

Les recettes des entreprises à succès

Thomas Kübler, délégué aux relations avec l'économie régionale, Bâle

1 Situation initiale

L'économie suisse souffre d'une faiblesse de croissance. Depuis des années, l'augmentation du produit intérieur brut est inférieure à celle d'autres économies. Même si l'ampleur de l'écart de croissance et le choix des indicateurs permettant de le mesurer font l'objet de débats, l'indication que la Suisse accuse un retard n'est guère réfutable.

Certes, tous les secteurs et branches ne sont pas frappés par cette faiblesse de croissance dans la même mesure. En général, les branches axées sur le marché intérieur sont considérées comme des causes importantes de la faiblesse relative que subit l'ensemble de l'économie. Comme elles échappent à la concurrence internationale, leurs prix sont relativement élevés et leur croissance est faible. En revanche, les entreprises exportatrices sont soumises depuis toujours à la concurrence mondiale, se sont donc spécialisées très tôt et apparaissent nettement plus compétitives. Pour caractériser cette situation, on invoque souvent l'écart entre les productivités du travail des entreprises travaillant pour le marché intérieur et des entreprises axées sur l'exportation.

De fait, les écarts de croissance entre les diverses branches de l'économie suisse, comparées notamment avec leurs pairs de l'étranger, sont frappants. Toutefois, ils ne s'expliquent pas seulement par la part des exportations dans la production. De plus, les diverses entreprises d'une branche déterminée se développent de manières différentes, les branches ne représentant pas un agrégat homogène d'entreprises.

2 La question traitée et sa portée

Les diverses branches d'une économie et les diverses entreprises d'une branche peuvent croître à des rythmes très différents. Mais en quoi une entreprise couronnée de succès se distingue-t-elle d'une entreprise défailante? Y a-t-il des facteurs de succès de validité générale? La politique économique peut-elle, le cas échéant, donner des impulsions aux entreprises de manière à les mener au succès?

Dans l'examen de cette question macroéconomique, une analyse microéconomique se justifie tout à fait. L'OCDE, par exemple, s'est récemment attachée à examiner l'environnement direct des entreprises. Il s'agit là de questions touchant l'allocation optimale des ressources dans des branches étroitement délimitées (entrée et sortie du marché d'entreprises nouvelles ou matures) et l'évolution (de la productivité) d'entreprises existantes.

3 Enquête

Pour savoir s'il y a des recettes de succès en matière de croissance, les délégués de la Banque nationale suisse (BNS) aux relations avec l'économie régionale ont effectué au début de 2004, dans le cadre de leurs rapports spéciaux réguliers, une série d'interviews avec des chefs d'entreprise. Complétés par d'autres connaissances acquises lors de visites d'entreprises, les principaux résultats sont résumés ci-après.

3.1 Sélection des entreprises et données statistiques

Les entreprises ont été choisies dans toutes les régions de Suisse. Comme critères de succès, on a tenu compte de la progression du chiffre d'affaires, du rendement et de l'expansion des postes de travail. En l'absence d'une base de données représentative afférente aux entreprises à succès et fondée sur des critères objectifs, il incombait aux délégués de sélectionner dans chaque région des entreprises performantes selon les critères susmentionnés.

Pour cette enquête, 43 visites d'entreprises ont été passées en revue. Ces entreprises font partie de branches qui génèrent quelque 45% de la valeur ajoutée de l'économie suisse. Si l'on ne prend en considération que les branches dont les entreprises sont à but commercial, c'est-à-dire sans l'administration publique, les associations, etc., la couverture est nettement plus élevée. La productivité des entreprises visitées est supérieure à la moyenne, leur croissance supérieure à celle de leur branche.

Par ailleurs, les entreprises classées se caractérisent de la manière indiquée au tableau 2: il s'agit uniquement de petites et moyennes entreprises (PME); d'autre part, la majorité sont des sociétés anonymes familiales, dont plus de la moitié sont dirigées par le chef de famille.

Entreprises visitées

Tableau 1

Branche NOGA ¹	Nombre de visites	Variation du chiffre d'affaires nominal en % p.a. pendant les derniers 5 ans au moins ²	Chiffre d'affaires en 2002 par collaborateur en CHF 1000 ²
Alimentation/bonbons	7	4-6% (> 10%; > 20%)	230/1000
Textiles et habillement	2	6-14%	330
Chimie/pharmacie	5	15-20%	400-600
Matières synthétiques/emballage	2	10-15%	250
Métallurgie	4	7-9%	250-350
Machines et véhicules	5	8-10% (30%)	150-450
Electrotechnique/technologie médicale	7	10-15%/25%	200-360
Distribution	3	< 10% (15%)	250-350
Hôtellerie et restauration	2	non disponible	non disponible
Transports	2	10%	160
Services aux entreprises	2	30%	150-250
Divers	2	non disponible	320-500

1 Système de classement universel des branches économiques, OFS ; propre attribution des entreprises questionnées à des branches

2 Portée des réponses, valeurs extrêmes entre parenthèses

Source: propres questionnaires

3.2 Questionnaire

Les thèmes suivants ont été discutés particulièrement avec les entreprises:

Evolution du marché

- Dans quelle situation du marché l'entreprise se trouve-t-elle?

Innovation par produit

- Qu'est-ce que l'innovation?
- Qu'est-ce qui déclenche l'innovation? S'agit-il d'un processus structuré?
- Quel rôle l'innovation des produits joue-t-elle dans le succès de l'entreprise?
- Quel rôle joue le regroupement dans l'innovation (proximité d'universités/de hautes écoles spécialisées, de concurrents, de clients ou de fournisseurs)?

Innovation par processus

- Quelle importance revêt l'optimisation, le renouvellement de processus dans l'entreprise?
- Les innovations par processus servent-elles à la réduction des coûts, au changement de sites ou génèrent-elles même de nouveaux types d'affaires?

Prospection du marché

- Comment la prospection est-elle organisée, quelle position revêt-elle dans la conduite de l'entreprise?

Aspects qualitatifs

- Quelle est l'importance des «soft skills» tels que culture d'entreprise, type de conduite ou qualification du personnel de manière générale?

4 Résultats

Il ressort de l'enquête qu'il n'y a pas de recette permettant aux entreprises de connaître le succès ni que, a fortiori, de telles recettes auraient une validité générale. Néanmoins, les entreprises à succès présentent les caractéristiques suivantes:

- **Analyse de l'environnement:** Les entreprises à succès connaissent leurs marchés et les facteurs qui les influencent. Elles se préoccupent intensivement de leurs concurrents, de leur stratégie et, partant, de leur environnement sur le plan de la concurrence ainsi que des conditions juridiques et, le cas échéant, politiques.
- **Souplesse:** La stratégie parfaite qui, élaborée, s'applique immédiatement avec succès, n'existe pas. Les entretiens donnent l'impression que les entreprises à succès sont celles qui réussissent à s'adapter rapidement et continuellement au changement de leur environnement. Ce qui paraît logique et allant de soit à posteriori a rarement fait l'objet d'une planification initiale.
- **Différenciation:** A long terme, seules les entreprises qui réussissent à se distinguer de leurs concurrentes ont du succès. Elles sont meilleures que leurs concurrentes parce qu'elles offrent des produits de même qualité à de meilleures conditions ou des produits de meilleure qualité.

Autres caractéristiques des entreprises questionnées

Tableau 2

Nombre de collaborateurs	Nombre d'entreprises	Société en mains du public	Société anonyme familiales ou en mains privées ¹	Entreprise dirigée par le chef de famille	Chiffre d'affaires de 2002 en millions de CHF ²
< 100	7	0	7	3	5–85
101–250	9	3	6	5	30–250 (2500)
251–500	8	2	6	2	70–250
> 500	19	10	9	6	100–dizaines de milliards

¹ y compris une société coopérative et deux sociétés anonymes en mains de fondations

² portée des réponses, valeurs extrêmes entre parenthèses

Source: propres questionnaires

- **Innovation de produits:** L'innovation de produits est le moteur des entreprises à succès. Toutefois, c'est le marché qui décide si une nouveauté ou un changement sont des innovations. Seul ce dont le client profite motive à payer davantage. Les entreprises performantes incluent donc le client très tôt dans le processus d'innovation.
- **Innovation de processus:** Les entreprises à succès optimisent leurs processus pour réduire leurs coûts ou pour améliorer le déroulement de la production. Les entreprises compétitives en matière de prix fondent leur succès sur l'innovation de leurs processus. Les processus d'entreprise sont dissociés et organisés à nouveau. La chaîne de valeur ajoutée peut se prolonger ou se raccourcir, l'intégration verticale (processus d'entreprise situés en amont ou en aval) et horizontale (processus analogues ou apparentés) changer.
- **Capacité à coopérer:** La capacité à coopérer revêt une importance toute particulière. L'impératif du moment est de coopérer avec des universités et de hautes écoles spécialisées, mais aussi avec les concurrents, les fournisseurs ou les clients, avec pour objectif d'améliorer le transfert technologique, de prospecter les marchés d'achat et de vente et de développer de nouveaux processus d'entreprise avec des fournisseurs ou des clients.
- **Point de vue du client:** Les entreprises à succès analysent constamment leur position du point de vue du client. Quels sont les besoins du client? Qu'est-il disposé à déboursier?

capacités de production, le développement d'une culture d'entreprise axée sur la croissance et le maintien d'un rythme élevé d'innovation.

Les marchés en stagnation ou en récession nécessitent d'autres stratégies. Soit l'entreprise parvient à segmenter le marché et à y trouver et occuper un créneau de croissance, soit elle doit s'efforcer de prélever des parts de marché sur ses concurrents. Dans ce cas, l'importance des coûts sera décisive. Des coûts peu élevés permettent d'occuper une position avantageuse sur le plan de la concurrence en matière de prix, de s'emparer de parts de marché, d'élargir sa production et de réaliser ainsi des économies d'échelle.

Dans l'industrie des biens de consommation, il s'est avéré que la stratégie des prix avait peu de chances de succès en raison de la concurrence internationale. Les entreprises interrogées se concentrent, dans ce cas, sur la segmentation du marché et la stratégie de marques. Dans le commerce également, cette stratégie s'est révélée avantageuse pendant de longues années. Le secteur bio et celui des produits naturels en sont des exemples. Des représentants typiques de la stratégie des créneaux sont aussi les entreprises de biens d'équipement. Les entreprises à succès occupent souvent une niche qui croît plus vite que le marché. La compétence clé de ces entrepreneurs réside dans leur capacité à innover, surtout dans le domaine des produits. Grâce à de nouveaux matériaux ou à des innovations dans les processus, ils trouvent des solutions aboutissant à de nouveaux standards dans l'application, la sécurité ou la miniaturisation.

4.1 Croissance du marché

Le choix de la stratégie adéquate dépend fortement du marché. Sur des marchés en croissance, l'entreprise qui veut avoir du succès doit évoluer aussi vite que le marché. Cela nécessite une politique d'innovation qui fonctionne. Dans les phases de croissance justement, de nouveaux produits doivent être développés. Lors de l'enquête, cette évolution est apparue surtout dans les branches à croissance vigoureuse que sont la technologie médicale et la pharmacie. Seule une innovation continue permet aux entreprises d'avoir un succès durable. Par ailleurs, l'entreprise doit être en mesure d'étendre rapidement ses capacités de production. Les facteurs critiques de la phase de croissance sont le financement de la politique d'innovation et l'expansion des

4.2 Innovations de produits

Presque sans exception, les entreprises interrogées considèrent la capacité à innover comme le facteur décisif du succès. C'est le seul moyen de se distinguer durablement de la concurrence et de s'imposer face aux sites aux coûts plus avantageux. L'appréciation des clients détermine si un changement constitue une innovation ou non. Il ne s'agit d'une innovation que si le changement accroît l'utilité du produit pour le client, ce qui se traduit par la disposition de celui-ci à payer davantage. «La capacité des changements à être adoptés par le marché détermine leur valeur d'innovation.»

Les entreprises à succès sont en mesure d'adopter le point de vue du client pour stimuler l'innovation et, simultanément, de mener une politique systéma-

tique d'innovation à l'intérieur de l'entreprise. L'enquête a montré que des équipes formées de représentants du mandant et du mandataire permettent d'intégrer le point de vue du client. Toutefois, de telles formes de coopération nécessitent une grande confiance entre les partenaires. Elles s'appliquent dans l'industrie, notamment dans des secteurs à technologie avancée, telle l'industrie des biens d'équipement ou les spécialités chimiques. Dans l'industrie des biens de consommation ou dans la distribution, les entreprises tentent d'enregistrer les préférences des clients par une surveillance du marché ou par des questionnaires. Le contact personnel direct joue ici un rôle moins important.

Dans la politique d'innovation plus systématique et institutionnalisée, une collaboration étroite entre les entreprises et les hautes écoles spécialisées/universités s'est avérée bénéfique. En particulier les petites et moyennes entreprises ont besoin de la proximité géographique ainsi que de la collaboration technique. Ce n'est pas non plus un hasard si les PME s'efforcent d'influer sur les disciplines des hautes écoles spécialisées établies dans la région ou de fonder de hautes écoles spécialisées dans ces disciplines. Toutefois, la coopération technologique peut aussi s'établir entre diverses entreprises. D'anciens concurrents ont prouvé qu'ils étaient tout à fait capables de trouver des formes de coopération temporaires ou permanentes. Finalement, il peut arriver que deux entreprises ou davantage se regroupent ou que divers processus en amont ou en aval s'intègrent et modifient l'étendue de la valeur ajoutée.

4.3 Innovations de processus

L'enquête a démontré que l'innovation de processus avait plusieurs objectifs dans les entreprises à succès:

- L'innovation de processus doit accroître l'efficacité des opérations et contribuer à la réduction des coûts. Comme chaque entreprise est obligée d'innover dans ses produits, profiter du potentiel de réduction des coûts en innovant dans ses processus fait partie de ses tâches. Les entreprises des secteurs proches de la consommation, comme celles de la distribution et de la production alimentaire attachent une importance particulière à ce facteur.
- L'innovation de processus doit aider à ou permettre de fragmenter les processus des entre-

prises et de les réordonner. La question qui s'ensuit est de savoir s'il faut produire ou acheter, ce qui peut aboutir à l'externalisation de divers processus, mais aussi à l'intégration de nouveaux. La chaîne de la valeur ajoutée est donc modifiée. Il peut en découler finalement une optimisation mondiale du portefeuille de sites des entreprises. Ont notamment mentionné cet objectif des entreprises de l'industrie textile et de l'industrie de l'habillement, du secteur des machines et des véhicules ainsi que de l'électronique et de la chimie/pharmacie, entreprises opérant dans le monde entier ou en train de repenser leur modèle d'opérations ainsi que d'anciennes exploitations de production qui se concentrent sur l'ingénierie/le design/la vente/les fonctions de corporate center et ne fabriquent plus elles-mêmes leurs produits, mais les achètent.

- Dans les entreprises de services, les innovations de processus permettent d'exercer de nouvelles activités. On observe surtout cette évolution dans les services, où les limites entre l'innovation de processus et de production s'estompent au point de disparaître. Citons comme exemple les groupes logistiques modernes issus d'entreprises de transport et les fabricants de produits du secteur de la santé dont la valeur ajoutée ne provient pas au premier chef du matériel (hardware) produit, mais du développement des champs d'application.

4.4 Prospection du marché

L'enquête a démontré que la prospection revêtait une très grande importance. Celle-ci ne concerne pas seulement les canaux de distribution, les politiques de vente et la connaissance de la disposition à payer de la clientèle. La prospection du marché permet, de manière fondamentale, de reconnaître les tendances du marché ou, comme indiqué, le pilotage de la politique d'innovation. Elle est donc un instrument pour positionner l'entreprise et segmenter le marché. Toutefois, elle peut aussi refléter la culture de l'entreprise. L'enquête donne l'impression que les entreprises à succès tiennent particulièrement compte du point de vue de la clientèle. La direction donne l'exemple et officialise cet objectif par des mesures d'organisation et de conduite.

4.5 L'homme fait la différence

Malgré les diverses facettes du succès que l'enquête a révélées, le facteur humain s'avère finalement décisif. Par leur attitude, le personnel comme la direction et, notamment, les propriétaires de l'entreprise déterminent fondamentalement le succès. Souvent, on ne peut guère concevoir objectivement pourquoi une entreprise a du succès ou n'en a pas. Par conséquent, toutes les entreprises interrogées attachent une grande importance à la promotion de leur personnel. Cela se traduit par le fait que l'entreprise considère comme essentielle la formation initiale et continue. Les entreprises familiales et celles dirigées par le chef de famille ne cessent de souligner l'importance de la loyauté non seulement par rapport aux clients, mais aussi face aux collaborateurs. Il est souvent difficile aux PME d'institutionnaliser le transfert de savoir d'universités ou de hautes écoles spécialisées à leurs entreprises. Pour elles, il est essentiel que la capacité à innover soit maintenue à l'intérieur de l'entreprise. Une présence durable des collaborateurs dans l'entreprise et leur qualification permanente sont donc particulièrement importantes et encouragées en conséquence.

La structure de propriété de l'entreprise est un facteur essentiel. Les entreprises familiales et les sociétés anonymes en mains privées affirment très souvent qu'elles ne subissent pas les pressions auxquelles sont soumises les entreprises cotées et qui forcent celles-ci à réaliser les bénéfices et la rentabilité les plus élevés possibles. Leur taux d'investissement est supérieur, de nouveaux champs d'activité peuvent être mieux défrichés et de manière plus durable, car l'horizon de retour sur investissement est plus long, affirment-elles. De manière générale, les affaires seraient moins axées sur la satisfaction des prétentions de la communauté financière et davantage sur la pérennité de l'entreprise. Il semble que les sociétés cotées à succès sont axées davantage sur le rendement et la croissance tandis que les entreprises familiales ou sociétés anonymes non cotées mettent l'accent sur l'évolution durable de l'entreprise.

En revanche, un corset financier trop étroit est considéré, dans les phases de croissance notamment, comme l'inconvénient des entreprises familiales. Pour augmenter les fonds propres nécessaires en phase de croissance, une introduction en bourse est donc souvent inévitable. Cependant, les sociétés à succès en mains du public se plaignent fréquemment du conflit d'intérêts – tout au moins latent – entre les besoins de financement de la croissance et la dilution des intérêts (initiaux) des propriétaires. Ce conflit est très important et les entreprises soulignent souvent que le financement de la croissance par des fonds de tiers devient de plus en plus difficile. En période de sauts de croissance et d'innovation précisément, l'évaluation conservatrice des actifs des entreprises par les banques et le recentrage sur la valeur de rendement de l'exploitation rendent le recueil de fonds malaisé. En revanche, les entreprises au cash-flow constant s'expriment plus favorablement sur la politique bancaire de crédit.

Pour leur part, les entreprises familiales et les sociétés anonymes privées ou en peu de mains perçoivent tout à fait le danger que le relâchement des pressions aboutisse à un affaiblissement de la conscience du risque. De longs horizons de retour sur investissement peuvent conduire à des décisions erronées; l'absence de pression du marché financier peut retarder les changements de cours que la politique de l'entreprise devrait effectuer.

5 Conclusions macroéconomiques

La croissance est une condition importante pour qu'une entreprise puisse exercer son activité avec succès. Selon les résultats de l'enquête, la capacité bénéficiaire ou la rentabilité ne semblent pas suffire à elles seules. Par conséquent, l'entreprise et l'Etat doivent faire face aux défis suivants:

- Quelques entreprises proposent, en remplacement du financement de leur croissance par des crédits bancaires, un privilège fiscal accordé à la constitution de capital-risque.
 - Une politique de croissance au niveau de l'entreprise nécessite une expansion des capacités techniques et des ressources humaines. Le facteur critique est l'offre de personnel qualifié. La formation initiale et continue dans des disciplines scientifiques choisies ou l'augmentation de l'attrait du marché suisse de l'emploi aux yeux de spécialistes étrangers sont des tâches importantes de l'Etat.
- La capacité d'innover des entreprises est l'instrument qui permet une stratégie durable de différenciation et de croissance:
- Les PME dépendent de la proximité d'universités et de hautes écoles spécialisées. Toutefois, cette proximité ne sert que si elle entraîne un transfert technologique et un échange de connaissances intenses. La jonction entre la théorie et la pratique doit être étendue, l'échange sur le plan personnel et sur celui des connaissances amélioré.
 - Les innovations de processus destinées à réduire les coûts accroissent la productivité du travail. Comme il s'agit de branches qui – comme indiqué à la section 4.3 – appartiennent au marché intérieur peu dynamique, il faut s'attendre à court terme à des effets négatifs sur l'emploi.
 - Dans les entreprises travaillant sur le plan international, les innovations de processus peuvent aboutir à l'optimisation des sites. Elles tendent à réduire la production en Suisse, tout au moins si le facteur travail est relativement élevé. Simultanément, cette évolution entraîne cependant la création de nouveaux postes de travail à la structure de qualification et productivité du travail généralement supérieures.
 - La fragmentation des processus de travail et la décentralisation des activités sur le plan mondial accentuent les changements de structures. L'attrait des sites dépend de leurs avantages comparés. Dans le cas de la Suisse, ceux-ci ne consistent pas en activités manuelles, au facteur travail élevé, mais en processus spécialisés de haute valeur ajoutée des secteurs de la recherche, de la conduite d'entreprise ainsi que de services liés aux entreprises.