



FHO Fachhochschule Ostschweiz

Situation des PME 2018

Changements dans les PME suisses

 **FHS St.Gallen**
 Hochschule
für Angewandte Wissenschaften



Changements dans les PME suisses

«Si le taux de changement au sein de l'entreprise est inférieur au taux de changement à l'extérieur, c'est que l'entreprise connaît de sérieuses difficultés.»

Cette déclaration émane de Jack Welsh, ancien PDG du conglomérat américain General Electric, qui s'est fait connaître pour sa gestion d'entreprise cohérente ainsi que pour ses méthodes de gestion radicales. Le point le plus important est que la plupart des erreurs stratégiques sont commises en période de prospérité et non pas lorsqu'une entreprise se porte mal. Parce que lorsque l'entreprise va bien, que ses carnets de commandes sont pleins et que ses capacités sont exploitées au maximum, il est difficile pour beaucoup de gens de discerner les changements. En même temps, il est encore plus difficile de prendre des mesures stratégiques qui sont aujourd'hui perçues comme dérangeantes, voire douloureuses, même si elles visent à assurer une compétitivité à long terme.

Une crise stratégique vient toujours en premier, mais n'est souvent reconnue que très tard dans la pratique, par exemple lorsque les bénéfices s'effondrent voire que la liquidité est en danger et donc que l'entreprise entière est en jeu. Dans ce cas, il est généralement déjà trop tard, car le champ d'action pour corriger la tendance n'est plus que faible. L'étude 2018 sur les PME examine donc les opportunités et les risques pour les PME suisses à la suite de ces changements.



L'approche

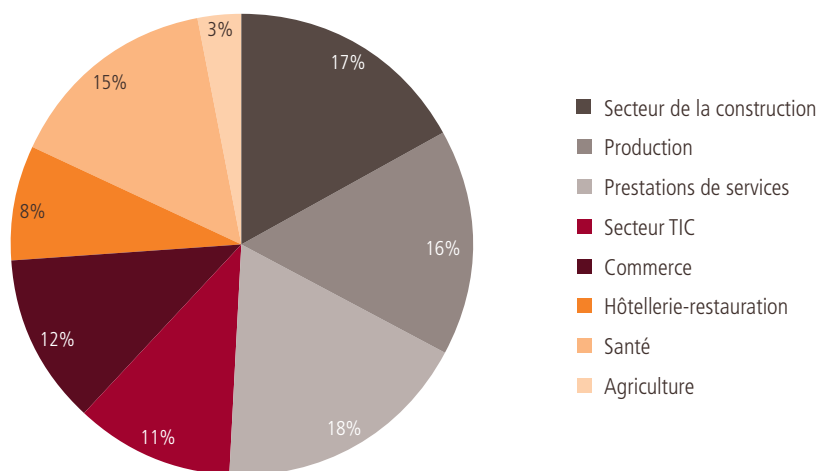
Les résultats et les conclusions de cette étude sont basés sur une enquête écrite en ligne menée auprès de PME suisses. Des entrevues d'experts ont été menées avec des représentants de diverses associations professionnelles afin de fournir une base plus large pour l'image d'ensemble et de l'interpréter de façon plus solide. De plus, il y a eu des discussions avec des entreprises qui ont fourni des aperçus pratiques dans les différents secteurs d'activités.

L'enquête en ligne a été réalisée en janvier 2018. L'échantillon comprend un total de 577 cas. Les réponses aux questions ont généralement été apportées par un membre de la direction, car les changements revêtent généralement une importance stratégique pour les entreprises. L'étude se concentre sur les petites et moyennes entreprises, qui ont des caractéristiques et des particularités spécifiques par rapport aux grandes entreprises. Cela peut présenter à la fois des inconvénients et des avantages en cas de changements. Par exemple, un manque de ressources financières ou humaines peut limiter la portée des mesures stratégiques,

tandis que des hiérarchies plus horizontales ou la proximité des propriétaires peuvent permettre des décisions plus rapides.

L'objet de la présente étude est d'examiner en détail différents secteurs, tels que le secteur dynamique des technologies de l'information et de la communication (TIC), l'industrie manufacturière ou l'industrie de la construction, qui tend à être plus stable. L'objectif est d'identifier les points communs, les différences et les particularités et d'en tirer des conséquences. Cette année, pour la première fois, les entreprises agricoles du secteur primaire ont également été interrogées, car ce secteur remplit des tâches et des fonctions importantes dans la perception de la population suisse. La figure 1 montre la répartition des industries examinées. On a pris soin de s'assurer que le nombre de réponses dans chaque secteur était suffisamment important pour pouvoir accorder la plus grande pertinence possible aux résultats. En raison du petit nombre de cas, les déclarations sur le secteur agricole ne devraient être traitées que comme des déclarations de tendance.

À quelle secteur appartient votre entreprise?



n=577

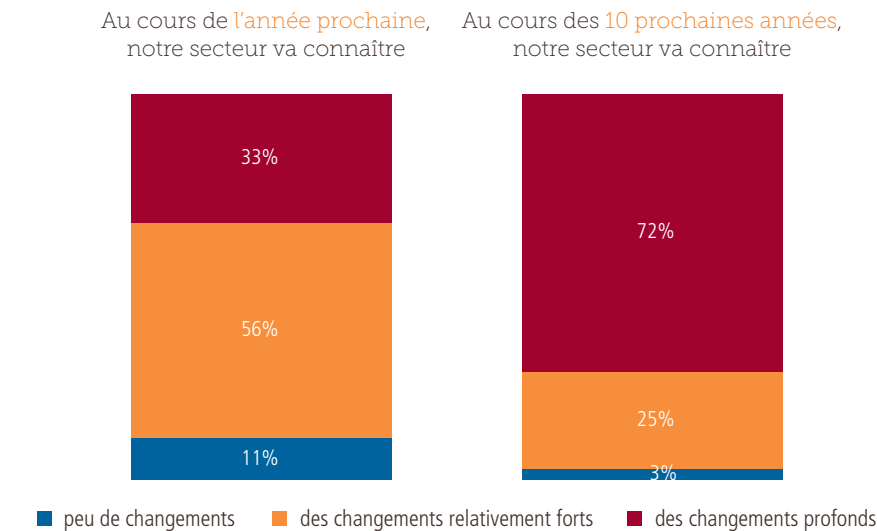
Figure 1: répartition par secteur

source: IFU-FHS (2018)

Résultats

Les changements sont d'une grande importance stratégique parce qu'ils peuvent avoir un impact positif ou négatif sur la compétitivité à long terme des entreprises. Cela exige de la part de la direction un œil attentif et un bon sens du degré de changement nécessaire, faisable et raisonnable au sein de l'entreprise. La bonne nouvelle, c'est que de nombreuses PME suisses sont bien conscientes du fait que beaucoup de choses vont changer dans leur secteur au cours de l'année prochaine. La figure 2 montre qu'environ un tiers des répondants s'attendent même à de forts changements. La situation devient encore plus claire lorsque les entreprises regardent plus loin dans l'avenir. Au cours des dix prochaines années, plus des deux tiers des répondants pensent qu'il y aura de très forts changements.

Comme prévu, des changements majeurs sont attendus dans les secteurs à évolution rapide, tels que les sociétés de TIC, tandis que les horloges semblent être au ralenti dans les secteurs de la construction et de l'agriculture, par exemple. Les réponses des entreprises interrogées dans le secteur du bâtiment ont montré que certains thèmes, tels que la «modélisation de l'information du bâtiment» pour soutenir la planification et la construction d'un bâtiment avec des outils numériques, gagnent de plus en plus d'importance. Mais lorsque vous demandez aux représentants de l'industrie ce qui a réellement changé au cours des dix dernières années, beaucoup d'entreprises arrivent à la même conclusion. La façon de construire une maison, une route ou un canal n'a pas changé fondamentalement. La vitesse d'innovation dans l'industrie de la construction est donc relativement lente. La situation est tout à fait différente dans l'environnement des TIC, où s'applique la loi dite de Moore. Celle-ci stipule que le nombre de composants d'un circuit intégré double tous les 12 à 24 mois. Cela signifie une augmentation rapide de la complexité de ces systèmes, ce qui entraîne une augmentation des performances et de nouvelles applications. Le premier iPhone a été lancé sur le marché il y



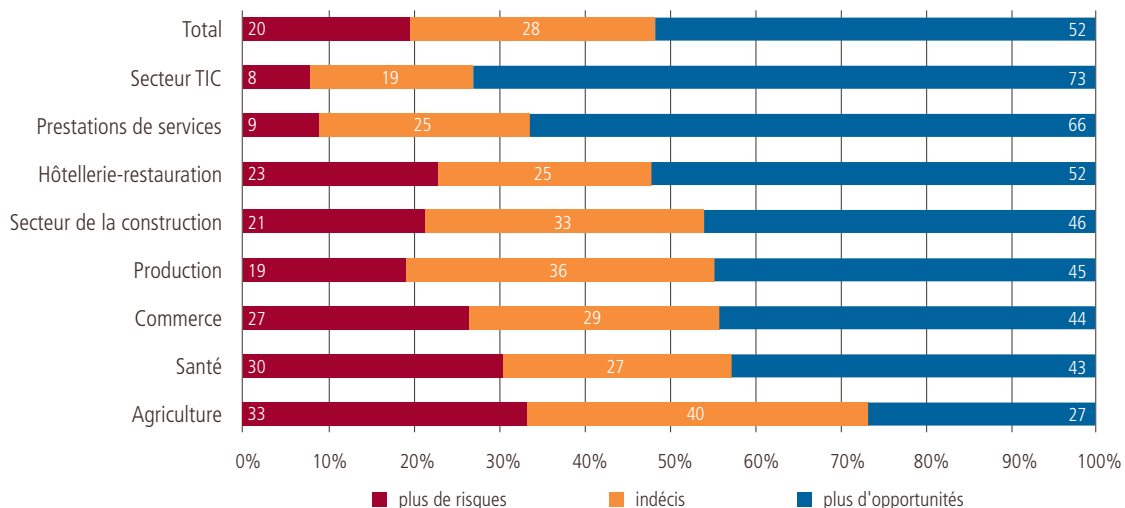
n=577

Figure 2: changements dans les PME suisses

source: IFU-FHS (2018)

a un peu plus de 10 ans. Aujourd'hui, beaucoup de gens peuvent difficilement imaginer une vie sans smartphone. Les changements qui en ont résulté pour les entreprises d'autres secteurs sont substantiels - il suffit de penser aux nombreuses applications qui jouent un rôle important dans de nombreux domaines aujourd'hui. En définitive, les technologies de l'information et de la communication prennent de plus en plus d'importance, dans tous les secteurs. Les applications des TIC sont presque toujours un élément central du modèle commercial pour les jeunes start-ups d'une grande variété de secteurs.

Comment évaluez-vous les changements futurs dans votre secteur d'activité?



n=577

Figure 3: opportunités et risques

source: IFU-FHS (2018)

Le tableau d'ensemble est assez cohérent, les PME suisses sont prévenues. Les changements peuvent signifier des opportunités ou des risques, en fonction de l'entreprise et de ses perspectives. Dans ce contexte, différentes images deviennent visibles. Si l'on a lu ou entendu parler de changements dans les médias ces dernières années, ils ont souvent été liés à la perte de nombreux emplois. Parfois même, des chiffres dramatiques circulent. Mais il y a là une erreur de raisonnement classique: il est beaucoup plus facile pour nous d'identifier les emplois et les profils d'emploi qui sont menacés que ceux créés par les changements. Cela est clairement démontré par l'histoire de l'automatisation, qui est à l'œuvre dans certaines industries depuis 200 ans. Dans l'ensemble, on a créé plus de nouveaux emplois ici qu'on n'en a éliminé, et ceci de façon régulière. Selon certaines indications, ce sera également le cas au cours des 10 ou 20 prochaines années. À cet égard, il n'est pas surprenant que les entreprises interrogées dans le cadre de l'étude sur les PME de cette année aient tendance à voir les côtés positifs en ce qui concerne les changements futurs. Comme le montre la figure 3, l'optimisme prévaut. Plus de la moitié de tous les répondants voient des opportunités, alors que pour seulement 20 % environ les risques

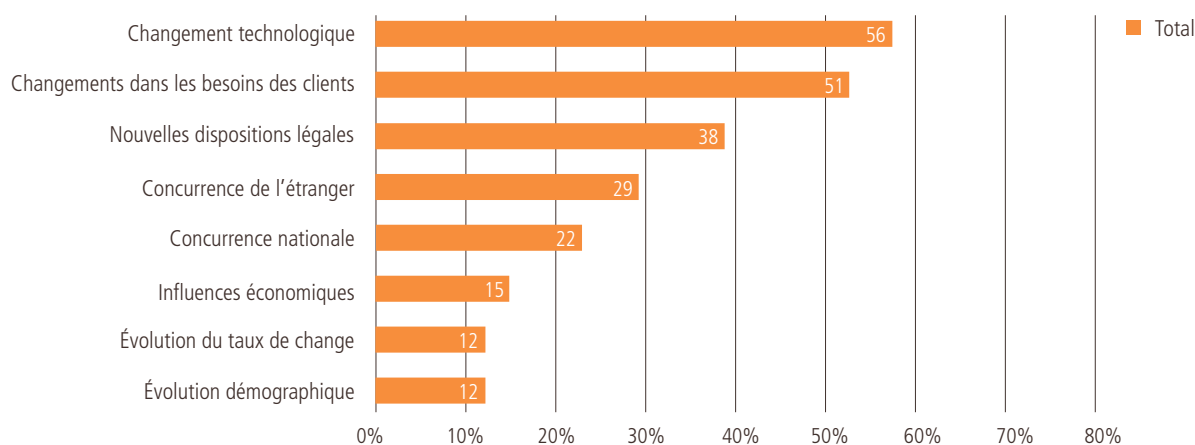
l'emportent, les autres sont indécis sur cette question. Les entreprises du secteur des TIC sont en revanche particulièrement optimistes - près des trois quarts ont tendance à entrevoir des opportunités - ainsi que celles du secteur des services, où les aspects positifs prédominent pour environ deux tiers des PME. Les entreprises agricoles, par contre, sont un peu moins optimistes. Pour un peu plus d'un quart, les opportunités l'emportent, tandis qu'environ un tiers d'entre elles sont plus susceptibles de voir les risques. Les autres secteurs se situent dans la moyenne de l'échantillon total.

Les risques mentionnés dans les réponses ouvertes étaient souvent l'érosion des prix, la pression sur les coûts et la diminution des marges, la mondialisation et l'intensification de la concurrence internationale, la diminution de la fidélité des clients et les nouveaux besoins des clients ainsi que le manque de personnel qualifié. En termes d'opportunités, des aspects tels que la numérisation et l'utilisation de nouvelles technologies, l'accent mis sur certaines niches de marché ou la Suisse comme site d'implantation en lien avec une image très positive, ont été cités comme synonymes de qualité et de fiabilité.

Quels sont les moteurs, les déclencheurs et les origines contextuelles des changements dans les entreprises? Il y a à la fois des facteurs internes qui peuvent déclencher un changement, par exemple un changement de direction ou une crise d'entreprise. D'autre part, l'impulsion peut aussi venir de l'extérieur, de l'environnement de l'entreprise, par exemple une crise économique ou l'entrée d'un nouveau concurrent sur le marché. Les résultats de l'étude montrent qu'il existe deux principaux moteurs de changement pour les PME interrogées: il s'agit des changements technologiques et de l'évolution des besoins des clients. La figure 4 montre qu'en moyenne, 56 % de tous les répondants perçoivent le changement technologique comme l'un des principaux moteurs de changements au sein de leur entreprise. Plus de la moitié des PME sont confrontées à l'évolution des besoins des clients. Les changements technologiques affectent toutes les entreprises et incluent les changements dans le contexte de l'utilisation croissante des technologies numériques. Cet aspect est particulièrement important pour les entreprises des secteurs des TIC et des services, alors que les PME des secteurs de l'hôtellerie, de la santé et de l'agriculture ont tendance à accorder un peu moins d'importance à ce point.

Les changements sont fondamentalement pertinents pour tous les domaines d'une entreprise, mais leur impact est plus ou moins important. La figure 6 montre les différences dans le tableau d'ensemble et indique que les domaines du marketing et des ventes, de la production et de la logistique, du service à la clientèle et de l'informatique ont été le plus souvent cités par les PME interrogées. Il existe des différences encore plus évidentes entre les secteurs. Le marketing et la vente sont particulièrement importants pour les secteurs de l'hôtellerie, de l'agriculture et du commerce, par exemple, alors que les entreprises du secteur de la santé ne remarquent pratiquement aucun changement à cet égard. De nombreuses exploitations agricoles essaient maintenant de commercialiser leurs produits directement par l'intermédiaire de leur propre magasin agricole, car la fraîcheur et la régionalité deviennent de plus en plus importantes pour les clients. Certaines entreprises (comme la Juckerfarm de Seegräben à Zurich) se sont transformées en ferme d'aventure et se présentent comme des destinations d'excursion et des lieux d'événements. Le contact direct avec le client final exige alors des efforts de marketing nettement plus importants, en particulier dans le domaine de la publicité et de la communication.

Quels sont les principaux moteurs de changement dans votre entreprise?



n=577 (plusieurs réponses possibles)

Figure 4: moteurs de changements

source: IFU-FHS (2018)

La production et la logistique sont particulièrement importantes pour les entreprises des secteurs manufacturier et agricole, tandis que ces questions revêtent une importance secondaire pour les PME des secteurs des TIC, de l'hôtellerie et des soins de santé. Les entreprises productrices ne peuvent généralement s'implanter en Suisse que si elles atteignent un haut degré d'automatisation de leurs processus et ont toujours une longueur d'avance sur leurs concurrents étrangers en ce qui concerne leurs produits.

Le service à la clientèle et les services en général sont parmi les secteurs les plus touchés par le changement dans les secteurs de l'hôtellerie et de la santé. C'est beaucoup moins le cas dans l'agriculture et la production. Grâce aux évaluations des clients sur les portails en ligne, par exemple, les expériences positives et négatives des clients d'un restaurant ou d'un hôtel sont partagées et rendues transparentes, de sorte que le rôle des clients a considérablement changé. Un service aimable peut faire toute la différence lorsqu'il s'agit de choisir votre prochaine destination de vacances.

Bien que le secteur des technologies de l'information évolue dans toutes les entreprises à la suite de la numérisation, les changements les plus importants concernent de loin les PME du secteur des TIC. Le domaine des technologies

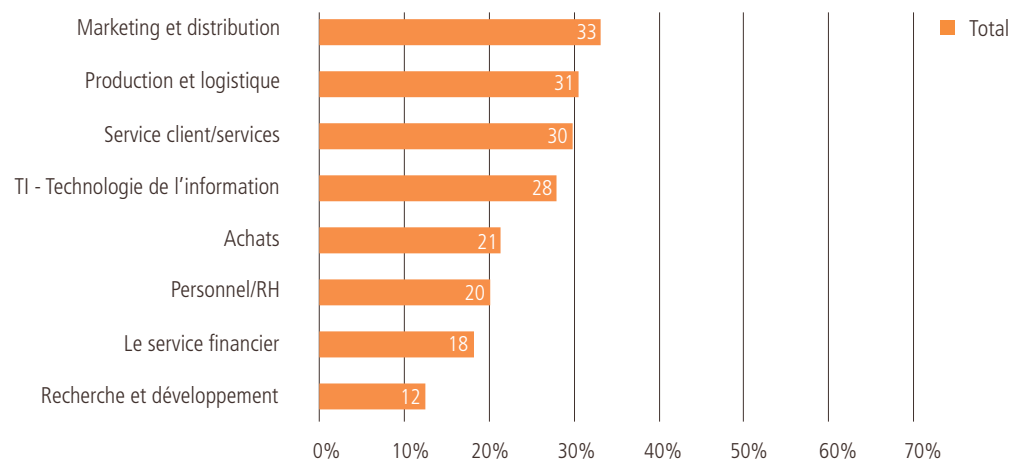
de l'information devient rapidement de plus en plus complexe, ce qui rend difficile pour les entreprises de rester généralistes et de garder le contrôle. La spécialisation continuera donc d'augmenter. Dans le domaine des logiciels, les intervalles de développement sont de plus en plus courts, les applications informatiques sont de plus en plus souvent transférées sur Internet et les applications individuelles doivent être mises en réseau et combinées pour former une solution globale. Par conséquent, les développeurs de logiciels doivent constamment adapter leur propre environnement informatique, leurs outils de développement et leur infrastructure pour répondre aux exigences.

Conclusion:

Les PME suisses s'attendent à des changements majeurs dans leur secteur, tant à court qu'à long terme, mais y voient des opportunités plutôt que des risques. Les changements technologiques et les changements dans les besoins des clients sont parmi les plus importants. Les différents domaines au sein de l'entreprise sont affectés par des changements à des degrés divers, le marketing et les ventes, la production et la logistique, les services/service à la clientèle et l'informatique étant le plus souvent mentionnés.



Quelles sont les domaines les plus touchés par les changements au sein de l'entreprise?



n=577 (plusieurs réponses possibles)

Figure 5: domaines au sein de l'entreprise

source: IFU-FHS (2018)



Remerciements

Remerciements particuliers aux commanditaires de l'étude. L'étude 2018 sur les PME a été réalisée grâce au soutien financier et à l'accompagnement technique de Helvetia Assurances et BDO Suisse.



Ihre Schweizer Versicherung

www.helvetia.ch



Audit – Fiduciaire – Fiscalité – Conseil

www.bdo.ch

Contact/mentions légales

FHS St.Gallen

Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Institut für Unternehmensführung IFU-FHS
Rosenbergstrasse 59, Case postale
9001 Saint-Gall, Suisse
Tel. +41 226 13 80

ifu@fhsg.ch

www.fhsg.ch/ifu

Auteurs

Dr. Marco Gehrig
Prof. Dr. Petra Kugler
Prof. Dr. Wilfried Lux
Prof. Dr. Rigo Tietz
Prof. Dr. Roland Waibel, PD
Prof. Dr. Franziska Weis

Lisibilité

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

Impression

Schmid-Fehr AG, la typographie multimédia
9403 Goldach, Suisse



Recognised for excellence
4 star - 2016





FHS St.Gallen
Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Rosenbergstrasse 59, Case Postale
9001 Saint-Gall, Suisse
Tel. +41 71 226 14 10

info@fhsg.ch
www.fhsg.ch

Retrouvez-nous également sur
www.facebook.com/fhsstgallen

