Etude WIR 2016 sur les PME

Qu'en est-il du pilier de la Suisse et de sa faculté d'adaptation à l'avenir?

Un portrait rapportant les faits de plus de 500 PME suisses.

Communauté.
Valeur ajoutée. Banque.

Sommaire

Introduction 5

Résumé 6

Portrait de l'étude 7

Méthodologie 9

Partie 1 / La propre conception des PME 12

Partie 2 / Le modèle de réussite des PME sous pression 26

Partie 3 / Pièges de modèles commerciaux des PME 40

Partie 4 / Les perspectives d'avenir des PME 66

Partie 5 / Les PME et la transformation numérique 74

Partie 6 / PME – quo vadis? 82

Remarque
La forme masculine utilisée dans cette publication inclut bien évidemment la forme féminine également. Seule la forme masculine est utilisée en vue d'une meilleure lisibilité du texte. Cette forme est bien évidemment neutre en termes de genre et elle doit être considérée avec impartialité.

Commandes
Des exemplaires imprimés individuels peuvent être directement commandés auprès de la Banque WIR société coopérative ou de votre conseiller à la clientèle dans la limite des stocks disponibles. L'étude peut également être téléchargée en format PDF sur www.wir.ch.

Copyright
La présente publication peut être citée en mentionnant la source. Copyright © 2016 Banque WIR société coopérative et/ou ses sociétés affiliées. Tous droits réservés.

Le pilier de la Suisse et WIR

Chères lectrices, chers lecteurs,
chères PME,

Plus de 99% des entreprises en Suisse sont des PME. Elles emploient environ deux tiers des salariés de Suisse. En bref: les PME de notre pays constituent le fondement, la substance de l'économie suisse. Et WIR s'y trouve au cœur.

Toutefois, comment nos PME sont-elles armées pour relever les défis du futur, si l'on considère justement leur importance pour la performance économique de notre pays? La société, la technologie, la législation, les marchés financiers et l'environnement politique se voient confrontés à une spirale tournant de plus en plus vite. Et le pilier de notre économie doit s'imposer quotidiennement dans un environnement concurrentiel complexe, dynamique et à croissance incessante. Qu'il s'agisse du passé, du présent ou du futur.

La Banque WIR société coopérative est elle-même une PME, et nous nous sommes consacrés, depuis notre fondation en 1934, à la promotion des PME suisses dans un but coopératif. WIR est une communauté à valeur ajoutée pour l'entrepreneuriat. Et une banque solide. En tant que réseau d'entrepreneurs de PME le plus grand de Suisse actuellement, nous avons mené la présente étude représentative WIR sur les PME pour la première fois pendant les mois d'été et d'automne 2016, en collaboration avec les experts de la coopérative Brand Focus Group et de la société d'études de marché ValueQuest.

Parallèlement à d'autres activités, nous abordons, par cette étude, la faculté d'adaptation à l'avenir des PME suisses en tant que partenaire important. Considérant l'aspect déterminant «Numérisation et transformation numérique» qui se reflète dans la plupart des défis d'entreprise, nous avons analysé la situation du pilier de notre économie suisse.

Où se trouvent les potentiels et les opportunités présumés, et quels sont les risques? Qui y est déjà confronté et qui accuse encore un retard? Quelles évolutions sont attendues et quels sont les plus grands défis qui préoccupent nos PME suisses à cet égard?

Les résultats de l'étude WIR 2016 sur les PME apportent des réponses actuelles à ces questions et montrent la réalité actuelle des PME suisses. L'étude et ses résultats sont en premier lieu axées sur les entrepreneurs. Elle s'adresse aux décideurs, aux propriétaires et aux organes de direction de PME. Mais bien évidemment aussi à ses conseillers, à son environnement professionnel et familier puis, au sens large, aux parties intéressées du grand public et aux représentants du monde politique.

L'étude WIR sur les PME ne concerne pas les processus ou l'informatique. Il s'agit plutôt d'une réflexion d'êtres humains sur les êtres humains et pour les êtres humains. Ou, en d'autres termes, d'une étude sur presque trois millions d'employés de PME suisses.

Nous espérons que vous y retiendrez des connaissances et des enseignements de la perspective des PME et que vous y trouverez des inspirations et des approches pour une mise en œuvre dans votre propre entreprise.

Germann Wiggli
Président du Directoire
Responsable de l'ensemble de la banque

PME suisses: solides et sollicitées

Environ 500 PME confèrent une image solide, fière et engagée du pilier de l'économie suisse dans l'étude WIR 2016 sur les PME. En même temps, elles dévoilent également une lutte quotidienne contre des conditions-cadres évoluant à un rythme dynamique, contre un manque de soutien par le monde politique et souvent aussi contre leur qualité première: la taille de l'entreprise.

Dans les pages suivantes, vous trouverez des informations détaillées, des données et des faits à ces sujets et posez-vous vous-même la question en tant que PME: où en suis-je et quelle est la faculté d'adaptation de mon entreprise?

Les quinze principaux messages

Il ressort quinze principaux messages clés de l'étude WIR 2016 représentative sur les PME et des réponses de plus de 500 décideurs, principalement dans des entreprises comptant jusqu'à 250 collaborateurs.

Les PME en Suisse…

… se voient elles-mêmes et sciemment comme le pilier de l'économie suisse.

… se révèlent convaincantes par leur orientation client et la valeur ajoutée qui en découle.

… comptent sur les collaborateurs qui racontent avec fierté qu'ils travaillent dans une PME.

… se caractérisent par des décideurs agissant pour leurs clients à long terme et durablement.

… agissent essentiellement avec succès dans leur marché et leur concurrence respectifs.

… séduisent par des processus pragmatiques et s'attendent à des solutions non bureaucratiques.

… considèrent une existence longue de plusieurs années et des valeurs solides comme d'importants facteurs de réussite.

… envisagent l'avenir de manière positive malgré des conditions plus strictes.

… souffrent de marchés saturés et d'une concurrence à outrance difficile.

… se sentent trop peu soutenues par le monde politique.

… voient des avantages et des risques dans l'orientation vers le client, l'individualisation et la flexibilité.

… se perçoivent souvent comme étant trop petites pour affronter la concurrence.

… estiment la collaboration avec les autorités et les banques essentiellement négative.

… se battent pour leur chiffre d'affaires et leur marge par différents modèles et preuves de succès.

… se trouvent dans l'un des cinq pièges typiques de modèles commerciaux.

Etude WIR sur les PME: objectifs et contenu

L'objectif de l'étude consiste en une connaissance approfondie des défis auxquels les PME sont confrontées dans leurs opérations quotidiennes, mais aussi des opportunités qu'elles entrevoient quant à leur avenir.

Cette documentation a pour objectif de projeter une image concrète des PME suisses qui occupent la grande majorité de l'économie suisse au quotidien. Ce qui représente leur identité et où elles perçoivent des potentiels et des risques. Bien qu'il a été élaboré et rédigé soigneusement, ce rapport comportant de nombreux tableaux et statistiques n'est pas une étude scientifique et constitue plutôt un regard authentique sur la réalité quotidienne de nos PME. Outre quelques chiffres représentatifs, la parole est régulièrement donnée aux PME elles-mêmes, sous la forme de témoignages et en version originale.

Comment nos PME sont-elles établies pour agir avec succès dans une économie de plus en plus numérique? Comment leur propre modèle commercial se caractérise-t-il, quelles opportunités en découlent, mais aussi quelles limites leur sont signalées? Pour pouvoir le déterminer, les participants à l'étude ont été priés de faire part, d'une part, de la perception de leur propre position dans l'économie suisse et, d'autre part, de celle de leur environnement de marché.

L'étude WIR sur les PME met particulièrement l'accent sur les défis auxquels les PME font face et sur ceux qui entravent le développement futur de l'entreprise. Sur la base des réponses obtenues, cinq pièges typiques de modèles commerciaux ont pu être identifiés lors de l'évaluation.

Cette évaluation montre ces modèles typologiques et fournit les premières approches permettant aux PME de relever les défis en découlant et de les maîtriser.

La conclusion de cette documentation d'étude traite la question «Les PME et la transformation numérique» et jette un regard sur l'avenir proche.

Elaboration et contenus de l'étude

PME: un large concept

La Suisse est un des pays classiques des PME. Mais qu'est-ce qu'une PME? L'Office fédéral de la statistique définit les PME comme suit: «Toute entreprise marchande, quelles que soient sa forme juridique et son activité, est considérée comme une PME à condition qu'elle emploie moins de 250 personnes, soit entre 1 et 249 salariés.»

Derrière cette définition se cache une très grande variété d'entreprises et d'organisations puis environ trois millions d'employés. Qu'est-ce qu'une entreprise de conseil en informatique d'une personne, la boulangerie locale, le menuisier spécialisé, l'entreprise industrielle de haute technologie ou le centre d'accueil pour handicapés ont-ils en commun? Ce sont toutes des PME suisses, mais elles sont différentes en termes d'orientation et de culture puis en ce qui concerne leur modèle commercial.

Le grand défi de l'étude WIR sur les PME résidait dans l'objectif de représenter toute la diversité de ces entreprises et de développer un questionnaire qui convienne à toutes les PME. Avec la présente étude, nous avons essayé de continuer à identifier des modèles, des problématiques typiques et des difficultés qui concernent toutes les PME et qui influenceront leur évolution dans un avenir proche.

Méthodologie de la collecte de données

La présente étude a été élaborée par la Banque WIR société coopérative et les experts du Brand Focus Group. En l'occurrence, l'accent portait davantage sur les défis réels des PME suisses que sur une réflexion intellectuelle et scientifique du «phénomène PME».

L'étude vise une représentation pratique de la situation réelle et des défis commerciaux effectifs des PME dans l'environnement économique actuel de la Suisse. Et ce, non pas d'une vue extérieure, mais de leur propre perspective économique en tant qu'entreprise.

Les descriptions et appréciations de la situation des PME ont été obtenues par le biais d'un sondage en ligne. Les personnes interrogées étaient exclusivement des propriétaires et des gérants d'entreprises / PDG ainsi que des membres des comités de direction. En outre, l'accent principal dans l'aménagement de l'étude a été mis sur la représentation de l'orientation stratégique des PME.

Afin d'accroître davantage la pertinence de l'étude, seules les entreprises qui se décrivaient elles-mêmes aussi comme des «PME typiques» selon leur perspective et perception propres ont été interrogées. Et pour structurer le sondage de la manière la plus représentative possible pour le paysage des PME en Suisse, une combinaison et une couverture satisfaisantes de différents secteurs et industries ont été particulièrement assurées.

Une importance a également été accordée à une distribution représentative par catégorie de taille des PME. Etant donné que la très grande majorité des PME suisses ne comptent effectivement que moins de cinq collaborateurs, les grandes PME ont été prises en compte de manière plus que proportionnelle dans l'étude.

Structure des participants à l'étude

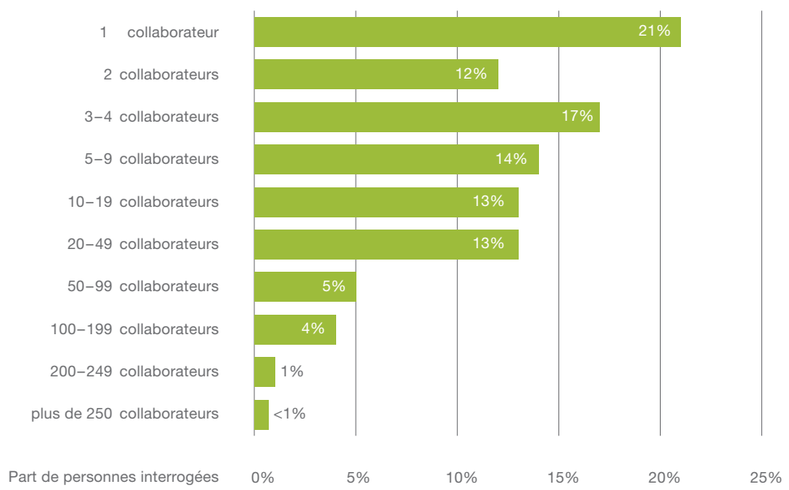
Catégorie de taille	Part de sociétés	Part de collaborateurs	Part dans l'étude
Micro-entreprises (jusqu'à 9)	87,1%	24,9%	63%
Petites entreprises (10–49)	10,6%	21,8%	26%
Moyennes entreprises (50–249)	2,0%	20,0%	10%
Grandes entreprises	0,4%	33,4%	<1%

Source: Office fédéral de la statistique, www.bfs.admin.ch

Fiche signalétique méthodique de l'étude

Population étudiée:	haute direction (PDG, gérants d'entreprise, membres du comité de direction / direction) d'entreprises comptant entre 1 et 400 employés aumaximum dans la Suisse alémanique et romande
Echantillon:	502 entretiens
Parts:	représentatives selon la taille, réparties sur différents secteurs
Support du sondage:	sondage en ligne, dans le cadre d'un panel de PME en ligne
Questionnaire:	questions les plus modulées
Mise en œuvre:	ValueQuest GmbH / AmPuls
Mandant:	Banque WIR société coopérative
Conception, réalisation:	coopérative Brand Focus Group
Calendrier:	de juillet à septembre 2016
Temps de réponse moyen:	15 minutes

Echantillon selon le nombre de collaborateurs



Etude WIR 2016 sur les PME / *Partie 1 / La propre conception des PME*

La propre conception des PME

La première partie de l'étude examine la propre image de nos PME.

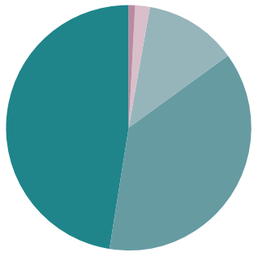
- *Comment vous percevez-vous?*
- *Comment percevez-vous l'environnement économique et politique?*
- *Comment estimez-vous votre fonction et votre importance?*
- *Quelle est votre propre perception par rapport aux grandes entreprises et aux groupes?*
- *Quels avantages et quels inconvénients pensez-vous pouvoir en déduire?*

Les PME ont une très bonne confiance en elles et sont fières d'être des PME

Les PME suisses se perçoivent comme le pilier de l'économie suisse. 84% des personnes interrogées approuvent cette affirmation fortement voire très fortement. Cette tendance se reflète non seulement dans la statistique structurelle des entreprises (STATENT) de l'Office fédéral de la statistique (OFS) qui démontre que plus de 99% de toutes les entreprises en Suisse sont des PME. Elle apparaît également dans la diversité prononcée des offres et services qui sont fournis par les PME en Suisse.

Affirmation

«Les PME sont le pilier de l'économie suisse.»



47% Tout à fait d'accord
37% Plutôt d'accord
12% Plutôt pas d'accord
2% D'accord
1% Pas d'accord
0% Pas du tout d'accord

Testimonial
PME, 70 collaborateurs, secteur de la santé

«Les PME sont le pilier de l'économie suisse. Ce ne sont pas les grands groupes internationaux qui constituent la Suisse, mais les petites et moyennes entreprises comme nous.»

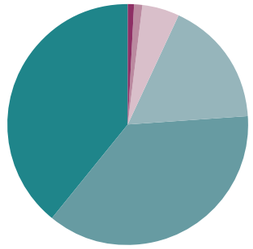
Etude WIR 2016 sur les PME / *Partie 1 / La propre conception des PME*

Non seulement les chefs mais aussi les collaborateurs se considèrent comme des éléments importants de leur PME

La forte identification à la fonction de PME se manifeste entre autres par le fait que 76% des personnes interrogées indiquent raconter avec fierté à d'autres personnes leur propre activité dans une PME. Cela souligne également leur engagement important dans l'entreprise. Etre une PME fait, pour environ deux tiers des employés de Suisse, soit environ trois millions de personnes, partie de leur propre identité (professionnelle).

Affirmation

«Je raconte avec fierté à d'autres personnes que je travaille dans une PME.»



39% Tout à fait d'accord
37% Plutôt d'accord
17% Plutôt pas d'accord
5% D'accord
1% Pas d'accord
1% Pas du tout d'accord

Testimonial
PME, 32 collaborateurs, secteur social

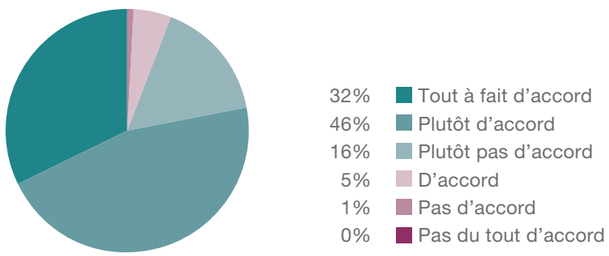
«Etre présent pour les êtres humains et faciliter leur vie par nos prestations nous rend fiers et nous confère une grande satisfaction.»

PME, le paradis inconnu des travailleurs: les «champions cachés» parmi les employeurs

La possibilité de s'épanouir en tant qu'employé au sein d'une entreprise et d'obtenir une estime et une reconnaissance directes personnelles pour ses propres compétences et performances est caractéristique des PME. Il s'ensuit une identification prononcée avec son propre employeur qui se reflète également dans les préférences de travail: seuls 18% des collaborateurs de PME interrogés pourraient s'imaginer travailler dans une grande entreprise. 56% le refusent même catégoriquement.

Affirmation

«Les collaborateurs sont très motivés dans notre PME.»



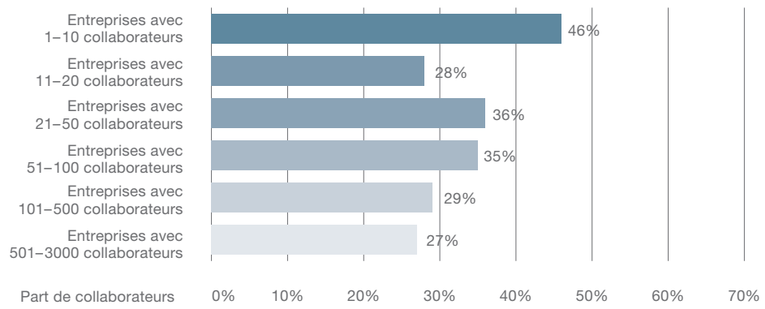
78% des cadres dirigeants interrogés des PME sont convaincus que leurs collaborateurs sont motivés au plus haut degré. Cette tendance est particulièrement prononcée dans les micro-entreprises comptant jusqu'à cinq employés, où un taux impressionnant de 84% des personnes interrogées indiquent qu'elles disposent de collaborateurs très motivés. Dans les entreprises de 50 employés ou plus, le taux est de 62%, ce qui reste considérable. Les PME soulignent régulièrement que les collaborateurs motivés sont un facteur de réussite très important mais aussi la garantie d'une qualité élevée du service et d'une bonne satisfaction du client. La gestion directe et souvent flexible dans les entreprises crée des structures claires et forme la base d'une forte identification.

Testimonial
PME, 20 collaborateurs, gastronomie

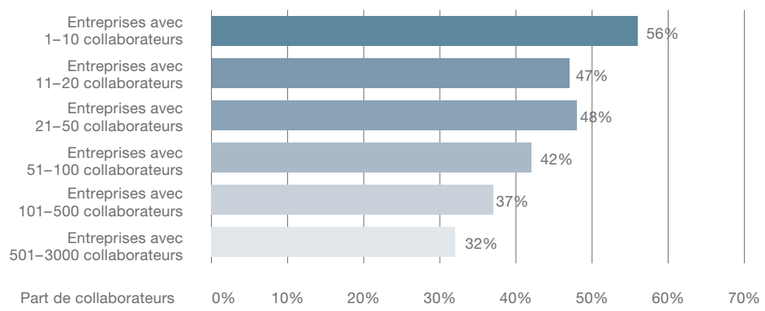
«Notre équipe est comme une famille. Tous en font partie et peuvent s'identifier à la société.»

Etant donné la structure de participation à l'étude WIR sur les PME, la question se pose toutefois pour savoir s'il ne s'agit que d'aspirations ou de projections des cadres dirigeants de PME. Les collaborateurs de PME sont-ils vraiment plus motivés? La question peut clairement être répondue par «oui!». En effet, cette observation coïncide avec d'autres études dans lesquelles des employés d'entreprises de toutes catégories de taille ont été interrogés. Ainsi, un sondage représentatif de la société ValueQuest GmbH sur la satisfaction au travail (avril 2016) documente par exemple de manière impressionnante le statut de confiance et de motivation de collaborateurs baissant parallèlement à la taille de l'entreprise.

Part de salariés très motivés



Part de salariés très confiants



Dans les PME comptant entre 1 et 10 collaborateurs, 46% des employés indiquent avoir une très grande motivation au travail, ce taux étant seulement de 27% dans les grandes entreprises. Parallèlement, une même tendance est observée pour la confiance dans la propre entreprise: dans les micro-entreprises, 56% des employés témoignent une grande confiance dans leur employeur, ce taux étant tout juste de 32% pour les grandes entreprises.

Testimonial
PME, 3 collaborateurs, domaine culturel

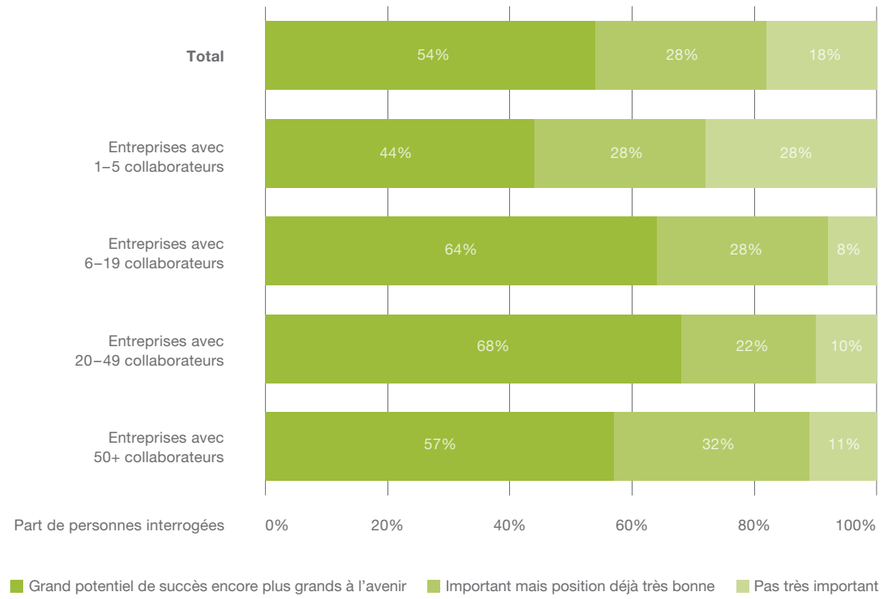
«Suivi personnalisé des clients. Respect des collaborateurs. Nous misons avant tout sur le respect de la personne et de l'être humain. Un employé, tout comme un client, travaille mieux s'il est bien traité. Cela est un échange, donnant, donnant.»

Cependant, malgré tous ces faits positifs, le recrutement de collaborateurs pose justement un grand défi pour les PME. En effet, bien que les PME sont de très bons employeurs selon les résultats de l'étude, il est difficile, pour les petites entreprises, de trouver des collaborateurs adéquats et qualifiés sur le marché du travail. Pour les jeunes diplômés notamment, ce sont les entreprises internationales et les groupes multinationaux qui figurent surtout en haut de la liste de souhaits. Le classement des employeurs les plus appréciés que l'Institut Staufenbiel collecte aussi pour la Suisse tous les ans l'indique par exemple. On peut supposer que cela s'explique par les investissements de ces entreprises dans l'Employer Branding, ce qui ne se justifie toutefois pas de manière définitive.

C'est précisément à ce sujet qu'une possibilité d'optimisation importante existe encore pour le fondement de notre économie. En effet, 54% des PME affirment que le recrutement de bons collaborateurs renferme un grand potentiel de nouvelle amélioration pour l'avenir. Seules 28% des PME estiment déjà être très bien positionnées à l'égard du recrutement. A peine 18% seulement des PME interrogées considèrent le sujet moins important. En ce qui concerne les entreprises moyennes comptant entre 20 et 50 collaborateurs, la part des sociétés qui y relève des potentiels d'amélioration encore plus grands s'élève même à 70%. Cela donne certainement l'occasion aux PME de documenter de manière plus claire que leur attractivité en tant qu'employeur est nettement meilleure que ce qui est perçu sur le marché du travail.

Etude WIR 2016 sur les PME / *Partie 1 / La propre conception des PME*

Evaluation du potentiel de réussite par un meilleur recrutement de collaborateurs



Les possibilités dans le domaine du recrutement sont vraiment idéales pour les PME suite à la numérisation. En effet, ce qui devait être réalisé par des solutions d'impression complexes et coûteuses (articles RP, annonces d'offres d'emploi, participations à des foires, etc.) s'est maintenant surtout déplacé dans l'espace en ligne. Cela permet de réduire les charges financières de manière substantielle et de rendre les mesures adéquates économiquement viables. Convient aussi aux petites entreprises.

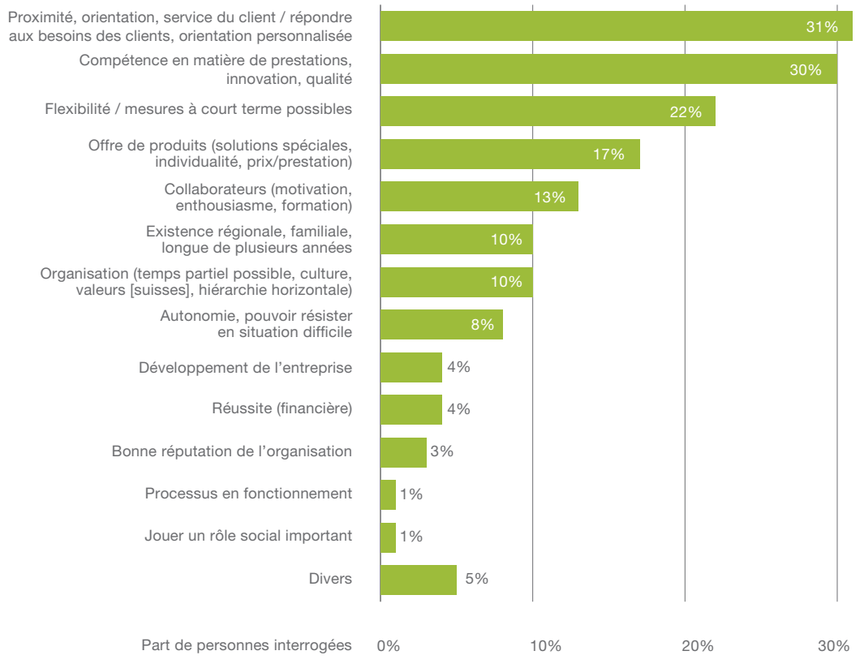
Il ne s'agit pas uniquement des bourses aux emplois classiques en ligne; les plateformes de réseaux sociaux telles que XING, LinkedIn, Facebook ou Twitter deviennent des instruments de plus en plus précieux dans la recherche de collaborateurs qualifiés. Si une PME y investit du temps et de l'argent dans les limites raisonnables pour exposer ses avantages, ses possibilités, ses valeurs et ses aspects culturels et de direction, ces contenus devenus intéressants se diffusent dans l'espace numérique par tous les canaux appropriés.

Pour les PME, l'orientation client ne constitue pas de vaines paroles, mais un facteur de réussite et une valeur ajoutée

Qu'est-ce qui fait le succès de nos PME, de quoi sont-elles particulièrement fières? Les résultats de l'étude WIR sur les PME documentent expressément que les PME voient, de manière prononcée, l'orientation client et la satisfaction des besoins comme un élément clé de leur propre identité. Etre présent pour ses clients, reconnaître leurs besoins réels et véritables et les satisfaire aussi rapidement et facilement que possible sont des devoirs qui stimulent les responsables de PME.

C'est précisément là que se distingue une caractéristique de différenciation claire des petites PME face aux grandes entreprises et groupes: le degré d'identification élevé de la haute direction des PME à leur entreprise et leur orientation client individuelle et personnelle. Sa propre personne, son propre nom et sa propre réputation sont associés à la satisfaction des besoins des clients. Ainsi, l'orientation client fait partie du programme sous-jacent, elle constitue un facteur décisif pour la réussite économique et rend la direction et les collaborateurs fiers et ravis.

Ce dont les PME sont particulièrement fières



A l'égard de l'orientation client, à savoir l'identification par la satisfaction des besoins des clients, il existe toutefois des différences sensibles entre les petites et moyennes entreprises dans l'interprétation de leur propre identité.

Ces caractéristiques ressortent également des affirmations émises par les participants à l'étude qui décrivent avec leurs propres mots la conception de l'identité d'entreprise quant à la relation avec les clients et au contact avec ceux-ci.

Différences dans l'interprétation de sa propre identité

	Petites entreprises	Moyennes entreprises
Priorité	orientation client extrême, satisfaction des besoins	collaborateurs motivés
Profilage	flexibilité, rapidité d'action	compétences, capacités, technologie
Conception des valeurs	individualité, solutions spéciales	tradition, existence longue de plusieurs années
Culture	esprit de communauté avec les clients	climat de travail familial

Interprétation de sa propre identité dans les petites entreprises

«Le service à la clientèle, contact direct sans réceptionniste et intérêt du client sans penser à la consommation.»

«La haute qualité à des prix raisonnables.»

«Chiffre d'affaires par collaborateur 2 fois plus élevé que celui de la concurrence internationale. Grande volonté de s'investir et orientation vers le client des collaborateurs.»

«Nous sommes une équipe très motivée, accordons une grande importance à la ponctualité, sommes toujours aimables et nous efforçons de répondre aux besoins des clients.»

«On est plus flexible que dans des grandes entreprises.»

«Fidélisation de la clientèle, travail soigné, à l'écoute de la clientèle.»

«Nous travaillons sans faire de grosses erreurs. Nous sommes toujours présents, même les week-ends et jours fériés.»

«Humain, traite les clients de manière compétente, aimables. Etre présent pour le client même après la vente.»

«Multitalents. Très flexibles et particuliers, nous tenons nos promesses. Communication directe et rapide avec les clients!»

«Satisfaction de presque toutes les demandes de clients et de rendez-vous.»

Etude WIR 2016 sur les PME / *Partie 1 / La propre conception des PME*

Interprétation de sa propre identité dans les moyennes entreprises

«Les grands entrepreneurs ne peuvent plus proposer la flexibilité des PME.»

«Axés sur la société et ayant du bon sens sans se concentrer seulement sur la prochaine prime et le prochain résultat trimestriel.»

«Produits de haute qualité qui sont fabriqués avec des matières premières suisses. 100% de la création de valeur en Suisse.»

«Nous sommes la PME la mieux évaluée dans notre domaine.»

«Nous essayons de répondre aux attentes. Cela représente malheureusement aussi notre talon d'Achille, car la normalisation nous est donc impossible.»

«Nous sommes une entreprise familiale, les hommes sont des hommes et pas des numéros.»

«Des structures simples et des hiérarchies horizontales nous suffisent. Nous connaissons les longues voies hiérarchiques et les processus décisionnels infinis.»

Les PME sont des experts en survie

Le fait qu'autant de PME réussissent des générations durant s'explique notamment par leur capacité face au changement et à la réinvention continuelle. Les affirmations des participants à l'étude le prouvent: les PME sont de véritables experts en survie. Nombreuses sont celles qui présentent une histoire longue de plusieurs années et marquée par des changements constants et une adaptation aux nouvelles technologies et situations de marché. Ce sont précisément ces compétences et capacités, dans une époque de changements rapides et dynamiques, du développement fulgurant de la technologie, de la société et de la communication, qui n'ont jamais été autant demandées. Là également, la qualité première, à savoir la taille inférieure de l'entreprise par rapport aux grandes entreprises et groupes, constitue nettement plus un avantage qu'un inconvénient. L'agilité organisationnelle, l'écoute des collaborateurs et des clients mais aussi les voies et processus décisionnels plus courts créent des conditions de base vraiment idéales pour la mise en œuvre rapide de changements. A condition que la direction et la culture y soient préparées et engagées en conséquence. De nombreuses PME sont particulièrement fières d'avoir toutefois toujours conservé une culture familiale de l'humanité et de l'écoute des collaborateurs malgré tous les changements. Une culture propre est souvent perçue comme une source de succès. Elle confère une identité et crée une base d'identification solide à l'intérieur tout comme à l'extérieur de la société et motive les collaborateurs dans la réalisation des meilleures performances.

Testimonial
PME, 2 collaborateurs, secteur de la construction

«Nous sommes fiers du fait que nous n'avons pas encore abandonné.»

Testimonial
PME, 180 collaborateurs, secteur de la construction

«En tant que PME familiale représentant la 5e génération, nous pourrons bientôt (en 2019) célébrer notre histoire longue de 150 ans dans le secteur de la construction. Un regard sur l'histoire de l'entreprise montre que la société a dû se réinventer constamment pour réussir sur le marché. Chaque génération y est jusqu'alors parvenue, ce qui nous rend quasiment uniques en ce sens.»

Testimonial
PME, 5 collaborateurs, domaine de la musique

«Dans un secteur difficile qui fait en outre l'objet de changements structurels et technologiques (domaine de la musique, numérisation), nous avons 'survécu'.»

Testimonial
PME, 4 collaborateurs, secteur de la construction méetallique

«En dépit de mauvaises prévisions et d'une pression des prix dans le secteur de la construction métallique, nous nous accrochons, nous nous réorientons constamment et restons ouverts aux nouvelles méthodes.»

Etude WIR 2016 sur les PME / *Partie 2 / Le modèle de réussite des PME sous pression*

Le modèle de réussite des PME sous pression

La deuxième partie de l'étude examine les problématiques et défis concrets de nos PME.

- *Comment les PME évaluent-elles les évolutions dans leur environnement?*
- *Dans quelle mesure se sentent-elles soutenues par le monde politique?*
- *Quel soutien la population leur apporte-t-elle?*
- *Comment perçoivent-elles le soutien des autorités et des banques?*
- *Qu'est-ce qui entrave leur potentiel de développement?*

Les PME sont tiraillées entre leur réelle importance et le soutien qu'elles obtiennent

Une chose est sûre: les PME s'identifient grandement à leur entreprise. Elles sont convaincues de l'importance de leur entreprise et de leur influence pour notre pays et l'économie suisse et elles croient à leur pérennité. Cependant, les PME jugent que leurs propres perspectives économiques sont modérées. Seule une bonne moitié de toutes les personnes interrogées estiment qu'elles connaissent actuellement un succès fulgurant sur le marché et face à la concurrence. En ce qui concerne leur vision pour l'avenir, ce taux n'est plus que de 41%. Cela illustre la zone de tension dans laquelle nos PME suisses évoluent.

Les PME se sentent souvent abandonnées et peu soutenues. Dans une économie de plus en plus internationale, de nombreuses PMU dénoncent l'inégalité selon laquelle seules les grandes entreprises internationales obtiennent le soutien nécessaire de l'Etat et du monde politique, selon elles, tandis que les petites entreprises sont livrées à elles-mêmes. Dans cette optique, des mesures qui profiteraient non seulement aux PME elles-mêmes mais aussi à toute la population du pays et à l'économie suisse s'imposent.

Part des approbations fortes

84% *«Les PME sont le pilier de l'économie suisse.»*

76% *«Je raconte avec fierté à d'autres personnes que je travaille dans une PME.»*

53% *«Nous réussissons extrêmement bien en tant que PME.»*

41% *«Je suis très optimiste quant à l'avenir de notre PME.»*

22% *«L'importance des PME est suffisamment reconnue par le public suisse.»*

7% *«Le monde politique défend suffisamment les intérêts des PME.»*

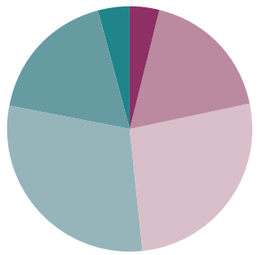
La réalité des PME: une faible reconnaissance et un manque de soutien du public, du monde politique, des autorités et des banques

Si l'on prend en compte leur part de 99% de l'économie suisse et le fait qu'elles emploient environ trois millions de personnes en Suisse, elle constitue le principal moteur et la base de notre prospérité. Cependant, ni leur attrait en tant qu'employeur ni leur contribution à l'agriculture ne sont, selon leur propre perception, valorisés et reconnus de manière appropriée. Par ailleurs, elles ne se sentent pas suffisamment comprises et soutenues par l'environnement économique.

Les PME distinguent également cette image à l'égard du public suisse plus large. Il semblerait qu'un fossé se creuse à ce sujet. D'une part, les collaborateurs se sentent fiers de leur PME et portent un jugement très positif sur leur employeur, d'autre part, les dirigeants de PME ont une autre perception de la situation.

Affirmation

«L'importance des PME est suffisamment reconnue par le public suisse.»

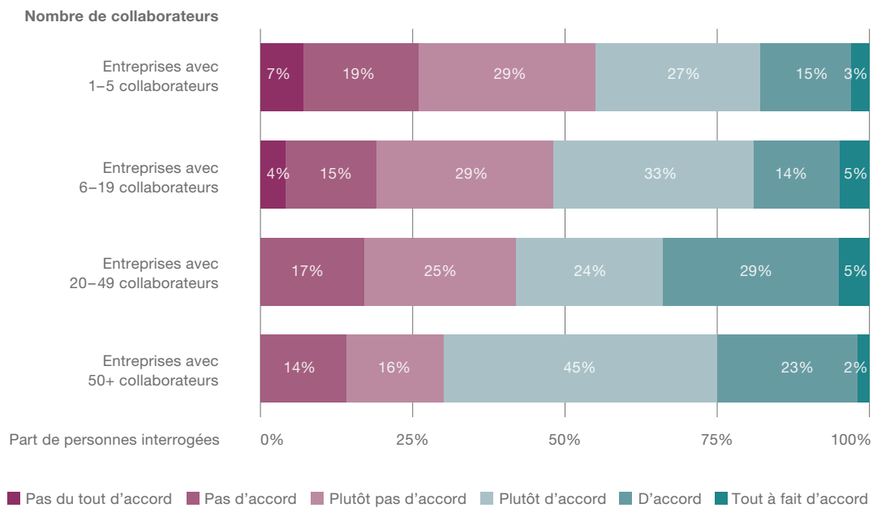


4% Tout à fait d'accord
18% Plutôt d'accord
30% Plutôt pas d'accord
27% D'accord
18% Pas d'accord
4% Pas du tout d'accord

L'étude WIR sur les PME le montre bien: seules 21% des PME interrogées se sentent vraiment reconnues par le public. Bien que les autres 30% approuvent cette affirmation dans une certaine mesure, 22% la rejettent clairement. On peut en conclure qu'en réalité, l'image propre se différencie largement de l'image extérieure.

Affirmation

«L'importance des PME est suffisamment reconnue par le public suisse.»

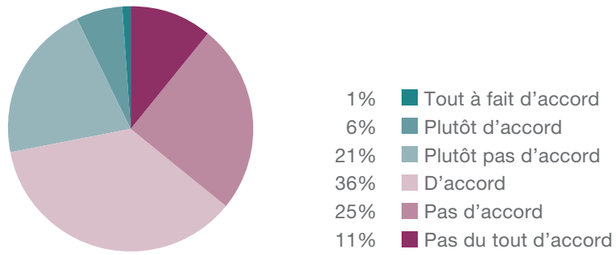


Ce sont précisément les petites entreprises qui se perçoivent comme des cavaliers seuls. Dans les entreprises comptant plus de 50 collaborateurs, seul un tiers porte un jugement plutôt négatif quant à la reconnaissance du public, tandis que dans les PME comptant entre 20 et 49 collaborateurs, le taux s'élève encore à 42%. Cela tient certainement d'une part à la propre image concrète de l'entreprise. D'autre part, cela s'explique également par la visibilité croissante qui correspond à la taille de l'entreprise dans la plupart des cas.

Etude WIR 2016 sur les PME / *Partie 2 / Le modèle de réussite des PME sous pression*

Affirmation

«Le monde politique défend suffisamment les intérêts des PME.»



Bien que le mépris du public n'exerce qu'une faible influence sur les conditions-cadres des PME, il est estimé que d'autres aspects du manque de soutien ont un effet réellement paralysant et défavorable. Le monde politique ne fait pas bonne figure dans la perception et l'évaluation des participants à l'étude. Les affirmations et indications montrent une vision claire.

Tout juste 7% des personnes interrogées approuvent fortement ou très fortement l'affirmation selon laquelle le monde politique suisse soutient les PME. A peine 21% s'expriment de manière plutôt neutre à ce sujet, tandis qu'un taux effrayant de 72% sont plus ou moins fortement convaincus que le monde politique ne s'engage que dans une mesure insuffisante pour les intérêts et les conditions-cadres des PME suisses. A cet égard, des exemples frappants apparaissent: ce sont surtout les micro-entreprises comptant entre 1 et 10 collaborateurs qui se sentent moins reconnus et soutenus par le monde politique et le public. Dans le meilleur des cas, ce sont des entrepreneurs et des propriétaires de PME moyennes qui s'engagent réellement sur le plan politique et peuvent ainsi représenter leurs propres intérêts de manière proactive. Pour les petites et micro-entreprises, le temps leur manque tout simplement pour pouvoir s'investir dans des comités politiques en sus du travail quotidien exigeant.

A cela s'ajoute: lorsque les politiciens parlent de PME, ils pensent aux entreprises de 50 collaborateurs qui produisent une technologie spatiale innovante, et non aux menuisiers et aux coiffeurs locaux ou à l'entreprise de conseil de 2 personnes, qui représentent la grande majorité des PME et des employés suisses avec presque 90%.

Testimonial
PME, 1 collaborateur, media/communication

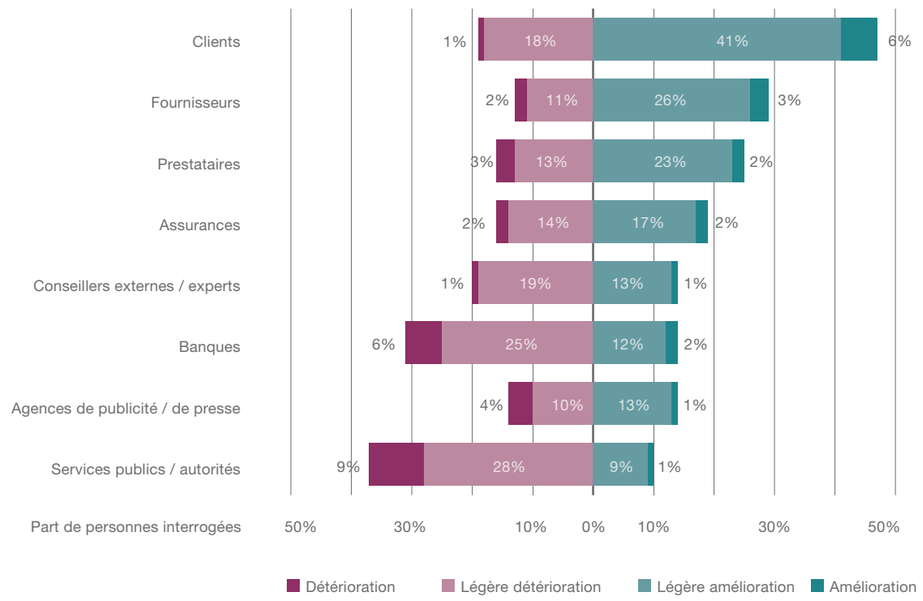
«Je n'apprécie pas être pénalisé par les autorités et offices et ne pas bénéficier d'avantages en tant que PME, contrairement aux grandes entreprises. Je ne ressens quasiment aucune compréhension de la part des offices et ne reçois même pas de mandats qui me permettraient au moins de compenser un peu.»

Les PME séduisent par des processus pragmatiques et s'attendent à des solutions non bureaucratiques

En tant qu'entreprises fortement orientées vers le marché, les PME dépendent d'une collaboration harmonieuse, efficace et axée sur les solutions avec différents partenaires de marché. La situation s'est nettement améliorée en moyenne au cours des dernières années, notamment avec les clients et fournisseurs. Quasiment la moitié des PME indiquent que la collaboration avec les clients évolue de manière positive, tandis que seuls 19% perçoivent une détérioration.

Là où il existe des points de contact direct, où les PME se rencontrent physiquement et dépendent les unes des autres, les actions sont orientées vers les solutions et la pratique. Plus la distance est grande dans la relation, moins la fréquence de l'échange réel et de l'interaction nécessaire est élevée et plus l'évolution de la collaboration est estimée mauvaise. Là également, le sentiment largement perçu d'être abandonné se reflète.

Changement de la collaboration entre les PME et les partenaires de marché



L'évolution de la collaboration avec les autorités et services publics est jugée sensiblement négative. Un bon tiers des PME déplore une détérioration, ce qui apparaît dans les commentaires des entreprises interrogées par des propos souvent clairs.

Testimonial
PME, 75 collaborateurs, secteur de la construction

«Trop de statistiques et de sondages à répondre. Une immense charge de travail pour les associations, l'ORP, etc. Auparavant, l'envoi de la fiche de salaire à l'ORP suffisait par exemple, maintenant chaque jour doit être documenté individuellement. Même avec la meilleure volonté, je ne comprends pas!»

Testimonial
PME, 2 collaborateurs, domaine de la finance

«Les réglementations étatiques et la bureaucratisation des services publics rend notre activité commerciale de plus en plus complexe – on peut citer par exemple la FINMA, les offices, les assurances sociales ou le système d'autorisations.»

Et même la collaboration avec les banques s'est apparemment nettement détériorée. Outre les taux faibles, les restrictions en matière d'octroi de crédits et les frais élevés, le manque d'intérêt des banques se traduit souvent par une condamnation des «petits».

Les affirmations laissent entendre des attentes claires des PME, notamment envers les banques. Les exigences sont davantage d'écoute, de compréhension, de soutien, de coopération et de respect. Les PME requièrent des services simples et qui les encouragent et les soutiennent dans leurs opérations quotidiennes, y compris de simples produits et services bancaires et, dans la mesure du possible, un accès moins pénible à des financements. C'est là où des partenariats solides et véritables sont requis: au cœur des besoins, proche des PME, proche du fondement de l'économie suisse. Dans l'ensemble, l'étude met en évidence le fait que les PME, avec leurs modèles commerciaux et leurs processus pragmatiques et axés sur l'efficience, ont les mêmes attentes envers leurs partenaires commerciaux. Le temps est de l'argent, et cela ne semble pas s'appliquer de manière aussi marquée que chez les PME. Chaque heure non investie chez le client ou pour le client est une heure sans chiffre d'affaires et donc sans revenu. Les PME mettent donc l'accent sur des relations d'affaires les moins bureaucratiques, requérant le moins de formulaires et les plus «proactives-pragmatiques».

Malheureusement, du point de vue des PME, la tendance évolue de manière complètement inversée: un amas toujours plus grand de prescriptions de conformité, d'obligations de documentation, de règlements et de mécanismes de contrôle augmentent la pression formaliste. Les ressources déjà limitées sont alors davantage sollicitées voire souvent épuisées. Cette situation n'est quasiment plus gérable pour les PME. Et même dans les grandes entreprises disposant donc de structures plus importantes, cette tendance nécessite aussi de nombreux efforts.

Un environnement difficile pour les PME

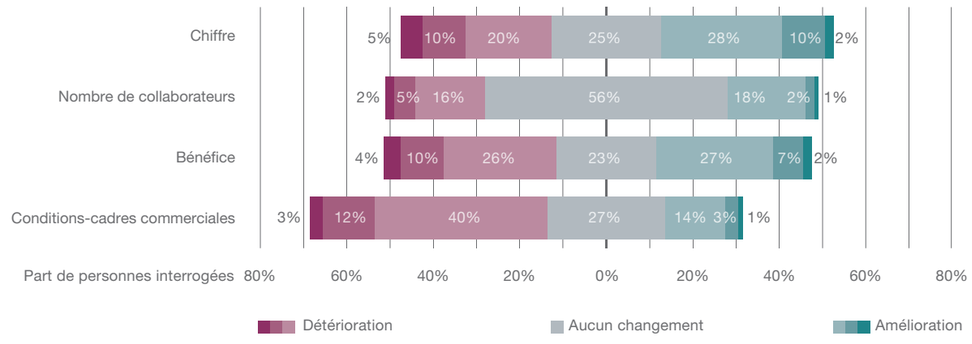
En conséquence de différentes influences, les PME suisses jugent l'évolution économique actuelle et les conditions-cadres très hétérogènes. Le chiffre d'affaires, les effectifs et la rentabilité se sont certes maintenus à un niveau constant en moyenne, mais cela n'a vraisemblablement pu être assuré que grâce à un engagement croissant si l'on prend en compte la nette détérioration des conditions-cadres commerciales.

Environ 40% des PME ont pu enregistrer de légères augmentations du chiffre d'affaires au cours des douze derniers mois, le chiffre d'affaires est resté stable pour un quart d'entre elles, tandis qu'environ 35% ont dû accuser une baisse de leur chiffre d'affaires. Le nombre des employés est resté inchangé pour la plupart des entreprises. En revanche, davantage de PME ont dû réduire leurs effectifs au cours des douze derniers mois, au lieu de les développer.

Les chiffres opérationnels des PME comptant entre 6 et 50 collaborateurs ont évolué de manière légèrement positive en moyenne au cours de cette période, tandis que les entreprises de plus de 50 salariés ont le plus souffert de l'environnement économique actuel.

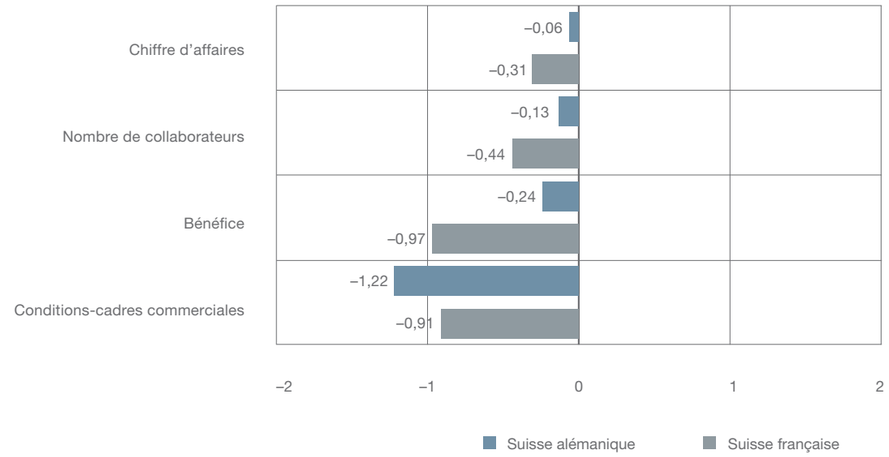
Plus de la moitié des PME constatent une détérioration des «conditions-cadres commerciales». Celles-ci n'ont toutefois pas été davantage spécifiées dans le cadre de la présente étude, car des informations correspondantes sont disponibles dans de nombreuses sources sur le marché.

Changement au cours des douze derniers mois



Evaluation des changements au cours des douze derniers mois par région linguistique

Indications possibles sur une échelle de –10 (forte détérioration) à +10 (forte amélioration)



Ce qui est intéressant ici concerne la comparaison entre la Suisse alémanique et la Suisse romande. Si les PME de la Suisse romande ont enregistré des baisses plus nettes en moyenne de leurs chiffres d'affaires, de leurs bénéfices et du nombre de leurs collaborateurs, ce sont les Suisses allemands qui ont perçu une plus forte détérioration des conditions-cadres.

Tandis que les PMU opérant au niveau régional et national ont plutôt enregistré un recul de leurs chiffres opérationnels en moyenne, seules les PME opérant à l'échelle internationale ont pu légèrement croître en moyenne.

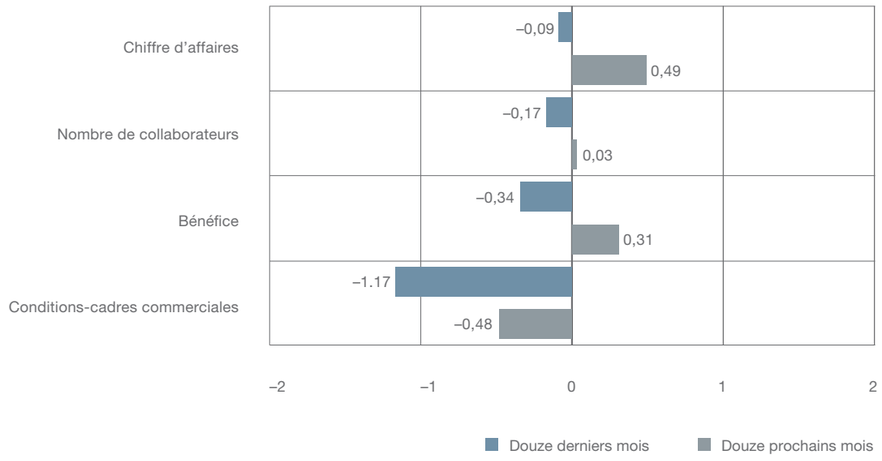
Pour les douze prochains mois, les PME dressent un tableau légèrement plus positif de la situation économique globale, même si la dispersion des réponses est très large. Il apparaît en revanche que les PME de la Suisse romande ont une attitude quelque peu plus critique quant aux perspectives économiques de leur propre entreprise, tandis que les Suisses allemands ont des prévisions plutôt modérées quant à l'évolution des conditions-cadres à l'avenir.

Malgré tout, les PME sont généralement plus optimistes quant à l'avenir et prévoient une amélioration de leur situation.

Comparaison

Changements au cours des douze mois passés et changements escomptés pour les douze prochains mois

Indications possibles sur une échelle de –10 (forte détérioration) à +10 (forte amélioration)



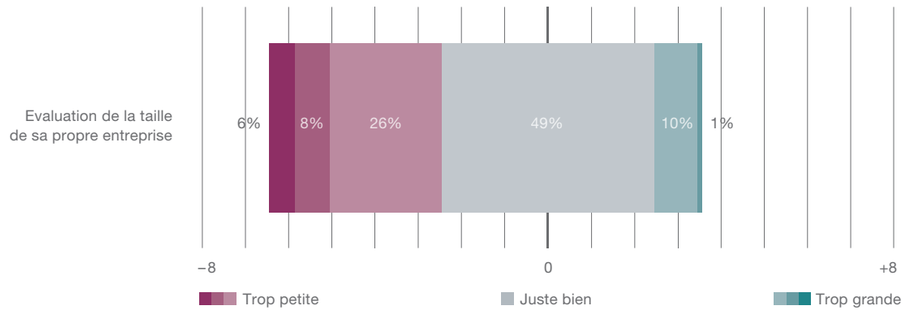
Les PME en lutte avec la bonne taille d'entreprise

Environ la moitié de toutes les PME sont satisfaites de la taille actuelle de leur entreprise. Un bon dixième des PME se considèrent trop grandes, tandis qu'environ 40% se perçoivent un peu ou nettement trop petites et expriment leur volonté de croissance. Ce sont tout particulièrement les entreprises comptant entre 2 et 10 collaborateurs qui expriment concrètement leur volonté de croissance. Pour les PME notamment qui font face à une concurrence internationale, une certaine taille minimale s'impose.

En outre, les investissements et les efforts en matière de marketing et d'acquisition de clients se sont nettement accrus au cours des dernières années, ce qui pèse plus fortement sur les petites entreprises. Par ailleurs, la taille de l'entreprise et les effectifs peuvent bien évidemment aussi avoir des répercussions directes sur les ventes. En effet, davantage de collaborateurs peuvent réaliser plus de pression dans l'acquisition et favoriser ainsi les opportunités et volumes de ventes de manière substantielle.

Problématique

«Que pensez-vous de la taille actuelle de votre entreprise pour qu'elle garde une place importante sur le marché?»



Testimonial
PME, 3 collaborateurs, secteur de l'informatique

«Notre plus grand défi est de savoir comment nous pouvons continuer à croître. Nous avons besoin d'une certaine taille pour survivre.»

Etude WIR 2016 sur les PME / *Partie 2 / Le modèle de réussite des PME sous pression*

Réseaux de coopération: le modèle de réussite des PME

L'intégration des PME dans des réseaux est quasiment typique de leurs modèles. Pour la plupart, des réseaux bien établis et performants sont la condition préalable au succès de l'entreprise. Des contacts et des rapports interpersonnels, une confiance ainsi qu'une fiabilité des recommandations mutuelles constituent le fondement traditionnel de la vente dans les PME. En l'occurrence, deux modèles de réseaux se distinguent de manière générale: des réseaux d'entrepreneurs plutôt axés sur le caractère social/sociétal ou plutôt orientés sur un recours mutuel à des prestations ou sur une fourniture collective de prestations.

Tandis que cela a souvent bien fonctionné pendant plusieurs décennies par l'intermédiaire d'associations dans les régions rurales, la régression du nombre de membres dans le monde associatif a entraîné un vide en termes de réseaux. Pour les entrepreneurs, il est de plus en plus difficile de concilier les sollicitations croissantes du travail et la nouvelle définition des rôles dans la famille ainsi que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. La gestion du temps devient le thème principal dans tous les domaines de la vie, et les adhésions à des associations sont supprimées.

Les réseaux de recommandations axés sur les ventes pour les entrepreneurs ont parfois essayé avec succès de combler ces vides laissés par des structures associatives abandonnées. Toutefois, l'obligation de présence typique de ces réseaux ainsi que leurs procédures structurées comme des rituels ont encore quelque peu freiné leur essor.

Le plus grand réseau professionnel qui fonctionne en Suisse est le cercle d'environ 45 000 entreprises reliées entre elles dans le système WIR par la Banque WIR société coopérative. Outre cela, les clubs de services traditionnels et établis à l'échelle internationale comme Rotary, Kiwanis ou Lions restent des solutions qui fonctionnent. Toutefois, l'accent est plutôt mis sur les aspects sociaux et bienfaisants avant tout. Les relations d'affaires en découlant parallèlement mènent alors au succès qu'après un certain temps, mais elles jouissent ainsi d'une plus grande loyauté et durabilité.

Testimonial
PME, 1 collaborateur, secteur de l'informatique

«Les grands partenaires intermédiaires, p. ex. Swisscom, s'intéressent peu aux petits partenaires. Ils préfèrent avoir à faire à moins de grands partenaires qu'à beaucoup de petits partenaires.»

Etude WIR 2016 sur les PME / *Partie 3 / Pièges de modèles commerciaux des PME*

Pièges de modèles commerciaux des PME

La troisième partie de l'étude identifie des modèles correspondants de groupes de défis et examine les pièges typiques.

- *Dans quelles phases de modèles commerciaux se trouvent nos PME?*
- *A quels problèmes sont-elles principalement confrontées?*
- *Quels facteurs dominants entravent leur développement?*
- *Quels défis se posent pour la direction?*
- *Où peuvent-elles agir pour accroître leur succès?*

Les pièges de modèles commerciaux

Un des objectifs de l'étude WIR sur les PME consiste à identifier des modèles typiques de défis auxquels les PME se voient confrontées. Sur la base de l'étude, cinq différents groupes de défis ont pu être identifiés et délimités les uns des autres assez précisément: croissance, rendement, agilité, marché et complexité. Un autre groupe (technologie) a également pu être constitué. Celui-ci s'inscrit toutefois dans un cadre plus global et joue un rôle dans chacun des cinq premiers groupes.

Nous avons appelé ces groupes de défis les «pièges de modèles commerciaux». La réflexion repose sur l'idée que chaque PME traverse différentes phases au cours de son développement: de la création à la maturité commerciale en passant par l'expansion voire même une éventuelle liquidation. Chacune de ces phases se caractérise par un modèle commercial typique. Chacun des modèles présente de grands avantages et sert à la survie des PME. Mais, il comprend souvent des facteurs qui entravent aussi la croissance future des PME. Si ceux-ci sont surmontés, une phase de croissance fulgurante recommence.

Les défis d'une entreprise changent et, par conséquent, les exigences quant à son modèle commercial également. Ainsi, les nouvelles réalités technologiques mettent visiblement les entreprises sous une pression plus élevée face au changement. Les cycles d'innovation deviennent plus rapides et le temps de réaction de la direction diminue.

Par conséquent, il est crucial, pour les PME, de déterminer dans quel cycle de vie leur entreprise se trouve et quels défis doivent être surmontés. Cependant, pendant les jours de grande activité, il est facile de perdre le contrôle ou de ne tout simplement pas trouver le temps de traiter concrètement ces questions. Et pourtant, il revêt une importance capitale, pour chaque PME, de savoir comment les facteurs de réussite critiques peuvent être adaptés pour permettre la poursuite du développement et de la croissance.

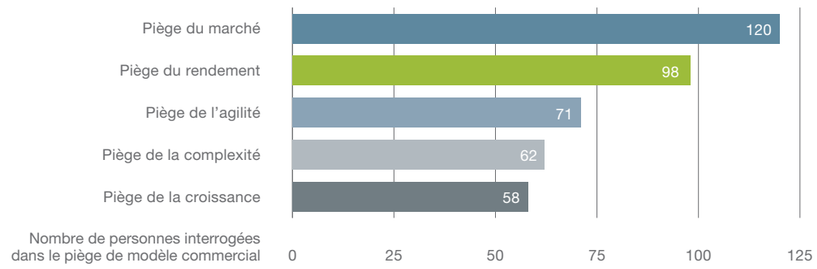
Les pièges de modèles commerciaux se présentent de manière séquentielle la plupart du temps, leur ordre de survenance étant typique mais pas obligatoire. L'étude montre en outre que les entreprises peuvent également se trouver dans plusieurs «pièges» en même temps.

Ordre fréquent des pièges de modèles commerciaux

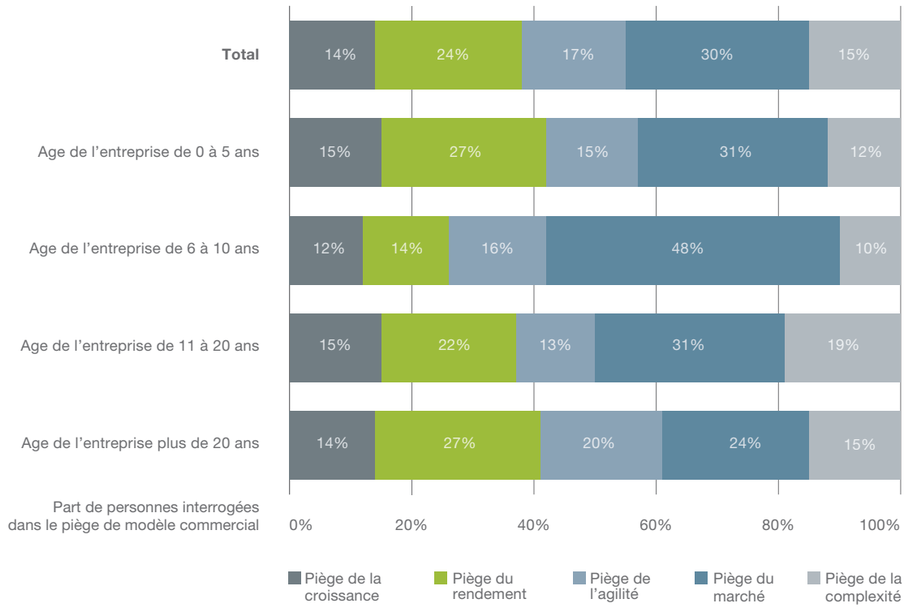
Piège de la croissance > Piège du rendement > Piège de l'agilité > Piège du marché > Piège de la complexité

Piège de la technologie

Répartition par fréquence des pièges de modèles commerciaux des PME



Répartition des pièges de modèles commerciaux par rapport à l'existence des PME



Le piège de la croissance

Une croissance trop rapide en raison d'une importante poussée de la demande provoque un chaos dans l'organisation et les processus. La demande ne peut être satisfaite de manière optimale que si de nombreux efforts sont déployés, pour autant que cela soit possible. Des problèmes de qualité surviennent, la charge de travail des collaborateurs est élevée voire excessive, et le risque d'une perte de réputation est grand.

En règle générale, les jeunes entreprises qui s'inscrivent dans les nouvelles tendances et suscitent les besoins des clients par des services et des produits innovants sont souvent concernées. Elles ont souvent recours à de nouvelles technologies, se créent un nouveau marché transfrontalier et promeuvent un rapide ajustement du chiffre d'affaires. En termes de marketing, ces sociétés parviennent à bien mettre en scène leurs produits et services. Les clients font la queue pour acheter les produits et services et appartiennent ainsi à un nouveau groupe d'acheteurs ou à une «communauté».

Les entreprises concentrent leur énergie à la consolidation rapide du positionnement de marché et investissent des sommes importantes dans la recherche, le développement et la technologie. Tandis qu'elle bénéficie, pendant sa phase de création, de structures flexibles et de l'enthousiasme et de l'engagement importants de la génération des fondateurs, la croissance brusque de la demande plonge souvent l'organisation dans le chaos et dans l'incapacité de livraison. Les délais d'attente montent en flèche. Parallèlement, les fonctions de soutien et le service à la clientèle se détériorent souvent, si bien que non seulement les clients existants mais aussi les nouveaux clients sont affectés par les problèmes organisationnels. Le risque de la perte de réputation et la spirale descendante de l'entreprise sont immanents.

L'équipe tente certes encore de répondre à la demande en déployant des efforts héroïques, mais l'entreprise fait de plus en plus l'objet d'une agitation frénétique par laquelle chacun essaie d'«éteindre le feu». Les nouveaux collaborateurs ne peuvent pas être recrutés suffisamment vite et, lorsqu'ils y sont enfin, personne n'a le temps de les initier correctement. Puisqu'il est exigé du personnel qu'il se positionne de manière flexible, où la pression est la plus élevée, on ne sait finalement plus bien qui est chargé de quelles tâches et de quelles fonctions. Les processus et interfaces ne sont plus clairement définis et les taux d'erreur augmentent. Cela laisse ainsi place à la frustration et à la lassitude. L'entreprise se rapproche alors du mode de crise permanent.

Pendant cette phase, la direction est appelée à se détourner du modèle de réussite «prospection innovante du marché» jusqu'à ce qu'elle puisse garantir la reconstruction de structures, de processus et de systèmes résistants et modulables. Autrement, elle fait face à des problèmes qui ne relèvent pas seulement du marché. Les collaborateurs échappent ensuite de plus en plus au chaos et au manque de résultats positifs par leur démission.

A ce stade, une consolidation des activités doit laisser une marge de manœuvre nécessaire à la reconstitution de l'organisation structurelle et fonctionnelle. Cependant, les entrepreneurs innovants ont généralement du mal à s'y atteler. Il est ensuite primordial, pendant cette phase, d'agrandir l'équipe de direction par des organisateurs expérimentés qui ont les capacités, la motivation et la précieuse expérience pour établir les fondements de l'entreprise, de sorte à ce que la prochaine étape de croissance soit menée avec succès. Au cours de cette phase, les finances, l'organisation et les ressources humaines sont généralement renforcées par des ressources clés correspondantes.

Etude WIR 2016 sur les PME / *Partie 3 / Pièges de modèles commerciaux des PME*

Problèmes auxquels les PME se voient confrontées dans le piège de la croissance

Mention particulièrement fréquente

Livraison rapide du marché

Manque de documentation

Investissements dans de nouveaux produits

Investissements dans le développement / les achats

La satisfaction des clients souffre des processus

Mention particulièrement peu fréquente

La demande du marché a chuté

Trop d'outils de travail différents

Investissements dans des mesures marketing

Le savoir des collaborateurs est trop peu exploité

Concurrence à outrance difficile sur le marché

Défis auxquels les PME se voient confrontées dans le piège de la croissance

Mention particulièrement fréquente

Intégrer correctement les nouveaux collaborateurs

Mettre suffisamment de capacités à disposition

Permettre à chacun de connaître ses tâches et sa fonction

Trouver de bons collaborateurs sur le marché

Gérer et adapter les projets de manière professionnelle

Mention particulièrement peu fréquente

Positionnement sur le marché par des mesures appropriées

Documenter et réorganiser les processus

Uniformiser les processus et les rendre plus efficaces

Développer des prestations complémentaires pour les clients

Transmettre aux collaborateurs une vision pour l'avenir

Témoignages d'entreprises dans le piège de la croissance

Dans l'ensemble, environ 11% des PME se trouvent réellement dans le piège de la croissance, et cette situation est en partie reconnaissable dans 15% des autres cas.

«Le principal défi de notre PME consiste à…

… trouver des collaborateurs bons et motivés qui comptent rester dans l'entreprise quelques années.»

… assurer la planification successorale et le recrutement de collaborateurs.»

… pouvoir gagner en rapidité dans la production de nos produits et presta-tions de services de haute qualité, sans devoir renforcer notre personnel, car nous ne pouvons pas le financer.»

Le piège du rendement

Le marché ou marché partiel dans lequel l'entreprise opère est de plus en plus saturé. Une concurrence d'éviction fastidieuse avec de nombreux participants se développe et entraîne une formation des prix commandée en externe et une pression accrue sur les prix. La propre performance sur le marché génère un rendement trop faible pour obtenir et maintenir le volume et la visibilité nécessaires sur le marché.

En règle générale, les entreprises concernées sont celles qui sont passées par une phase de forte croissance qui a depuis lors stagné par la survenance d'une pression concurrentielle et d'une saturation du marché. Les propres (auparavant) produits et services innovants sont de plus en plus copiés et perdent de leur contribution à la création. C'est notamment le cas dans la technologie et les modèles commerciaux commandés par des données qui ne peuvent présenter aucune caractéristique unique intégrée, à savoir une combinaison de caractéristiques numériques et physiques de produits et services.

On ne peut plus clairement distinguer ce qui constitue en réalité le noyau de la société. Les segments de clientèle sont très vastes et hétérogènes, et ils ne peuvent plus être spécifiquement desservis. L'assortiment des produits a fortement augmenté et un grand nombre de produits et services ne sont plus rentables. On ne parvient pas non plus à développer de nouveaux segments de clientèle et de nouveaux marchés. De ce fait, les éventuelles économies d'échelle permettant de rétablir la rentabilité sont supprimées.

En outre, la concurrence sollicite les parts de marché de manière toujours plus agressive. Cependant, en l'absence d'une nouvelle croissance, la spirale descendante, voire un rachat hostile, constitue une menace après la stagnation.

La solution réside dans la rationalisation ferme du portefeuille de produits, dans un positionnement accru sur le marché et dans une stratégie de marque et marketing claire. L'objectif doit être d'atteindre un nouveau leadership sur le marché pour les produits et segments de clientèle qui génèrent une rentabilité intéressante. De surcroît, il faut investir dans le développement et la différenciation de ces produits cibles et/ou de prestations (complémentaires) pertinentes sur le marché.

Le développement de nouveaux marchés partiels et segments de clientèle ainsi que la nouvelle différenciation de produits peuvent, entre autres, être obtenus par une augmentation de la création de valeur. Il est également possible d'essayer de vendre davantage de produits et services aux clients existants («share of wallet»).

Une prospection du marché plus systématique du point de vue du client, des compétences dans l'utilisation de nouveaux médias, des capacités d'analyse appropriées ainsi qu'une compréhension plus approfondie des clients en général quant aux caractéristiques et aux performances des produits sont nécessaires.

En conséquence, l'équipe de direction se doit de se renforcer à l'égard de la prospection de marché. Comme l'expérience le prouve, les équipes de direction étroitement coordonnées rencontrent des difficultés dans la transmission de compétences à des nouveaux collaborateurs, notamment lorsqu'il s'agit de compétences relatives aux clients et au marché. Cette étape est toutefois inévitable. Un objectif de croissance clair et une motivation accrue permettent de se surpasser.

Etude WIR 2016 sur les PME / *Partie 3 / Pièges de modèles commerciaux des PME*

Problèmes auxquels les PME se voient confrontées dans le piège du rendement

Mention particulièrement fréquente

Produits/commandes non rentables

Grand assortiment / beaucoup de segments de clientèle

Focalisation des moyens

Concurrence à outrance difficile sur le marché

Certains concurrents sont plus innovants que nous

Mention particulièrement peu fréquente

Nouveaux concurrents

Livraison rapide du marché

Réélaboration des processus

Pénurie d'innovation

Vendre les produits nous-mêmes et très peu par des partenaires de marché

Défis auxquels les PME se voient confrontées dans le piège du rendement

Mention particulièrement fréquente

Augmenter le chiffre d'affaires par client

Identifier les segments de marché et rejeter ceux qui ne sont pas rentables

Maintenir notre connaissance de la rentabilité

Uniformiser les processus et les rendre plus efficaces

Développer des prestations complémentaires pour les clients

Mention particulièrement peu fréquente

Mettre suffisamment de capacités à disposition

Permettre à chacun de connaître ses tâches

Rester à la pointe de l'innovation

Identifier plus précisément les besoins des clients

Assurer la qualité du service

Témoignages d'entreprises dans le piège du rendement

Dans l'ensemble, environ 20% des PME se trouvent réellement dans le piège du rendement, et cette situation est en partie reconnaissable dans 24% des autres cas.

«Le principal défi de notre PME consiste à…

… subsister malgré les nombreux fournisseurs à bas prix, être compétitif en offrant une bonne qualité et améliorer parallèlement la motivation des collaborateurs.»

… compenser la chute de bénéfices à coût égal et accorder aux clients autant d'avantages supplémentaires pour qu'il achète chez nous et non chez le concurrent.»

… produire de plus en plus de produits personnalisés, réaliser des projets, réduire les coûts, distribuer des produits personnalisés par d'autres entreprises ou chercher un magasin à un meilleur emplacement.»

Le piège d l'agilité

De trop nombreuses options de marché et/ou des zones à faible concurrence réduisent la focalisation nécessaire et l'agilité. L'entreprise ne connaît plus ses clients, elle s'en est trop éloignée et, en outre, elle s'occupe beaucoup d'aspects internes. Désormais, les produits et services sont seulement gérés et ne sont plus développés de manière stratégique. L'entreprise stagne malgré une forte activité, elle doit être revitalisée.

En général, les entreprises concernées sont celles qui ont des années de stabilité derrière elles, qui se contentent de leur position de marché et de leur succès et qui ont, depuis lors, adopté une importante focalisation en interne. La focalisation sur les clients et les produits s'est enlisée. Les investissements dans la recherche et le développement se sont dilués et les véritables innovations ne sont plus mises sur le marché. Les idées et le savoir des collaborateurs sont plutôt utilisés pour le maintien du statu quo et non pas pour le développement de produits et la présence sur le marché.

Cela entraîne l'insatisfaction croissante du personnel. Les collaborateurs déplorent le «bon vieux temps». Les collaborateurs performants et innovants quittent l'entreprise pour aller chez les concurrents qui démontrent clairement leurs ambitions en termes de produits sur le marché. Parfois, la détérioration des conditions de marché (p. ex. la crise de la zone euro, la concurrence de l'étranger exerçant une pression sur la Suisse) est tenue responsable de la situation de l'entreprise. La concurrence est subjectivement perçue comme étant injuste.

Actuellement, ces sociétés sont considérablement menacées dans l'économie 4.0 axée sur les innovations. Il n'existe quasiment aucun secteur pouvant se permettre de ne pas investir continuellement dans les innovations. La stagnation et le recul du chiffre d'affaires sont pour ainsi dire programmés, car ce n'est qu'une question de temps avant qu'un concurrent d'un marché à faible concurrence ne réponde aux nouveaux besoins des clients de manière plus satisfaisante, plus rapide et moins onéreuse.

Le dilemme des entreprises dans le piège de l'agilité est que l'entreprise et la direction ont trop longtemps profité du statu quo. Un véritable changement de cap vers l'innovation à tous les niveaux exige une profonde modification de la culture de direction et d'entreprise et sape souvent les intérêts et les mécanismes de rémunération existants. En outre, il arrive souvent que l'entreprise soit déjà affectée par le recul du chiffre d'affaires et qu'elle ne se concentre plus que sur la réduction des coûts. Les investissements dans l'innovation, la recherche et le développement voire, généralement aussi, l'exploration de nouvelles solutions ne sont soi-disant pas possibles ou non requises.

L'équipe de direction existante a alors tout intérêt à solliciter des impulsions externes pour entamer le nouveau processus de changement nécessaire par un nouvel élan et de nouvelles idées. Les responsables qui apportent une expertise pionnière en matière de produits et de technologie sont alors précieux. Même le rachat d'une entreprise qui dispose de l'expertise nécessaire en tant que leader de l'innovation sur le marché peut contribuer à une solution.

Problèmes auxquels les PME se voient confrontées dans le piège de l'agilité

Mention particulièrement fréquente

Le savoir des collaborateurs est trop peu exploité

Les collaborateurs regrettent le bon vieux temps

Certains concurrents sont plus innovants que nous

Pénurie d'innovation

Réélaboration des processus

Mention particulièrement peu fréquente

Focalisation des moyens

Grand assortiment / beaucoup de segments de clientèle

Nouveaux concurrents

Les collaborateurs sont trop peu concentrés sur le résultat global

Manque de documentation

Défis auxquels les PME se voient confrontées dans le piège de l'agilité

Mention particulièrement fréquente

Croissance par les médias et possibilités numériques

Développer des prestations complémentaires pour les clients

Perfectionner les produits existants

Rester à la pointe de l'innovation

Transmettre aux collaborateurs une vision pour l'avenir

Mention particulièrement peu fréquente

Intégrer correctement les nouveaux collaborateurs

Maintenir notre connaissance de la rentabilité

Trouver une solution sur mesure

Mettre suffisamment de capacités à disposition

Acquérir de nouveaux clients par des canaux existants

Etude WIR 2016 sur les PME / *Partie 3 / Pièges de modèles commerciaux des PME*

Témoignages d'entreprises dans le piège de l'agilité

Dans l'ensemble, environ 14% des PME se trouvent réellement dans le piège de l'agilité, et cette situation est en partie reconnaissable dans 21% des autres cas.

«Le principal défi de notre PME consiste à…

… réaliser l'intégration numérique et connaître les 'must-have' et les 'nice-to-have' à cet égard.»

… adapter nos processus à la croissance rapide et parvenir à mettre en œuvre les innovations sur le marché.»

… créer sans cesse des innovations et des nouveaux produits pour améliorer la fidélisation des clients.»

Le piège du marché

Le marché a changé, les anciennes «règles du jeu» ne s'appliquent plus que dans certaines conditions. De nouveaux modèles commerciaux s'établissent rapidement sur le marché, mais on tente de continuer à exister sur le marché grâce aux recettes de succès éprouvées et à la performance sur le marché inchangée. Les structures modifiées des besoins et nécessités ne sont plus satisfaites, les clients fuient et le chiffre d'affaires s'effondre.

En règle générale, les entreprises affectées sont celles qui se sont établies de manière satisfaisante et constante sur le marché pendant une longue période. Elles misent sur la garantie présumée du maintien de leur statu quo, s'enferment dans leurs traditions et se fondent sur leurs recettes de succès éprouvées. Elles ont perdu de vue la focalisation nécessaire sur les clients et les produits. Elles ont compensé pendant un certain temps la focalisation négligée sur les besoins du marché et l'innovation par d'autant plus de pression sur la distribution et le marketing. Généralement, ces fonctions dominent donc également en matière de stratégie et de direction. Tandis que les anciennes stratégies et réussites dans la distribution sont maintenues, le désir et la réalité creusent de plus en plus un fossé entre le service interne et externe.

Etant donné que des concurrents parviennent à pénétrer dans le marché et à gagner rapidement des parts de marché grâce à des nouveaux produits et services, la pression poussant à l'action continue de s'intensifier. En l'occurrence, la numérisation des produits et services engendre justement une pression forte et fréquente poussant à l'action. La transformation par Internet, le commerce en ligne, les réseaux sociaux, les applications mobiles vers l'«Internet des objets» et une offre numérique complète de produits et de services survient à un rythme toujours plus rapide et affecte tous les secteurs. Les nouvelles idées sont développées indépendamment du lieu et rapidement modulées. Le marketing classique qui tente d'acquérir des clients par les canaux habituels ne fonctionne souvent plus pour la nouvelle clientèle.

C'est la raison pour laquelle les entreprises prises au piège du marché n'ont qu'une faible marge de manœuvre. Elles doivent procéder à un changement de positionnement rapide pour assurer leur avenir. D'une part, il s'agit de regagner l'orientation client et de récupérer une position de leader sur les bons marchés partiels par des adaptations de produits. D'autre part, le fossé entre le service interne et externe doit être comblé. Une stratégie convaincante permettant que tous tirent à la même corde est inévitable.

Toutefois, certaines entreprises éprouvent quelquefois des difficultés à rattraper l'avance concurrentielle à caractère souvent technologique. Des partenariats stratégiques ou des fusions avec des sociétés de substitution à croissance rapide peuvent alors constituer des solutions intéressantes, car l'entreprise peut ainsi offrir au marché et aux clients l'accès à des nouvelles technologies et des nouveaux services.

Cette stratégie suppose une rupture du statu quo et des anciens mythes de succès. Toutefois, elle n'a généralement lieu que sous une forte pression de la baisse continue du rendement. Dans cette situation, des rachats hostiles, qui n'expriment souvent qu'un intérêt pour le portefeuille de clients et l'équipe de vente et mènent à une importante restructuration et une destitution de l'équipe de direction existante, peuvent également s'ensuivre.

Pour prévenir ces évolutions, la direction doit utiliser les capacités existantes de son organisation, obtenir l'expertise manquante à l'extérieur et systématiquement avancer les changements du modèle commercial et organisationnel.

Etude WIR 2016 sur les PME / *Partie 3 / Pièges de modèles commerciaux des PME*

Problèmes auxquels les PME se voient confrontées dans le piège du marché

Mention particulièrement fréquente

Positionnement sur le marché par des mesures appropriées

Connaître les besoins des clients plus précisément

Acquérir de nouveaux clients par des canaux existants

Transmettre aux collaborateurs une vision pour l'avenir

Développer des prestations complémentaires pour les clients

Mention particulièrement peu fréquente

Mettre suffisamment de capacités à disposition

Intégrer correctement les nouveaux collaborateurs

Croissance par les médias et possibilités numériques

Identifier les segments de marché et rejeter ceux qui ne sont pas rentables

Gérer et adapter les projets de manière professionnelle

Défis auxquels les PME se voient confrontées dans le piège du marché

Mention particulièrement fréquente

Investissements dans des mesures marketing

La demande du marché a chuté

Vendre les produits nous-mêmes et très peu par des partenaires de marché

Nouveaux concurrents

Focalisation des moyens

Mention particulièrement peu fréquente

Réélaboration des processus

Certains concurrents sont plus innovants que nous

Produits/commandes non rentables

La satisfaction des clients souffre des processus

Investissements dans de nouveaux produits

Témoignages d'entreprises dans le piège du marché

Dans l'ensemble, environ 24% des PME se trouvent réellement dans le piège du marché, et cette situation est en partie reconnaissable dans 28% des autres cas.

«Le principal défi de notre PME consiste à…

… affronter la philosophie actuelle du jetable selon laquelle les appareils sont jetés et non réparés.»

… pouvoir subsister sur le marché à côté de solutions alternatives probablement plus avantageuses et générer de nouveaux segments de clientèle.»

… subsister face à la concurrence dans le commerce en ligne et pouvoir résister au développement numérique.»

Etude WIR 2016 sur les PME / *Partie 3 / Pièges de modèles commerciaux des PME*

Le piège de la complexité

Un marché acheteur règne, et la demande domine de plus en plus. Le marché se caractérise par une grande maturité et diversité des produits ainsi que par une forte pression concurrentielle. La diversité de l'offre est énorme, la vue d'ensemble du marché est troublée, et seule une complexité accrue permet encore de satisfaire les besoins des clients. De ce fait, davantage de frais et de problèmes de qualité sont engendrés.

Cette situation survient surtout chez les entreprises qui ont réussi à surmonter plusieurs cycles industriels. Elles se sont toujours réinventées et ont acquis une position dominante sur le marché. Toutefois, elles ont manqué de rompre avec les anciennes méthodes. Par conséquent, les portefeuilles de produits se sont constamment accrus, plusieurs générations de technologie d'information soutiennent les processus. L'organisation prolifère dans des structures matricielles confuses dans lesquelles les responsabilités et les compétences ne sont plus clairement attribuées.

Les frais ne cessent de croître, alimentés par la complexité de l'environnement informatique et productif hétérogène, dans lequel toujours plus de systèmes (obsolètes) doivent être harmonisés. Seules des dépenses de plus en plus élevées leur permettent encore de s'adapter aux nouveaux besoins. Les collaborateurs y perdent leur compréhension et la vue d'ensemble. Ils travaillent généralement dans des services qui fonctionnent comme des silos et ne se soucient plus que de leur propre optimisation.

Au lieu de réaliser des économies d'échelle, «le monde est réinventé» dans chaque silo. Les systèmes et processus se multiplient et sont mal harmonisés, voire pas du tout. Les collaborateurs consacrent beaucoup plus de temps que la moyenne à réaliser leur travail dans cet environnement organisationnel hétérogène et peu standardisé. Ils déploient de nombreux efforts pour harmoniser les services et les fonctions et des fossés internes se creusent.

Ce dont l'entreprise a besoin sont des simplifications radicales à tous les niveaux: une focalisation sur le portefeuille de produits, une réduction des systèmes informatiques et une standardisation et/ou automatisation des processus adaptée au tout.

Ces simplifications sont toutefois onéreuses et requièrent énormément d'énergie. Un savoir de longue date est enregistré dans les produits, processus et systèmes existants et de nombreuses entreprises sous-estiment les efforts et le temps nécessaires. Les projets sont souvent lancés par une aide extérieure, ils ne progressent que de façon marginale, sont mal coordonnés entre eux et manquent toujours de rester bloqués par des difficultés imprévues.

Sont alors indispensables une vision claire, un positionnement et une focalisation précis, puis le courage de dire «non» et la minimisation de la complexité durable par la réduction. Quant à la mise en place, des ressources de restructuration suffisantes et une gestion centralisée solide des projets, directement subordonnée à la direction d'entreprise, doivent exister.

L'engagement des collaborateurs performants qui stabilisent l'entreprise dans la phase de restructuration et font avancer les projets de changement est une tâche centrale. Il est également recommandé de doter l'équipe de direction d'un responsable expérimenté en restructuration.

Problèmes auxquels les PME se voient confrontées dans le piège de la complexité

Mention particulièrement fréquente

La satisfaction des clients souffre des processus

Trop d'outils de travail différents

Réélaboration des processus

Les collaborateurs sont trop peu concentrés sur le résultat global

Produits/commandes non rentables

Mention particulièrement peu fréquente

Vendre les produits nous-mêmes et très peu par des partenaires de marché

Les collaborateurs regrettent le bon vieux temps

Focalisation des moyens

Investissements dans le développement / les achats

La demande de marché a chuté

Défis auxquels les PME se voient confrontées dans le piège de la complexité

Mention particulièrement fréquente

Gérer et adapter les projets de manière professionnelle

Assurer la qualité du service

Documenter et réorganiser les processus

Trouver une solution sur mesure

Mettre suffisamment de capacités à disposition

Mention particulièrement peu fréquente

Développer des prestations complémentaires pour les clients

Perfectionner les produits existants

Trouver de bons collaborateurs sur le marché

Augmenter le chiffre d'affaires par client

Positionnement sur le marché par des mesures appropriées

Témoignages d'entreprises dans le piège de la complexité

Dans l'ensemble, environ 13% des PME se trouvent réellement dans le piège de la complexité, et cette situation est en partie reconnaissable dans 33% des autres cas.

«Le principal défi de notre PME consiste à…

… investir dans de nouvelles technologies pour pouvoir assurer notre survie économique.»

… être toujours un peu mieux que le concurrent et viser une tolérance de zéro erreur.»

… opérer des plateformes numériques, en hiérarchisant correctement et en focalisant précisément.»

Evaluation de l'évolution économique par rapport au piège du modèle commercial

En fonction du piège de modèle commercial dans lequel une entreprise se trouve, elle évalue différemment son évolution économique passée et future. Les PME qui ont pu enregistrer une forte augmentation aussi bien du chiffre d'affaires que du bénéfice au cours des douze derniers mois évaluent leurs perspectives de la manière la plus positive dans le piège de la croissance.

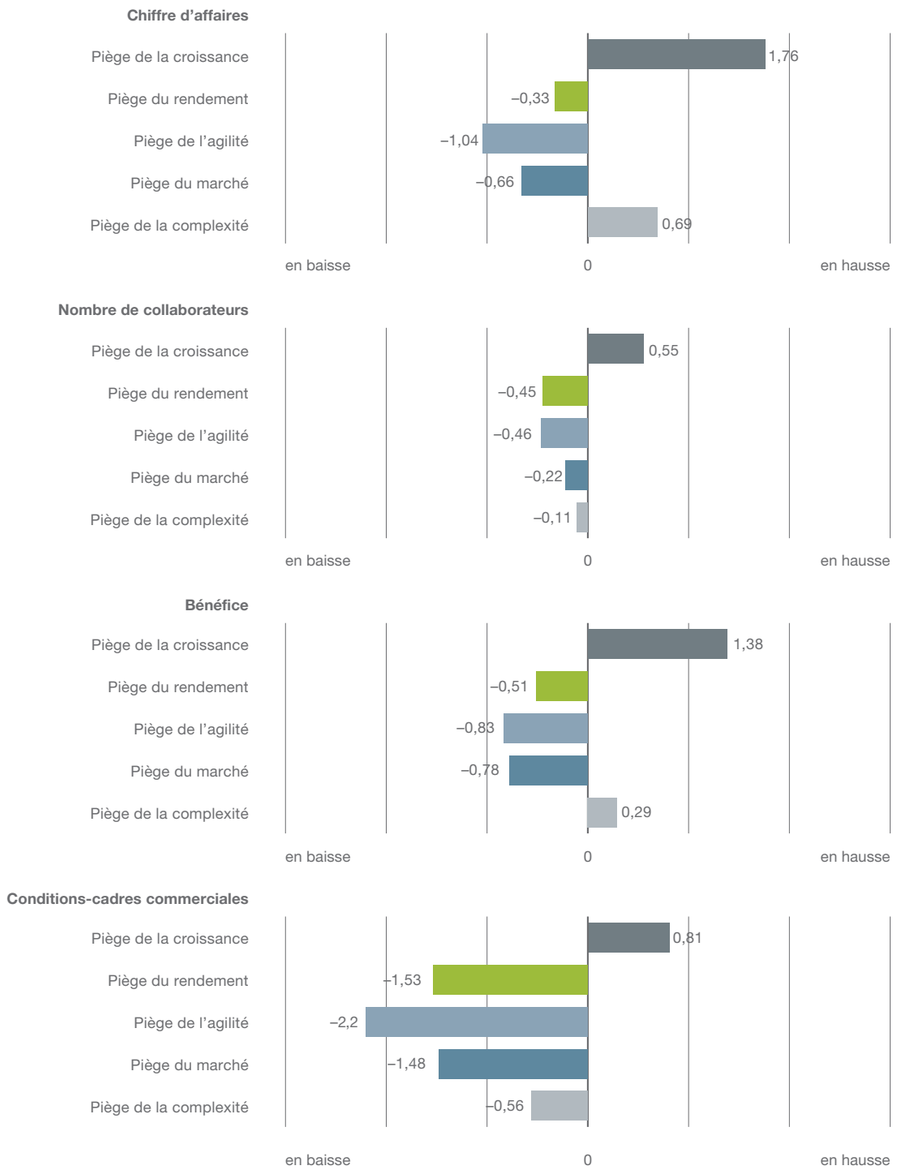
A l'inverse, la perception et l'évaluation de la propre évolution des entreprises est la plus pessimiste lors de la phase d'agilité. En outre, celles-ci considèrent notamment les conditions-cadres commerciales comme très négatives. Dans ce piège de modèle commercial, les PME attribuent souvent le manque de capacité d'innovation à la modification et au durcissement des conditions-cadres.

Etude WIR 2016 sur les PME / *Partie 3 / Pièges de modèles commerciaux des PME*

Comparaison

Changements au cours des douze derniers mois selon le piège de modèle commercial

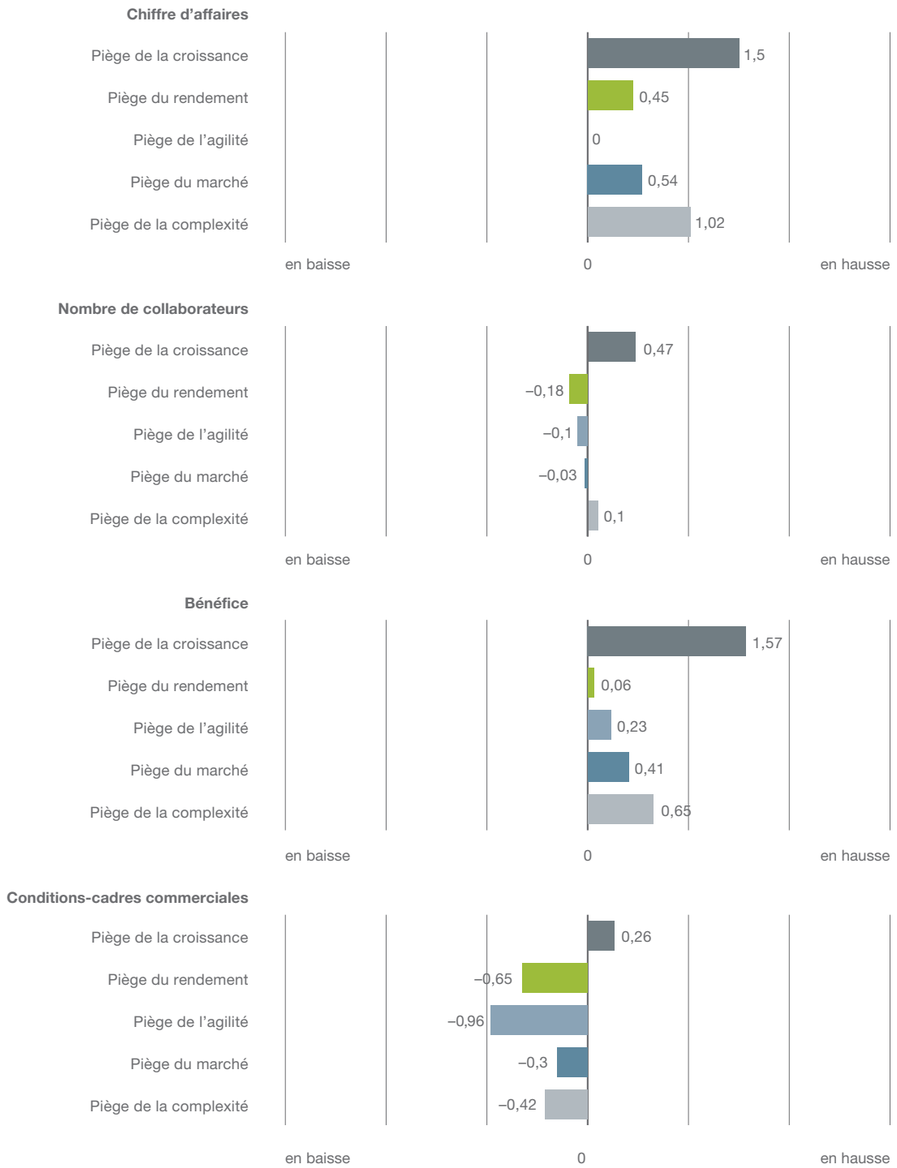
Indications possibles sur une échelle de –10 (forte détérioration) à +10 (forte amélioration)



Comparaison

Prévision de l'évolution pour les douze prochains mois selon le piège de modèle commercial

Indications possibles sur une échelle de –10 (forte détérioration) à +10 (forte amélioration)



Etude WIR 2016 sur les PME / *Partie 4 / Les perspectives d'avenir des PME*

Les perspectives d'avenir des PME

La quatrième partie de l'étude cherche à savoir comment nos PME se lancent des défis dans un avenir prévisible.

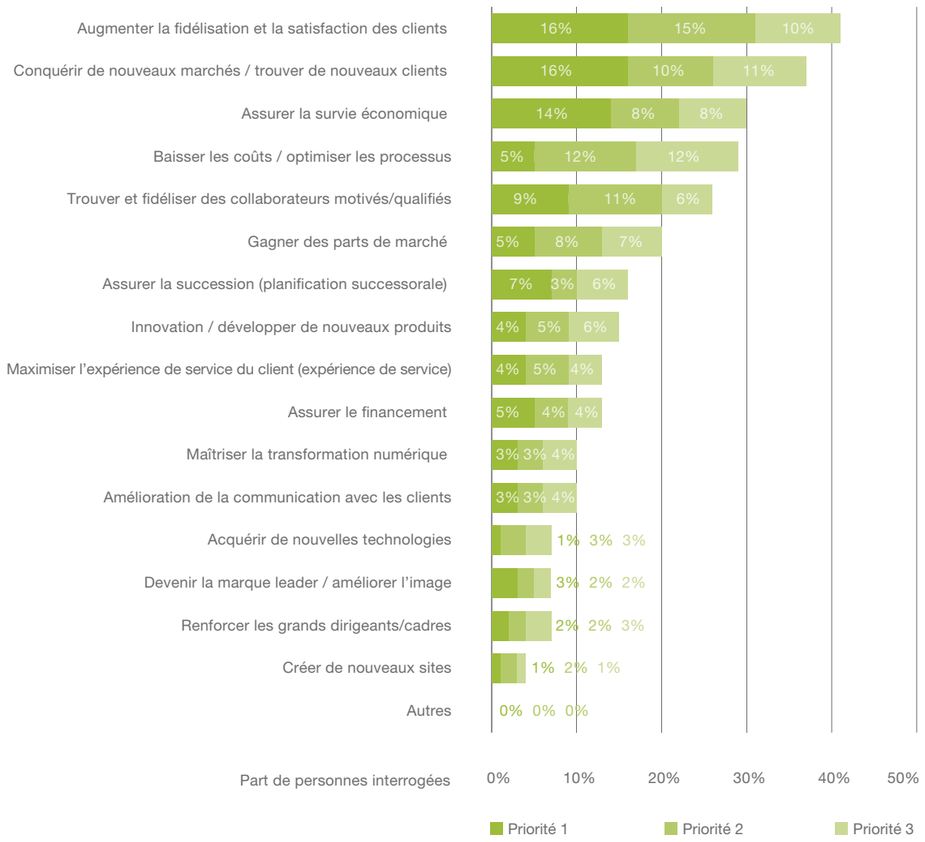
- *Où définissent-elles les plus grandes priorités?*
- *Dans quel domaine fixe-t-on la plupart des objectifs?*
- *Quelles sont les priorités de leur prospection future du marché?*
- *Quels défis sont traités en premier lieu?*
- *Où identifient-elles des potentiels inexploités?*

L'avenir des PME: le client, le client, le client

Même dans l'étude de leurs priorités commerciales pour l'avenir proche, nos PME agissent exactement là où elles ont déjà identifié leurs principaux avantages concurrentiels. Au cours des prochaines années, elles souhaitent également poser leurs principaux objectifs là où leurs atouts se trouvent et de sorte à se différencier efficacement et durablement de leurs grands concurrents: orientation client, fidélisation des clients, acquisition de clients.

L'orientation client reste un atout. Elle s'ensuit de la bonne clé du succès en matière de gestion qu'est l'optimisation de la marge. Cette dernière doit être générée par une gestion ciblée des coûts, une optimisation des processus et un accroissement de la qualité chez les collaborateurs. Ces objectifs prioritaires sont suivis par d'autres modules dans les indications suivantes, qui doivent permettre de garantir l'objectif global. Un moyen certainement valable pour les PME pour continuer à assurer la capacité de rendement et le succès.

Objectifs des PME pour les prochaines années



Il n'est certes pas étonnant, mais toutefois intéressant, d'observer comment la priorisation de ces objectifs est également opérée de manière différente selon les pièges de modèles commerciaux. Peu importe dans quel piège une entreprise se trouve à un moment donné: le client reste le nombril du monde des PME.

Toutefois, ce que la pondération et la désignation des objectifs communiquent de manière claire et nette: les PME suisses sont tendues. Elles sont sous pression et sont prêtes à tout faire pour assurer leur survie. Ou, en d'autres termes: elles sont prêtes à se battre et ont l'intention de se lancer les défis de l'avenir.

Différentes priorités selon le piège de modèle commercial

Rang	Piège de la croissance	Piège du rendement	Piège de l'agilité	Piège du marché	Piège de la complexité
1	Recruter des collaborateurs	Assurer sa survie	Assurer sa survie	Conquérir de nouveaux marchés	Accroître la fidélisation des clients
2	Satisfaction de la clientèle	Trouver de nouveaux clients	Trouver des clients	Accroître la fidélisation des clients	Optimiser les processus
3	Conquérir de nouveaux marchés	Réduire les coûts	Innovation	Assurer sa survie	Renforcer les dirigeants

Les PME sont également la future économie de marché dans sa plus pure expression

Si l'on résume l'«économie de marché» à l'interaction entre l'offre et la demande, les PME incarnent le principe de base de manière parfaite: une orientation client extrême, une adaptation vive et flexible aux nouveaux besoins du marché ainsi que des méthodes de travail non bureaucratiques et légères constituent le portrait de nos PME. Ces vertus sont, d'une part, le fondement de leurs avantages concurrentiels mais, d'autre part, elles amènent également les PME à la limite de leurs performances.

Pour les PME, l'individualisation est plus facile à réaliser structurellement parlant mais aussi en raison de leur orientation vers le marché et le client qu'elle ne l'est pour les entreprises plus grandes et plus complexes. Toutefois, une grande orientation client n'est possible pour les PME que par un engagement personnel exceptionnel de la part des collaborateurs. L'orientation client requiert en effet des solutions individualisées, une certaine flexibilité ainsi que l'abandon d'une normalisation, ce qui constituerait la condition de l'automatisation et donc de l'allégement des ressources.

Afin de faire correctement face aux risques et aux défis en découlant, les participants à l'étude ont désigné les aspects suivants pour la priorité future des entrepreneurs:
- une gestion des processus stricte et rigoureuse;
- une innovation en matière de produits et/ou services;
- une innovation du modèle commercial.

Ce n'est que par une optimisation parallèle de l'aménagement de l'offre qu'une maximisation de l'orientation sur la demande ne se justifie économiquement pour les PME.

Testimonial
PME, 10 collaborateurs, secteur de l'informatique

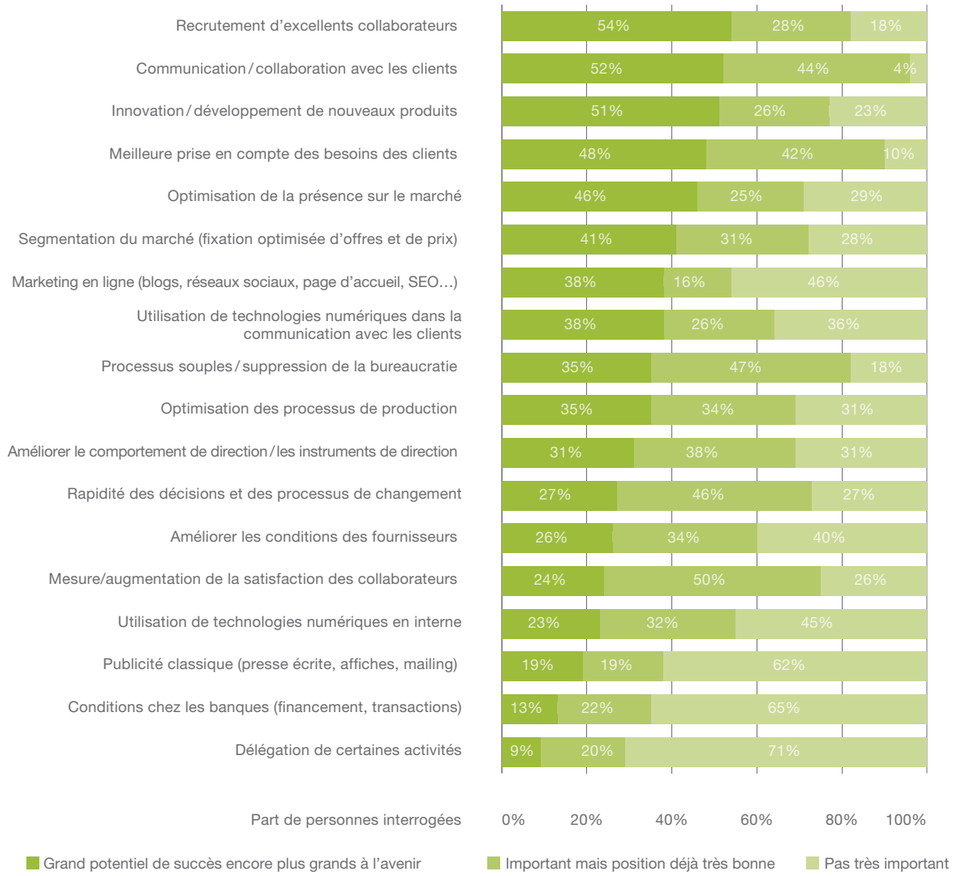
«Nous sommes très proches de nos clients et du marché, tenons compte de toutes les suggestions et essayons de satisfaire les exigences. Cela représente toutefois notre talon d'Achille, car la normalisation nous est impossible.»

Les PME ont identifié certains potentiels inexploités pour leur avenir

Les PME perçoivent les plus grandes opportunités de leur avenir dans le recrutement d'excellents collaborateurs. Si l'attrait du «paradis des employés de PME» (voir page 16) est plus largement ancré dans la perception générale, ce potentiel peut alors certainement être mieux exploité.

En effet, le modèle commercial d'une orientation client inconditionnelle et d'une grande flexibilité dépend de la motivation, de l'engagement et de la volonté de s'investir des collaborateurs. A l'exception des plus petites micro-entreprises, cet aspect revêt la plus grande importance, tandis que, pour les entreprises moyennes, un potentiel exceptionnellement grand est identifié dans la mesure et l'accroissement de la satisfaction des collaborateurs.

Potentiels que les PME ont identifiés pour l'avenir



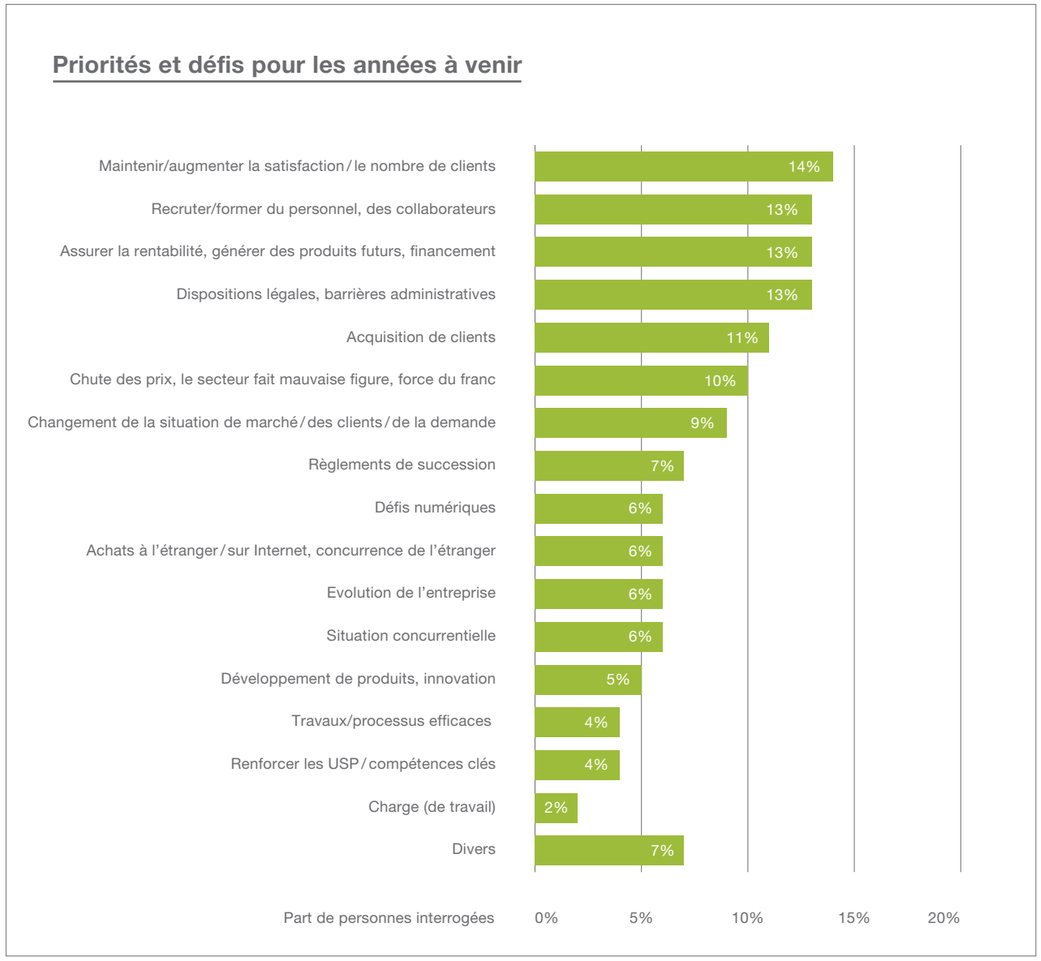
Un potentiel de grandeur comparable est également perçu dans l'optimisation et l'intensification de la communication et de la collaboration avec les clients. En l'occurrence, les nouveaux médias numériques jouent un rôle décisif. Toutefois, nos PME semblent déjà se trouver à un stade très avancé à cet égard. En effet, 52% des PME y voient encore un grand potentiel inexploité, mais il n'en demeure pas moins que 44% comptent déjà ces aspects parmi leurs principaux atouts.

En comparaison, les entreprises moyennes perçoivent de grands potentiels dans le renforcement de la direction, dans le développement des instruments de direction et dans l'amélioration des processus de décision et ce, à une fréquence particulièrement élevée.

L'évaluation des plus grands potentiels inexploités, classés selon le piège de modèle commercial

Rang	Piège de la croissance	Piège du rendement	Piège de l'agilité	Piège du marché	Piège de la complexité
1	Communication avec les clients	Collaboration avec les clients	Innovation / nouveaux produits	Produits innovants	Recrutement de collaborateurs
2	Recrutement de collaborateurs	Optimisation de l'offre, segmentation	Utilisation de la technologie numérique	Meilleure prise en compte des besoins du marché	Optimisation des processus
3	Développement de nouveaux produits	Optimisation de la présence sur le marché	Recrutement de collaborateurs	Marketing en ligne	Prise en compte des besoins des clients

Les priorités stratégiques pour l'avenir sont claires aux yeux des PME



Les PME disposent d'une large gamme d'objectifs et de défis. En tout premier, il s'agit toutefois pour beaucoup de maintenir la rentabilité et d'assurer le succès à long terme dans le cadre de l'environnement exigeant. La vigueur du franc, la concurrence à bas prix de l'étranger, la tendance à des entreprises toujours plus grandes, l'accroissement des exigences réglementaires sont autant d'exemples qui sont mentionnés par les PME comme représentant la plus grande menace de leur propre succès.

De nombreuses PME voient la recette du succès dans l'augmentation continue de la qualité de leurs propres produits et services, de sorte à accroître la satisfaction du client et la loyauté. Les PME misent ainsi sur les compétences clés éprouvées.

En outre, les PME accordent plus d'importance à l'acquisition de clients. Dans des marchés plus complexes et face à une concurrence renforcée, le gain de nouveaux clients est devenu plus difficile, il requiert du temps et, ce qui revêt une importance particulière pour les PME, des relations et des réseaux. Les nouveaux médias y jouent un rôle décisif dans de nombreux secteurs et ouvrent de nouveaux potentiels.

Etude WIR 2016 sur les PME / *Partie 5 / Les PME et la transformation numérique*

Les PME et la transformation numérique

Dans la cinquième partie, l'étude se concentre sur les aspects beaucoup discutés à l'heure actuelle concernant le thème général de la numérisation.

- *Comment la transformation numérique des PME est-elle évaluée?*
- *Dans quelle mesure nos PME sont-elles numérisées?*
- *Où les potentiels de réussite en découlent-ils?*
- *Dans quelle mesure nos PME sont-elles préparées à la numérisation en général?*
- *Où les PME y posent-elles leurs priorités?*

La transformation numérique constitue un thème pour plus de la moitié des PME

Dans l'ensemble, une image très hétérogène se dessine à l'égard de la numérisation et de la transformation numérique chez les PME. Si certains sont déjà familiers avec la notion et les interactions et s'ils ont déjà pris des mesures concrètes, tant les connaissances de ce thème que la disposition à s'y confronter s'avèrent creuses. La grande majorité des PME est toutefois convaincue que la transformation numérique est plus qu'un mot tendance ou qu'un phénomène de mode qui disparaîtra bientôt.

Signification de terme

La transformation numérique désigne un processus de changement continu justifié par des technologies numériques et concernant l'ensemble de la société et notamment les entreprises. La base de la transformation numérique sont les technologies numériques qui évoluent selon une séquence de plus en plus rapide et ouvrent ainsi la voie à des technologies numériques toujours nouvelles.
Font partie des principaux moteurs de la transformation numérique les technologies numériques auxquelles appartiennent les infrastructures numériques (par exemple: réseaux, matériel informatique) et les applications numériques (par exemple: applications sur smartphone, application web), ainsi que les potentiels de valorisation reposant sur les technologies numériques, comme les éventuels modèles commerciaux numériques et réseaux numériques de création de valeur. (…)

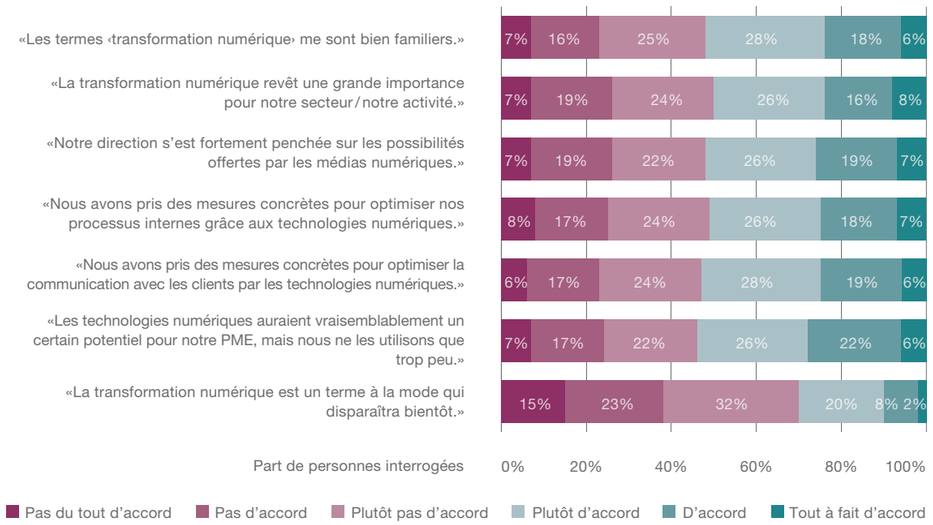
Source: Wikipédia

L'approbation de six affirmations différemment pondérées sur la réflexion, la compréhension et l'évaluation de la pertinence du sujet varie entre 51% et 54%. Même si, en moyenne, à peine 7% de toutes les PME s'y confrontent délibérément et proactivement ou si elles se trouvent déjà au cœur de la mise en place, l'importance et la nécessité semblent être reconnues et prises en compte.

Il est intéressant d'observer ici que ce sont notamment les petites entreprises qui ont une longueur d'avance. Elles ont déjà multiplié les expériences concrètes dans le domaine des nouvelles possibilités numériques et s'engagent délibérément dans ce processus de transformation. Cependant, dans les entreprises moyennes, le plus grand potentiel permettant d'entreprendre encore plus dans ce domaine à l'avenir y est tout au moins perçu. Ce sont les PME opérant à l'échelle internationale qui se sont toutefois préoccupées de la transformation numérique le plus intensément.

Etude WIR 2016 sur les PME / *Partie 5 / Les PME et la transformation numérique*

Evaluation de l'importance de la transformation numérique



Et la «barrière des rösti» beaucoup citée, partant d'une supériorité prétendue et volontiers perçue en tant que telle dans la Suisse allemande, se tourne vraiment dans la mauvaise direction à cet égard: Dans la Suisse romande, le thème de la «transformation numérique» revêt une plus grande importance que chez les Suisses allemands, conformément à des études. La faculté d'adaptation à l'avenir de nos PME est plutôt romande, tout au moins en ce qui concerne le thème de la transformation numérique!

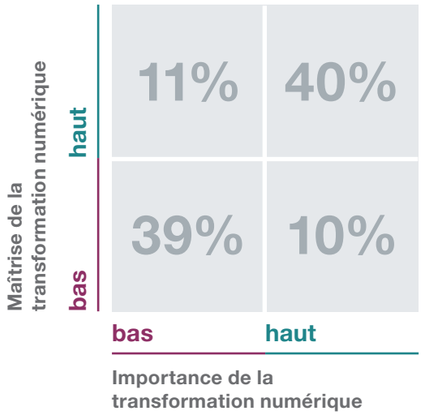
Les grandes jouent à la transformation numérique, tandis que les PME font des affaires

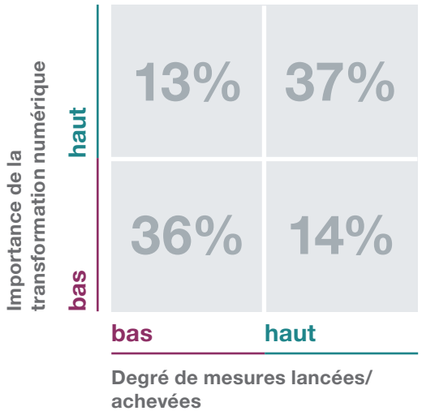
Si l'on compare les prises de position sur la «transformation numérique» avec d'autres affirmations et résultats de l'étude WIR sur les PME, une évidence se dessine: de nombreuses PME se trouvent au cœur du processus de la numérisation, sans qu'elles en soient réellement conscientes. Tout au moins, elles n'associent pas nécessairement à ces notions les adaptations constantes, tout juste initiées ou déjà terminées dans leur entreprise.

La question se pose aussi de savoir, pas seulement pour les PME, où la transformation numérique commence, où l'on se trouve dans un processus ainsi qualifié, puis jusqu'où elle va voire jusqu'où doit-elle être considérée en tant que telle. La mise en place d'un logiciel automatisant les processus relève-t-il de la transformation numérique? Qu'en est-il du transfert d'un mécanisme de commande vers le site Internet propre à la société? Et de l'enregistrement du temps de travail des collaborateurs par le smartphone?

Il est caractéristique pour les PME que la description ne soit pas importante en ce sens. Il est beaucoup plus important à leurs yeux que les besoins soient identifiés, que le processus soit engagé et qu'une amélioration par rapport au passé ait ainsi été apportée. La manière dont les experts ou le paysage médiatique nomment ce processus n'est pas ou peu pertinente pour elles.

De ce fait, elles se différencient involontairement de processus comparables dans les grandes entreprises et les groupes, où des projets identifiables et justifiables sont spécifiés, proposés et mis en œuvre. En outre, ils sont souvent menés par des sociétés de conseil disposant d'une formation fortement académique. Pour les PME, le résultat est plus important que la méthode à maints égards. Et justement: le fond du changement compte, pas l'emballage conceptuel. Un élément essentiel: il faut répondre au tout premier objectif de l'entrepreneuriat directement et immédiatement: générer une création de valeur. Ou de manière encore plus concrète: gagner de l'argent.





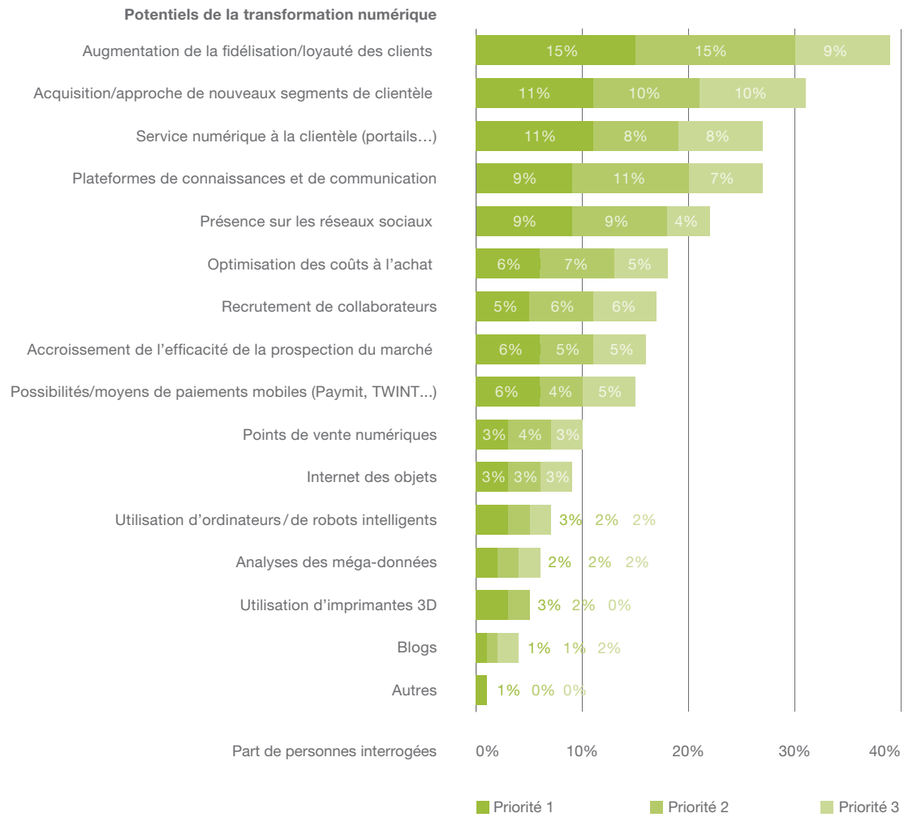
Les graphiques représentés le soulignent: lorsque les PME sont familières avec la notion, elles attachent alors une grande importance à la transformation numérique. Et si l'importance est considérée élevée, elle est alors traitée immédiatement. Cela peut sembler trivial, mais c'est de nouveau: «typique des PME».

Les PME perçoivent le potentiel de la transformation numérique tout d'abord dans le contexte du client

L'évaluation des plus grands potentiels que les PME attribuent à la transformation numérique coïncide avec les objectifs pour l'avenir les plus importants des PME. Là également, la concentration effective sur le client est claire: augmentation de la fidélisation des clients, approche de nouveaux groupes de clients et optimisation du service client par son transfert sur des plateformes en ligne joignables 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.

Les PME visent à faire appel aux nouveaux moyens et aux nouvelles possibilités numériques surtout là où le renforcement de compétences clés déjà disponibles en bénéficie. Ceci montre bien que les PME perçoivent moins la transformation numérique comme un instrument permettant de modifier fondamentalement ses propres modèles commerciaux, l'objectif de l'entreprise ou la performance sur le marché, mais plutôt comme un moyen de compléter et de soutenir les modèles existants de manière ciblée.

Evaluation du potentiel sur les opportunités de la transformation numérique



Testimonial
PME, 1 collaborateur, secteur de l'informatique

«La révolution numérique élargit certes le marché, mais aussi la situation concurrentielle.»

Testimonial
PME, 3 collaborateurs, commerce de détail

«A l'avenir, nous aimerions davantage atteindre nos clients par l'intermédiaire des réseaux sociaux. Nous devons donc découvrir les mécanismes et trouver les ressources pour que cette méthode puisse être examinée de manière compétente.»

Testimonial
PME, 1 collaborateur, secteur de l'ingénierie

«La question la plus importante est: comment puis-je atteindre mes éventuels clients? Les plateformes numériques aident, mais leur maintenance est compliquée.»

Etude WIR 2016 sur les PME / *Partie 6 / PME – quo vadis?*

PME – quo vadis?

- *Quels enseignements peuvent être tirés de l'étude WIR sur les PME?*
- *Quelle thèse peut-on déduire de ces résultats? Où se trouvent les besoins d'assistance optimaux pour le pilier de notre économie suisse?*
- *Voici quelques réflexions du point de vue de la Banque WIR société coopérative.*

Où mènera le voyage de nos PME?

Avant le lancement de la première réalisation de cette étude, une chose était certaine: il ne devrait pas simplement y avoir une autre étude sur les PME que l'on insère entre les longues colonnes des publications existantes. Les aspects que l'étude devrait viser sont la pertinence, la valeur ajoutée et l'utilité évidente, et non les résultats spectaculaires et surprenants que personne n'aurait pu prédire.

En ce sens, des résultats encore plus solides, qui peuvent directement être appliqués au quotidien et à la réalité et surtout en vue de l'applicabilité de résultats appropriés de PME, occupaient une place centrale. Il ne s'agit pas de discours académico-scientifiques, mais d'éléments de réponse pragmatiques et judicieux.

Trois enseignements clés

Selon notre point de vue, nous avons tiré trois principes essentiels que les PME devraient prendre en compte au regard de la numérisation et de leurs stratégies futures et modèles commerciaux généraux.

Les PME doivent non seulement continuer à mettre leurs atouts en avant, mais aussi affronter leurs faiblesses et les éliminer dans la mesure du possible.

PME signifie «d'êtres humains pour les êtres humains». Pour pouvoir également continuer à souligner cet avantage de l'orientation client en se distinguant des grands groupes, les PME doivent investir fortement dans les cultures respectives.

Dans le cadre du changement actuel mené par la numérisation, il ne s'agit pas, pour les PME, de faire un «CHOIX», mais de se soumettre à une «COMBINAISON» intelligente.

Etude WIR 2016 sur les PME / *Partie 6 / PME – quo vadis?*

On constate que les PME aimeraient miser sur les compétences premières qu'elles ont constituées comme l'orientation client, l'extrême flexibilité et le suivi personnel de la clientèle.

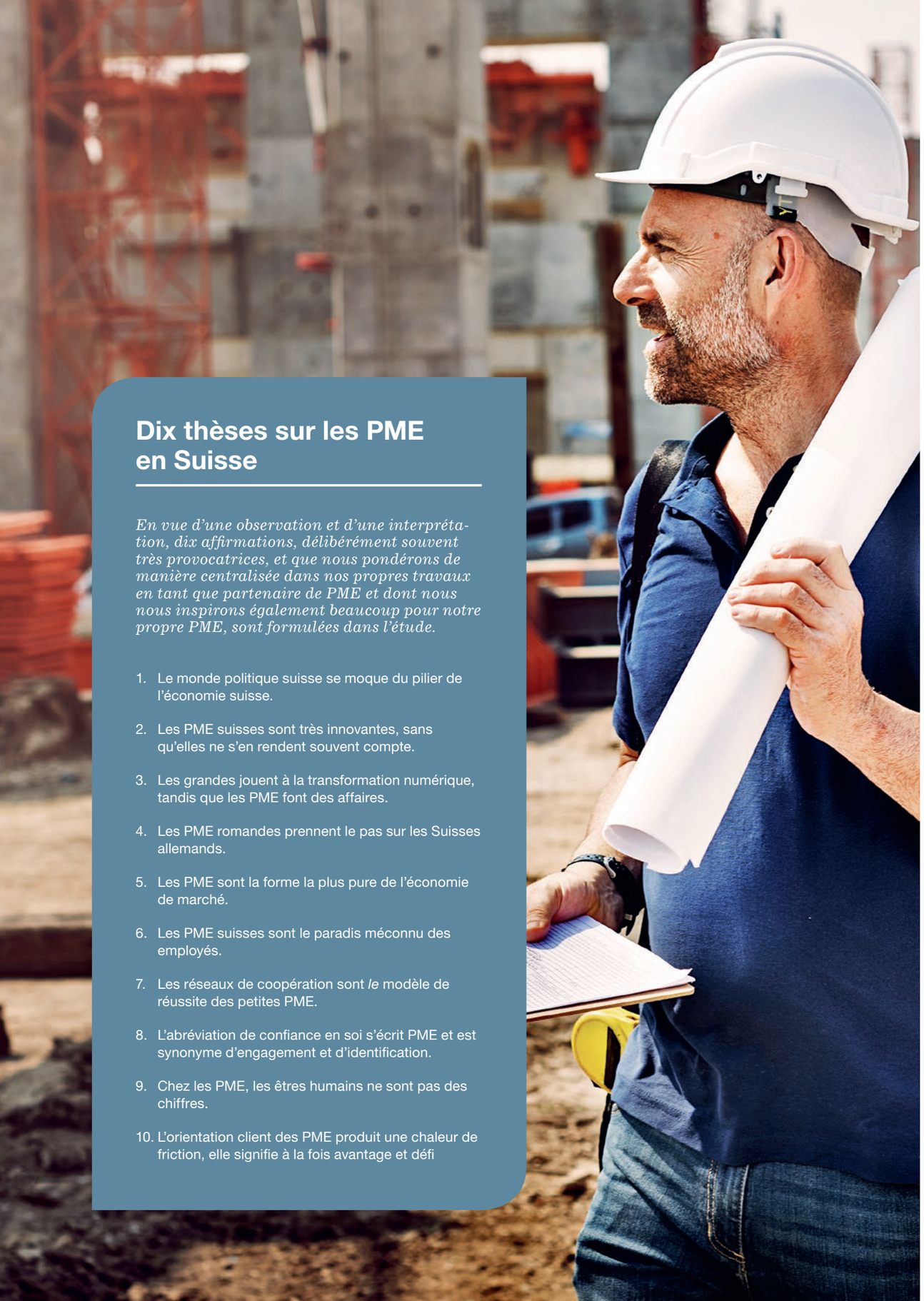
Cela souligne, d'une part, le profond attachement des PME à leur modèle existant, mais cela cache, d'autre part, le risque de ne pas pouvoir efficacement relever les défis qui émergent des résultats de l'étude.

Pour les PMU de Suisse, le grand défi suivant se posera au cours des prochaines années: pouvoir continuer à mobiliser et réussir à utiliser les atouts traditionnels que sont le suivi personnel de la clientèle, la flexibilité quasiment illimitée ainsi qu'une culture d'entreprise humaine et axée sur la valeur dans un environnement de marché de plus en plus numérique. Et comment le modèle existant peut être poursuivi et, parallèlement, comment les différents pièges de modèles commerciaux peuvent être surmontés.

La raison pourrait consister à ne pas considérer les nouvelles technologies comme un remplacement du modèle existant, mais à utiliser les moyens numériques et les nouvelles technologies avec précision et de manière ciblée, en complétant le modèle commercial actuel.

Etant elle-même une PME et un solide partenaire, la Banque WIR offre entre autres un soutien actif aux PME de la manière suivante.

- En 2017 puis au cours des années suivantes, l'étude WIR sur les PME sera répétée. Nous documentons ainsi au fil du temps la manière dont notre univers des PME aborde la transformation marquée par la numérisation et se pare pour relever les défis de l'avenir.
- L'initiative «PME-et-toi» lancée par la Banque WIR en 2016 sera également maintenue et renforcée à l'avenir. Par leur intermédiaire, nous soutenons le pilier de notre économie suisse dans la recherche de solutions aux prochains défis en transmettant des approches, des nouvelles idées et une inspiration pragmatiques et en créant des plateformes pour la connectivité entrepreneuriale.
- Le Selfcheck PME© mis à disposition gratuitement par la Banque WIR sur pme-et-toi.ch donne aux PME la possibilité de vérifier la faculté d'adaptation de leur entreprise aux modèles commerciaux et d'identifier leur potentiel d'optimisation de manière discrète et objective.
- La Banque WIR s'engage activement en tant que communauté d'entrepreneurs à valeur ajoutée, en reposant sur des prestations financières et bancaires solides et véritablement suisses et en se trouvant sur un pied d'égalité de manière équitable, transparente et sur une base de partenariat, pour le succès de nos clients PME. Cela nous rend unique.
- Ce pied d'égalité que lui confère son rôle de PME agissant pour des PME permet à la Banque WIR de s'engager aussi résolument dans des questions et des discussions (économico-)politiques pour l'économie des PME de Suisse, en se conformant ainsi aux dix thèses formulées et déduites de l'étude entre autres.



Dix thèses sur les PME en Suisse

En vue d'une observation et d'une interprétation, dix affirmations, délibérément souvent très provocatrices, et que nous pondérons de manière centralisée dans nos propres travaux en tant que partenaire de PME et dont nous nous inspirons également beaucoup pour notre propre PME, sont formulées dans l'étude.

1. Le monde politique suisse se moque du pilier de l'économie suisse.
2. Les PME suisses sont très innovantes, sans qu'elles ne s'en rendent souvent compte.
3. Les grandes jouent à la transformation numérique, tandis que les PME font des affaires.
4. Les PME romandes prennent le pas sur les Suisses allemands.
5. Les PME sont la forme la plus pure de l'économie de marché.
6. Les PME suisses sont le paradis méconnu des employés.
7. Les réseaux de coopération sont *le* modèle de réussite des petites PME.
8. L'abréviation de confiance en soi s'écrit PME et est synonyme d'engagement et d'identification.
9. Chez les PME, les êtres humains ne sont pas des chiffres.
10. L'orientation client des PME produit une chaleur de friction, elle signifie à la fois avantage et défi

Au début de cette publication, quinze affirmations clés ont été invoquées sur les résultats de l'étude. Celles-ci utilisent un langage clair. La langue des PME est la suivante: fière, au cœur de la réalité et de l'action et marquée par un engagement maximal. Elle est le pouls de notre économie et ainsi la base de notre prospérité, donc de notre stabilité.

Si cette étude contribue à ce qu'une PME ou une autre puisse obtenir une reconnaissance pour son avenir en tant qu'entreprise menant au succès, l'objectif est alors atteint.

Exécution

ValueQuest GmbH
Responsable: Bruno Catellani
Schönenbergstrasse 12
8820 Wädenswil
www.valuequest.ch

Conception, réalisation

Coopérative Brand Focus Group
Responsable: Pascal D. Staub
Westquaistrasse 60
4057 Bâle
www.brandfocusgroup.com

Editeur

Banque WIR soc. coopérative
Questions: Volker Strohm
Auberg 1
4002 Basel
Contact: medien@wir.ch

Communauté.
Valeur ajoutée. Banque.

Banque WIR soc. coopérative
Auberg 1
4002 Bâle

T 0800 947 948
F 0800 947 942
info@wir.ch

www.wir.ch
www.facebook.com/wirbankgenossenschaft
www.twitter.com/wirbank

Bâle / Berne / Lausanne / Lucerne / Lugano / Saint-Gall / Zurich / Coire / Sierre