plutôt, voire entièrement, à l'affirmation « Notre culture d'entreprise et nos valeurs sont nettement perceptibles dans nos activités professionnelles de tous les jours ».

Il est intéressant de savoir quelles valeurs on rencontre le plus souvent dans le paysage des PME helvétiques. Celles-ci sont résumées en fonction de la fréquence relative de leur mention dans la figure 15.

#### Conclusion :

Vision et objectifs jouent un rôle important pour les PME suisses et sont positivement corrélatés au succès de l'entreprise. La confiance, la responsabilité personnelle et la considération comptent parmi les principales valeurs déterminant la culture d'entreprise.

La confiance et la responsabilité personnelle sont les valeurs les plus fréquemment mentionnées. En troisième position suit la considération. La mention de ces aspects n'étonne guère, vu qu'elle confirme des théories sur la motivation dans les entreprises ayant déjà fait l'objet de nombreuses recherches. Les collaborateurs donnent le meilleur d'eux-mêmes lorsqu'il règne une culture de confiance, qu'ils jouissent d'une grande marge de responsabilité et que la direction les traite avec considération.

## PROFFIX

Software für KMU

### Vision et objectifs :

#### PROFFIX Software AG

La solution commerciale globale de l'entreprise suisse PROFFIX Software AG sise à Wangs, dans le canton de St-Gall, répond aux attentes spécifiques des petites et moyennes entreprises. La solution logicielle doit être optimisée en permanence afin de satisfaire aux besoins de sa clientèle dont les effectifs dépassent maintenant le chiffre de 3'000. Les idées des collaborateurs jouent ici un rôle central. Il est particulièrement précieux pour les développeurs de solutions logicielles de pouvoir visualiser le sens de leur travail et le produit sous forme de résultat tangible. Les objectifs clairs fournissent des repères et permettent aux collaborateurs de libérer quotidiennement l'énergie nécessaire.

### Valeurs les plus importantes (fréquence relative)

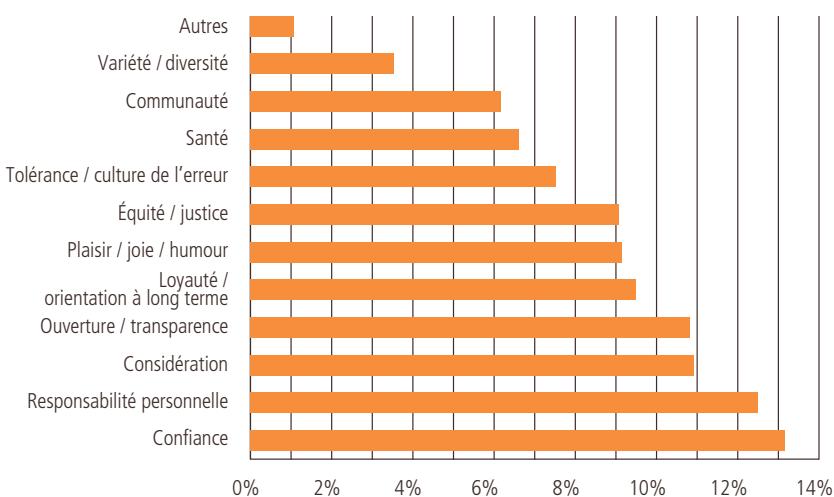
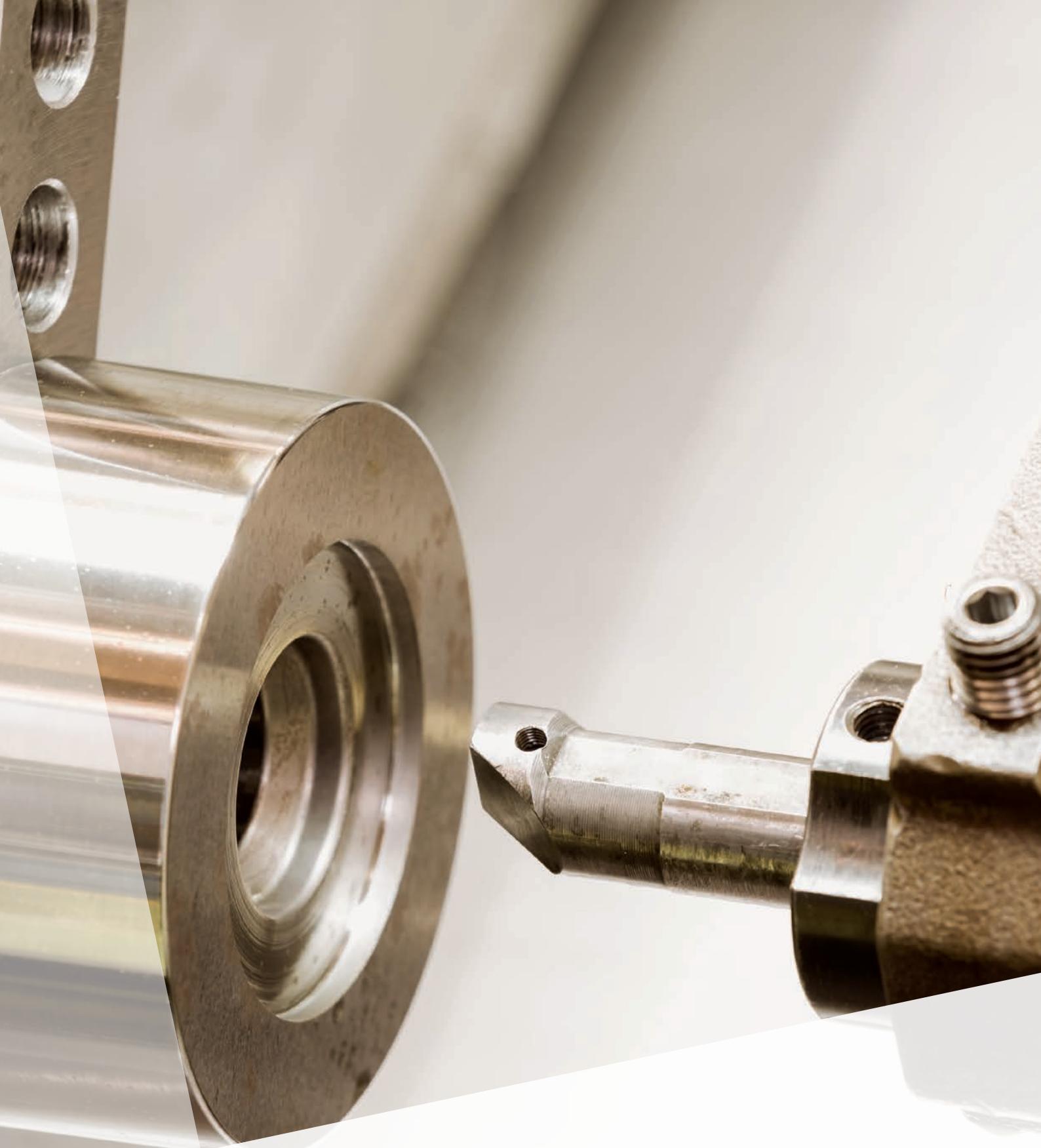


Figure 15 : principales valeurs.

Source : IFU-FHS (2016)





Secteur de la production

## Marge d'investissement limitée dans les innovations

Rigo Tietz

### Caractéristiques et structure du secteur de la production :

- Principales caractéristiques : concurrence internationale très intense ; nombreuses sous-branches axées sur l'exportation telles que les secteurs des machines-outils ou de l'équipement électrique ; part importante de PME dans des niches de marché spécifiques, souvent composées de sous-traitants de grandes entreprises ; pouvoir de négociation relativement faible par rapport aux clients ; attractivité modeste de la branche en raison du franc fort ; évolution marquée des conditions-cadres due aux changements structurels et à la numérisation croissante de l'industrie
- Le secteur de la production couvre par exemple les domaines de l'usinage, des machines-outils, de l'électrotechnique, de la transformation du bois et du plastique ou des produits chimiques et pharmaceutiques

Selon l'avis des entreprises du secteur de la production interrogées, l'innovation joue un rôle important pour leur permettre de rester concurrentielles à l'avenir. La figure 16 révèle que 57 % des sondés sont d'accord sur le fait que les innovations jouent un rôle stratégique majeur pour l'entreprise. Lorsqu'il s'agit néanmoins de savoir combien ces entreprises investissent réellement dans les innovations, la branche se situe nettement en dessous de la moyenne. Les résultats montrent que 80 % des entreprises interrogées ne dépensent que 5 % au maximum de leur chiffre d'affaires annuel pour des innovations. Ces chiffres illustrent clairement que de nombreuses entreprises du secteur de la production traversent actuellement une situation économique difficile. Conformément à l'organisation faîtière Swissmechanic, près d'un tiers des entreprises de la branche des machines-outils, des équipements électriques et des métaux ont subi des pertes pendant l'exercice 2015. Cela concerne en particulier les petites entreprises qui, en raison de la force du franc, ont dû réduire leurs prix

### Les innovations revêtent une importance stratégique centrale

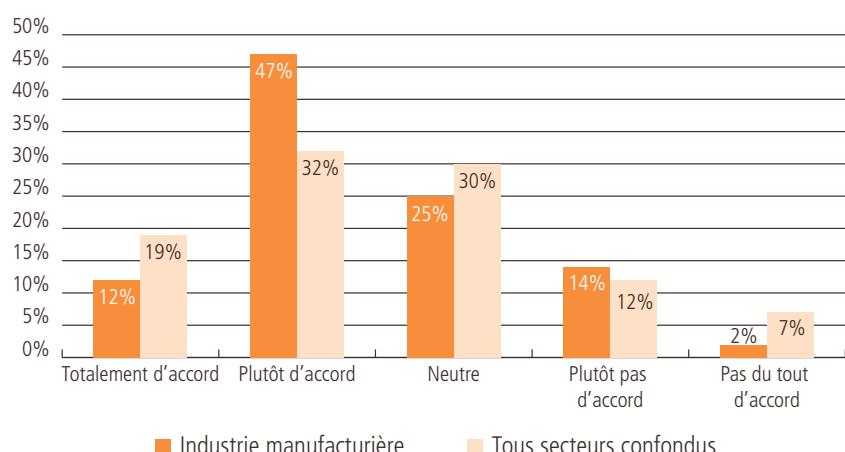


Figure 16: Importance des innovations dans le secteur de la production.

Source : IFU-FHS (2016)

d'environ 10 % afin de rester concurrentielles à l'échelle internationale. L'augmentation de l'efficience et l'amélioration des conditions d'achat ont permis de compenser quelque peu le recul du chiffre d'affaires. Il ne reste cependant que peu de marge de manœuvre pour d'autres améliorations à venir. Les entreprises du secteur de la production continuent à ressentir une forte incertitude quant à l'évolution des devises et de la conjoncture, car la zone euro reste le débouché principal pour nombre d'entre elles. Les PME sont particulièrement touchées par la situation actuelle, vu qu'elles produisent une grande partie de leur valeur ajoutée en Suisse et que, faute de ressources, elles ne sont pas capables, à l'opposé des grandes entreprises, de transférer des domaines spécifiques dans d'autres espaces monétaires. La situation s'avère également dramatique pour les PME qui fournissent par exemple de grandes sociétés. En effet, si ces groupes délocalisent des parties de leur valeur ajoutée à l'étranger, cela peut avoir des conséquences directes pour les sous-traitants en Suisse. La branche compte par conséquent de nombreuses entreprises qui se battent pour leur survie et doivent travailler dur afin de dégager la marge nécessaire à des investissements.

Outre l'amélioration continue des processus d'entreprise, on peut observer les orientations stratégiques suivantes. Dans un premier temps, il y a positionnement en tant que fournisseur de créneau et leader en matière de qualité. Conformément aux résultats du sondage, 56 % des entreprises interrogées se concentrent sur des niches de marché, de clients ou de produits déterminées. L'identification de niches attrayantes avec des petites séries, des exigences de qualité élevées et des délais de livraison courts correspond très bien au profil de compétences de nombreuses PME. L'autre possibilité consiste à exploiter la tendance à opter pour des produits, composants ou sous-ensembles toujours plus complexes et à offrir au client des solutions « livrées par un seul fournisseur ». Car selon des représentants de la branche, il manque à présent à de nombreux clients les connaissances pour fabriquer eux-mêmes des pièces plus complexes. Cette stratégie permet

## Part moyenne du chiffre d'affaires consacrée aux innovations

27

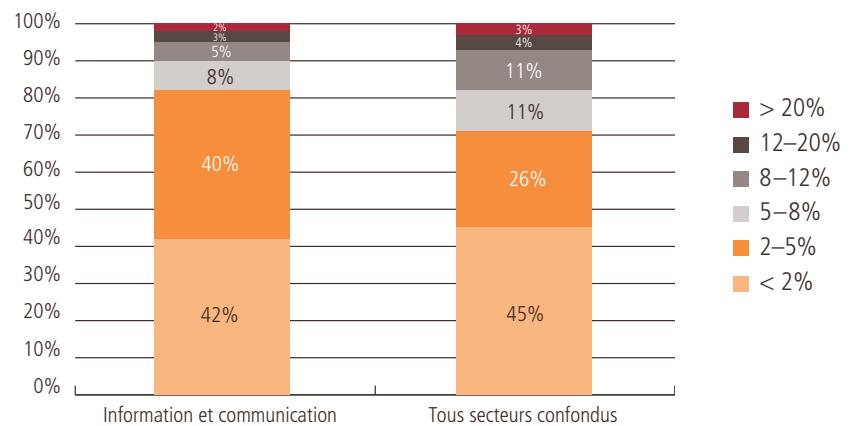


Figure 17: Objectifs de croissance du secteur de la production.

Source : IFU-FHS (2016)

de décharger les départements de développement des clients et de renforcer la fidélisation de ces derniers.

La numérisation croissante décrite par le mot-clé « industrie 4.0 » offre d'importantes opportunités en particulier pour les entreprises suisses bien placées à l'échelle internationale, car ces dernières affichent d'ores et déjà un niveau élevé d'automatisation, possèdent une bonne infrastructure informatique et emploient des collaborateurs qualifiés. La numérisation croissante offre de nombreuses possibilités, mais requiert simultanément des investissements qui s'avèrent surtout difficiles à réaliser pour les entreprises qui ont enregistré des pertes ou dont le cash-flow est négatif. Les objectifs de croissance des entreprises du secteur de la production interrogées sont pour cette raison relativement modestes et inférieurs à la moyenne générale, comme l'illustre la figure 17.

L'identification de niches attrayantes avec des petites séries, des exigences de qualité élevées et des délais de livraison courts correspond très bien au profil de compétences de nombreuses PME.

### Facteurs critiques :

1. Créer une marge de manœuvre pour investir dans l'innovation
2. Poursuivre une stratégie claire, p. ex. en tant que fournisseur de niche ou entreprise générale
3. Exploiter les opportunités qu'offre la numérisation croissante

## Erich Schwegler AG

### À retenir :

- Les conditions-cadres difficiles impliquent la nécessité de trouver des approches novatrices pour assurer la réussite future.
- La croissance quantitative ne revêt qu'une très faible importance pour le développement de l'entreprise.
- Les connaissances et l'expérience des collaborateurs jouent un rôle central pour le succès de l'entreprise.

Citation (Markus Angst) : « L'essentiel est de consacrer du temps aux collaborateurs, même pendant des périodes agitées et de s'amuser également si le vent froid qui souffle dehors s'infiltre à l'intérieur ».

Fondée en 1947, l'entreprise Erich Schwegler AG de Merenschwand, dans le canton d'Argovie, est encore dans des mains familiales. L'entreprise emploie environ 35 collaborateurs qualifiés et travaille tant pour des PME que pour des groupes internationaux des secteurs les plus variés. Le commerce classique des domaines du formage de la tôle et de l'usinage de Schwegler AG est sous pression en raison de sa forte part d'exportation et de la situation monétaire actuelle. Le domaine du formage de la tôle et ses prestations principales de repoussage, d'emboutissage et d'estampage est encore un peu plus touché alors que l'usinage et ses prestations de tournage, fraisage et multitâche pourront compter sur une croissance future modérée. L'entreprise a identifié tôt le traitement multitâche. Ce faisant, dans le cas idéal, « la pièce n'est plus manipulée jusqu'à ce qu'elle soit finie » déclare le directeur Markus Angst pour expliquer cette évolution tout en se targuant d'un carnet de commandes bien rempli.

Pour les activités clés, il s'avère difficile de développer des avantages de différenciation nets. Néanmoins, toutes les entreprises concurrentes ne peuvent pas se prévaloir d'une certaine expérience des matériaux exotiques, tels que par exemple les alliages de titane, Hastelloy, Kovar, Haynes ou Tanal. Par ailleurs, le développement futur de l'entreprise requiert des approches nouvelles et innovantes, bien que la croissance quantitative ne revête qu'une faible importance. D'une part, le chiffre d'affaires doit être augmenté à l'avenir grâce à des produits propres, tout comme la part des services. D'autre part, un nouveau champ d'activité du domaine de la course est en train d'être mis sur pied. Les petites séries aux exigences de qualité et de temps très élevées sont de mise ici. Au niveau du développement d'entreprise, Schwegler AG exploite également la tendance actuelle aux produits ou composants toujours plus complexes. L'objectif est de s'impliquer chez le client dès le stade du développement. Selon Markus Angst, cette stratégie présente deux avantages : « Dans cette phase, l'alliance des compétences clés du client et du fournisseur conduit à un résultat meilleur d'une part, et le fait de se positionner très tôt avec succès permet d'avoir de meilleures chances lors de l'attribution de la commande, d'autre part. »

Connaissances et expérience jouent un rôle déterminant dans la production. Comme les affaires ont des termes toujours plus courts, les collaborateurs doivent, de nos jours, assumer davantage de responsabilité. Ainsi, les responsables de secteur travaillent de manière relativement autonome et les collaborateurs sont fortement impliqués lorsqu'il s'agit, par exemple, de déterminer comment fabriquer un produit. Selon Markus Angst, l'essentiel est de « consacrer du temps aux collaborateurs, même pendant des périodes agitées et de s'amuser également si le vent froid qui souffle dehors s'infiltre à l'intérieur ».





**Secteur des prestations de service**

## Bon marché et simple, contre haut de gamme et sur mesure

### Caractéristiques et structure du secteur des prestations de service

- Caractéristiques principales : faible investissement en capital ; forte dépendance du capital humain, forte orientation client ; secteur à ancrage local marqué ; majoritairement micro-entreprises (forte fragmentation)
- Les sous-secteurs suivants font, entre autres, partie du secteur des prestations de service : conseil juridique et fiscal, conseil aux entreprises, architectes et bureaux d'ingénieurs, prestations issues de la recherche et du développement, publicité, agences de voyage, coiffeurs, fiduciaires, placement de personnel, fleuristes, services du domaine de la formation initiale et continue.

Les activités de services sont ce que l'on appelle communément des « people business ». Pour cette raison, le profilage stratégique d'une

entreprise de prestations de service place l'individu et plus précisément les collaborateurs et les clients au cœur des préoccupations. En l'occurrence, les entreprises de services tentent de mettre sur pied des critères de distinction et d'identification par rapport à leurs concurrents, vu que la concurrence est âpre et intense. Elles réussissent, par exemple, à se démarquer en se focalisant sur des créneaux et segments de marché, en les associant à une plus-value élevée (haut de gamme et taillée sur mesure) plutôt qu'en recourant à une stratégie de prix bas (bon marché et simples, cf. figure 18).

La différenciation dans l'esprit « haut de gamme et fait sur mesure » peut être obtenue moyennant des services complémentaires qui doivent être axés sur une offre de valeur ajoutée visible pour le client. Un fiduciaire peut, par exemple, attirer l'attention de ses mandants sur des risques fiscaux ou d'éventuels problèmes d'économie d'entreprise. Un coiffeur peut, en plus de son activité traditionnelle, proposer une

### Différenciation ou leadership en termes de coûts

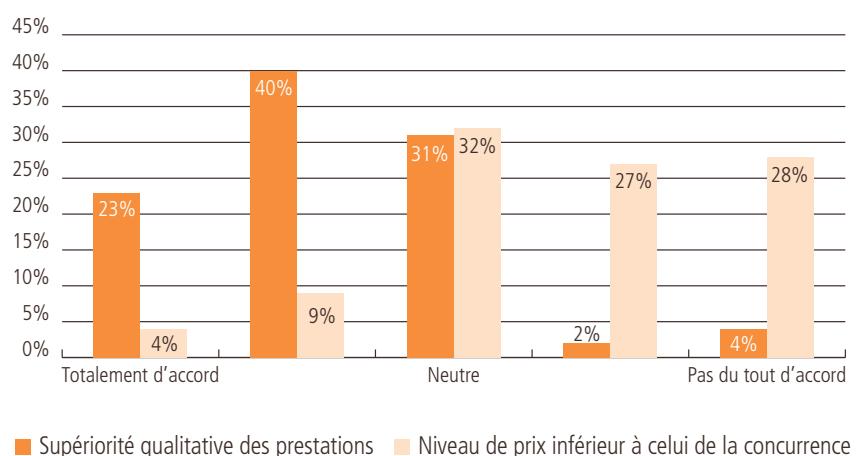


Figure 18: choix de la stratégie des PME du secteur des prestations de service.

Source : IFU-FHS (2016)

offre de services cosmétiques. Un architecte peut conseiller ses clients de manière globale, en signalant aux personnes intéressées des solutions de construction intégrées. La satisfaction du client peut ainsi être renforcée, ce qui se traduira par une plus grande fidélité. Dans le cas idéal, il est ainsi possible de facturer au client des honoraires de conseil plus élevés, si'il voit qu'ils sont justifiés par un bon rapport prestation/prix.

Une stratégie de prix bas « simple et bon marché » revient à assumer le leadership sur le marché local. Il peut être atteint si les coûts sont à architecture variable et s'il est possible de fixer des salaires très bas. Cette stratégie n'est guère poursuivie par les entreprises interrogées.

L'ancre local et une forte proximité le client – caractéristique de succès fondamentale pour ces activités – sont le dénominateur commun de toutes les entreprises de prestations de services.

En règle générale, les entreprises de services innovent par petites étapes. L'identification de tendances à venir et le capital humain jouent un rôle important dans ce contexte. Comme les collaborateurs constituent un facteur central de succès, ils doivent être gérés en conséquence. Des structures allégées et une grande marge de manœuvre décisionnelle revêtent une grande importance pour les activités quotidiennes (cf. figure 19). Lorsque les collaborateurs disposent d'une marge de manœuvre leur permettant d'exposer des idées et suggestions d'amélioration, le client en profite par une amélioration des prestations de services. Cela fidélise à son tour le client davantage au prestataire de services.

Une vision claire et commune est fondamentale dans le domaine des services, car celle-ci renforce l'identification et la motivation des collaborateurs. En raison de l'importance élevée du personnel, des valeurs telles que la confiance, la responsabilité personnelle et la loyauté sont bien plus vitales que dans les autres secteurs.

## Notre offre de prestations est principalement un...

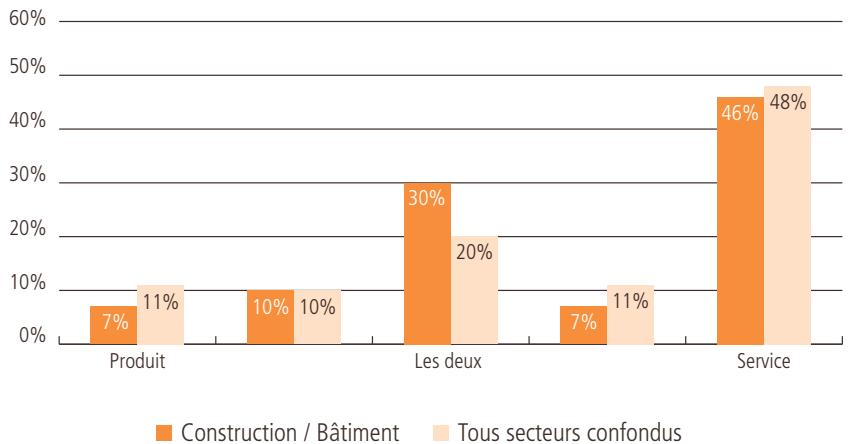


Figure 19: marge de manœuvre décisionnelle des collaborateurs.

Source : IFU-FHS (2016)

« L'ancre local et une forte proximité avec le client sont le dénominateur commun de toutes les entreprises de prestations de services. »

### Facteurs critiques de succès

- Etablissement de relations client à long terme** : sur le marché local, miser sur des relations à la clientèle durables
- Fidélisation des collaborateurs** : déléguer des responsabilités aux collaborateurs performants et les fidéliser à long terme à l'entreprise
- Se concentrer sur un positionnement stratégique clair** : privilégier les prestations sous forme de service taillé sur mesure et personnalisé, au lieu d'un positionnement bon marché et standardisé

## Rohner AG

### À retenir :

- Développer les innovations par petites étapes à l'échelle d'un réseau local : esquisser une idée d'entreprise, en parler avec des clients et leur demander un feedback.
- Identifier des problèmes : écouter les clients avec attention et comprendre clairement leurs besoins afin d'être en mesure de développer de nouveaux produits et services.
- Courir des risques faibles : ne pas se créer de dépendances importantes ou faire de gros investissements si les avantages futurs ne sont pas calculables.

Rohner AG est une PME suisse classique, active dans le domaine de la technique paysagiste, du sanitaire et de la ferblanterie. Fondée en 1907, l'entreprise est actuellement dirigée par la quatrième génération de la famille, à savoir Marcel et Manfred Rohner.

Ce qui avait commencé, à l'époque, par une simple ferblanterie se poursuit avec des produits novateurs et des créations pour le jardin. Une idée mise en œuvre pour un usage personnel donne souvent naissance à un nouveau produit pour les clients, étant étendu que les deux frères ne sont disposés à courir que des risques mineurs. De là, le nouveau produit fait tout d'abord l'objet de discussions internes avec les collaborateurs de l'équipe, avant d'être développé et analysé avec le réseau existant des clients fidèles et des entreprises partenaires. Les deux frères misent sur un grand nombre d'opinions afin que l'idée nouvelle soit toujours jugée d'un œil critique. Le produit est ensuite développé sur la base des feedbacks des clients et de l'intuition entrepreneuriale. Les idées de nouveaux produits leur viennent aussi souvent de problèmes qui leur ont été soumis par des clients. Dans ces cas, les deux frères esquissent une solution à la main en visualisant par exemple un jardin souhaité et en l'associant à une technique de pointe.

La fluctuation du personnel est faible. Le contact avec les collaborateurs est ouvert et empreint de simplicité. La durabilité des relations avec les collaborateurs constitue le fondement des innovations décrites, la liberté entrepreneuriale et la flexibilité de chacun d'entre eux y contribuent de manière importante.

Le profil stratégique de Rohner AG est de se démarquer clairement grâce à ses produits innovants. L'entreprise propose au client des solutions personnalisées comme service supplémentaire. Ce faisant, elle mise sur une niche, à savoir des solutions systémiques pour l'ensemble du jardin. Les références jouent un rôle central dans ce contexte et Rohner AG souhaite se présenter à ses clients comme fournisseur global, de manière à être en mesure d'optimiser le rapport qualité-prix.

La proximité le client est un thème crucial. En l'occurrence, Rohner AG essaie de se faire connaître par l'intermédiaire des jardiniers et des architectes ainsi que d'entretenir et d'élargir ses réseaux existants. La confiance constante des clients est au cœur de ses activités.

Les frères misent sur les valeurs : une communication ouverte, le plaisir quotidien de travailler et d'agir, le respect envers les autres, un contact simple, la durabilité, la culture de l'erreur et la franchise. Ils sont convaincus que sans ces valeurs, il ne peut guère y avoir d'innovation.



« Rohner AG résout les problèmes de ses clients, ce qui permet d'allier tradition et art dans le domaine du jardin et d'offrir une plus-value au client. »



Le commerce de gros

# Prestations de service complémentaires et concentration sur les niches de marché

Anthony Castiglioni

## Caractéristiques et structure du commerce de gros

- Caractéristiques principales : secteur pro-cyclique, ce qui a actuellement un fort impact sur le commerce de gros ; concurrence déprédatrice en raison des marchés atones et d'une interchangeabilité élevée ; pour cette raison, la pression sur les prix est considérable et les marges brutes plutôt basses en comparaison avec d'autres branches ; fragmentation importante sauf dans le commerce des matières premières ; exigences « just-in-time » élevées de la part des clients ; coefficient de capital relativement haut
- Le commerce de gros (hors véhicules) peut être subdivisé sommairement dans les sous-branches suivantes : biens de consommation durables et non durables, produits chimiques, matériaux de construction et matières premières, machines et équipements, denrées alimentaires et boissons.

De nombreux sous-marchés du commerce de gros sont marqués à la fois par une saturation et une offre excédentaire. Cela conduit à une forte lutte d'éviction et à une pression sur les prix. Vient s'y ajouter le commerce en ligne qui permet le contact direct entre clients et fabricants, facilitant ainsi le contournement du commerce de gros. En raison de l'absence d'économies d'échelle, les PME justement doivent se concentrer sur une stratégie de différenciation afin d'être perçues comme partenaires préférentiels grâce aux avantages majeurs qu'elles offrent. Les experts de la branche parlent également souvent d'un problème d'image du commerce de gros. La prestation du commerce de gros n'est guère perçue par les clients. Il est possible de s'y opposer efficacement, moyennant une offre de services complétant la fonction de revendeur proprement dite. Les offres de matériel promotionnel, de formations produits ou de prestations de réparation et de service pour les clients commerciaux sont envisageables. Les entreprises

## Les services supplémentaires que nous offrons sont d'un niveau nettement supérieur à ceux de la concurrence

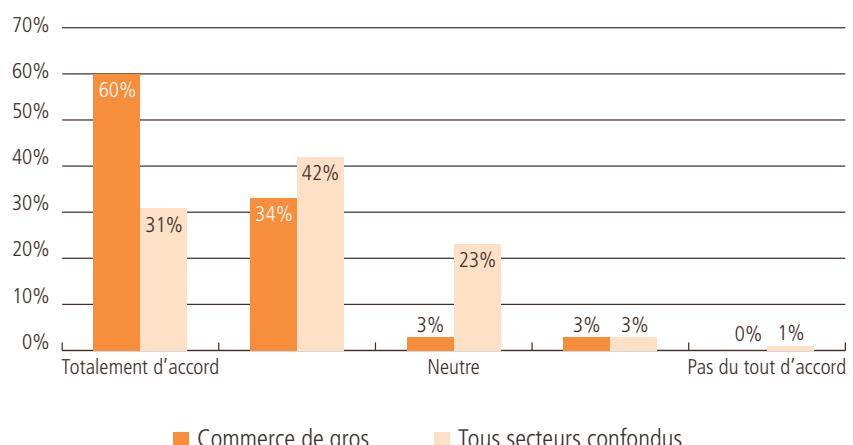


Figure 20: Signification des services d'excellence dans le commerce de gros.

Source : IFU-FHS (2016)

ont identifié ces possibilités, comme l'illustre de manière saisissante la figure 20. Comparés à l'ensemble des autres sondés, on note que dans le commerce de gros les services d'excellence revêtent une importance nettement plus élevée. Renforcer la valeur ajoutée réussit en règle générale d'autant plus que la délimitation et la définition du segment de la clientèle sont précises. Pour cette raison, les commerçants en gros se concentrent sur des niches de marché déterminées (figure 21). Cela peut se traduire par exemple, par une sélection soigneuse des clients cibles et un assortiment adapté en conséquence. Le commerçant en gros réussit de cette manière à être perçu comme un spécialiste par le client et jouir ainsi d'une position préférentielle.

Il est frappant de voir dans le sondage que les commerçants en gros attachent moins d'importance que le reste des sondés aux innovations en tant que stratégie de succès. Une innovation majeure serait bien entendu souhaitable. La question décisive est cependant de savoir comment y parvenir. La solution ne peut pas consister à élargir simplement l'éventail des produits, mais plutôt à rechercher un élargissement de la plus-value pour le client. C'est ici que les services complémentaires décrits précédemment entrent en jeu. Il n'est pas rare qu'il s'avère nécessaire de contracter des partenariats p. ex. pour une offre de prestations de services logistiques. Cependant, la numérisation du commerce peut offrir également des approches intéressantes et doit être absolument considérée comme une opportunité. En fidélisant davantage le client à travers des solutions informatiques (p. ex. commande via des applications), il est possible de le servir plus efficacement et plus rapidement, ce dont il profite à son tour. Il faut également accorder dans ce contexte une grande attention à la fidélisation du fournisseur. On peut prendre comme exemple le déclenchement automatique des commandes grâce à l'utilisation de la technologie RFID (Radio Frequency Identification). La puce reconnaît lorsque le stock arrive à sa fin. Cela déclenche automatiquement une commande via radio dans le système auprès du fournisseur sans qu'il ne soit nécessaire de faire appel à

### Facteurs critiques de succès

1. Sélection minutieuse du client cible (segment du marché) et définition de l'offre de plus-value adaptée
2. Offre de services complémentaires taillés sur mesure pour le segment des clients ciblés
3. Établissement de processus allégés et fiables grâce à l'utilisation de technologies informatiques et de solutions de télécommunication, tant en interne qu'en externe (fournisseurs et clients)

quelqu'un. Cela augmente l'efficience, réduit les coûts et abrège les temps de livraison.

En se concentrant sur des niches de marché déterminées, le commerçant de gros parvient à augmenter son offre de plus-value pour le client.

### Nous nous concentrons sur des niches de marché déterminées

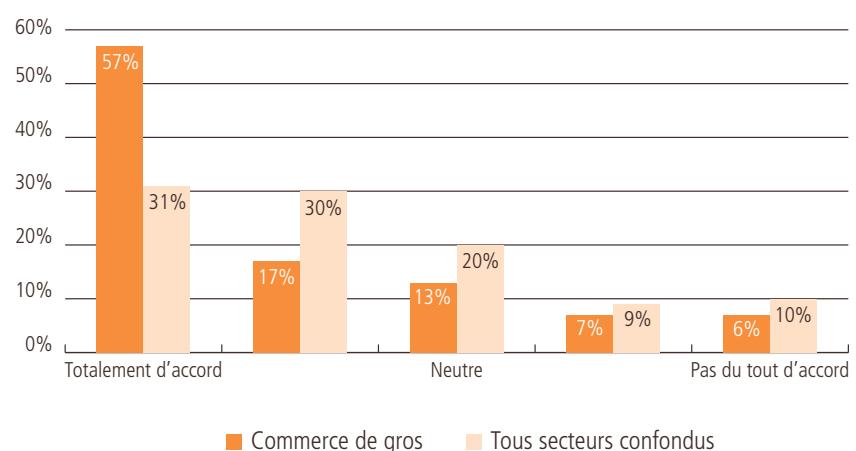


Figure 21: Concentration sur des niches de marché du commerce de gros.

Source : IFU-FHS (2016)

## Ace Alpine & Climbing Equipment AG

### À retenir :

- Comme dans de nombreuses autres PME, le succès repose sur une stratégie de niche savamment choisie, complétée par des aspects de différenciation soigneusement sélectionnés.
- Compétence et expérience sont synonymes d'une grande crédibilité auprès du client. Cela est crucial pour les sports de montagne, en particulier, car la sécurité y joue un rôle central.
- La continuité et la confiance sont des conditions importantes permettant de déléguer compétence et responsabilité aux collaborateurs.

Ace Alpine & Climbing Equipment AG a été fondée en 1998 par Richard Bolt en association avec deux partenaires. Forte de ses 15 collaborateurs actuels, l'entreprise agit principalement en tant qu'importateur général pour une sélection de marques leaders du domaine des sports de montagne. Ses clients sont des magasins spécialisés dans les sports de montagne en Suisse, qui vendent à leur tour ces articles aux clients finaux, c'est-à-dire aux alpinistes actifs ayant des exigences maximales en matière de matériel. Ce faisant, Ace Alpine soutient les magasins de sport par le biais de toute une série de services complémentaires tels que la logistique, le service de réparation, le conseil, la formation et la promotion de vente.

Ace Alpine & Climbing Equipment AG se démarque des autres fournisseurs par son savoir-faire, son conseil ainsi que son service. Richard Bolt, directeur et propriétaire, est un alpiniste chevronné qui conduit régulièrement lui-même des expéditions vers les sommets les plus élevés du monde. Cela lui permet de tester le matériel sous toutes ses coutures et dans des conditions réelles. Cette expérience se reflète dans le choix des articles commercialisés et les conseils prodigués aux magasins de sport spécialisés. Viennent s'y ajouter des randonnées pratiques destinées à initier les détaillants d'articles de sport à l'usage et au maniement corrects du matériel.

« Mon activité en tant que chef d'expédition implique que mes collaborateurs assument des responsabilités pendant mes absences parfois prolongées et aient le droit de prendre certaines décisions », déclare le directeur, Richard Bolt. Cela n'est possible que grâce à une grande stabilité de mon équipe de collaborateurs et à la confiance que je porte à leur intégrité. En même temps, la continuité est également une condition importante pour l'établissement d'une forte relation avec le client.

La vision 2025 de l'entreprise est de devenir leader du marché suisse avec le portefeuille d'articles des sports de montagne. Cela n'est pas facile, car le marché est âprement disputé et la concurrence y est sans merci. Mais grâce à sa croissance solide, Ace Alpine est sur la bonne voie. Au cours des dernières années, elle est parvenue à grignoter progressivement des parts de marché grâce à une stratégie de différenciation habilement choisie. Ces succès sont également dus aux valeurs de l'entreprise systématiquement mises en pratique. La crédibilité figure tout en haut de la liste des valeurs. Pendant les entretiens menés avec les clients, Richard Bolt et ses collaborateurs sont entièrement convaincus de ce qu'ils disent. En effet, leurs paroles reposent sur les expériences qu'ils ont vécues personnellement pendant leurs randonnées en montagne.

« Mon activité en tant que chef d'expédition implique que mes collaborateurs assument des responsabilités pendant mes absences parfois prolongées et aient le droit de prendre certaines décisions ».





Le commerce de détail

# S'opposer aux conditions du marché difficiles en assumant le leadership en matière de services

Anthony Castiglioni

## Caractéristiques et structure du commerce de détail

- Caractéristiques principales : saisonnalité marquée et dépendance de la conjoncture ; forte concurrence d'évitement et pression exercée sur les prix en raison de la saturation des marchés ; fort pouvoir de négociation du client à cause de l'interchangeabilité de l'offre ; Internet permet la mise en place d'une stratégie cross canal, mais a contribué à la transparence du marché et renforcé ainsi le pouvoir de négociation du client au cours des dernières années ; domination des grands distributeurs ; le tourisme d'achat dans les pays limitrophes est une menace renforcée par la force du franc
- En gros, le commerce de détail peut être divisé en plusieurs groupes de marchandises : alimentaire et para-alimentaire ; soins personnels et santé ; équipement électronique grand public ; vêtements / chaussures ; ménage et habitat ; bricolage/ jardin/accessoires automobiles

En 2015, les chiffres d'affaires du commerce de détail ont affiché un recul nominal de 2,2 % par rapport à l'année précédente. Une grande partie de ce recul, à savoir 1,4 %, résulte de la chute des prix qui perdure depuis 2010 dans le commerce de détail (cf. figure 22). Contrairement aux années passées, en 2015 les chiffres d'affaires réels du commerce de détail (chiffre d'affaires en prix constants) ont également baissé par rapport à 2014. Cette régression de 0,8 % est due à la détérioration du moral des consommateurs et à la progression du tourisme d'achat après que la Banque nationale a décidé en janvier 2015 de ne plus défendre le cours plancher par rapport à l'euro. Le commerce de détail est une fois de plus sous pression. Les études des années précédentes (IFU-FHS, 2014 et 2015) ont démontré que pour les PME du commerce de détail, l'offre de prestations de service complémentaires fournissant une valeur ajoutée au client semblait la plus prometteuse (stratégie de leadership en matière de service). Les prestations les plus efficaces sont celles qui sont ciblées sur un segment soigneusement

## Évolution du chiffre d'affaires et des prix dans le commerce de détail

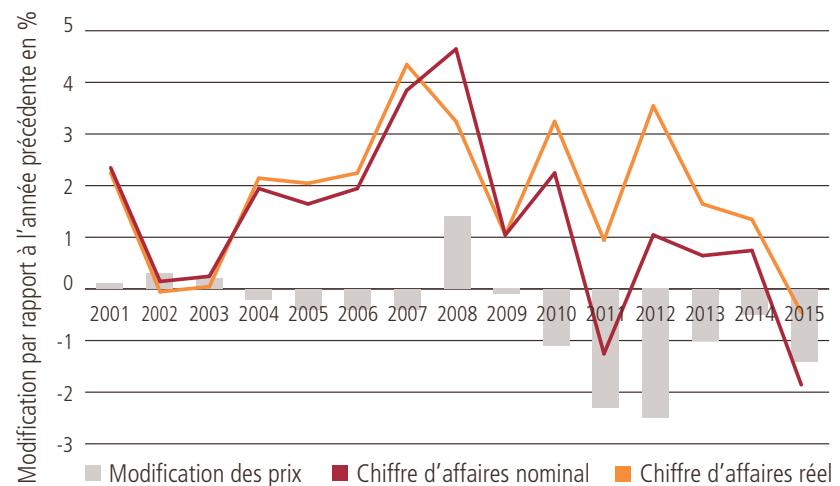


Figure 22: évolution du chiffre d'affaires et des prix dans le commerce de détail (hors carburants). Source : OFS (2016).

choisi de clients. Bien que les participants à l'étude de cette année considèrent que leurs prestations de service sont en majorité supérieures à celle de la concurrence, ils ne se différencient néanmoins pas de manière déterminante de l'échantillon général. En revanche, on peut constater que la proximité avec le client est plus appréciée que dans les autres branches. Cela est logique, car le propriétaire d'un petit commerce de détail doit s'occuper activement des relations avec la clientèle pour être perçu. Le terme « proximité avec le client » est très large et les façons de le mettre en pratique sont en conséquence très variées. On trouve des exemples dans le commerce d'articles de sport où, p. ex., on propose des journées pour tester les skis. Dans le commerce de vêtements ou de chaussures, le client peut être invité à une journée d'inauguration de la saison. Les droguistes peuvent s'engager dans la fédération locale des arts et métiers, y tenir des conférences afin de démontrer leur compétence et nouer des contacts.

La figure 23 montre l'importance stratégique relativement faible que revêt l'innovation dans le commerce de détail. Cela étonne quelque peu, car les prestations de service complémentaires mentionnées ci-dessus sont considérées comme élément novateur et peuvent servir à se démarquer des grands distributeurs. De même, les nouveaux produits ou services ne sont pas davantage perçus comme moteurs de croissance que dans les autres branches. Cela semble plausible dans la mesure où il ne peut pas être dans l'intérêt du commerçant de détail d'élargir continûment l'assortiment. Le client attend d'une PME que son choix de produits soit plus restreint, mais plus haut de gamme et que le vendeur en connaisse ensuite tous les détails. Comme les prestations de service ne sont pas essentiellement des générateurs de chiffre d'affaires, mais un élément de promotion de vente, l'importance cruciale des services constatée plus haut n'est pas non plus en mesure de changer beaucoup à cette évaluation. Quelles autres stratégies ont été synonymes de succès pour les sondés des années passées ? En plus des aspects escomptés tels que l'orientation client et le conseil, les commerçants de

## Dans notre entreprise, les innovations revêtent une importance stratégique centrale

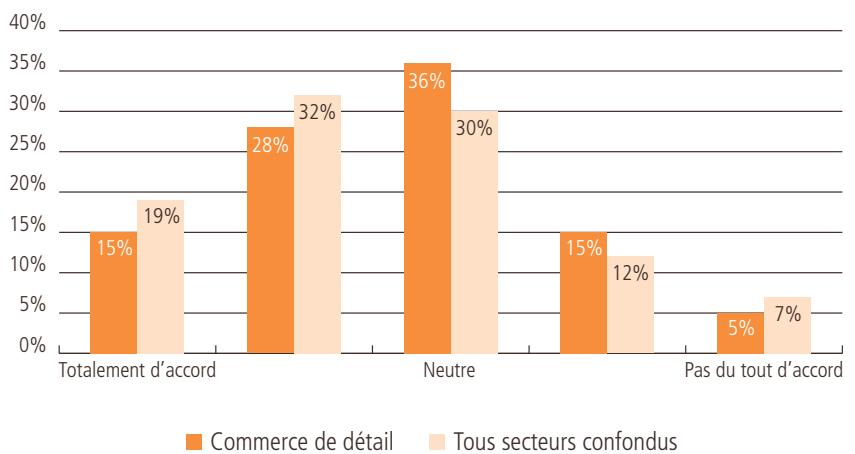


Figure 23: importance stratégique de l'innovation dans le commerce de détail.

Source : IFU-FHS (2016)

détail ont surtout répondu dans le sondage en ligne par des aspects tels que le plaisir de commercer, l'engagement et la persévérance. De ce fait, l'engagement personnel joue un rôle de tout premier ordre comme moteur de succès.

### Facteurs critiques de succès

1. Positionnement stratégique clair en tant que solutionneur ou leader en matière de services
2. Offre de services complémentaires taillés sur mesure pour le segment ciblé
3. Mise en place d'une relation personnelle avec la clientèle
4. Plaisir, engagement et persévérance

Le client attend de la PME que son choix de produits soit plus restreint, mais plus haut de gamme et que le vendeur en connaisse ensuite tous les détails.

## Droguerie von Grünigen AG, Gstaad

### À retenir :

- Aujourd’hui, une entreprise spécialisée familiale ne peut résister à la concurrence que grâce à une stratégie de différenciation claire et axée sur le haut de gamme.
- Les développements de produits et services propres constituent un élément central de l’USP et complètent l’assortiment des produits.
- La formation et l’empowerment des collaboratrices et collaborateurs ainsi qu’une forte orientation client sont à la base du succès.

Abraham von Grünigen a ouvert son cabinet vétérinaire à Gstaad, Chesery-Platz en 1845. Dans l’officine attenante, il vendait à la population des pommades salutaires et des préparations à base d’herbes pour hommes et bêtes. L’entreprise s’est développée par étapes pour devenir la droguerie qu’elle est aujourd’hui. Toujours dans des mains familiales, la droguerie von Grünigen AG est dirigée aujourd’hui par la sixième génération de la famille von Grünigen.

Simple droguerie à ses débuts, l’entreprise est devenue au fil des temps un centre spécialisé dans la santé, la beauté et le bien-être. Elle possède deux filiales à Gstaad et emploie 14 collaborateurs et six apprentis. Son assortiment comprend également une parfumerie et un département d’articles de diététique, en plus d’une foule d’articles de droguerie (remèdes, soins du corps, détergents, etc.).

Malgré un lieu d’implantation idyllique dans l’Oberland bernois, la concurrence bien sûr bat aussi son plein. Il faut donc une stratégie claire pour avoir un succès durable. La direction de la droguerie voit sa stratégie dans le démarquage par rapport à la concurrence et ce, à travers le conseil, la disponibilité, la sélection des produits et l’offre de services proposés. Le savoir-faire spécialisé est essentiel pour le conseil. Pour éviter de le reconstruire à chaque

changement de collaborateur, la mise en place d’un système de gestion des connaissances et de la qualité est déterminante. Le positionnement de base stratégique est complété aussi par des niches sciemment définies dans les gammes des assortiments. La droguerie von Grünigen vend ainsi des parfums de luxe pour une clientèle souvent internationale à fort pouvoir d’achat, ainsi que des fruits et légumes biologiques. Par ailleurs, le perfectionnement continu et l’« empowerment » des collaborateurs et cadres revêtent une grande importance stratégique pour l’entreprise familiale.

« Pour connaître un succès durable dans les activités de droguerie de nos jours, il ne suffit plus de vendre des produits. »

Dans le passé, les possibilités de croissance ont résulté de l’amplification des surfaces de vente et de la reprise d’une seconde implantation ainsi que de la création de nouvelles gammes d’assortiments. Depuis 2015, la droguerie von Grünigen investit dans le développement de spécialités de la maison, réalisées selon des formules propres, telles qu’un sirop contre la toux et des gouttes contre les refroidissements. La droguerie satisfait de cette manière au besoin de remèdes naturels des clients tout en créant un nouvel USP.

Il sera important pour l’avenir d’adapter en permanence l’assortiment à l’évolution constante des besoins des clients, d’offrir des services complémentaires et de créer une plus-value grâce à des produits propres. Pour connaître un succès durable dans les activités de droguerie, de nos jours, il ne suffit plus de vendre des articles.





## Le Secteur de l'hôtellerie-restauration

## Succès grâce à des prix séduisants et une pointe d'innovation

Wilfried Lux

### Caractéristiques et structure de l'hôtellerie-restauration

- Caractéristiques principales : secteur relativement dépendant de la conjoncture, nombreux acteurs du marché principalement de petite taille, d'où une forte pression concurrentielle, exercée en particulier par les pays limitrophes voisins en raison de la vigueur du franc ; investissements en capital plutôt élevés ; besoin important en investissements.
- En gros, le secteur hôtellerie-restauration peut être divisé en deux segments : la restauration et la gastronomie.

En Suisse, près de 30'000 personnes travaillent dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, où les entreprises génèrent près de 2% de la création de valeur helvétique. Mais la branche souffre. Cela est dû certainement au franc qui reste fort (et qui entraîne une concurrence toujours plus âpre des pays voisins), la

concurrence agressive sur le marché domestique et l'important besoin en investissements. Ce faisant, on peut s'interroger sur ce que les Hidden Champions du secteur font de mieux que la concurrence (cf. l'exemple « Hof Weissbad »).

La fluctuation des collaborateurs est nettement plus élevée que dans les autres branches. 46 % des sondés ont indiqué que la fluctuation annuelle de leurs collaborateurs était supérieure ou égale à 8 %. À titre de comparaison : dans l'ensemble des réponses obtenues, seules 26 % des personnes interrogées ont mentionné avoir une telle fluctuation chez leurs collaborateurs. Cela repose vraisemblablement sur la particularité de la branche, qui offre de nombreux postes saisonniers ; par ailleurs les jeunes collaborateurs en particulier souhaitent faire des expériences auprès de différents employeurs. On constate une constance majeure dans les équipes de direction ; le taux de fluctuation y est similaire à celui des autres branches. Les en-

### Niveau de prix inférieur à celui de la concurrence

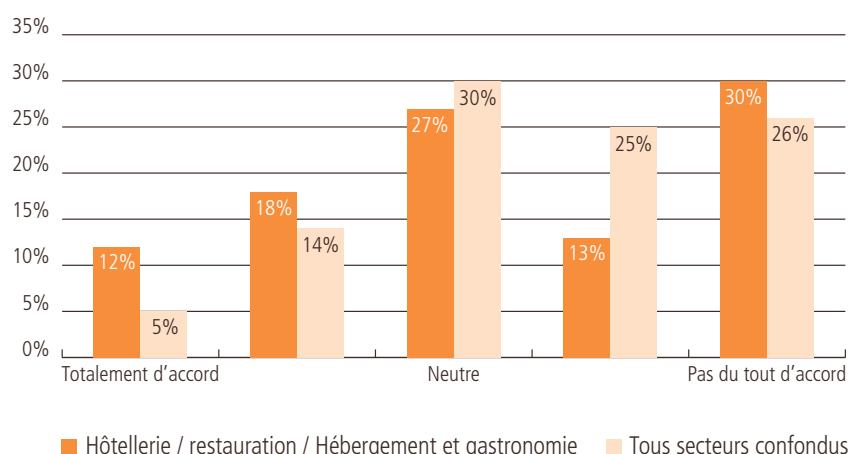


Figure 24: différenciation par un niveau de prix séduisant dans l'hôtellerie-restauration

Source : IFU-FHS (2016)

treprises de l'hôtellerie-restauration ont une organisation tendanciellement plus légère que les entreprises des autres branches. Comparé aux autres branches, le prix joue un rôle plus important dans l'hôtellerie-restauration (30 % dans l'hôtellerie-restauration, 19 % pour l'ensemble des réponses données). Il faut néanmoins noter que 43 % des sondés de l'hôtellerie-restauration ne se démarquent pas par des prix plus bas (cf. figure 24).

La proximité avec les clients ou les hôtes est également essentielle dans l'hôtellerie-restauration. Il s'agit là en particulier d'un défi car la composition de la clientèle est très variée. 91 % des personnes interrogées ont indiqué avoir un grand nombre, voire un très grand nombre d'hôtes (en comparaison avec les 63 % de la moyenne intersectorielle).

L'innovation semble jouer un rôle moins important. Tandis que 51 % des sondés considèrent l'innovation comme un avantage stratégique, ils sont seulement 45 % à le faire dans l'hôtellerie-restauration. Il est évident que l'hôtellerie-restauration ne procède pas à de grandes innovations, mais s'intéresse plutôt au détail (cf. exemple « Hof Weissbad »).

Dans le domaine financier, on peut noter que le point fort est mis sur la croissance du chiffre d'affaires. 55 % des personnes interrogées ont indiqué que c'était leur objectif principal (comparé aux 40 % de la moyenne intersectorielle). Au cours des dernières années, on constate une restructuration croissante de l'hôtellerie-restauration. De nombreux acteurs du marché essaient vraisemblablement d'obtenir une position plus forte sur le marché grâce à la croissance de leur chiffre d'affaires et d'assurer leurs arrières de cette manière. Ici, le fait que les hôteliers et restaurateurs tentent d'exploiter entièrement leurs capacités joue certainement aussi un rôle.

Les valeurs prédominantes au sein des entreprises en question formaient un axe essentiel du sondage de cette année. Dans toutes les branches, les valeurs essentielles des entreprises étaient la confiance, la franchise et la

transparence ainsi que la responsabilité personnelle. Dans l'hôtellerie-restauration, il est frappant de constater que l'équité et la justice sont considérées comme importantes. Par ailleurs, une grande importance est accordée au facteur divertissement (cf. figure 25). Cela se comprend dans la mesure où le plaisir du travail en lui-même compense la faiblesse des salaires et les horaires de travail peu séduisants de la branche.

### Valeurs les plus importantes (fréquence relative)

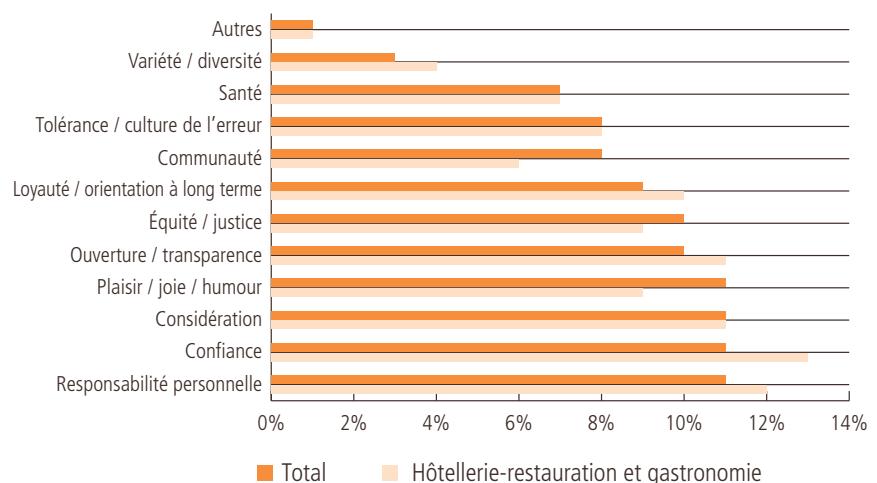


Figure 25: valeurs de l'hôtellerie-restauration.

Source : IFU-FHS (2016)

### Facteurs critiques de succès

1. Outre la qualité élevée des prestations, le prix joue un rôle important dans l'hôtellerie-restauration.
2. Par ailleurs, la proximité avec le client constitue un autre facteur de succès important. Il s'agit là d'un défi spécifique à ce secteur, parce que la clientèle y est très nombreuse.
3. La croissance du chiffre d'affaires constitue l'objectif essentiel auquel aspire la majorité des sondés.
4. Outre l'équité et la justice, le facteur divertissement revêt un rôle supérieur à la moyenne dans l'hôtellerie-restauration.

« Le facteur divertissement et le plaisir au travail jouent un rôle particulièrement important dans l'hôtellerie-restauration. »

## Hof Weissbad

### À retenir :

- Un grand nombre de clients habituels garantissent le taux d'occupation élevé.
- Choyer les hôtes sur place au lieu de faire beaucoup de publicité
- Sur place, la loyauté et la grande qualification des collaborateurs sont déterminantes.

Depuis 22 ans, Hof Weissbad connaît un grand succès dans le canton d'Appenzell Rhodes-Intérieures. Fort de 187 collaborateurs, le complexe hôtelier réalise un chiffre d'affaires annuel de CHF 20,5 millions et affiche une rentabilité (EBITDA) de 18-20 % ainsi qu'un cash-flow opérationnel également très élevé. Comment un hôtel suisse réussit-il à avoir un taux d'occupation de 93 à 98 % lorsque la moyenne de la branche se situe à environ 40 % ? Selon Christian Lienhard, directeur de l'hôtel, son succès repose sur trois facteurs : différents segments d'hôtes qui s'acquièrent mutuellement, la politique du personnel (« Management by Love ») et le financement solide.

La proximité avec le client est déterminante. 70 % des 50'000 hôtes sont des habitués. En réalité, on fait ce que les livres de marketing interdisent en desservant des segments nombreux et variés : séminaires, patients en rééducation, clients individuels et wellness. L'avantage est que ces segments se promeuvent mutuellement. Le participant à un séminaire a, par exemple, une mère qui vient de subir une opération au genou et qui a donc besoin d'une rééducation ; le client individuel travaille dans une entreprise qui cherche des locaux pour un séminaire. Lienhard considère que la niche de Hof Weissbad se situe à l'interface entre la santé et l'hôtellerie. De ce fait, en Suisse, il n'existe

pas non plus de concurrence directe ; elle se trouve plutôt dans le Bregenzerwald, dans la région du Voralberg et au Tirol. Hof Weissbad se positionne dans le segment des prix élevés, la majorité de ses clients a entre 60 et 80 ans. « Le défi à relever à l'avenir sera de savoir comment attirer la clientèle des quadragénaires et quinquagénaires », déclare Lienhard. Le marketing se fait directement à Hof Weissbad. L'hôtel refuse toute publicité et affiches, de quelque genre que ce soit. L'hôte est dorloté à l'hôtel, on veille au moindre détail, p. ex. un SMS avant l'arrivée, une maxime sur le cintre de l'armoire, des boissons gratuites à l'étage. Le client régulier est le meilleur support publicitaire.

Le tout n'est possible que grâce à des collaborateurs compétents et motivés, qui aiment travailler. Hof Weissbad ne fait pas d'économies sur les salaires. « Chez nous, personne ne gagne le salaire minimum », déclare Lienhard. Un style de conduite basé sur la coopération, une grande marge de manœuvre et l'intégration des collaborateurs, en particulier des responsables de départements, dans les prises de décision sont déterminants selon lui. Il existe par ailleurs des cercles de coûts, d'innovation et de qualité dans lesquels les collaborateurs peuvent soumettre leurs idées. L'important est que chaque collaborateur travaille également sur le terrain : « Chacun doit savoir d'où provient l'argent. » La fluctuation de 5 % est nettement inférieure à la moyenne de la branche. Lienhard fait également preuve de générosité en faveur de la formation continue, même si celle-ci n'est pas en rapport direct avec le travail. Le succès lui donne raison : ses cadres lui sont, en moyenne, fidèles depuis 10 à 20 ans.



« Le succès repose sur trois facteurs : différents segments d'hôtes qui s'acquièrent mutuellement, la politique du personnel (« Management by Love ») et un financement solide. »



## Le Secteur des technologies de l'information et de la communication

# Progrès technologique et numérisation croissante sont les moteurs des ventes

Rigo Tietz

## Caractéristiques et structure du secteur TIC :

- caractéristiques principales : vitesse d'innovation élevée, progrès technologique et numérisation croissante ; croissance du marché supérieure à la moyenne et fort dynamisme ; nombreuses PME du domaine informatique dirigées par leurs propriétaires ; multiples applications spécialisées dans des niches de marché déterminées ; secteur récent aux nombreuses start-up faisant figure de nouveaux concurrents potentiels pour les entreprises établies
- Le secteur TIC se compose des sous-secteurs suivants : matériel informatique, logiciels et prestations informatiques ainsi que fournisseurs de services de télécommunication

Les innovations jouent un rôle clé pour les entreprises du secteur TIC. Les résultats du sondage, comme illustrés sur la figure 26, le montrent clairement. Comparées aux entre-

prises des autres secteurs, les entreprises du secteur TIC investissent nettement plus dans les innovations. 59 % des entreprises TIC interrogées investissent en moyenne plus de 8 % de leur chiffre d'affaires dans les innovations, tandis qu'elles ne sont que 18 % à atteindre ce chiffre dans les autres branches. Mais les experts confirment également l'importance stratégique fondamentale des innovations. L'ensemble du secteur se voit confronté en permanence à une pression soutenue poussant à innover, si bien que les entreprises sont obligées de constamment se réinventer. Cela ne s'applique pas uniquement aux PME et aux start-up, mais également aux grandes entreprises. Compte tenu du haut niveau d'investissement, les PME doivent relever le défi qui consiste à surveiller en permanence la rentabilité.

Le monde gagnant en ingéniosité, les entreprises sentent nettement que la transformation numérique a désormais un succès croissant auprès des PME également et que les techno-

## Part moyenne du chiffre d'affaires consacrée aux innovations

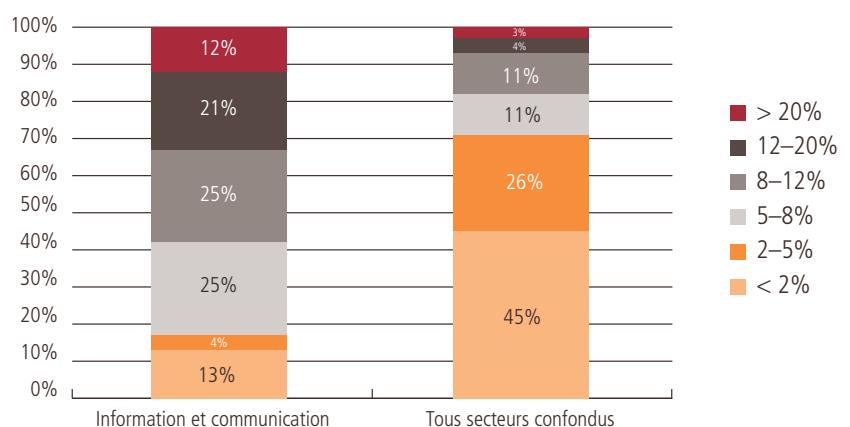


Figure 26: L'importance des innovations dans le secteur TIC.

Source : IFU-FHS (2016)

logies numériques font leur entrée dans les domaines d'entreprise les plus variés. Il existe ici de gros potentiels pour les solutions et services novateurs, par exemple, le poste de travail complet dans le Cloud. De nos jours, les logiciels ne sont plus des solutions isolées et nécessitent une infrastructure informatique et de communication moderne. Les évolutions technologiques, en tant que catalyseurs, permettent de mettre sur pied de nouveaux modèles commerciaux tels que le « logiciel en tant que service » dans lequel ce n'est plus la vente du produit qui est primordiale, mais le paquet de prestations dans l'abonnement mensuel adapté à la situation actuelle d'une entreprise.

La croissance du secteur TIC est actuellement supérieure à la moyenne générale. Près de 30 % des entrepreneurs sondés s'attendent à une croissance annuelle d'au moins 10 %, tandis que la moyenne générale est de seulement 12 %. La branche se porte donc relativement bien, comme le confirment ses représentants. Le flottement décidé du franc suisse a peut-être touché également le secteur TIC, mais ce dernier semble avoir été davantage en mesure de relever ce défi que de nombreuses autres branches. La croissance relativement élevée ouvre, d'une part, de nouvelles possibilités, mais conduit, d'autre part, à une modification constante du marché et de l'environnement concurrentiel. Ce secteur récent est caractérisé par de nombreuses start-up dont les coûts fixes sont souvent bas et qui n'ont donc guère de difficultés à entrer sur le marché. Sur la base de nouvelles technologies, celles-ci peuvent ainsi croître rapidement et s'ériger en concurrents des entreprises établies.

Compte tenu de l'importance énorme des innovations dans le secteur, les collaborateurs ont besoin à la fois de liberté et d'une marge de manœuvre décisionnelle. En d'autres termes, les facteurs « nous » sont cruciaux pour la gestion de l'entreprise qui dans de nombreux cas affiche un style de conduite participatif et une culture d'entreprise familiale. Finalement, le travail novateur a besoin des bonnes conditions-cadres. La figure 27 illustre que la vision et les objectifs à long terme d'une entreprise

## Les objectifs à long terme sont partagés ou soutenus

47

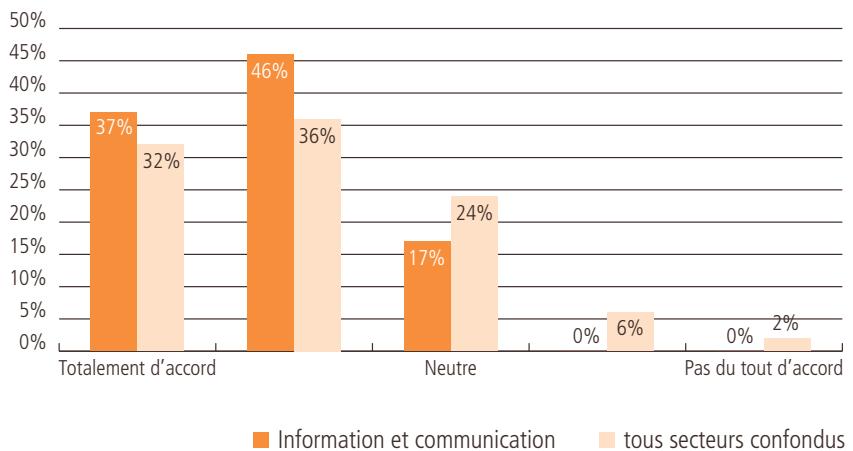


Figure 27: politique centrée sur les collaborateurs du secteur TIC.

Source : IFU-FHS (2016)

### Facteurs critiques :

1. Exploiter les tendances à la numérisation croissante tout en affichant une croissance rentable
2. Politique centrée sur le collaborateur afin d'encourager les innovations
3. Tenir compte des évolutions constantes du marché et de la concurrence
4. Mettre en œuvre non seulement des innovations techniques mais également de nouveaux modèles commerciaux

revêtent un rôle important pour les collaborateurs, car ces derniers souhaitent contribuer de manière visible et participer à l'orientation de l'entreprise. La fluctuation du personnel est souvent faible dans les entreprises novatrices, car la recherche et le développement ne sont pas des objectifs à court terme. Qui y entre et s'y plaît, y reste souvent. Les résultats du sondage ont révélé que le taux de fluctuation du secteur TIC est relativement faible. Pour 79 % des entreprises, il est inférieur à 5 % par an. Dans la moyenne générale, seules 64 % des entreprises présentent un taux de fluctuation aussi bas.

**Le monde gagnant en ingéniosité, les entreprises sentent nettement que la transformation numérique a désormais un succès croissant auprès des PME également.**

## Infra-Com Swiss AG

### À retenir :

- L'orientation claire sur des segments de marché déterminés renforce le positionnement stratégique dans l'environnement concurrentiel.
- Le développement de solutions innovantes demande du temps, mais constitue la base du succès économique à venir.
- Le marché dynamique exige des structures allégées associées à une importante marge de manœuvre décisionnelle des collaborateurs.

Infra-Com Swiss AG a été fondée il y a maintenant 25 ans par Roland Gut, son propriétaire et gérant actuel, en association avec un partenaire. L'entreprise sise à Sursee dans le canton de Lucerne emploie actuellement quelque 50 collaborateurs et réalise des réseaux de communication pour des clients de toute la Suisse, mais principalement sur le Plateau suisse, du bassin zurichois à Berne. « Nous nous concentrons sciemment sur les petits et moyens opérateurs de réseaux et nous nous rencontrons sur un pied d'égalité », c'est ainsi que décrit Roland Gut l'orientation claire et le positionnement stratégique de l'entreprise, qui ont une part déterminante dans son succès actuel.

Les présentes conditions-cadres sont avantageuses. En effet, l'activité clé de l'entreprise profite très largement de la tendance à la numérisation croissante. « La faim toujours plus grande de bande passante requiert des réseaux performants et fiables », commente avec justesse le gérant. La demande en bande passante augmente ainsi d'environ 50 % par an, ce qui représente un moteur de croissance important de l'entreprise. Mais malgré le succès rencontré, l'heure n'est pas au repos, car les évolutions techniques ne cessent de progresser à un rythme toujours plus effréné. La réalisation de solutions nouvelles et innovantes est donc hautement

prioritaire. La solution logicielle cableScout basée sur le Cloud, qui permet aux opérateurs réseaux de petites et moyennes dimensions une documentation et une gestion rentables et efficaces de leurs réseaux, a notamment été nommée finaliste au SwissICT Award 2015. Même si cette solution ne compte actuellement pas encore parmi les principaux porteurs de chiffre d'affaires, en tant que nouvelle source de revenus, elle constitue néanmoins la base d'un succès futur.

**« La faim toujours plus grande de bande passante requiert des réseaux performants et fiables. »**

Roland Gut ne considère cependant pas que la technique constitue son facteur de réussite majeur : c'est bien plus le facteur humain, à savoir ses collaborateurs, qui possèdent un grand savoir-faire et qui doivent l'optimiser en permanence compte tenu du contexte hautement dynamique. Ici, une structure d'organisation allégée et une marge de manœuvre décisionnelle importante vont de soi. Le cadeau que le gérant a reçu pour son 50<sup>ème</sup> anniversaire, auquel a participé la famille, mais également l'ensemble des collaborateurs, est néanmoins exceptionnel. « Nous avons une équipe de génie et notre jeune management, qui dirige l'entreprise sur le plan opérationnel, est très performant. C'est la raison pour laquelle je peux me permettre de partir maintenant pendant trois mois ». C'est ainsi que Roland Gut décrit la période sabbatique imminente qu'il prendra de juillet à septembre et passera en grande partie sur sa Harley.





Les prestations de services

# Différenciation, vision et innovation par petites étapes et guerre des prix

Marco Gehrig

## Caractéristiques et structure du secteur de la construction

- Caractéristiques principales : principalement orienté vers le marché intérieur ; capital immobilisé élevé et forte part de coûts fixes, concurrence âpre par les prix dans le segment principal de la construction et dans le secteur du second œuvre ; dépend directement du niveau de l'intérêt et de la croissance de la population ; entreprises majoritairement de petite et très petite taille ; secteur fortement réglementé
- Les sous-secteurs suivants font, entre autres, partie du secteur de la construction : peinture en bâtiment, menuiserie, génie civil et bâtiment, paysagistes, tôlerie, entreprises sanitaires, construction en bois, entreprises de produits et services de la technique et de l'enveloppe du bâtiment

Dans de nombreux sous-secteurs du segment principal de la construction et du second œuvre, on assiste à une guerre des prix qui s'est encore renforcée depuis l'abandon du taux-plancher.

Les concurrents des pays limitrophes entrent sur le marché et intensifient encore davantage la concurrence par les prix. Depuis 2008, on constate par conséquent une stabilité de l'évolution des coûts de la construction, tandis que les prix de l'immobilier ont fortement augmenté suite à la baisse historique des taux d'intérêts.

Cet environnement concurrentiel a aussi un impact sur le positionnement stratégique des entreprises du secteur de la construction. Malgré une âpre guerre des prix, la grande majorité des entreprises interrogées tentent de se profiler stratégiquement en se démarquant de la concurrence. Elles le font, par exemple, en se concentrant clairement sur des niches de marché et non pas en se livrant une guerre des prix (cf. figure 28).

De nombreuses entreprises du secteur de la construction sont actives sur des marchés locaux et possèdent un grand nombre de clients. Ce faisant, elles essaient de fidéliser le client en l'intégrant au développement de produits et services et en lui offrant des solutions sur

## Différenciation ou leadership en termes de coûts

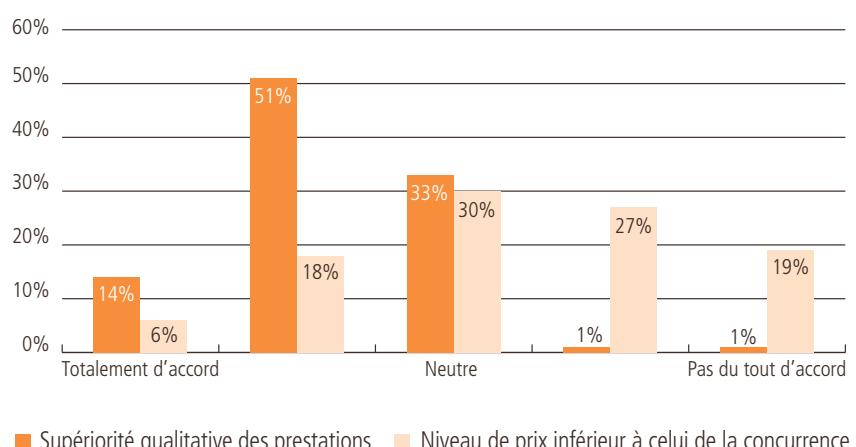


Figure 28: choix de la stratégie des PME des prestations de services.

Source : IFU-FHS (2016)

mesure. Dans ce contexte, un rôle essentiel incombe non seulement à la prestation de travail, mais aussi de plus en plus au conseil approfondi du client. De nombreuses entreprises de construction ne considèrent pas leur prestation comme un produit, mais comme un service (cf. figure 29). Dans le segment principal de la construction, les entreprises peuvent essayer de se positionner en tant que prestataire de services du bâtiment agissant également en tant qu'entreprise générale. Dans cette fonction, elles conseillent le client de manière approfondie et prennent également en charge la sous-traitance de commandes, de manière à décharger le client. Dans le secteur du second œuvre, les peintres ou menuisiers peuvent, par exemple, grâce à un réseau local d'intermédiaires importants – ingénieurs, architectes ou entrepreneurs généraux p. ex. – offrir d'autres prestations de conseil. Cela permet de noter tôt les tendances de l'habitat et les entreprises peuvent en même temps s'impliquer dès la phase de planification. Pour les clients, l'avantage peut consister en particulier dans le secteur de la construction à profiter des connaissances et expériences de l'entreprise de construction et à être informés très tôt d'obstacles potentiels.

Le nombre de micro-entreprises est grand (1 – 9 collaborateurs) et le travail y est par conséquent effectué en petites équipes. Il est intéressant de noter ici que les entreprises du secteur de la construction laissent au moins une certaine marge décisionnelle à leurs collaborateurs et leur confient des responsabilités. Celle-ci a néanmoins tendance à être plus faible que dans les autres secteurs. Cela peut s'expliquer certainement par la conduite hiérarchique des chantiers et la collaboration par petites équipes au sein desquelles une personne dirige majoritairement les travaux et assume la responsabilité de la direction générale.

Dans le profilage stratégique, on notera une pénurie de personnel qualifié qui persiste depuis plusieurs années dans le secteur de la construction. Pour cette raison, il s'avère important de fidéliser la main d'œuvre qualifiée. Les entreprises interrogées indiquent qu'un tiers des

effectifs demeurent, en moyenne, plus de cinq ans dans une entreprise de construction. La fidélisation du personnel qualifié clé est donc un facteur important de succès.

### Les collaborateurs jouissent d'une grande marge de manœuvre décisionnelle dans leur travail quotidien

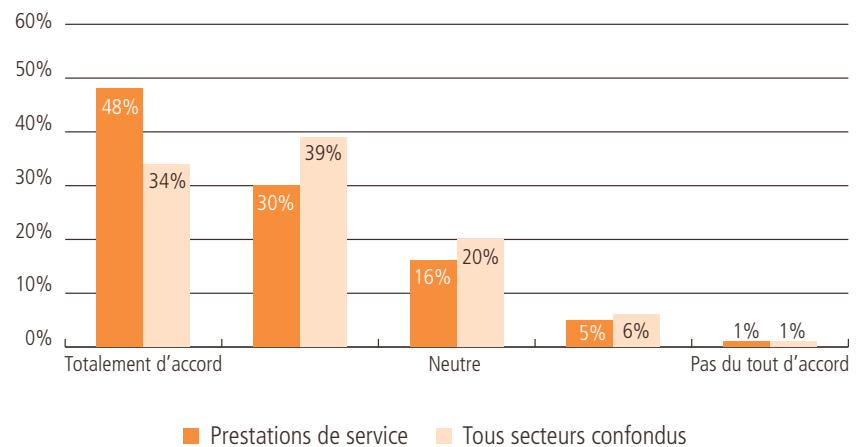


Figure 29: marge de manœuvre décisionnelle des collaborateurs.

Source : IFU-FHS (2016)

#### Facteurs critiques de succès

- Détermination d'une différenciation claire et nette** : déterminer une niche précise offrant aux clients un avantage identifiable et éviter les guerres des prix ruineuses
- Solutions taillées sur mesure** : renforcer les avantages clients grâce à des prestations de conseil complémentaires
- Marges décisionnelles et fidélisation du personnel** : déléguer des responsabilités et compétences au personnel capable

« Malgré une âpre la guerre des prix, la grande majorité des entreprises interrogées tentent de se profiler stratégiquement en se démarquant de la concurrence. »

## Pizolbahnen AG

### À retenir :

- Des valeurs précises pour les collaborateurs : les valeurs décidées en commun peuvent être à l'origine d'innovations, de réussites et de liens durables.
- Focalisation : un prestataire de services peut se démarquer de la concurrence par ses services, sa compétence et sa fiabilité.
- Diversité dans la direction : une confrontation critique au sein de l'organe de direction et d'administration d'une entreprise peut avoir un impact positif sur les tendances, les futurs besoins des clients et les innovations.

« La courtoisie à l'égard des clients et la qualité des services fournis sont au cœur de nos préoccupations. »

Pizolbahnen AG est une entreprise à orientation touristique qui exploite principalement des remontées mécaniques et téléskis au Pizol. Cette entreprise de services, qui sort un peu des sentiers battus, propose à ses hôtes des services liés au tourisme. Pizol, qui peut s'enorgueillir de plus de 110 ans d'expérience en matière de ski, est connu pour avoir l'une des plus belles et plus longues descentes de ski de Suisse.

La concurrence croissante exercée sur les prix par les domaines des pays limitrophes, les effets du changement climatique et l'augmentation de la pression d'investissement constituent des facteurs d'influence importants pour le futur succès de l'entreprise.

Pizolbahnen AG poursuit un recentrage stratégique. Elle renforce l'offre d'été grâce à la marque « Heidi » et souhaite attirer ainsi davantage les familles et les amateurs d'alpinisme. Ce faisant, elle privilégie la sécurité des installations, l'excellente qualité des pistes en hiver et une offre variée et séduisante. Par ailleurs, le management attache de l'importance à une bonne gestion de l'entreprise en recrutant du personnel dont les connaissances et les expériences sont diversifiées.

Pour une telle entreprise de services qui dispose de ressources limitées et doit relever les défis mentionnés précédemment, la focalisation reste l'une des rares options stratégiques. Pour survivre dans ce secteur d'activités à forte concurrence, la courtoisie à l'égard des clients et la qualité des services fournis sont primordiales. Les collaborateurs sont un facteur déterminant pour le succès de Pizolbahnen. Leurs relations avec les clients peuvent transformer une visite au domaine Pizol en un moment inoubliable qui, grâce au bouche à oreille, peut s'avérer fort rentable. Un leadership au niveau des prix ou des coûts n'est pas une option envisageable : le franc suisse est trop fort et le potentiel du marché trop faible pour permettre de poursuivre une telle stratégie.

Contrairement à de nombreuses autres entreprises, les collaborateurs des remontées mécaniques sont souvent employés à temps partiel. Une certaine fluctuation n'est pas atypique. En été, le nombre des employés s'élève à environ 25, en hiver, ils sont près de 90. Nombre d'entre eux ont appris un métier artisanal ou agricole. Pour cette raison, il est essentiel d'investir dans la formation continue.

Pour Pizolbahnen AG, les valeurs en matière de direction et d'impact des parties prenantes centrales sont déterminantes. Le respect de la nature et l'ancrage à l'échelle régionale jouent un rôle important dans ce contexte. Le collaborateur est l'un des facteurs de succès essentiels. De ce fait, Pizolbahnen AG est attachée à ses valeurs, elle s'y conforme et les a documentées dans sa charte à caractère contraignant.





**Secteur santé et social**

## Le succès grâce à la qualité et à la proximité au patient

Wilfried Lux

### Caractéristiques et structures du secteur santé et social

- Caractéristiques principales : secteur relativement dépendant de la conjoncture ; fortement réglementé ; prix généralement prescrits par des forfaits ; indicateurs financiers et croissance du chiffre d'affaires similaires à ceux des autres branches ; nécessitant plutôt des capitaux importants.
- En gros, le secteur santé et social peut être divisé en plusieurs branches : secteur de la santé, hébergement médico-social et social (hors centres de loisirs et de vacances), secteur social (sans hébergement).

La demande de prestations de santé n'a rien perdu de son élan. La demande, à laquelle répond une offre croissante de services, reste à un niveau élevé en raison du vieillissement de la population et de l'évolution démographique de la Suisse. Les plus de 65 ans affichent notamment un besoin grandissant en prestations de santé. La réglementation croissante du sec-

teur de la santé est toujours considérée comme un risque majeur. En revanche, la future croissance du marché due à l'évolution démographique représente sa principale opportunité. En raison du haut niveau de régulation, de la rémunération sous forme de forfaits par cas et de la standardisation des prestations, il est devenu difficile de se démarquer dans le secteur santé et social. Les normes de qualité doivent, bien entendu, être respectées ; mais il est difficile de se démarquer par un niveau de qualité supérieur, ce que révèle également le sondage. 58 % des participants du secteur de la santé ont indiqué que la qualité de leurs prestations était nettement supérieure à celle de la concurrence. Ce chiffre correspond à plus de la moitié des sondés, voire à 64 % au vu du total de réponses obtenues.

La question de savoir si les entreprises devraient se concentrer sur des niches de marché ou non divise les esprits. 48 % des sondés du secteur de la santé se concentrent sur des niches déterminées, tandis que 42 % ne le font

### Très grande proximité avec le client

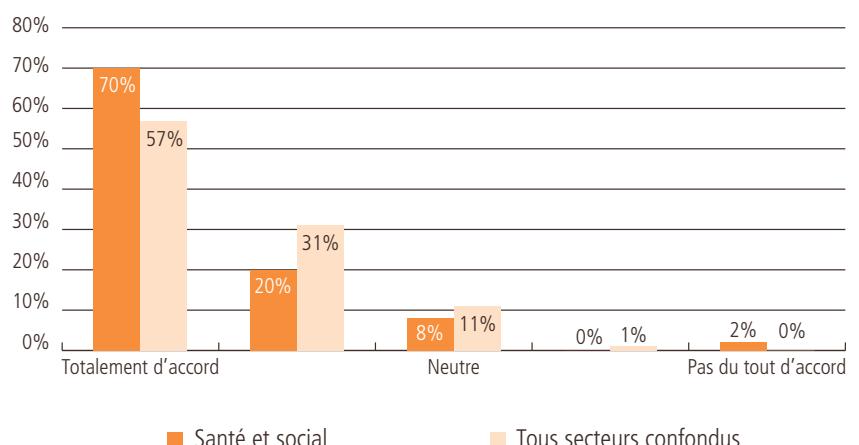


Figure 30: Différenciation grâce à une forte proximité avec le client ou au patient.

Source : IFU-FHS (2016)

pas. Cela dépend vraisemblablement du type de prestation concernée dans le cas concret en question. Le centre de soins dentaires décrit offre toutes les prestations ayant trait aux soins dentaires, dans l'esprit de « tout sous un seul toit » et ne poursuit donc pas de stratégie de niche. Les centres de radiologie, tumoraux ou du sein sont, en revanche, des exemples d'entreprises du secteur de la santé poursuivant une stratégie de niche.

La proximité avec client constitue un autre facteur de réussite important. 70 % des sondés du secteur de la santé ont indiqué vivre une proximité avec client très forte et ont trouvé pour cette raison que c'était là facteur essentiel de leur succès (cf. figure 30). Comme le secteur de la santé s'intéresse en priorité à l'homme, probablement plus que d'autres secteurs, cette affirmation est compréhensible.

Il s'agit là en particulier d'un défi parce que le nombre de clients ou de patients est particulièrement élevé dans le secteur de la santé et du social. 65 % des personnes interrogées ont indiqué avoir un grand nombre de patients (comparé aux 38 % de la moyenne sectorielle). 80 % ont indiqué avoir un grand, voire très grand, nombre de patients (comparé aux 63 % de la moyenne sectorielle ; cf. figure 31).

Les valeurs prédominantes au sein des entreprises en question formaient un axe essentiel du sondage de cette année. Dans toutes les branches, les valeurs essentielles des entreprises étaient la confiance, la franchise et la transparence ainsi que la responsabilité personnelle. En comparaison avec l'ensemble des réponses obtenues, on peut noter qu'outre la santé des collaborateurs, la confiance et la considération revêtent une importance supérieure à la moyenne dans le secteur de la santé et du social. C'est ce que révèle également le cas du centre de soins dentaires analysé. Après une initiation approfondie des collaborateurs et avec le soutien des descriptions des processus, les collaborateurs obtiennent des marges de manœuvre plus importantes. L'équipe et le soutien mutuel sont importants.

## Nombre de clients

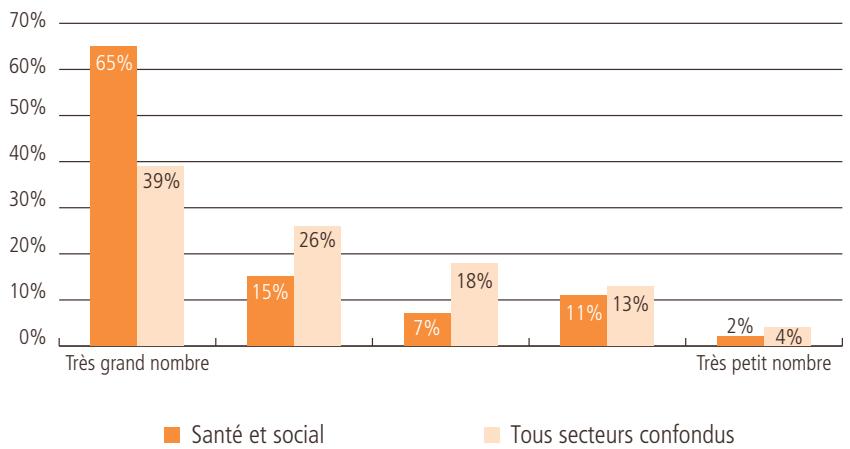


Figure 31: nombre de patients du secteur de la santé.

Source : IFU-FHS (2016)

## Facteurs critiques de succès

1. Dans le secteur de la santé et du social, la qualité supérieure des prestations et une proximité avec le patient ou au client supérieure à la moyenne constituent les facteurs essentiels de la réussite et un défi en raison du grand nombre de patients.
2. La proximité avec le patient revêt une signification encore plus importante dans le secteur de la santé que dans d'autres branches.
3. La considération et la confiance s'avèrent encore plus importantes dans le secteur de la santé et du social que dans d'autres branches.

« Malgré la pression toujours plus forte exercée sur les prix, la confiance et la considération sont fondamentales dans le secteur de la santé. »

## Zahnarztzentrum.ch

### À retenir :

- Les collaborateurs compétents et motivés sont déterminants
- La qualité est garantie par les contrôles des processus et l'assurance qualité
- La stratégie « Tout sous un seul toit » est mise en œuvre de manière systématique et avec succès
- La culture et les valeurs ont la priorité

« L'assurance qualité fait partie de nos pièces maîtresses. Tout est documenté dans le manuel de qualité, on contrôle beaucoup le travail effectué. La marge de manœuvre est inférieure à celle d'autres cabinets, mais la qualité s'en trouve également améliorée. »

L'entreprise « Zahnarztzentrum.ch » a été fondée en 2003 à Zurich. Elle compte aujourd'hui quelque 640 collaborateurs, dont 178 dentistes et 85 hygiénistes dentaires. Avec au total 33 centres de soins dentaires en Suisse alémanique, l'entreprise connaît un immense succès financier. Comment cette success story s'explique-t-elle ? En Suède, les « cliniques dentaires populaires » étaient déjà fort répandues à l'époque ; il s'agissait de cabinets collectifs disposant de tous les spécialistes directement sur place. Sara Hürlimann, d'origine suédoise, a repris cette idée et fondé l'entreprise avec son mari.

« L'assurance qualité fait partie de nos pièces maîtresses », déclare Hürlimann. Les processus sont fortement réglementés, tout est documenté dans notre manuel de qualité. Chacun des médecins peut encore décider de réaliser une obturation en céramique ou synthétique, mais le processus à suivre est défini avec précision. Cela entraîne vraisemblablement une marge de manœuvre plus faible que dans d'autres cabinets, mais la qualité s'en trouve améliorée.

D'un point de vue stratégique, l'approche de l'entreprise est d'offrir toutes les prestations sous un seul toit. Qu'il s'agisse d'un contrôle dentaire régulier ou de chirurgie maxillo-faciale voire même du conseil psychologique en cas de

phobie du dentiste, le centre est en mesure de couvrir toutes les prestations de manière compétente. Sara Hürlimann voit également se dégager une tendance claire vers ce genre de centres. Même si la proximité avec le patient ne peut jamais atteindre celle d'un cabinet individuel, le centre fait en sorte, dans la mesure du possible, que le patient soit toujours traité par le même médecin.

L'innovation réside dans la prestation elle-même. Le Zahnarztzentrum n'invente rien de nouveau, bien qu'il soit très actif dans la recherche et la publication. On y utilise cependant des technologies et processus de pointe. La qualité élevée de nos services constitue l'élément clé de notre offre de services.

Comparée à la moyenne de la branche, la publicité revêt un rôle plutôt important pour notre entreprise, qui y consacre près d'1 % de son chiffre d'affaires. On poursuit toujours une stratégie de croissance. Lorsque les capacités des filiales actuelles seront entièrement exploitées, nous nous intéresserons à la Suisse romande et au Tessin, plus tard éventuellement également aux pays limitrophes.

Mais l'essentiel pour l'entreprise, c'est sa bonne culture. Une ambiance positive, la confiance et une communication ouverte sont ses valeurs fondamentales. Lors des entretiens avec les collaborateurs, une question est toujours posée : dans quelle mesure suis-je prêt-e à remplacer un ou une collègue ? Pour le choix du personnel, on accorde une grande importance à ce que la nouvelle recrue s'intègre bien à l'équipe. « C'est démotivant d'avoir une personne qui ne tire pas sur la même corde », déclare Hürlimann. Pendant la période d'essai, les contrôles sont nombreux et l'on discute des problèmes. Si l'on a fait ses preuves pendant la période d'essai, c'est qu'on est en général performant et disposé à le montrer.



# Sources utilisées

57

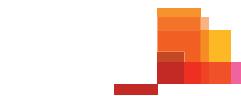
- OFS (2014). Entreprises commerciales selon la division économique et la taille de l'entreprise, 2012. Neuchâtel : auteur
- OFS (2016). Chiffres d'affaires du commerce de détail. Variation par rapport à l'année précédente. Berne : auteur
- Crédit suisse (2016). Manuel des branches 2016. Zurich : auteur
- Crédit suisse (2016). Retail Outlook 2016. Zurich : auteur
- IFU-FHS Saint-Gall (2014). Situation des PME 2014. Facteurs clés stratégiques des PME suisses. St-Gall : auteur
- IFU-FHS Saint-Gall (2015). Situation des PME 2015. La relève dans les petites et moyennes entreprises suisses. St-Gall : auteur
- Miller, A. et Deuss G. (1993). Assessing Porter's Model in Terms of its Generalizability, Accuracy and Simplicity. Dans : Journal of Management Studies. N° 4, p. 553 – 585
- PwC (2016). Swiss Champions 2016.
- Scheuss, R. (2012). Handbuch der Strategien (Manuel des stratégies). Francfort / New York : Campus Verlag
- Swissmechanic (2016). Verluste bei den KMU in der MEM-Branche (Pertes des PME de la branche MEM).
- Simon, H. (2012). Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. (Hidden Champions – Cap sur la globalisation. Les stratégies de succès des leaders mondiaux ignorés.) Francfort / New York : Campus Verlag
- Seiler, A. (2004). Marketing. BWL in der Praxis IV. (Marketing. La gestion d'entreprise dans la pratique IV). 7<sup>e</sup> édition : Zurich : Orell Füssli
- Waibel, R. (2015). Die 7 Prinzipien zum Unternehmenserfolg. (Les sept principes du succès entrepreneurial). Munich : Hanser
- Zook, Ch. & Allen J. (2012). Das Prinzip Baukasten. (Le principe modulaire). Harvard Business Manager, mars 2012, p. 65 - 74

**Sponsors**

Cette étude a été réalisée avec l'aimable soutien de:



Ihre Schweizer Versicherung  
[www.helvetia.ch](http://www.helvetia.ch)



**pwc**

Unser ABC der Wirtschaft beginnt mit KMU  
[www.pwc.ch/kmu](http://www.pwc.ch/kmu)

# RAIFFEISEN

Willkommen bei der Bank, die auch ein KMU ist  
[www.raiffeisen.ch/kmu](http://www.raiffeisen.ch/kmu)

The logo for SKV, consisting of the letters "SKV" in a bold, white, sans-serif font, all contained within a single red square.

Der Schweizerische KMU Verband unterstützt Unernehmerinnen und Unternehmer und bietet als Verband zahlreiche Vorteile.  
[www.kmuverband.ch](http://www.kmuverband.ch)

# Contact/mentions légales

## **FHS St.Gallen**

Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
Institut für Unternehmensführung IFU-FHS  
Rosenbergstrasse 59, Postfach  
9001 St.Gallen, Switzerland  
Tel. +41 226 13 80

[ifu@fhsg.ch](mailto:ifu@fhsg.ch)

[www.fhsg.ch/ifu](http://www.fhsg.ch/ifu)

## **Auteurs**

Prof. Anthony Castiglioni  
Dr. Marco Gehring  
Prof. Dr. Wilfried Lux  
Prof. Dr. Rigo Tietz  
Prof. Dr. Roland Waibel, PD

## **Lisibilité**

Pour une meilleure lisibilité, seule la forme masculine est utilisée dans certains termes. La forme féminine est bien entendu toujours incluse.

## **Impression**

Schmid-Fehr AG, die multimediale Druckerei  
9403 Goldach, Switzerland





FHS St.Gallen  
Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
Rosenbergstrasse 59, Postfach  
9001 St.Gallen, Switzerland  
Tel. +41 71 226 14 10

[info@fhsg.ch](mailto:info@fhsg.ch)  
[www.fhsg.ch](http://www.fhsg.ch)

Besuchen Sie die FHS St.Gallen auch auf  
[www.facebook.com/fhsstgallen](https://www.facebook.com/fhsstgallen)