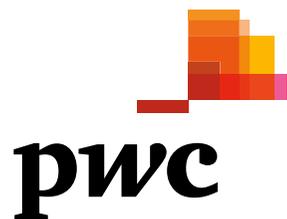


Étude PwC

# Swiss Champions 2017



*Tournés vers la mondialisation  
et la numérisation*

**+** SWITZERLAND  
GLOBAL  
ENTERPRISE

### 3 Éditorial

### 4 L'ADN des Swiss Champions

### 7 Mondialisation – de l'expert suisse au champion international

11 *Étude de cas: EAO AG – l'intelligence à portée de touche*

### 12 Les facteurs de réussite de la mondialisation

14 *Étude de cas: Interroll Holding SA – la nouvelle logique de la logistique*

17 *Commentaire de Switzerland Global Enterprise: garder courage!*

### 18 La numérisation: un phénomène incontournable de notre époque

20 *Étude de cas: u-blox AG – le sans-fil malin*

23 *Étude de cas: Ypsomed SA – des seringues intelligentes*

### 25 Digression: un environnement complexe

### 26 Méthodologie

### 26 Merci!

### 27 Vos interlocuteurs



# Éditorial

## Le secret de la réussite des leaders mondiaux suisses: une présence internationale et une numérisation pragmatique

Chère lectrice, cher lecteur,

Les Swiss Champions sont rarement sous les feux de la rampe, et pourtant, forts du succès international remporté par leurs produits et leurs services, ils font beaucoup parler d'eux en tant que leaders mondiaux dans leur domaine. Les Swiss Champions sont des entreprises gérées par leurs fondateurs, par des membres de la famille ou par des dirigeants externes; des entreprises qui, par leurs solutions novatrices, leur base financière solide et une clairvoyance de longue date, contribuent au renforcement et à la progression de la place économique suisse.

En 2015, nous avons publié une première étude sur les facteurs de réussite des Swiss Champions, en quelque sorte 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 mondialisation. Dans notre deuxième enquête datant de



Didier Ehret  
Responsable PME et entreprises familiales  
en Romandie

2016, nous avons approfondi deux aspects: la capacité d'innover des Swiss Champions et leur façon de réagir aux situations de crise.

La présente étude porte quant à elle sur leur mondialisation ainsi que sur leur manière d'aborder la numérisation. Dans le cadre de notre analyse, nous avons sélectionné 151 entreprises de toute la Suisse et de tous les secteurs économiques et avons interviewé douze CEO ou propriétaires.

Conclusion: les Swiss Champions savent de quelle manière agir à l'échelle internationale. Ils pénètrent progressivement de nouveaux marchés sans jamais perdre de vue le client. Leurs activités internationales les exposent à une forte concurrence internationale. Pour défendre leur position de leader mondial, ils ne cessent d'innover, tant au niveau de leurs produits et processus qu'au sein de leur entreprise même, ce qui leur permet de tenir la concurrence à distance.



Cédric Portier  
Spécialiste PME et entreprises familiales  
en Romandie

Les Swiss Champions abordent avec pragmatisme la question de la numérisation ainsi que de la quatrième révolution industrielle, tendance souvent évoquée dans ce contexte. Dirigeants comme employés sont ouverts aux changements, si bien qu'un grand nombre de Swiss Champions ont déjà introduit de nombreux projets numériques au sein de leur organisation.

Il est vrai que les Swiss Champions sont habitués aux rapides évolutions des marchés, notamment aux changements de politique économique ainsi qu'aux autres facteurs environnementaux ayant une incidence sur leurs conditions-cadres économiques. Les Swiss Champions doivent prendre en compte ces évolutions et se réinventer en permanence.

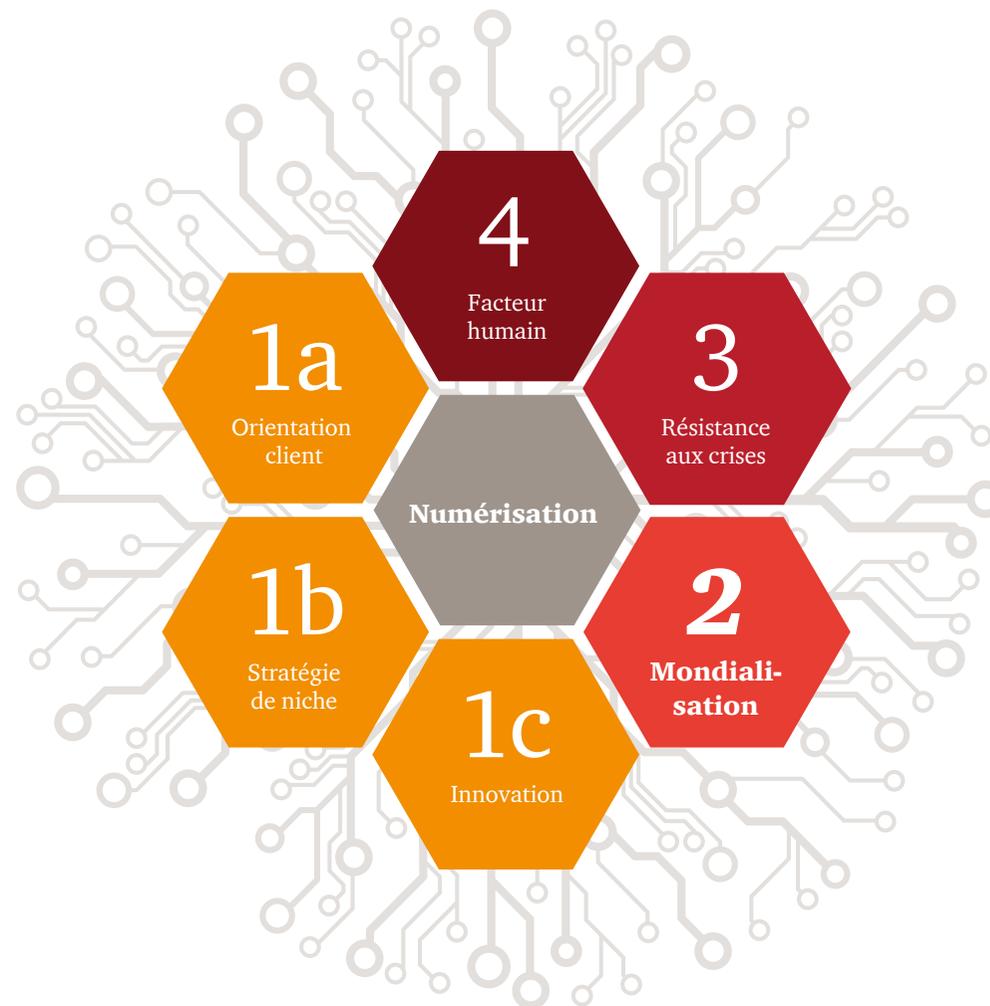
Nous vous souhaitons une bonne lecture, riche en précieux sujets de réflexion.



## L'ADN des Swiss Champions

Les Swiss Champions sont considérés dans leur domaine comme des leaders mondiaux en termes de technologie et de marché. Ils doivent leur réputation de champions à des atouts particuliers, leur ADN, que nous avons déjà analysé en détail dans nos précédentes études, *Swiss Champions 2015* et *Swiss Champions 2016*. Ces atouts sont les suivants:

- les compétences clés, avec un fort accent mis sur les clients et sur les niches de marché ainsi qu'une grande capacité d'innovation
- la mondialisation réussie
- la capacité à gérer et à tirer parti des crises
- des personnalités exceptionnelles



Notre étude *Swiss Champions 2017* traite de la mondialisation et de la numérisation.

- Depuis notre première étude datant de 2015, 27 nouveaux Swiss Champions ont rejoint nos rangs. Nous nous attendons à ce que le nombre d'entreprises internationales hautement spécialisées continue d'augmenter en Suisse.
- Nos champions sont issus de secteurs très différents: le secteur de la construction de machines et d'outils est largement en tête, suivi par l'industrie des biens de consommation, le secteur de la technologie et le secteur de la santé. Ces quatre secteurs représentent 82% des Swiss Champions.
- Les autres entreprises sont actives dans les domaines suivants: transports, sécurité, chimie ou encore construction métallique et métallurgique.
- Le plus vieux Swiss Champion a vu le jour en 1695 et le plus jeune en 2007. L'éventail est large: des entreprises familiales traditionnelles dirigées par la quatrième génération aux spin-off des hautes écoles et aux start-up, tous les types d'entreprises sont représentés.

## Mondialisation

Les Swiss Champions se développent à l'étranger afin de trouver de nouveaux débouchés pour leurs produits de niche. Ils s'imposent face à la concurrence internationale et occupent dans leur domaine la position de leader mondial. Les pages suivantes seront consacrées à la manière dont les Swiss Champions défendent durablement ce pouvoir de marché. Nous avons pour ce faire identifié trois facteurs de réussite de la mondialisation:

- un produit supérieur
- une orientation client systématique
- la valeur de la personne humaine

L'expansion internationale des Swiss Champions peut prendre différentes formes. Comme nous le verrons par la suite, la recette du succès n'est pas la même selon la branche, le type de clients et l'âge de l'entreprise.

## Numérisation

Lors de nos entretiens avec différents responsables, nous avons découvert la manière dont les Swiss Champions réagissent à la numérisation croissante de leur secteur et les leviers auxquels ils ont recours. La présente étude permet de se faire une idée de la marge de manœuvre actuelle et future dont disposent les Swiss Champions pour répondre à la numérisation croissante.

Trois conclusions s'imposent:

- Les dirigeants à la tête de ces entreprises sont conscients de l'importance de la numérisation. Cette dernière ne s'opère toutefois pas au même rythme d'un secteur à l'autre.
- Un Swiss Champion investira dans la numérisation si une demande ou un cas concret l'y incite.
- Pour que le succès soit au rendez-vous, il faut des personnes disposant de solides connaissances en matière de numérisation.

## Qui sont les Swiss Champions?

*Ce sont des PME suisses qui répondent aux trois critères principaux suivants:*

### 1. Swissness

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

### 2. Petites et moyennes entreprises

*Un Swiss Champion réalise un chiffre d'affaires annuel maximal de 3 milliards de francs suisses. Plus de la moitié des entreprises interrogées 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

*Le Swiss Champion est considéré comme leader du marché sur un continent ou compte parmi les meilleurs au monde de son secteur. Il 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.*

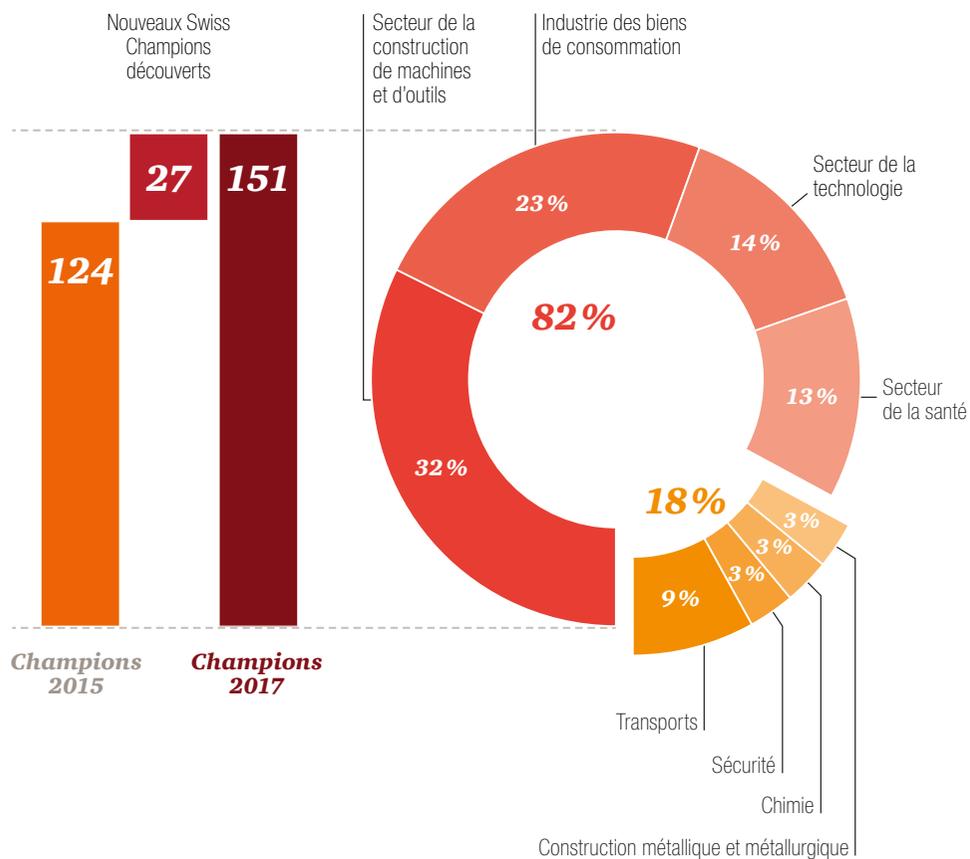


Illustration 1: Nombre de Swiss Champions depuis 2015, classés par secteur.

La numérisation touche chacun des éléments de l'ADN des Swiss Champions, et ce à différents niveaux:

- L'extension de la mise en réseau numérique des entreprises simplifie leur mondialisation car elle facilite la communication dans le monde entier et accélère les prises de décision.
- Les outils numériques permettent d'accéder à des données internes et externes où que l'on se trouve.
- La transformation numérique favorise la faculté d'innovation d'une entreprise car elle encourage à la fois l'émergence d'idées humaines et un effort continu d'amélioration.
- La numérisation influe sur la relation entre les entreprises et leurs clients. Les entreprises utilisent par exemple des systèmes CRM modernes qui leur permettent de compléter les données de base de leurs clients par des informations qualitatives.

- La numérisation renforce la résistance aux crises des entreprises, permettant une organisation plus efficace de leurs processus et une réduction de leurs coûts.
- Les technologies numériques, qui permettent aux entreprises de produire de manière plus rapide, précise et individualisée, augmentent l'efficacité de leur production.
- Le dialogue interne est simplifié étant donné que les informations circulent plus vite et plus facilement.

Quel que soit leur âge, les responsables et les décideurs doivent, dans l'intérêt de leur société, se pencher sur les opportunités et sur les risques que représente le monde numérique. Car la somme des avantages précités vaut aussi pour la concurrence. Pour conserver son avance et ne pas risquer de se retrouver subitement distancée une entreprise doit donc impérativement comprendre les différents aspects de la numérisation et les appliquer en tenant compte de sa situation. Ces aspects couvrent notamment les nouveaux modèles d'affaires et l'influence croissante du numérique sur les relations clients.

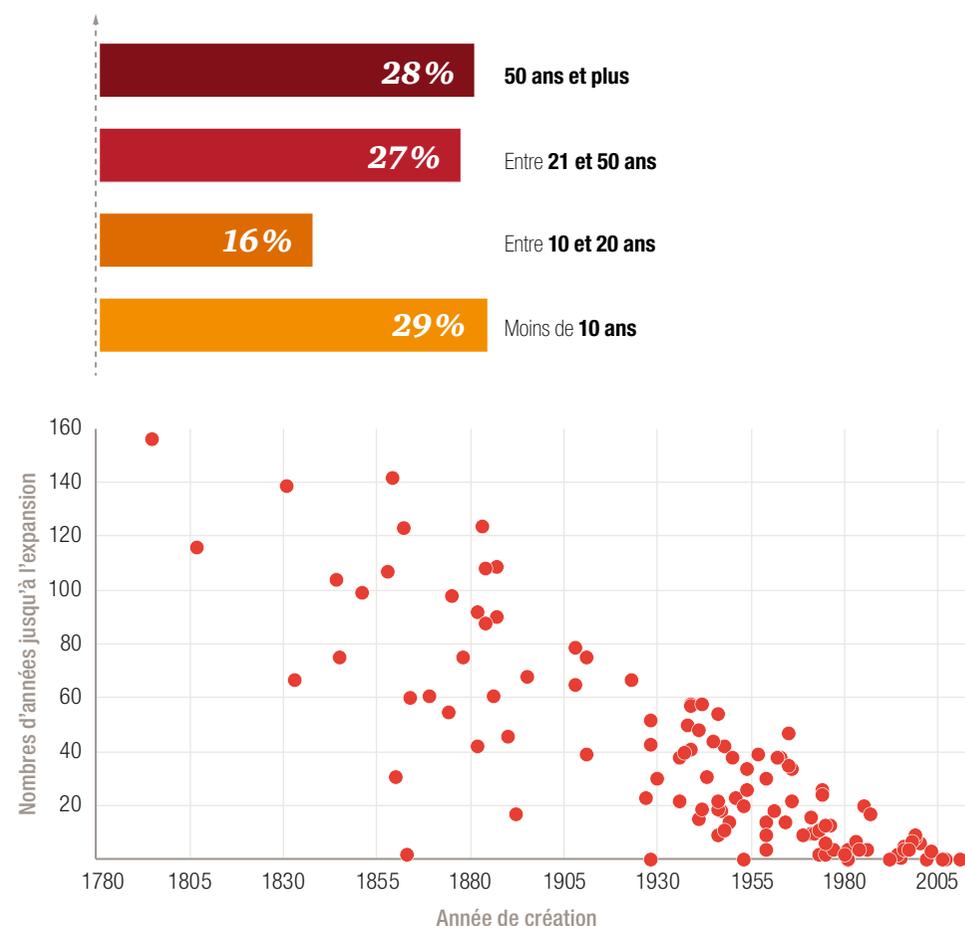
# Mondialisation – de l'expert suisse au champion international

Spécialisation ciblée et volonté d'innover sans relâche font des Swiss Champions des acteurs de classe mondiale dans leur domaine. La stratégie de niche limitant le marché, les entreprises doivent commercialiser leurs produits dans le monde entier pour enregistrer une croissance durable. La Suisse, dont les marchés limitrophes sont beaucoup plus étendus que le sien, est particulièrement concernée.

Dès lors, quoi de plus naturel que de proposer ses produits haut de gamme aussi à l'étranger? Pour passer du statut de champion local à celui de leader mondial, il faut traverser les frontières de son pays, ce que font les Swiss Champions avec beaucoup de persévérance et encore plus de clairvoyance. C'est ainsi que des entreprises locales deviennent des acteurs internationaux comptant de plus en plus de collaborateurs étrangers et générant des revenus toujours plus importants à l'étranger.

Illustration 2: Années de création et d'expansion des participants à l'étude (n=117).

Nombre d'années entre la création et l'expansion



## Du temps pour se déployer

29% des Swiss Champions sont partis à la conquête de marchés étrangers durant les dix premières années de leur existence. Mais il s'agit surtout de jeunes entreprises. D'autres ont attendu plus de 50 ans avant de sauter le pas. La plupart de ces entreprises ont vu le jour avant la Seconde Guerre mondiale. De toute évidence, une réorientation nécessite, outre un nouvel environnement de marché, parfois aussi un changement de génération ou une nouvelle direction.

Il existe différentes stratégies, mais pour porter leurs fruits, elles doivent être en phase avec le contexte de l'époque et correspondre aux conditions économiques. Par ailleurs, le monde globalisé et numérisé d'aujourd'hui permet aux entreprises de se développer plus vite qu'il y a un siècle.

Les Swiss Champions ont tous un point commun: leur expansion nationale est restreinte par les limites de la demande. Les nouveaux débouchés ne suffisent pourtant pas à expliquer pourquoi la mondialisation est imprimée dans l'ADN d'un Swiss Champion.

Bien que la mondialisation représente un risque entrepreneurial, un Swiss Champion limite le risque global par son expansion internationale. Il est ainsi moins soumis aux fluctuations conjoncturelles des différents marchés locaux et peut mieux compenser les effets des fluctuations monétaires. Les coûts de production et salariaux étant la plupart du temps nettement inférieurs à l'étranger, l'entreprise reste compétitive sur le marché international.

Par ailleurs, la mondialisation accroît la capacité d'innovation des Swiss Champions qui s'inspirent par exemple de la concurrence étrangère ou des besoins des clients d'autres régions. Pour faire face à la concurrence internationale, les Swiss Champions n'ont d'autre choix que de remettre en question leur modèle d'affaires et leur portefeuille de produits et d'optimiser l'efficacité à la fois de leurs processus et de leur structure organisationnelle.

## Qui ne risque rien n'a rien

En général, les Swiss Champions se sont positionnés en tant que leaders sur leur marché d'origine avant de se lancer à la conquête de l'étranger. Ces entreprises, qui représentent 81% des Swiss Champions, franchissent le pas de manière séquentielle. Cette réorientation demande un effort considérable et nécessite flexibilité et persévérance. Il n'est pas rare qu'un Swiss Champion se lance même si ses ressources sont limitées et qu'il manque d'expérience.

À l'opposé, certains Swiss Champions ne prennent pas d'élan et partent à la conquête du marché international dès leur création. Nous parlons alors de *born globals*. Ces entreprises sont souvent spécialisées dans des niches étroites,

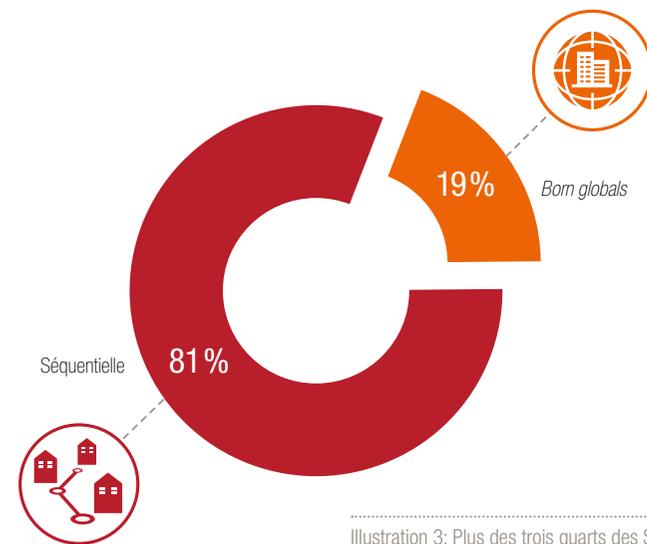


Illustration 3: Plus des trois quarts des Swiss Champions optent pour une expansion séquentielle.

ce qui les pousse à ambitionner dès le départ une activité internationale. La société Hocoma AG est un bon exemple d'entreprise *born global*: elle s'est spécialisée dans la physiothérapie robotique faisant appel à des capteurs et a vendu ses cinq premiers produits dans trois pays différents.

Jadis, les entreprises partaient à la conquête de marchés étrangers la fleur au fusil. Ce n'est plus du tout le cas aujourd'hui. De nombreux Swiss Champions se préparent minutieusement et planifient leur entrée sur le marché international en détails. Il n'existe toutefois pas de recette miracle et le succès est rarement garanti. Les Swiss Champions planifient énormément en amont et passent le plus vite possible à la phase de mise en œuvre.

La plupart des Swiss Champions s'internationalisent progressivement; rares sont ceux qui se sentent d'emblée à l'aise dans le rôle de l'acteur mondial. Matthias Altendorf, CEO de Endress+Hauser AG, l'un des principaux fournisseurs de produits, de solutions et de services pour la mesure et l'automatisation des procédés industriels, s'exprime en ces termes: «Il ne faut pas tout entreprendre d'un coup. Pas plus d'un à deux pays par an et un nouveau site de production au maximum tous les cinq ans.»

En termes d'orientation régionale, il semble naturel de se tourner vers les pays proches géographiquement ou culturellement et ayant signé un accord de libre-échange avec la Suisse. Avec l'Allemagne et la France, la Suisse a pour voisins immédiats les deux sites économiques majeurs de l'Europe. Avant de choisir un pays, les dirigeants d'une entreprise doivent répondre à LA question fondamentale suivante: pouvons-nous vendre notre produit dans ce pays? En général, la direction charge certains collaborateurs de mener les premiers entretiens afin de rencontrer des clients clés potentiels dans les pays souhaités. Si la demande est considérée comme suffisante, l'entreprise se lance à la conquête du pays ou de la région en question. Traditionnellement, le Swiss Champion investit uniquement s'il existe un cas commercial concret.

Souvent, la volonté de se développer à l'étranger est la conséquence logique d'une orientation client. Lorsqu'ils sont à l'étranger, les clients existants souhaitent être suivis par la même entreprise ou retrouver les mêmes produits que chez eux. Les Swiss Champions, soucieux de satisfaire leurs clients, les suivent dans de nouveaux pays. Pour eux, le client est roi. Comme l'explique Matthias Altendorf: «En plus de bien préparer son arrivée sur le marché, il faut dialoguer avec le client.»

«Il ne faut pas tout entreprendre d'un coup. Pas plus d'un à deux pays par an et un nouveau site de production au maximum tous les cinq ans.»

Matthias Altendorf  
Endress + Hauser

## Tenir fermement les rênes de la distribution

Les Swiss Champions préfèrent la distribution directe à une commercialisation indirecte les obligeant à passer par un intermédiaire, notamment sur les marchés clés. Ils gardent ainsi le contrôle absolu du contact avec leurs clients, indispensable à leur réussite. La vente et le contact avec les clients déterminent la fidélisation de la clientèle, ce qui, nous l'avons déjà dit, fait partie des compétences clés des Swiss Champions. Un circuit de distribution directe permet de couvrir les travaux de maintenance et les formations, ce qui serait plus compliqué en ayant recours à un partenaire de distribution. Souvent, les Swiss Champions ne se contentent pas de proposer le meilleur produit, ils offrent également le meilleur service et répondent aux souhaits individuels. Par exemple, s'il s'agit de produits technologiques complexes ou de fabrication sur mesure, il est impératif que la recherche et le développement sachent comment les choses se passent au niveau de la vente. La distribution directe est en général assurée par des filiales détenues à 100% par la société mère.

Le choix de la structure des ventes dépend des points suivants: plus les produits sont complexes, plus l'entreprise se concentre sur la distribution directe. Les entreprises qui refusent d'opter pour la distribution indirecte ne veulent pas prendre le risque de perdre le contact direct avec le client et, le cas échéant, de passer au second plan en raison d'une orientation client qui ne joue alors plus autant son rôle d'atout majeur. Il n'en reste pas moins que de nombreux Swiss Champions sont ouverts à une distribution multicanaux, par exemple via internet.

Si la distribution décentralisée offre des perspectives de succès, c'est parce qu'elle permet au client de disposer d'un interlocuteur direct dans sa région et à l'entreprise de réagir avec souplesse aux évolutions du marché. Toutefois, les entreprises sont nombreuses à collaborer d'abord avec des partenaires, notamment au cours des premières phases de leur entrée sur le marché et sur les marchés de petite taille, avant d'opter souvent pour une distribution exclusive. Ce type d'alliances permet de minimiser le risque parce que l'entreprise peut se retirer aussi rapidement. Il n'est pas rare que les partenaires de distribution ou les représentations commerciales soient repris par la suite.

Tout comme lorsqu'ils organisent de la performance sur le marché de leur compétence clé, les Swiss Champions ciblent très précisément la commercialisation internationale de leurs produits et leurs services: ils préfèrent le contact direct avec le client aux coûteuses campagnes publicitaires de grande envergure. Le Swiss Champion veut convaincre son principal groupe cible, pas les masses. Nous retrouvons par exemple cette approche de la commercialisation chez SIGA, qui fabrique des produits exempts de toxiques pour les habitations et destinés à l'enveloppe du bâtiment étanche à l'air et au vent. À l'international, cette entreprise familiale s'adresse aux professionnels (urbanistes, chefs de chantier ou encore artisans). Elle communique directement avec les ouvriers du bâtiment, leur propose des formations et renforce ainsi la confiance que témoigne le personnel qualifié aux produits SIGA. Ce faisant, l'entreprise s'épargne aussi toute publicité médiatique coûteuse.

### Une production multi-sites

87% des Swiss Champions réalisent au moins une partie de leur production à l'étranger, si bien qu'une part de leur création de valeur ne provient pas de la Suisse. L'entreprise peut ainsi fournir ses produits ou services à la région dans laquelle elle est implantée tout en restant flexible. En produisant à l'étranger, une entreprise reste non seulement proche de ses clients, mais elle peut aussi réduire énormément le coût de sa production et de sa main-d'œuvre.

Toutefois, en règle générale, des pans importants de la chaîne de création de valeur tels que la conception, la recherche et le développement ou encore l'assurance qualité restent en Suisse, pays qui offre la garantie de trouver du personnel qualifié et de disposer d'un site sûr. En outre, la direction de l'entreprise garde sur le territoire national le contrôle de ses principaux processus internes.

«La qualité de nos produits dépend de notre personnel. En Suisse, nous disposons d'une main-d'œuvre hautement qualifiée et d'un excellent accès aux ressources.»

Christian Aschwanden  
CEO Max Felchlin AG

Seules quelques entreprises produisent exclusivement en Suisse, comme la société Max Felchlin AG, qui s'est spécialisée dans la fabrication de couvertures Grand Cru. Christian Aschwanden, le CEO de Felchlin, s'exprime en ces termes: «La qualité de nos produits dépend de notre personnel. En Suisse, nous disposons d'une main-d'œuvre hautement qualifiée et d'un excellent accès aux ressources.»

Fondée en 1947, la société **EAO AG** a son siège social à Olten. L'entreprise familiale suisse est devenue l'un des plus grands fabricants au monde de boutons-poussoirs, de claviers et d'éléments de commande complexes de haute qualité, mais aussi d'unités de commande et de systèmes HMI complets. Elle emploie environ 600 collaborateurs et dispose de son propre réseau international de production et de distribution.

[www.eao.ch](http://www.eao.ch)



**Kurt Loosli,**  
CEO EAO AG

## L'intelligence à portée de touche

L'entreprise EAO AG est un Swiss Champion classique puisqu'elle est attachée aux traditions, familiale, enracinée en Suisse, et malgré tout active à l'international. Il lui tient tout particulièrement à cœur de livrer dans les délais et partout dans le monde des produits innovants à haute valeur ajoutée.

Spécialisée dans les Human Machine Interfaces, c'est-à-dire les points de contact entre l'homme et la machine, EAO est le leader mondial des fabricants de boutons-poussoirs de grande qualité. Des millions de personnes entrent chaque jour en contact avec des produits EAO, par exemple en ouvrant les portes d'un train ou d'un bus ou en utilisant un accessoire présent dans leur véhicule.

Le potentiel du marché suisse étant limité, EAO a décidé de partir à la conquête de l'Allemagne dès les années 1960. Aujourd'hui, elle compte des sites de production en Suisse, en Allemagne, aux États-Unis et en Chine, ainsi que des filiales de vente dans dix pays et des agences de distribution dans plus de 50 pays.

Le CEO d'EAO, Kurt Loosli, se souvient de l'expansion de l'entreprise en Chine: «Cela fait maintenant 30 ans que nous exportons nos produits vers la Chine. Ces contacts nous ont été précieux lorsque, en 2004, nous avons également délocalisé le développement de nos produits là-bas et que nous y avons installé un site de production.» Ce processus d'internationalisation s'est donc déroulé sans problèmes majeurs.

Pour réussir ce grand écart entre ancrage local et expansion internationale, la société EAO recrute des personnes qui connaissent les réalités culturelles de la région concernée. Cette proximité avec le marché permet d'accéder directement au client. Le contact direct avec le client est LE paramètre de succès numéro un des



produits sur mesure. Pour Kurt Loosli, il s'agit du potentiel le plus important: «Dans des pays comme la Chine, il est toujours aussi compliqué d'accéder notamment aux entreprises proches de l'État.» Toutefois, compte tenu d'un long travail accompli patiemment sur place et de sa réputation internationale, la société EAO est parvenue à se faire sa place.

Sur le continent asiatique, l'entreprise EAO s'est également implantée au Japon. Selon Kurt Loosli, ce marché a beaucoup à nous apprendre: «Nous avons dû perfectionner notre service client afin d'être acceptés en tant que producteur japonais.» Un client peut par exemple exiger

qu'un produit lui soit livré le lendemain et c'est au fabricant de satisfaire cette demande. Actuellement, la société EAO fournit des boutons d'ouverture de portes sur mesure à 80 % du marché ferroviaire japonais. Les enseignements tirés du Japon sont également utiles ailleurs. «L'entreprise qui a réussi à s'imposer sur ce marché dispose d'un service client d'une qualité exceptionnelle.»



## Les facteurs de réussite de la mondialisation

Les entretiens personnels et les analyses de données que nous avons menés nous ont permis de dégager trois aspects déterminants pour la réussite de la mondialisation des Swiss Champions: un produit supérieur, une orientation client systématique et une conscience aigüe de la valeur de la personne humaine.

### Facteur de réussite 1: un produit supérieur

En alliant spécialisation et haut niveau d'innovation, les Swiss Champions ont créé des produits supérieurs à ceux de la concurrence. Pour réussir son expansion internationale, une entreprise doit impérativement remplir cette condition. En effet, la qualité des produits et services proposés par les Swiss Champions est telle que les clients ne peuvent les ignorer ou les remplacer. Pour bénéficier de cette valeur ajoutée, les clients sont prêts à payer plus cher que chez la concurrence.

Souvent, pour performer eux-mêmes sur le marché, les clients ont besoin d'une combinaison de produits et de services sur mesure, de qualité inégalable, une solution

qu'en général seuls les Swiss Champions sont capables de proposer. Ils sont en effet les seuls à disposer du savoir-faire nécessaire et de la flexibilité qui saura faire la différence sur le marché.

«Nous sommes leader dans presque tous les pays. Nous nous adaptons aux spécificités locales et fonctionnons comme une entreprise locale.»

Andrea Volpi  
CEO Habasit SA

### Facteur de réussite 2: une orientation client systématique

Dans de nombreux cas, la mondialisation correspond à la poursuite résolue d'une forte orientation client. Seul mot d'ordre: nous sommes là où nos clients se trouvent. C'est ainsi que Swiss Champions peuvent suivre leurs clients lorsque ces derniers délocalisent leur site de production.

Les clients des Swiss Champions sont souvent eux-mêmes hautement spécialisés et ont donc besoin d'un conseil professionnel complet comprenant aussi l'intégration de systèmes. Une fois de plus, les Swiss Champions sont souvent les seuls à pouvoir fournir ce genre de prestations. Ils offrent par ailleurs des services supplémentaires que les autres entreprises ne peuvent ni proposer ni entretenir.

Une organisation décentralisée est essentielle pour assurer une stricte proximité avec le client. Les sociétés de distribution décentralisées disposant d'une certaine autonomie sont en général plus réactives et authentiques que les unités centralisées dont les responsables se trouvent au siège social. Andrea Volpi, le CEO de l'entreprise spécialisée dans les systèmes de convoyage Habasit SA, s'exprime en ces termes: «Nous sommes leader dans presque tous les pays. Nous nous adaptons aux spécificités locales

et fonctionnons comme une entreprise locale. C'est indispensable pour pouvoir défendre notre pouvoir de marché sur place.»

L'orientation client implique également une relation clients rigoureuse inculquée par exemple lors de séminaires internes et de cours de formation continue. Le client doit connaître le produit de niche et savoir comment l'utiliser. Quant au Swiss Champion, il doit savoir quel emploi le client fera de son produit. C'est la raison pour laquelle certaines entreprises font venir leurs clients au siège social. Elles peuvent ainsi s'assurer, dans le cadre d'ateliers ciblés, que le client utilise correctement leurs produits. Ces actions permettent en même temps de mieux comprendre les besoins du client ainsi que les défis auxquels il est confronté, ce qui renforce la relation entretenue avec ce dernier.

### Facteur de réussite 3: la valeur de la personne humaine

L'homme est au centre du succès de l'entreprise. Il lui apporte plus que des processus sobres ou des planifications bien pensées. Les Swiss Champions, conscients de cette réalité, se sont positionnés comme des employeurs attrayants, bien qu'ils ne soient souvent connus que dans des milieux professionnels restreints. Or, il est fréquent qu'ils proposent à leurs collaborateurs davantage de responsabilités et de passionnantes possibilités de développement que les grands groupes.

La réactivité des Swiss Champions actifs à l'international se traduit par des processus décisionnels brefs et des mécanismes de réaction rapides. Elle leur confère une flexibilité appréciable et une adaptabilité maximale aux évolutions du marché. Cette grande réactivité vient du personnel, qui comprend son propre rôle au sein de l'entreprise et s'engage pleinement pour le développement de l'entreprise. Il peut par conséquent arriver que le département des ventes réalise en même temps des études de marché et informe immédiatement le département de recherche d'une nouveauté. De son côté, ce dernier peut travailler sur l'amélioration d'un produit qui se trouve en même temps en production. Cette interaction étroite permet de

réduire les délais entre l'idée et la mise sur le marché, ce qui représente un avantage concurrentiel déterminant dans un monde économique qui évolue très vite. La marge de manœuvre entrepreneuriale supplémentaire dont disposent les Swiss Champions vient du fait qu'ils apprennent vite de leurs erreurs et prônent une organisation décentralisée.

### Paramètre supplémentaire: Swissness

De nombreux Swiss Champions se considèrent comme des entreprises internationales défendant des valeurs suisses. La plupart y arrive grâce à des mesures de recrutement réfléchies. Notamment lorsqu'ils embauchent des cadres dirigeants à l'étranger, ils veillent à ce que ces personnes connaissent bien la culture de la région concernée, parlent sa langue et disposent d'un réseau. Les candidats doivent par ailleurs partager et incarner les valeurs entrepreneuriales suisses.

La Swissness est un atout, surtout pour pénétrer le marché asiatique. Pour certains secteurs suisses traditionnels tels que l'industrie du chocolat, le label *Swiss made* est indispensable. Dans le cas des produits de haute technologie, il symbolise un niveau de qualité élevé.

Dans d'autres secteurs, l'origine ne joue aucun rôle ou peut même être préjudiciable puisque les produits risquent d'être perçus comme coûteux, par exemple par les clients européens ou américains. Un point fait toutefois l'unanimité parmi les décideurs interrogés: la culture suisse et toutes ses valeurs sont précieuses et déterminantes pour la réussite à l'international. Par exemple l'ouverture sur le monde, la discipline, la ponctualité ou encore la fiabilité.



## La nouvelle logique de la logistique

Qu'elle soit petite ou grande, nationale ou internationale, la dimension du besoin d'un client ne joue aucun rôle pour Interroll Holding SA, leader des fournisseurs de solutions haut de gamme dans le domaine de l'intralogistique. Chaque client profite du savoir-faire acquis par l'entreprise au cours des innombrables projets de référence qu'elle a réalisés à travers le monde. Les centres de développement et de production d'Interroll conçoivent des solutions innovantes qui changent la donne dans le secteur et procurent donc au client des avantages exceptionnels. Cette expertise mise en réseau à l'échelle mondiale rend Interroll unique.

Depuis l'an 2000, année où Paul Zumbühl a pris ses fonctions de CEO de l'entreprise, Interroll a progressivement réalisé sa mondialisation. Après avoir procédé à un «nettoyage de printemps» rentable, Zumbühl s'est ensuite attaché à valoriser le portefeuille de produits de l'entreprise et à combler ses lacunes technologiques ainsi qu'à créer un réseau mondial composé de

ses propres sociétés. Aujourd'hui, grâce à une large palette de produits haut de gamme proposés à l'international, l'entreprise satisfait plus de 90% des souhaits de ses clients, ce qui lui permet de réaliser d'importantes économies d'échelle.

Pour être proche de ses clients, Interroll installe ses propres sociétés de vente partout dans le monde. Les collaborateurs y sont régulièrement évalués et formés. Objectifs: une présentation correcte des produits et solutions et l'émergence d'une compréhension commune des valeurs.



Paul Zumbühl explique: «La personne qui prend place à bord d'un avion voudrait aussi que le pilote suive une formation continue au moins une fois par an et qu'il amène les passagers à bon port en toute sécurité.» La mise en réseau mondiale est rendue possible à l'échelle du groupe par l'utilisation d'un seul système SAP qui permet de garantir des temps de réaction extrêmement courts et une grande qualité.

Pour réussir à s'imposer sur le marché international, ce qui n'est pas sans risques, Paul Zumbühl pense qu'il faut avoir un

concept avec, notamment, une structure organisationnelle décentralisée. L'entreprise peut ainsi agir de manière rapide et flexible en étant orientée client. Dès qu'une unité dépasse les 200 à 300 personnes, elle est divisée.

Le chiffre d'affaires d'Interroll et ses importantes parts de marché attestent de la satisfaction de ses clients. C'est pourquoi Paul Zumbühl passe le plus clair de son temps à s'entretenir avec les clients et à prendre la température des marchés. Rien de tel pour savoir dans quels domaines l'entreprise peut progresser. Voici ce qu'en pense l'intéressé: «Pour servir un client correctement, il faut parfaitement connaître et comprendre ce qu'il fait.»

Interroll considère la fermeté du franc suisse comme une réalité qu'il faut accepter. En tant que Swiss Champion, l'entreprise produit dans de nombreux pays et ne craint ni le nationalisme ni le protectionnisme. Elle compte renforcer massivement sa présence en Asie ainsi qu'en Amérique du Nord et du Sud. Pour ce faire, elle procédera de nouveau par étapes en continuant de placer le client au cœur de ses activités.

La société **Interroll Holding SA** a été fondée en 1959. Elle dispose aujourd'hui d'un réseau mondial de 32 filiales et de 2'100 collaborateurs. Elle est la seule entreprise ayant son siège social à Sant'Antonino (Tessin) à être cotée en bourse. Interroll Holding SA fournit plus de 23'000 clients à travers le monde dont des marques de renommée mondiale comme Amazon, Coca-Cola, DHL, FedEx, Siemens, Procter & Gamble ou encore Walmart.

[www.interroll.ch](http://www.interroll.ch)



**Paul Zumbühl,**  
CEO Interroll Holding SA

## Les pièges du vaste monde

Tous les Swiss Champions ont en commun le courage et le rythme qu'ils impriment à la planification, à la mise en œuvre, à l'évaluation et à la correction jusqu'à avoir développé les compétences nécessaires pour perfectionner leur champ d'action international et mener avec succès leurs activités à l'étranger. Comme pour l'innovation, ce processus suit presque toujours le principe des essais et des erreurs. Car il est évident que les entreprises commettent des erreurs lors de leur mondialisation. Toutefois, les Swiss Champions tirent rapidement les enseignements qui s'imposent et mettent leurs expériences à profit pour creuser leur avance sur la concurrence.

Si l'un des principaux risques qu'ils encourrent est le vol de la propriété intellectuelle, ils disposent aussi de mécanismes de défense tels que les brevets et les avocats ainsi que d'autres moyens juridiques leur permettant de se protéger. Norbert Klapper, le CEO de Rieter Holding AG, estime qu'il existe un autre moyen efficace de se protéger contre le plagiat: «Les brevets sont importants et nous les défendons. Mais nous travaillons en même temps sur les prochaines innovations qui nous permettront de garder une longueur d'avance sur nos concurrents.» Tous les Swiss Champions peuvent compter sur la composante

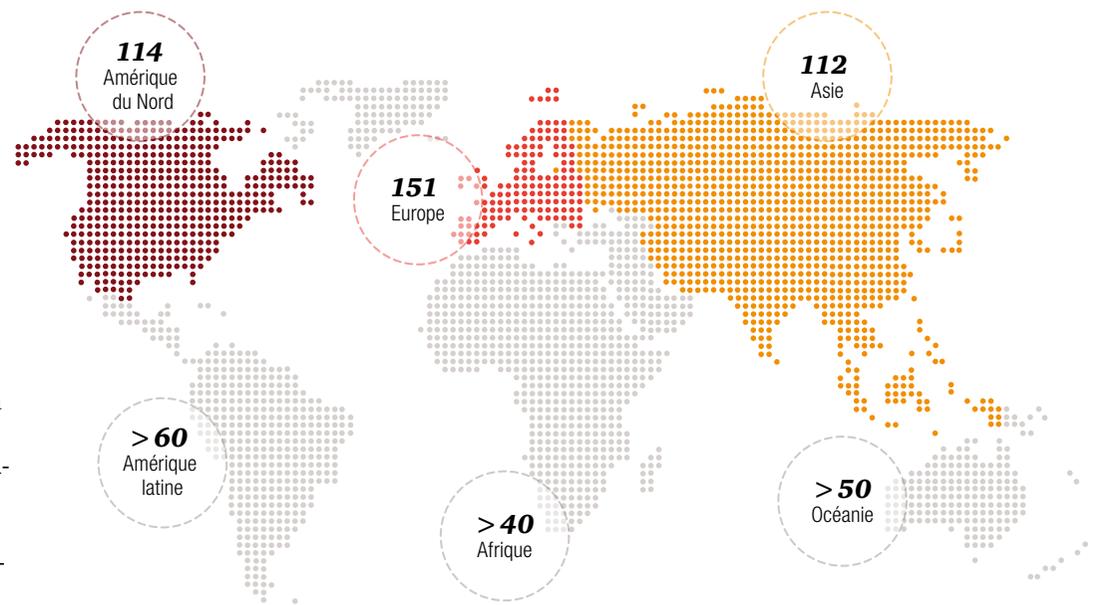


Illustration 4: Des Swiss Champions aux quatre coins du globe.

innovation. Très souvent, lorsqu'un concurrent a copié le produit d'un Swiss Champion, ce dernier est déjà prêt à sortir un nouveau produit. En outre, les Swiss Champions prennent une avance impossible à rattraper en couvrant l'intégralité de la chaîne de création de valeur, de la recherche et du développement à la formation et à la maintenance en passant par la production et la vente. Ainsi, ils proposent souvent toute une chaîne de services plutôt qu'un seul produit isolé.

Les différentes cultures des pays dans lesquels les Swiss Champions sont présents les placent face à de nouveaux défis. Ils font alors appel à des personnes locales pour travailler sur place. Ces personnes ne comprennent pas toujours la culture de travail de la Suisse, une incompréhension à caractère réciproque. Mais il faut savoir

se rapprocher et faire preuve de tolérance pour que les affaires prospèrent en territoire étranger.

Les Swiss Champions sont parvenus à un consensus sur certaines pratiques commerciales telles que la corruption, les comportements contraires à l'éthique ou une bureaucratisation excessive: ils refusent les mandats provenant de pays dans lesquels il faudrait acheter la partie adverse ou le gouvernement. Un Swiss Champion mise sur une conduite éthique de ses affaires, quitte à en perdre quelques-unes.

63 % des Swiss Champions commencent par étendre leurs activités en Europe. Cette étape leur semble évidente étant donné que la proximité géographique et culturelle et les accords de libre-échange facilitent leur entrée sur le marché.

23 % des Swiss Champions se tournent en premier lieu vers les États-Unis. Notamment durant les années d'après-guerre, les États-Unis représentaient un marché intéressant en pleine croissance prêt à absorber d'énormes volumes. Pour les fournisseurs de solutions interentreprises, la perspective de devenir là-bas une entreprise sous-traitante était alléchante. Ils ont été nombreux à franchir le pas et à ne plus revenir. Depuis, les États-Unis demeurent un pays d'expansion logique.

4 % des participants à l'étude sont passés directement de la Suisse au continent asiatique, où le marché ne cesse de croître. La Chine a ouvert son marché il y a environ 30 ans et depuis, ce pays n'a rien perdu de son attractivité, bien au contraire. Les progrès technologiques réalisés dans de nombreux pays asiatiques augmentent l'attrait pour les installations de production complexes. Étant donné que la première étape d'expansion au-delà

des frontières européennes de certaines entreprises est antérieure à la libéralisation du marché chinois, ces dernières ne sont que 19 % à avoir opté en premier lieu pour l'Asie, un marché cible qui joue et jouera encore demain un rôle de plus en plus important. Les entreprises doivent néanmoins être conscientes de la différence fondamentale entre la culture asiatique et la leur, de la nécessité de s'y préparer minutieusement et des obstacles qui ne manqueront pas de surgir.

En tout, 28 % des Swiss Champions sont actifs à l'échelle mondiale, c'est-à-dire sur tous les continents. En réalité, ils suivent souvent leurs clients. Pour aboutir, une expansion doit être sagement programmée et seules des régions politiquement, économiquement et socialement stables doivent être retenues.

«Pour servir un client correctement, il faut parfaitement connaître et comprendre ce qu'il fait.»

Paul Zumbühl  
CEO Interroll Holding SA

## Largement anticiper

Le processus de la mondialisation des Swiss Champions est loin d'être terminé, même pour ceux qui se sont lancés il y a des décennies de cela. Les entreprises veulent continuer de progresser à l'étranger et de s'implanter là où leurs clients vont et où une demande existe pour leurs produits. C'est la seule manière pour elles de croître sur le marché restreint qui est le leur. Le procédé est toujours le même pour pénétrer un marché étranger, c'est le contexte qui change. L'expérience et la souplesse des entreprises les aident à s'adapter aux nouvelles situations rencontrées.

Les modifications de contexte économique et politique font partie des défis majeurs qu'elles ont à relever au cours de leur mondialisation. Citons notamment l'évolution du franc suisse, de même que la mise en œuvre de réglementations politiques (et fiscales). Les conflits géopolitiques, comme les incertitudes liées à la situation en Turquie, mettent également des bâtons dans les roues des entreprises. Ajoutons à cela, dans certains pays, des mesures protectionnistes et une rhétorique de plus en plus teintée de nationalisme.

Comme toutes les entreprises, les Swiss Champions sont concernés par ces évolutions. Ils doivent par conséquent se tenir informés du contexte politique s'ils ne veulent pas avoir de mauvaises surprises. Cette complexité croissante ne leur facilitera pas la tâche.

## **Garder courage!**

**La concurrence est rude. Mais les Swiss Champions et ceux qui sont en passe de le devenir sont prêts: ils voient dans ce défi une opportunité de s'améliorer constamment.**



**Daniel Küng,**  
CEO Switzerland Global Enterprise

*En 2013, 263 usines ont fermé leurs portes en France. Le chômage tournait autour de 10% et la croissance autour de 0%. Et c'est justement là-bas et à cette période que la petite entreprise familiale bernoise a décidé d'étendre ses activités à grande échelle. En deux ans, elle a réussi à multiplier son chiffre d'affaires local grâce à une solution qui permettait aux clients français de gagner eux-mêmes en efficacité et qui a donc remporté un énorme succès en dépit de la conjoncture. Ce sont des décisions courageuses et intelligentes comme celle-ci qui font des Swiss Champions ce qu'ils sont.*

*Compte tenu de la période agitée que nous traversons, les entreprises suisses doivent de plus en plus souvent prendre des décisions difficiles de ce type. Des pionniers du libre-échange tels que les États-Unis semblent faire machine arrière, de nombreux pays émergents commencent à douter du caractère durable de leur essor économique et l'incertitude s'accroît sur le plan politique dans des pays tels que la Turquie, la Russie et de nombreux États de l'UE. L'OMC a recensé depuis 2008 près de 2'000 nouvelles entraves au commerce, la plupart du temps non tarifaires. Les bouleversements sociaux et les technologies numériques font apparaître de nouveaux concurrents et créent chez le client de tout nouveaux besoins.*

*L'approche des Swiss Champions n'enseigne toutefois pas seulement la manière de relever de tels défis au moment de l'expansion internationale, elle montre aussi que ces défis peuvent même se révéler utiles pour bien se positionner. Il faut pour ce faire une stratégie de marché courageuse: une préparation et une analyse approfondies permettent d'éliminer de nombreux doutes. Il existe presque toujours la bonne niche au bon moment sur le bon marché.*

*Pour naviguer en toute sécurité dans un monde lourd d'incertitudes, il convient de diversifier son portefeuille de marchés exportateurs, ce qui permet de minimiser les risques éventuels et de développer ses activités sur d'importants marchés porteurs. Les Swiss Champions sont la preuve que cette approche systématique fonctionne. Les nombreux accords de libre-échange signés par la Suisse constituent souvent une aide avantageuse.*

*Dans le domaine de l'expansion internationale, la numérisation joue le rôle de catalyseur. La quatrième révolution industrielle, notamment, automatise et accélère l'ensemble des processus. Toutefois, la primauté en matière d'innovation des Swiss Champions et de nombreuses petites entreprises ne saurait se limiter aux produits et processus. Une entreprise active à l'international doit remettre tout son modèle d'affaires en question pour*

*chaque marché compte tenu de l'hétérogénéité des besoins des clients comme des conditions-cadres d'un marché à l'autre. Mais ces remises en question génèrent souvent une nouvelle dynamique de croissance.*

*L'avenir des Swiss Champions et de ceux qui veulent le devenir passe donc par la mondialisation. Plus une entreprise se déploie à l'international, plus elle se prémunit contre les risques inhérents aux différents marchés envisagés et plus elle se met en position de croître.*

### **Switzerland Global Enterprise**

(S-GE) a pour mission d'accompagner les entreprises sur de nouveaux marchés. S-GE promeut sur mandat de la Confédération (Secrétariat d'État à l'économie SECO) et des cantons les exportations et les investissements, en aidant ses clients à exploiter de nouveaux potentiels à l'international, renforçant par là même la place économique suisse. Promotrice d'un réseau mondial d'experts et partenaire de confiance des entreprises, des cantons et du gouvernement suisse, S-GE est le service d'information suisse de référence pour toute question d'internationalisation.

**[www.s-ge.com](http://www.s-ge.com)**

# La numérisation: un phénomène incontournable de notre époque

## La quatrième révolution? Même pas peur!

Industrie 4.0, la quatrième révolution industrielle, fait référence à la chaîne de création de valeur entièrement numérisée d'une entreprise. Stimulée par les souhaits de plus en plus individualisés des clients, la numérisation révolutionne en outre l'offre des entreprises industrielles leaders qui proposent des services automatisés et intelligents et mettent en place de nouveaux modèles d'affaires numériques. Grâce à l'interconnexion de toutes les instances impliquées dans la création de valeur, les entreprises ont en effet un meilleur accès aux données pertinentes et peuvent utiliser ces informations pour créer de la valeur ajoutée. Pour elles, les avantages de la numérisation sont multiples: une production économique et flexible, une meilleure disponibilité des machines, une utilisation plus efficace des ressources, des contacts simplifiés avec le client ainsi que des processus optimisés.

Bien que de nombreuses sociétés suisses s'intéressent à la question de la numérisation, elles n'ont pour la plupart pas encore dépassé le stade de l'étude et de l'analyse. Certains Swiss Champions sont plus avancés: ils ont déjà lancé des projets pilotes et disposent d'une stratégie claire face à cette

grande tendance. Ils ne sous-estiment pas la puissance de la quatrième révolution industrielle mais ne craignent pas non plus les ruptures technologiques impliquées par la numérisation dès lors que l'innovation est toujours au rendez-vous. L'innovation est et restera inscrite dans l'ADN des Swiss Champions, faisant tout naturellement partie intégrante de leur philosophie d'entreprise, même si la numérisation s'opère à différents degrés. Cette dernière touchera tous les secteurs et entraînera certains changements radicaux.

Les dirigeants interrogés accordent une grande importance à la question de la numérisation. Simon Michel, le CEO d'Ypsomed SA, s'exprime en ces termes: «Les dirigeants doivent aborder la question de la numérisation de manière proactive et l'encourager ouvertement. Les employés doivent voir que leurs dirigeants soutiennent la numérisation.» La majorité des Swiss Champions considère la numérisation comme une opportunité et non pas comme un danger pour le développement de l'entreprise qui est parfaitement capable de s'adapter à la révolution numérique. L'important est que l'entreprise aborde ouvertement les changements possibles et ne perde pas de vue l'orientation client.

## L'industrie 4.0 ou l'histoire en marche

L'industrie 4.0 se caractérise par une numérisation et une interconnexion croissantes des produits, des chaînes de création de valeur et des modèles d'affaires. Cette interconnexion horizontale influence la manière dont une entreprise interagit avec les autres. Le recours à des parties externes permet d'automatiser des processus clés ou toute la création de valeur (par exemple le contact client, la recherche et le développement ou encore la logistique). L'objectif déclaré de nombreux Swiss Champions est de proposer en tant que fournisseurs de systèmes leurs propres solutions complètes allant de la planification au produit fini.

L'interconnexion verticale modifie par ailleurs la manière qu'a une entreprise d'organiser sa production. Les systèmes informatiques des différents acteurs fusionnent avec la production industrielle. Avec la numérisation, le prototypage va beaucoup plus vite qu'avant. Par exemple: Sigvaris AG, leader mondial dans la fabrication de bas de compression médicale, peut aujourd'hui fabriquer en l'espace de 24 heures un bas de compression médicale adapté au client et qui lui sera livré le lendemain en Allemagne, en Autriche ou en Suisse.

Autre entreprise, autre *success story* numérique avec la société Lantal Textiles SA. Cette entreprise familiale suisse est spécialisée dans la conception, la production et la distribution de textiles et de composants et dans l'offre de prestations de services pour les avions, les bus, les trains, les jets privés et les yachts de luxe. Les clients de Lantal Textiles SA peuvent personnaliser leurs cabines passagers avec les produits de la marque, comme il est de nos jours possible de configurer sa voiture en ligne sur le site de la plupart des fournisseurs automobiles. Le prototype ainsi obtenu part ensuite directement en production. Développer un prototype en l'espace de quelques jours et le produire directement sur un site n'est pas une mince affaire. D'où l'intérêt du prototypage virtuel. À l'aide d'une technologie de réalité virtuelle inspirée de l'industrie du jeu, des visites virtuelles permettent au client de visualiser l'aménagement de la cabine configurée par ses soins. Ainsi, l'entreprise fait participer ses clients au processus de développement. Cet échange numérique procure à Lantal Textiles SA un avantage considérable sur ses concurrents et a déjà séduit certains clients. Pour pouvoir mener à bien de tels projets, le Swiss Champion collabore avec de jeunes équipes externes et avec des start-up.

### Un «branché» de classe mondiale

Et voici un autre Swiss Champion qui est passé au numérique: chez Fischer Connectors SA, la numérisation est l'évolution logique des moyens de production. Son siège social situé à Saint-Prex, sur les rives du lac Léman, comporte une usine connectée. Grâce au numérique, Fischer Connectors a simplifié l'interface entre l'homme et la machine et amélioré le flux des informations entre les différentes unités de production et le client. De nouveaux robots complètent ou remplacent par exemple certaines tâches répétitives d'assemblage de minuscules pièces. Un système d'impression 3D permet aux ingénieurs R&D de gagner du temps dans le développement de nouveaux produits. La fabrication assistée par ordinateur améliore la qualité et son contrôle. Une infrastructure informatique sophistiquée rend plus efficace l'outil CRM sur la chaîne de distribution et d'approvisionnement, de même que l'analyse commerciale des données du marché. La numérisation soutient donc l'entreprise dans sa démarche de diversification de son offre produits et dans ses efforts de rationalisation et de standardisation de ses références

produits – plus de 30'000. Fischer Connectors développe également des solutions sur mesure pour tous les types de connecteurs. Adaptation innovante, mise à disposition rapide de solutions complètes, support client en tant que partenaire technologique et réactif pendant toute la durée du projet, élaboration de solutions fiables, précises et résistantes aux conditions environnementales extrêmes: autant d'atouts qui permettent à Fischer Connectors de se démarquer de la concurrence.

«La pire erreur consiste à se reposer sur ses lauriers et à continuer à penser comme par le passé. Nous sommes dans un monde en constante évolution.»

Jonathan Brossard  
CEO Fischer Connectors



La société **Fischer Connectors** a vu le jour il y a plus de 60 ans. Cette multinationale romande est leader dans la conception, la fabrication et la distribution de connecteurs et de solutions de câblages haute performance. Ses produits de pointe peuvent donc être utilisés dans des domaines exigeant une qualité irréprochable, tels que les équipements médicaux, l'instrumentation industrielle, les appareils de test et de mesure, la robotique, l'industrie des transports ou encore les applications militaires. Fischer Connectors met à profit la numérisation pour satisfaire pleinement les souhaits de ses clients: les nouvelles installations permettent une rationalisation ainsi qu'une mise à disposition efficace des produits individualisés. Résultat: l'entreprise est en mesure de répondre de manière parfaitement ciblée aux besoins de ses clients.

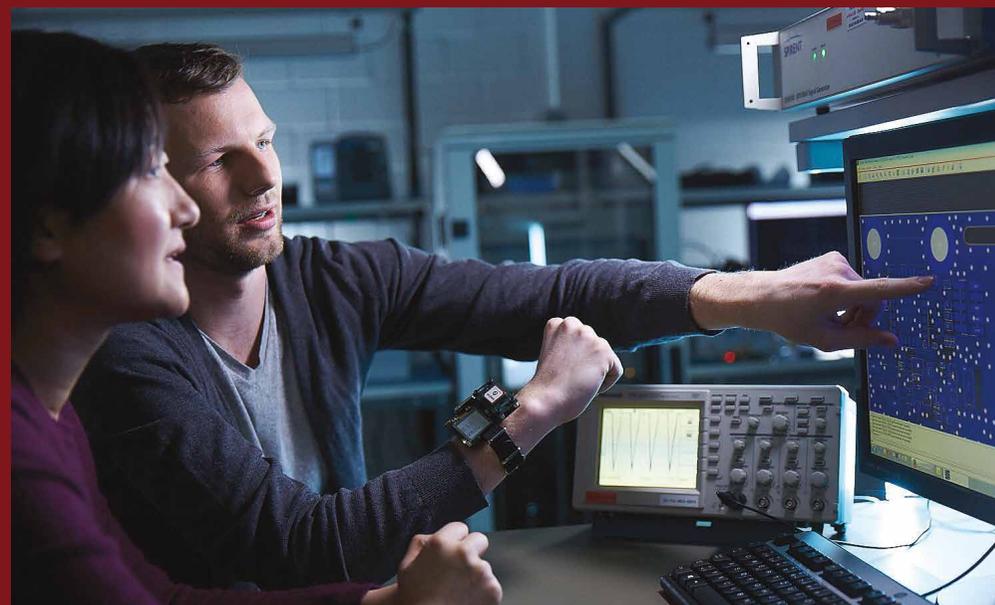
[www.fischerconnectors.com](http://www.fischerconnectors.com)



## Le sans-fil malin

Ceux qui ont déjà conduit un modèle récent, par exemple de la marque Audi ou BMW, avec GPS intégré connaissent sûrement déjà la technologie d'u-blox AG. L'ancienne spin-off de l'EPF de Zurich est spécialisée dans la fabrication de semi-conducteurs et de modules de communication sans fil destinés aux secteurs automobile et industriel ainsi qu'aux secteurs liés à la consommation. Les activités d'u-blox tournent autour de la réception GPS sur les téléphones portables, des options de localisation des véhicules et des conteneurs ainsi que de la communication entre machines. Les initiateurs d'u-blox considèrent qu'ils ont rendu possible l'internet des objets et continuent de promouvoir cette nouvelle grande tendance.

L'histoire d'u-blox commence en 1997, année de sa création. Mais l'entreprise a elle aussi traversé des zones de turbulences. En 2001, un groupe de téléphonie mobile finlandais qui a fait faillite peu de temps après, a commandé plus de 140'000 GPS et u-blox a dû faire face subitement à d'importantes créances de fournisseurs. Cela a bien failli être la fin. Jean-Pierre Wyss, cofondateur et COO, s'exprime à ce sujet: «Nous avons collaboré à la fabrication du premier téléphone portable GPS et étions totalement confiants. Le client n'a malheureusement pas pu répondre aux considérables perspectives en matière de vente.» Mais u-blox est sortie plus forte de cette épreuve. «Nous avons beaucoup appris de tout cela et on ne nous y reprendra plus», poursuit Jean-Pierre Wyss. Il ajoute: «Aujourd'hui, aucun de nos clients ne représente plus de 6 % de notre chiffre d'affaires.»



Le succès actuel de l'entreprise suisse repose sur plusieurs piliers: u-blox travaille sans avoir d'activités de production en propre mais a conclu des accords de partenariat avec des fournisseurs qui fabriquent les puces et les modules. Le Swiss Champion a par ailleurs opté pour une distribution exclusive. Il consacre environ 18 % de son chiffre d'affaires à la recherche et au développement afin de fournir aux clients du monde entier des produits et des solutions pour l'internet des objets. Domaines d'application possibles: véhicules, systèmes de localisation, automatisation industrielle, montres intelligentes et bien d'autres choses encore. L'entreprise de Thalwil, qui se trouve au cœur de l'industrie 4.0, occupe actuellement un énorme marché aux perspectives de croissance intéressantes.

Autre élément essentiel pour assurer son succès: une orientation client sans concession. «Le recrutement du personnel de vente joue un rôle clé», précise Jean-Pierre Wyss. «Les petits clients achètent parfois via les canaux numériques, mais les gros clients rencontrent toujours nos vendeurs en personne.» u-blox s'enquiert systématiquement de l'avis de ses clients, synthétise les résultats et en discute avec le marketing produits et le développement. À partir de là, les besoins des clients sont intégrés à la planification en collaboration avec les dirigeants.

La société **u-blox AG**, dont le siège social se trouve à Thalwil, sur les rives du lac de Zurich, est leader dans la fabrication de semi-conducteurs et de modules de communication sans fil destinés aux secteurs automobile et industriel ainsi qu'aux secteurs liés à la consommation. Cette ancienne spin-off de l'EPF de Zurich a été fondée en 1997 par Jean-Pierre Wyss, Daniel Ammann, Andreas Thiel et le Professeur Gerhard Tröster. En 2016, son chiffre d'affaires tournait autour de 360 millions de francs et son EBIT autour de 59 millions de francs.

[www.u-blox.com](http://www.u-blox.com)



**Jean-Pierre Wyss,**  
CEO u-blox AG

### Gros travail, grosse opportunité

La numérisation transforme profondément la vie économique et sociale. Les entreprises doivent d'abord se rendre compte que la numérisation offre de nouvelles possibilités de combiner les produits et les processus ainsi que de nouvelles formes de modèle d'affaires. C'est la raison pour laquelle il est indispensable de s'intéresser à ce phénomène. Les dirigeants doivent s'interroger sur l'incidence de l'industrie 4.0 sur leur entreprise et sur leur portefeuille de clients.

Certains fabricants craignent surtout que la numérisation les fasse devenir des fournisseurs de deuxième rang pour des équipementiers de première monte. Car les entreprises qui ne procèdent pas à une intégration numérique suffisante de leur création de valeur et de leurs différents systèmes risquent fort d'être dépassées par un autre fournisseur ou, dans le pire des cas, par une société d'un autre secteur. N'oublions pas qu'avec la numérisation, les exigences des clients augmentent.

Selon leur secteur, les conditions de leur marché et leur produit, les Swiss Champions doivent faire face à différentes situations de départ. L'histoire de l'entreprise peut elle aussi leur compliquer la tâche. En effet, en dépit de leur énorme faculté d'innovation et d'adaptation aux différents changements survenus par le passé, la numérisation, qui a le potentiel de faire radicalement changer les choses, fait entrer les Swiss Champions dans une autre dimension.

Les jeunes entreprises, qui en avaient déjà conscience au moment de leur création, tirent mieux leur épingle du jeu que les Swiss Champions qui suivent le même modèle d'affaires depuis plusieurs générations et l'ont affiné au fil du temps. Il faut à ces derniers beaucoup de courage pour prendre à bras-le-corps un changement radical.

En observant le marché international, on constate que ce sont surtout les entreprises américaines qui ont une longueur d'avance en matière de numérisation. Cette situation s'explique notamment par les résultats de blockbusters tels qu'Amazon, Uber, Airbnb et d'autres champions numériques. Pour rester dans la course, pas de question de se reposer sur ses lauriers. Les Swiss Champions doivent innover en termes de produits et de processus, mais aussi en terme de modèle d'affaires.

«Nous avons beaucoup appris de tout cela et on ne nous y reprendra plus.»

Jean-Pierre Wyss  
CEO u-blox AG

Toutefois, les Swiss Champions ont un avantage: ils vendent d'excellents produits sur mesure sur un marché de niche. Ce point fort leur donne une certaine marge de manœuvre car les clients apprécient ces qualités et les Swiss Champions jouent un rôle clé dans le processus de création de valeur.

Enfin, avec la numérisation, les responsables accordent une plus grande importance au recrutement. Les entreprises doivent s'efforcer d'engager les bonnes personnes et ne peuvent pas partir du principe qu'elles attirent automatiquement des candidats maîtrisant le numérique. La culture d'entreprise doit elle aussi être en phase avec la numérisation, ce qui implique que les employés doivent accepter le changement lié au numérique. D'où l'importance pour les dirigeants d'encourager la numérisation et de donner l'exemple.

«Il faut des projets et des concepts clairs, pas des présentations PowerPoint de toutes les couleurs.»

Norbert Klapper  
CEO Rieter Holding AG

## Une fois le potentiel identifié, il faut trouver des talents

Trois conclusions ressortent de notre étude:

**1. Les organes de gouvernance des Swiss Champions ont pour la plupart compris l'importance de la numérisation** qu'ils considèrent comme une formidable opportunité d'améliorer leur productivité et d'organiser plus efficacement leur création de valeur. Ils comptent aussi sur la numérisation pour élargir et fidéliser leur clientèle. De nombreux CEO abordent donc activement la question au sein de leur entreprise.

Toutefois, le degré de numérisation des Swiss Champions varie d'un secteur à l'autre. Pour certains, la numérisation joue un rôle moins important car l'innovation vient du client, si bien que c'est ce dernier qui donne le rythme. Ce type d'entreprise ne s'intéresse aux offres et aux canaux numériques qu'à partir du moment où le client les réclame. Toutefois, un Swiss Champion est en général tellement orienté client qu'il identifie la demande avant que le marché le fasse. Il se penche alors sur la question de la numérisation sans attendre que le marché l'y pousse. Le recours à la numérisation varie lui aussi. Cela va des processus internes et de l'interaction simplifiée avec les clients au produit entièrement numérique.

Toutes les avancées doivent être progressives de sorte à concentrer et bien doser ses efforts. Le bon timing est un autre élément essentiel. Une numérisation trop précoce risque de faire gaspiller inutilement de l'argent à l'entreprise. À l'inverse, une numérisation trop tardive risque de lui faire rater des occasions et donc de perdre de l'argent. C'est pourquoi les entreprises commencent souvent par lancer des projets pilotes, afin d'acquérir les connaissances et les expériences nécessaires. Il n'est pas rare que ces projets se concrétisent ensuite.

**2. La deuxième conclusion porte sur l'exigence d'un avantage commercial.** C'est ici le pragmatisme des Swiss Champions qui s'exprime. La numérisation est censée présenter un intérêt non seulement pour le client, mais aussi pour l'entreprise elle-même. Norbert Klapper, CEO de Rieter Holding AG, s'exprime en ces termes: «Il faut des projets et des concepts clairs, pas des présentations PowerPoint de toutes les couleurs.»

Les Swiss Champions le savent d'expérience, il est bon d'adopter un scepticisme sain vis-à-vis de cette grande tendance. La plupart reconnaît le potentiel de la numérisation. Seuls un petit nombre de Swiss Champions, acteurs de niche, ne donnent pas le ton dans leur domaine. Les innovations s'y font en aval. C'est donc le secteur qui imprime le degré de numérisation des

acteurs du marché. Il n'est par conséquent pas toujours judicieux de passer au numérique puisque les mécanismes du marché comme les processus varient d'un secteur à l'autre.

**3. La troisième conclusion concerne l'homme lui-même.** Pour réussir dans le monde numérique, il faut d'autres aptitudes et compétences que dans le cas de modèles d'affaires traditionnels. La numérisation fait émerger de nouveaux métiers, de nouveaux titres et de nouvelles fonctions. Des équipes chargées de la numérisation voient même le jour dans certaines entreprises. Elles se composent de personnes compétentes qui non seulement maîtrisent les technologies, mais comprennent et adhèrent aussi à la façon de penser de l'industrie 4.0. Les spécialistes de l'informatique et d'autres experts du numérique sont désormais autant parties prenantes que les gestionnaires d'entreprise et les ingénieurs hautement qualifiés. L'entreprise doit tenir compte de cette évolution tout au long du processus de recrutement.

Les succès remportés par le passé risquent de barrer la route aux innovations liées à l'industrie 4.0. Car les entreprises qui se portent bien actuellement ont tôt fait de croire qu'elles n'ont pas besoin de changer. Il est important que les entreprises se remettent en permanence en question et cherchent inlassablement à se surpasser.

**Ypsomed SA** a été fondée en 2003 et est domiciliée à Berthoud dans le canton de Berne. Elle est leader dans le domaine du développement et de la fabrication de systèmes d'injection et de perfusion destinés à l'automédication. Cette entreprise familiale dispose d'un réseau mondial de sites de production, de filiales et de partenaires de distribution et emploie environ 1'400 collaborateurs.

[www.ypsomed.com](http://www.ypsomed.com)



**Simon Michel**  
CEO Ypsomed SA

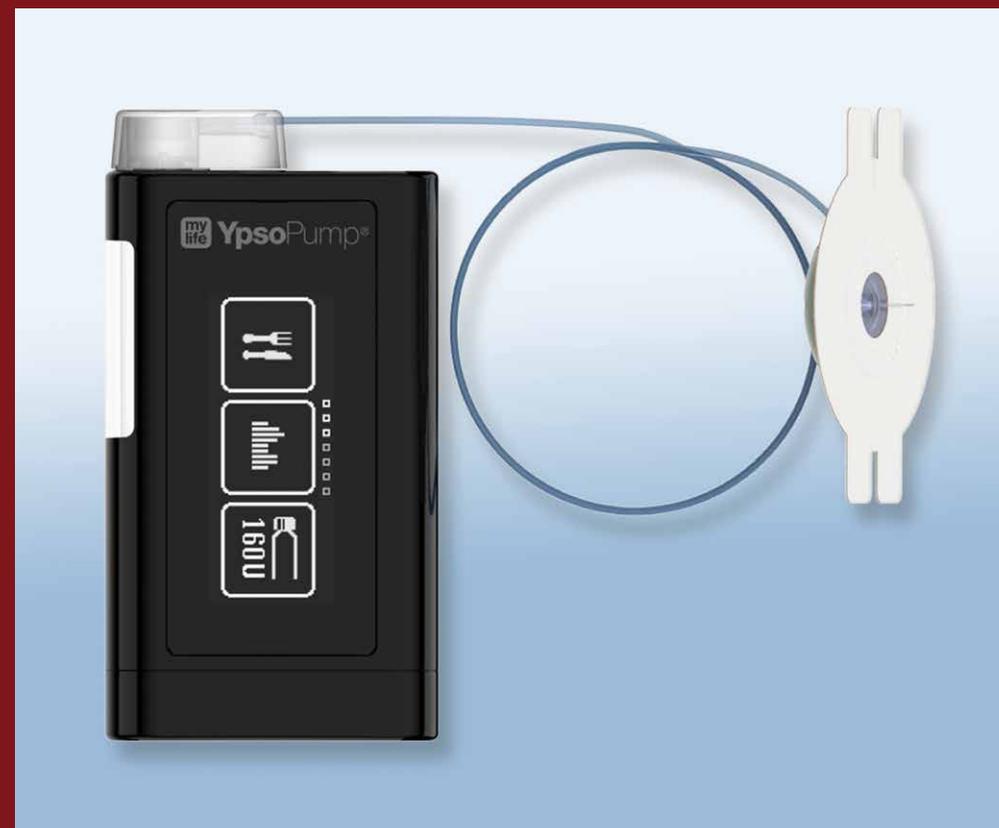
## Des seringues intelligentes

Ypsomed SA est leader dans le domaine du développement et de la fabrication de systèmes d'injection et de perfusion destinés à l'automédication. Des multinationales de l'industrie pharmaceutique et de la biotechnologie distribuent des appareils Ypsomed sous leur nom. Ypsomed fabrique également des produits contre le diabète qui sont directement distribués aux patients, aux médecins, aux professionnels de santé ou aux caisses d'assurance-maladie.

D'après son CEO, Simon Michel, la société Ypsomed SA est déjà largement passée au numérique dans de nombreux domaines, notamment au niveau de sa production. De nombreuses machines sont auto-adaptatives et commandées par des processus dématérialisés, ce qui permet de tracer 100 % des erreurs. Plus de 500 machines allient robotique et capteurs. L'intelligence de ces machines est planifiée au sein de l'équipe IT et SAP interne.

La numérisation concerne la création de valeur horizontale et verticale. Ypsomed utilise un système d'impression 3D pour fabriquer ses instruments, ce qui a permis à ce Swiss Champion de réduire de 20 à 2 jours le délai de prototypage de pièces en plastique. Des plates-formes en ligne pour les pays dans lesquels il est possible de vendre des produits médicaux sur internet ont été créées. On parle de montants à sept chiffres pour la publicité sur Facebook et sur d'autres réseaux sociaux. La règle est la suivante: tout investissement dans des mesures de numérisation doit permettre d'envisager un retour sur investissement et toute autre automatisation doit réduire les coûts de fabrication.

Doté de fonctions électroniques intelligentes, le matériel d'injection d'Ypsomed facilite l'administration de médicaments. Ypsomed a transformé en solutions innovantes cette exigence exprimée par le client. Toutefois, ce Swiss Champion est immédiatement allé plus loin: il a mis au point des appareils transmettant sans fil des paramètres thérapeutiques pertinents. Ypsomed s'est pour ce faire appuyée sur une expérience de plus de



30 ans. La pompe à insuline intelligente d'Ypsomed transmet par exemple en permanence des données thérapeutiques pertinentes à son logiciel ou au logiciel de gestion thérapeutique de partenaires. Avec l'auto-injecteur intelligent d'Ypsomed, même un patient inexpérimenté peut s'administrer son médicament. Il peut par exemple lire la notice d'utilisation sur son smartphone avant de commencer. Et après l'injection, son médecin reçoit la confirmation qu'elle a bien eu lieu.

Ypsomed anticipe les futures exigences du marché. C'est pourquoi à l'avenir, les appareils Ypsomed collecteront encore plus de données et les connaissances ainsi acquises seront partagées directement avec les médecins, les thérapeutes, les entreprises pharmaceutiques et les caisses d'assurance-maladie. L'entreprise a également l'intention de numériser le conseil et la formation et de faire profiter davantage l'homme d'une intelligence informatique.

## L'avenir sera numérique

Les Swiss Champions ont beau considérer la numérisation comme un phénomène inéluctable, ils n'en demeurent pas moins pragmatiques. Un investissement doit être rentable, et pour cela, les grands projets doivent porter leurs fruits. Andreas Schönenberger, le CEO de Sigvaris AG, s'exprime en ces termes: «Les projets de numérisation doivent permettre d'augmenter la cadence et de réduire les coûts ou les effectifs à moyen et à long terme.»

«Les mesures de la Confédération sont les bienvenues dès lors qu'elles sont encourageantes et non pas contraignantes.»

Simon Michel  
CEO Ypsomed SA

Ici aussi, il est important de recruter les bonnes personnes. Dans l'ensemble, étant donné le haut niveau de formation en Suisse, les Swiss Champions sont confiants. Et ils peuvent toujours trouver les talents dont ils ont besoin sur le marché de l'emploi international. Certaines entreprises ont recours à l'intelligence artificielle pour leur formation. Le personnel est d'ores et déjà formé par des agents conversationnels (ou *chatbots*) d'auto-apprentissage. Il s'agit de systèmes de dialogue fondés sur des données capables de communiquer en langage naturel avec un utilisateur humain.

Dans le domaine de la numérisation aussi, l'ouverture aux partenariats peut être un facteur de réussite déterminant. Les Swiss Champions sont prêts à constituer des écosystèmes avec d'autres entreprises pour profiter de leurs connaissances en ma-

tière de numérisation et des technologies correspondantes. Peu leur importe qu'il s'agisse de petites start-up ou de sociétés établies. Ce genre de partenariat est également possible avec des acteurs politiques.

D'une part, il existe des initiatives telles que le projet digitalswitzerland qui vise à promouvoir l'échange entre pouvoirs publics, grandes entreprises et groupements d'intérêts et à proposer des formations de sorte à construire l'avenir du site numérique. D'autre part, le Conseil fédéral a adopté une stratégie numérique en 2016: le gouvernement doit aménager des conditions-cadres correspondantes, par exemple en favorisant les groupes de réflexion et les idées entrepreneuriales, la recherche et le développement ou en initiant des mesures judicieuses de cyberadministration afin de garantir une infrastructure numérique.

Les Swiss Champions apprécient les efforts fournis. Le CEO de Max Felchlin AG, Christian Aschwanden, s'exprime en ces termes: «Les mesures de la Confédération sont les bienvenues dès lors qu'elles sont encourageantes et non pas contraignantes.» Le CEO d'Ypsomed SA, Simon Michel, considère que la balle est surtout dans le camp des entreprises mais concède que «les financements d'aide au démarrage peuvent s'avérer judicieux.»

Une entreprise doit déjà avoir le numérique dans le sang pour que la numérisation puisse se déployer de l'intérieur vers l'extérieur. La grande culture de l'innovation des Swiss Champions rend très importante la participation active à la numérisation de leurs dirigeants, qui doivent servir d'exemples à leurs collaborateurs. Les dirigeants doivent reconnaître que l'avenir de la numérisation ne dépend pas uniquement de la technologisation des processus existants mais que les modèles d'affaires existants doivent aussi être remis en question. Ce qui suppose impérativement une orientation client inconditionnelle. Les Swiss Champions doivent donc résolument miser sur leur orientation client et sur leur capacité d'innovation pour rester au sommet.

## Digression: un environnement complexe



La présente étude est un instantané de la situation actuelle qui montre que les Swiss Champions sont présents à l'échelon mondial. C'est justement cette mondialisation qui les met face à des conditions-cadres extrêmement complexes inhérentes aux changements géopolitiques et économiques actuels. Globalement, la situation s'est complexifiée pour les entreprises internationales. «La tendance générale en matière d'échanges internationaux est plus à la création qu'à la suppression d'obstacles», explique Christian Aschwanden, le CEO de Max Felchlin AG. Il est encore trop tôt pour prédire une évolution de tendance. Une chose est sûre, l'actualité influe de manière décisive sur les possibilités de développement des Swiss Champions:

- Les **États-Unis** nourrissent de nouvelles ambitions de croissance qui passent par des interventions dans les mécanismes de l'économie de marché, la mise en place de mesures protectionnistes ainsi que l'introduction de réformes fiscales. Or, les États-Unis constituant un marché attrayant, leurs aspirations génèrent une incertitude économique. Actuellement, la situation est confuse, si bien que les entreprises ont du mal à prendre des mesures concrètes. L'évolution est suivie de très près, même si certaines questions restent sans réponse à ce jour: le *Buy American Act* va-t-il être renforcé?

Le cas échéant, les biens destinés au secteur public devront être produits aux États-Unis. Les droits de douane à l'importation vont-ils être augmentés? Cela provoquerait une hausse du prix des produits déjà chers des Swiss Champions.

- Le **Brexit** pose un problème aux champions implantés en Grande-Bretagne. «La dévaluation de la livre sterling a eu un effet négatif sur les chiffres de nos ventes, communiqués en francs suisses», explique le CEO d'Ypsomed SA, Simon Michel.
- **L'échec de la réforme de l'imposition des entreprises III** a retardé et compliqué le processus visé. Nous sommes toutefois conscients qu'il va bientôt se passer quelque chose. «Il est évident qu'une réforme fiscale est imminente, les partis s'accordent sur ce point. C'est juste que le processus politique est encore en cours», déclare le CEO d'EAO, Kurt Loosli. Le co-fondateur d'u-blox AG, Jean-Pierre Wyss, n'est pas inquiet non plus pour son activité: «Nous sommes bien sûr conscients de la nécessité d'une réforme, mais nous gardons la tête froide et continuons d'investir.»

Les Swiss Champions peuvent contrer ces évolutions à différents niveaux: un ratio de fonds propres élevé rend possibles certains investissements et certaines réorienta-

tions. Une proximité suffisante avec le marché permet d'anticiper correctement ses évolutions. Concernant la situation aux États-Unis, Kurt Loosli constate: «Grâce à notre proximité avec nos clients et nos collaborateurs locaux, nous disposons d'excellents canaux d'informations.» Le fait de s'appuyer sur un réseau international et d'être présent sur différents marchés ou sites permet de réduire le risque que courrait une entreprise en se contentant d'un seul site.

L'habituelle orientation à long terme des Swiss Champions leur confère une certaine sobriété. Le CEO d'Ypsomed SA, Simon Michel, s'exprime en ces termes: «Donald Trump restera au maximum huit ans au pouvoir. Après, les choses changeront de nouveau.» Tous s'accordent sur le fait que leur réussite est largement tributaire des conditions-cadres qui existent en Suisse. Un système de formation dual, une politique fiscale favorable aux entreprises, des structures fédérales placées sous le signe du dialogue et des valeurs helvétiques éprouvées: les entreprises telles que les Swiss Champions ont les moyens de s'imposer sur la scène internationale et de surmonter avec brio des difficultés telles que la vigueur du franc.



## Méthodologie

Nous avons interviewé au cours de cette étude douze décideurs et responsables de Swiss Champions. Ces entretiens ont été menés au moyen d'un questionnaire standardisé comportant des questions détaillées sur la stratégie de mondialisation et de numérisation. Nous avons également analysé d'autres aspects des Swiss Champions et avons intégré les résultats de nos recherches à cette étude.

À partir des études de 2015 et de 2016, nous avons élargi cette année le groupe des PME suisses leaders du marché à 152 entreprises. Pour notre étude *Swiss Champions 2017*, nous nous sommes appuyés sur de nombreuses sources et avons eu recours à de nombreux experts.

PwC effectue un travail de recherche poussé sur le terrain dans le domaine des PME et des entreprises familiales et dégage des perspectives pour un certain nombre de marchés, ce qui lui permet de proposer de nouveaux points de vue et de nouvelles idées. Citons notamment notre étude *Annual Global CEO Survey* et des publications telles que *Cyberbedrohungslage Schweiz* (2016) (La Suisse face à la cybermenace), *Numérisation – où en sont les PME suisses* (2016), *Nachfolge in Familienunternehmen* (2016) (La succession dans une entreprise familiale) ou encore le numéro de notre

magazine *ceo Entreprises familiales visionnaires* (2016), et saluons les connaissances sur les facteurs de réussite des Swiss Champions d'un certain nombre d'experts des PME appartenant au réseau PwC. Les publications susmentionnées peuvent être commandées sur [www.pwc.ch/entreprisesfamiliales](http://www.pwc.ch/entreprisesfamiliales)

PwC dispose par ailleurs d'une base de données propriétaire portant sur les Swiss Champions, enrichie de données provenant d'un sondage. Nous avons ainsi pu, par exemple, collecter les données tirées d'entretiens menés auprès de plus de 40 représentants des Swiss Champions.

Pour réaliser la présente étude, nous avons collaboré avec Switzerland Global Enterprise (S-GE).

## Merci!

*Nous remercions tous les participants à cette étude ainsi que toutes les personnes qui, par leurs interprétations et connaissances, ont contribué à l'édition de cette troisième étude. Certaines interviews ont volontairement été présentées sous la forme d'études de cas. Nous tenons à remercier tout particulièrement Kurt Loosli d'EAO, Paul Zumbühl d'Interroll Holding SA, Jean-Pierre Wyss d'u-blox AG et Simon Michel d'Ypsomed SA, ainsi que Norbert Klapper de Rieter Holding AG, Patrick Stalder de SIGA Cover AG, Christian Aschwanden de Max Felchlin AG, Matthias Altendorf d'Endress + Hauser SA, Andrea Volpi de Habasit SA, Urs Rickenbacher de Lantal Textiles SA, Andreas Schönenberger de Sigvaris AG et Jonathan Brossard de Fischer Connectors SA pour leur très précieuse contribution à l'étude 2017.*

*Nous remercions par ailleurs Switzerland Global Enterprise (S-GE) pour sa collaboration et sa compétence.*

*Les personnes suivantes se sont jointes aux auteurs pour rédiger cette étude: Reto Blaser (PwC Suisse), Shin Szedlak (PwC Suisse), Albrecht Lotz (PwC Suisse) et Timothy Rieter (PwC Suisse).*

## Vos interlocuteurs

N'hésitez pas à nous contacter en cas de questions ou pour en savoir plus.



Didier Ehret

Associé Audit, Responsable PME et  
entreprises familiales en Romandie  
+41 58 792 82 99  
+41 79 508 77 93  
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 82 19  
+41 78 808 60 15  
cedric.portier@ch.pwc.com  
ch.linkedin.com/in/cedricportier

