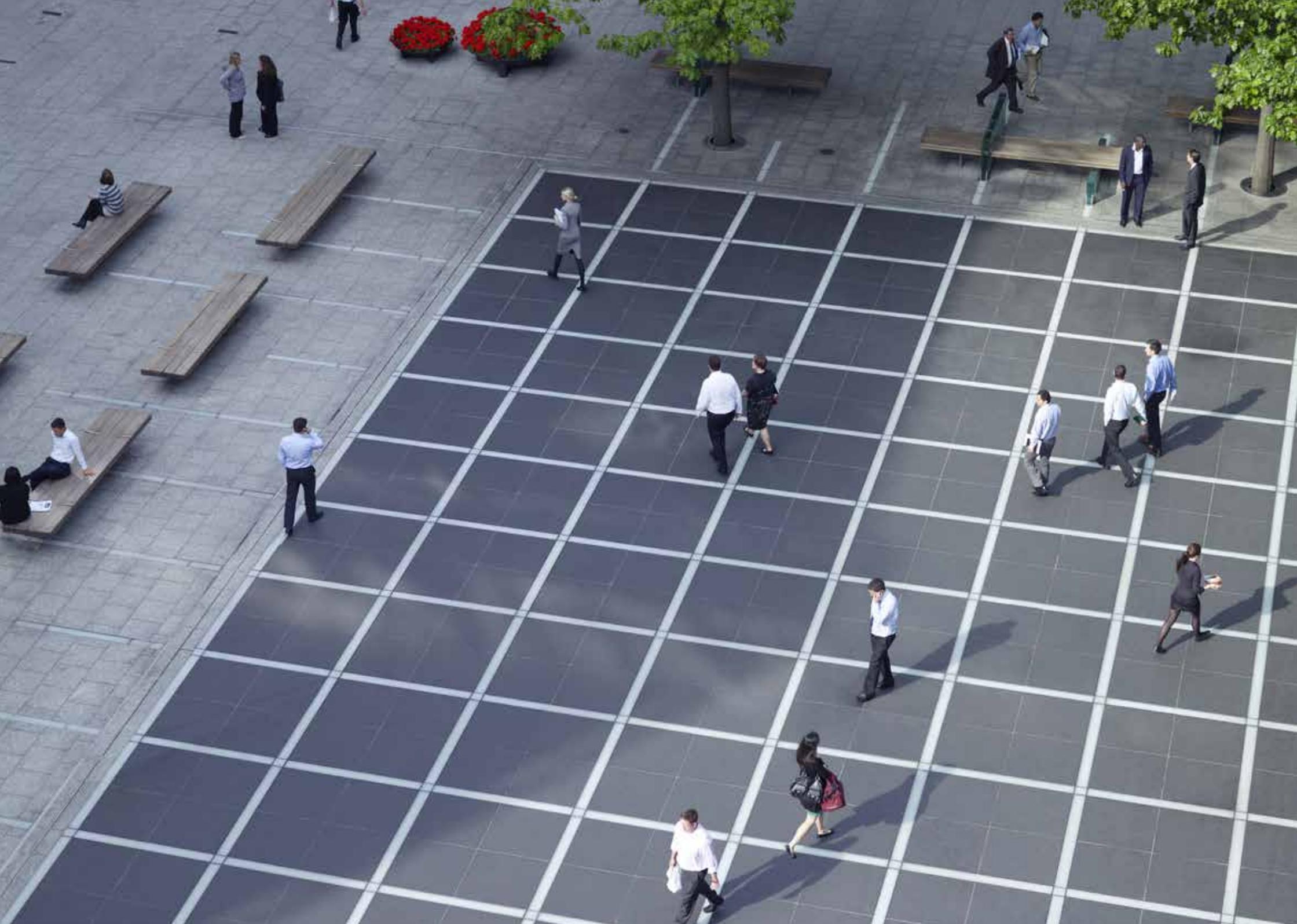


Étude PwC

Swiss Champions 2016

Résumé





Le secret de la réussite des leaders mondiaux « swiss made » : réactivité, innovation, résistance aux crises

Elles sont rarement sous les feux de la rampe, et pourtant, elles excellent dans leur domaine. Elles, ce sont ces entreprises qui réussissent dans le monde, avec leurs produits et leurs services ; des entreprises gérées par leurs fondateurs, par des membres de la famille ou par des dirigeants externes, des entreprises qui, par leur esprit d'innovation, leur structure financière solide et leur vision à long terme, renforcent et font avancer la place industrielle suisse.

Parce qu'elles se sont fait une place de leaders mondiaux dans leur créneau de marché, ces PME peuvent aussi résister à une concurrence internationale impitoyable tout en restant en Suisse et malgré des coûts plus élevés. Nous les appelons les « Swiss Champions ».

En 2015, nous avons publié une première étude sur les facteurs de réussite des



Didier Ehret
Responsable PME et entreprises familiales en Romandie

« Swiss Champions », en quelque sorte sur leur ADN. Nous nous étions alors concentrés sur les atouts de ces entreprises, sur les personnalités qui les dirigent, sur leur habileté à gérer les crises et sur leur expansion internationale.

Dans cette deuxième enquête, nous complétons les informations tirées de la première étude en analysant l'aptitude des Swiss Champions à innover et leur manière d'aborder les situations de crise. Nous avons sélectionné 130 entreprises, de toute la Suisse et de tous les secteurs économiques et avons mené 30 interviews avec des CEO et des propriétaires.

Les marchés évoluent très vite. La mondialisation et le numérique représentent un défi énorme pour les Swiss Champions. Les entreprises doivent réagir en permanence aux évolutions technologiques et à



Cédric Portier
Spécialiste PME et entreprises familiales en Romandie

un contexte en perpétuelle mutation. Et, bien sûr, gérer des fluctuations monétaires brutales et des changements de prix parfois douloureux.

Les Swiss Champions ne réclament pas l'aide de l'État en temps de crise, ils se démarquent par une remarquable aptitude à réagir. Leur ingéniosité à innover en permanence leur permet de maintenir, voire de renforcer, leur position de leaders mondiaux.

Leur réaction à l'appréciation du franc suisse en janvier 2015 le montre : les Swiss Champions compensent le handicap monétaire par des mesures qui sortent des sentiers battus et par un travail acharné, par une culture d'entreprise exemplaire et par l'engagement de leurs collaborateurs.

Compétences clés



Les Swiss Champions qui ont atteint dans leur domaine une position de leader mondial en termes de technologie et de marché se démarquent par des atouts particuliers. Nous les avons analysés en détail dans l'étude que nous avons publiée en 2015.

Ces atouts étaient au nombre de quatre :

- les compétences clés, avec l'accent mis sur les clients, les niches de marché et l'innovation,
- des personnalités exceptionnelles,
- l'expansion internationale réussie, et
- la capacité à gérer et à tirer parti des crises.

Dans la présente étude, nous avons approfondi deux aspects : la capacité d'innover et la manière dont ces entreprises abordent les situations de crise.

Innovation

Les Swiss Champions ne veulent pas seulement « vendre quelque chose » à leurs clients, mais leur proposer des solutions. Des solutions auxquelles ils parviennent en innovant sans relâche. Ces entreprises élargissent ainsi les compétences clés qui leur ont permis de prendre une position de leader et s'ouvrent à de nouveaux débouchés.

Elles y réussissent grâce à :

- une orientation client marquée,
- une culture de l'innovation bien ancrée, et
- une marge de manœuvre suffisante octroyée au secteur Recherche et développement (R&D).

Résistance aux crises

Comment les Swiss Champions peuvent-ils sortir encore plus forts de situations de crise ? Ils ont à la fois le courage de mettre en œuvre des idées qui sortent des sentiers battus, d'oser l'expansion, de desservir de nouveaux créneaux et la capacité de poser un regard lucide sur le contexte économique et sur leurs propres possibilités.

Trois facteurs rendent les Swiss Champions forts et résistants contre toutes les crises :

- l'attachement à une qualité sans compromis,
- une base financière solide, et
- l'identification à l'entreprise et aux valeurs communes.

Qui sont les Swiss Champions ?

Nous avons sélectionné des PME suisses qui répondent aux trois critères principaux suivants :

1. Swissness

Le siège social est en Suisse. Les valeurs suisses sont ancrées dans l'entreprise et jouent un rôle important dans sa réussite.

2. Petite ou moyenne entreprise

L'entreprise réalise un chiffre d'affaires annuel maximal de 3 milliards de francs. Toutefois, plus de la moitié des Swiss Champions affichent des revenus annuels inférieurs à 250 millions, et les entreprises restantes se répartissent dans toute la fourchette jusqu'à 3 milliards.

3. Leader du marché

L'entreprise est considérée comme leader du marché sur un continent ou compte parmi les meilleures au monde de son secteur. Elle est à la pointe de la technologie, impose des standards en termes d'innovation et de qualité et renforce régulièrement sa position dominante sur le marché.



Une Suisse pour des entreprises fortes

Si elle est facile à comprendre, la formule gagnante des Swiss Champions reste difficile à imiter : ces prestataires de niche, confrontés à des coûts de production comparativement élevés dans un des pays les plus chers du monde, ne peuvent s'imposer sur le marché mondial qu'en proposant les meilleurs produits en termes de qualité. Pour réussir, ils doivent être réactifs, innovants et consacrer une attention de tous les instants à leurs clients et à leurs besoins.

Cette réussite repose aussi sur l'environnement favorable dont bénéficie la Suisse, et notamment les « têtes bien faites ». Dès lors, on comprend mieux les craintes des dirigeants de se voir privés de ces avantages par des mesures politiques protectionnistes et hostiles aux entreprises. En effet, pour fournir l'excellence qui leur tient à cœur, les entreprises et le site industriel suisse dans son ensemble sont tributaires d'une politique économique

mesurée. La mise en œuvre de la réforme de l'imposition des entreprises III, une politique consensuelle et des frontières ouvertes sont autant d'éléments indispensables, sans lesquels une petite économie telle que la Suisse ne peut affronter la concurrence internationale. Sans parler de certaines contraintes bureaucratiques inutiles telles que celles concernant la saisie du temps de travail, qui mériteraient d'être abandonnées.

Les Swiss Champions doivent relever également d'autres défis extérieurs comme le franc fort, la faiblesse conjoncturelle dans la zone euro ou la concurrence agressive sur les coûts à l'échelle mondiale.

Ce constat de difficultés réelles n'invalide pas pour autant l'appréciation que nous avons formulée après notre première étude de 2015 : les Swiss Champions sont bien armés pour l'avenir. Ils disposent d'une base financière solide et d'une

gestion durable. Leurs collaborateurs, leurs associés et leurs clients ont grandi au fil des ans avec l'entreprise. Mais surtout, leurs produits de qualité issus d'une innovation permanente sont incontournables.

Les crises n'épargnent pas non plus les Swiss Champions. Mais ces entreprises semblent plus habiles à transformer les situations de crise en opportunité, à remettre en question ce qui est devenu une routine et à se restructurer en regardant l'avenir. Une gestion prospective et des mesures souples leur permettent de retrouver la voie du succès souvent plus vite que leurs concurrents. Notamment en revenant aux fondamentaux qui les ont portés en tête du classement mondial : une orientation client sans compromis, indissociable d'une exigence d'excellence dans les compétences clés.

Contacts



Didier Ehret

Associé Audit, Responsable PME et
entreprises familiales en Romandie
+41 58 792 8299
+41 79 508 7793
didier.ehret@ch.pwc.com
ch.linkedin.com/in/didierehret



Cédric Portier

Directeur Conseil fiscal, spécialiste PME et
entreprises familiales en Romandie
+41 58 792 8219
+41 78 808 6015
cedric.portier@ch.pwc.com
ch.linkedin.com/in/cedricportier

© 2016 PwC. Le but de PwC est de développer la confiance dans la société et de résoudre des problèmes importants. PwC est un réseau d'entreprises situées dans 157 pays et comptant plus de 208 000 collaborateurs qui s'engagent à délivrer des services d'audit, de conseil juridique et fiscal, ainsi qu'un conseil économique afin d'offrir une plus-value. Chez PwC Suisse, environ 2800 collaborateurs et associés répartis sur 14 sites en Suisse et un dans la principauté de Liechtenstein aident à créer la valeur que recherchent les entreprises et les particuliers. Pour en savoir plus et nous dire ce qui compte pour vous, rendez-vous sur notre site www.pwc.ch.

PwC fait référence au réseau international de PwC et/ou à une ou plusieurs de ses entreprises membres, chacune étant une personne morale différente. Pour plus d'informations, veuillez consulter le site www.pwc.com/structure.