

Baromètre stratégique PME 2011

Les principaux résultats



Dr. Stefan Schuppisser
Zentrum für Strategie & Operations

Building Competence. Crossing Borders.

Contenu

- **Objectif, collecte de données et entreprises participantes**
- **Les principaux résultats**
- **Bilan**

Objectif du baromètre stratégique PME 2011

▪ Trois champs thématiques

• Comment les entreprises perçoivent-elles l'évolution de leur **environnement concurrentiel**?

1 • Quel est le **profil** ambitionné dans la concurrence?

• quelles **orientations stratégiques** sont-elles prises?

2 A quoi ressemble **l'activité stratégique** menée par l'entreprise?

3

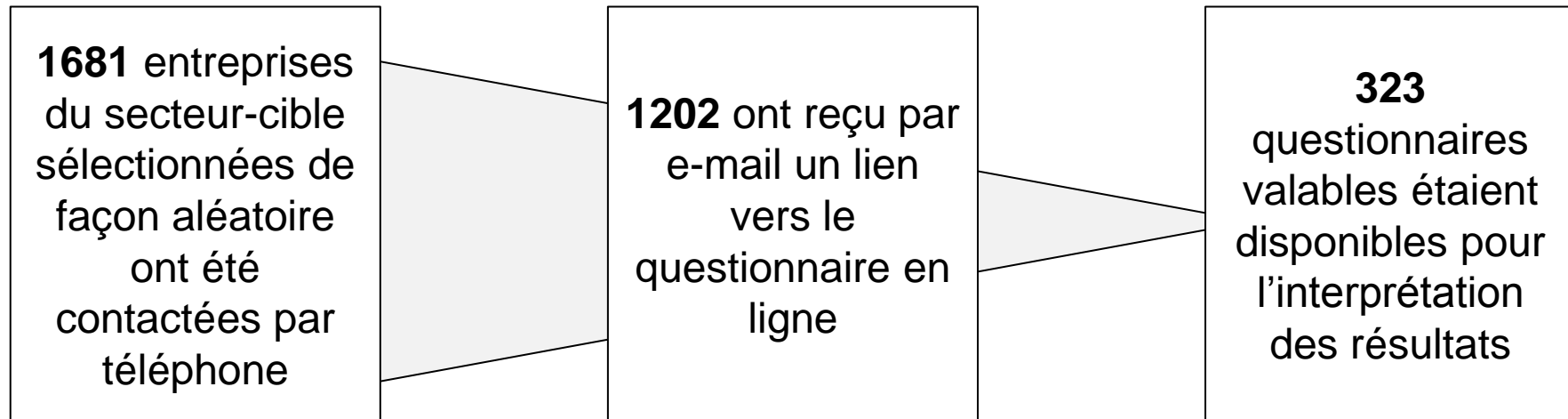
Comment la **crise financière** des 2–3 dernières années a-t-elle influencé l'orientation et l'activité stratégiques des entreprises?

▪ Groupes-cible:

- Focus sur les entreprises employant 50-500 collaborateurs
- Focus sur la Suisse alémanique
- Focus sur 7 clusters sectoriels (sans prestataires financiers)

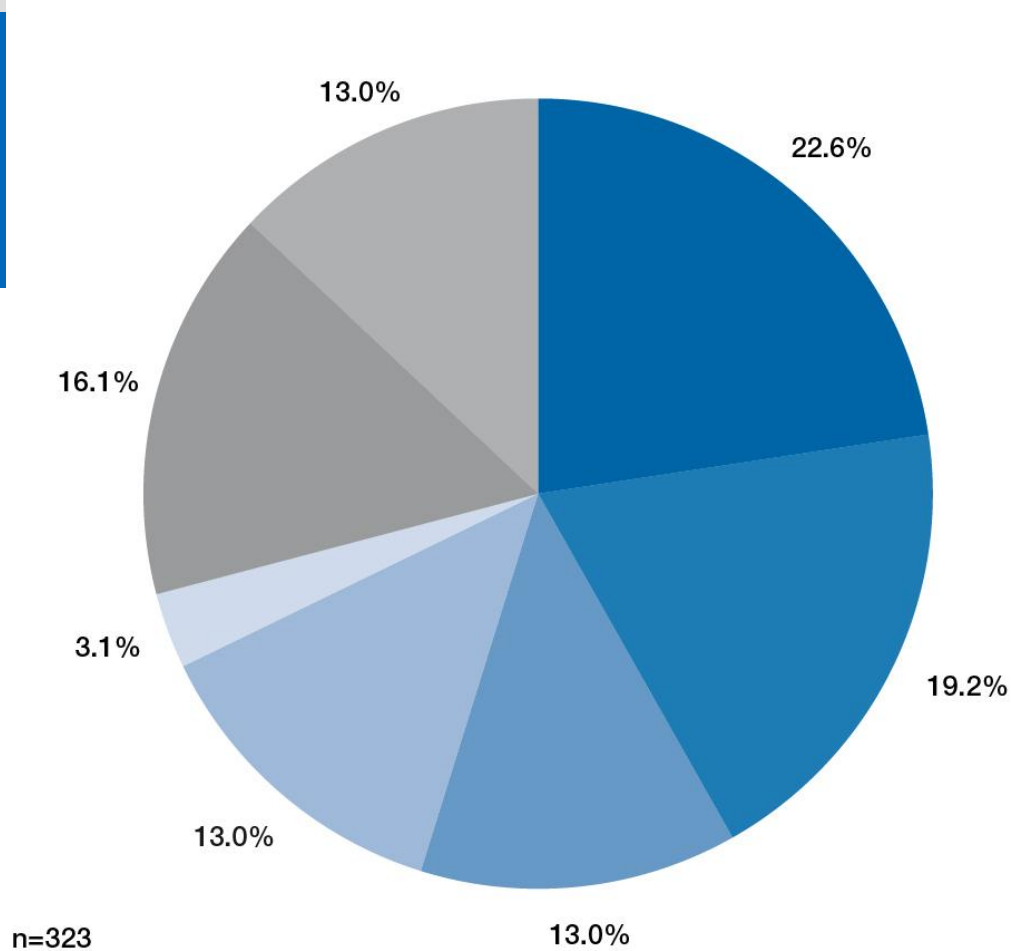
Collecte de données

Période d'enquête: juin 2011



Taux de change moyen euro-franc en juin 2011: 1.21 CHF/€

Entreprises participantes: 323 entreprises issues de 7 clusters sectoriels



- Industrie des biens d'investissement:
construction métallique, véhicules, machines, fabrication d'appareils électriques et de marchandise en matière plastique, mécanique de précision, chimie, pharmacie.
- Activité industrielle et commerciale:
Production de denrées alimentaires, industrie du bois et papier, imprimerie et édition, fabrication de mobilier et bijoux, recyclage.
- Industrie du bâtiment:
bâtiments et travaux publics, chauffage, sanitaire, ventilation, travaux d'installation.
- Commerce, circulation:
commerce de gros et de détail, industrie automobile, transport de marchandises et de personnes, agences de voyages.
- Tourisme, divertissements:
organisateurs culturels, hôtels, restaurants.
- Domaine de la santé, du social et de l'éducation:
Médecins, thérapeutes, hôpitaux, foyers, crèches, écoles.
- Prestations destinées à l'entreprise:
informatique, conseil, communication, architectes et ingénieurs.

Entreprises participantes

Taille de l'entreprise:

- 11.1%: <50 collaborateurs
- **65.4%: 50–249 collaborateurs**
- 10.5%: 250–499 collaborateurs
- 13%: >500 collaborateurs

Personnes ayant répondu:

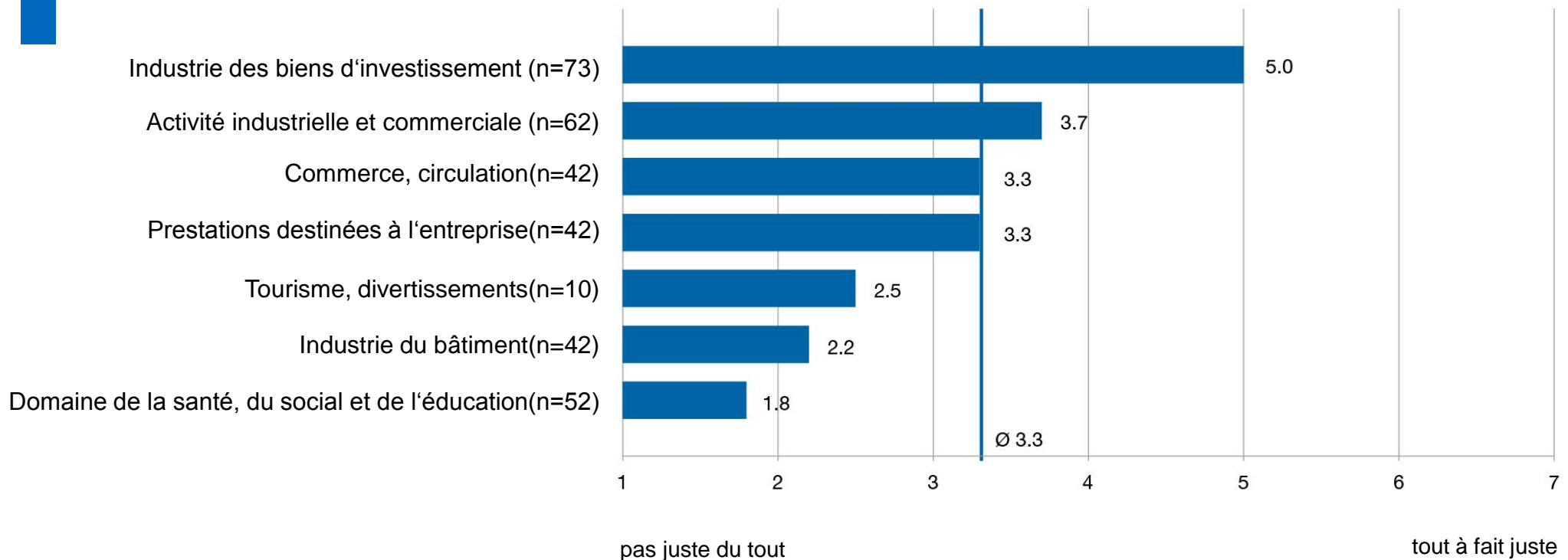
- 91% des personnes ayant répondu sont propriétaires, membres de la direction ou exercent une autre fonction dirigeante

Contenu

- **Objectif, collecte de données et entreprises participantes**
- **Les principaux résultats**
 - Perception de l'environnement concurrentiel
 - Profil et orientations stratégiques
 - Activité stratégique
- **Bilan**

Les branches ont été affectées par la crise économique de manière très diverse

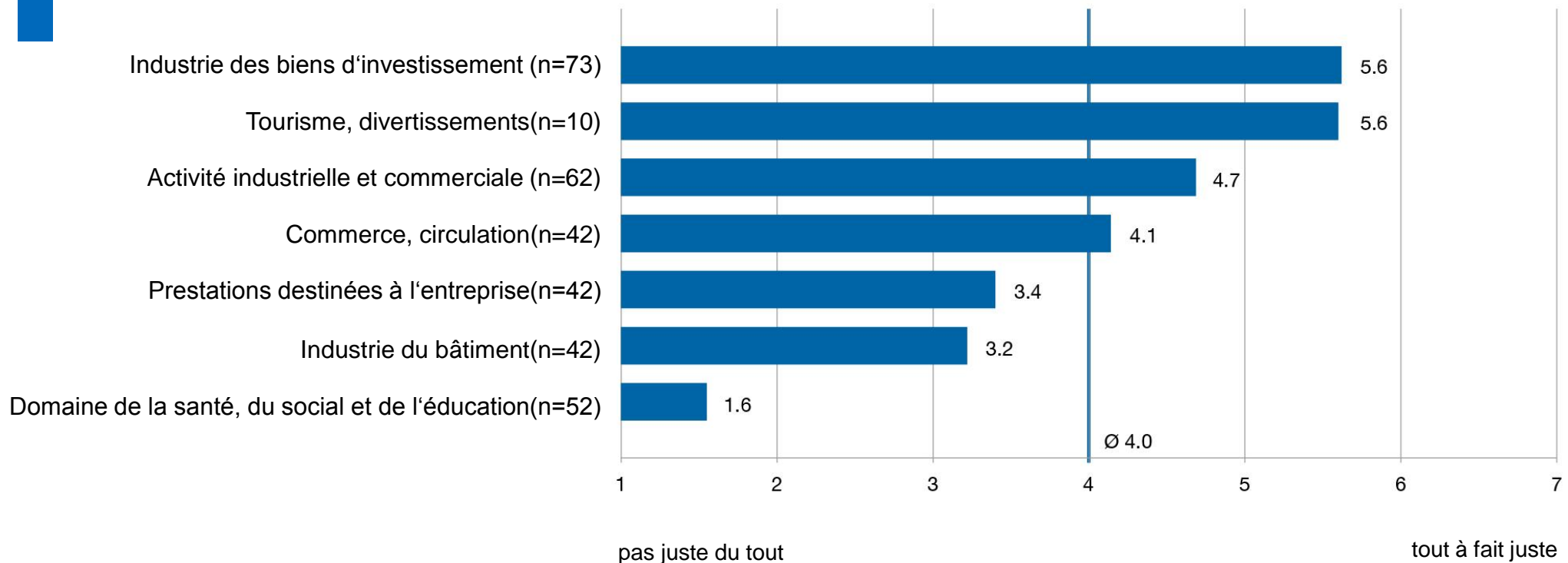
Notre entreprise a été très fortement affectée par la crise économique au cours des 2-3 dernières années.



En outre: les entreprises exportatrices étaient statistiquement plus fortement concernées que les entreprises axées sur le marché intérieur.

La force du franc affecte globalement davantage les branches que la crise économique de 2008/2009

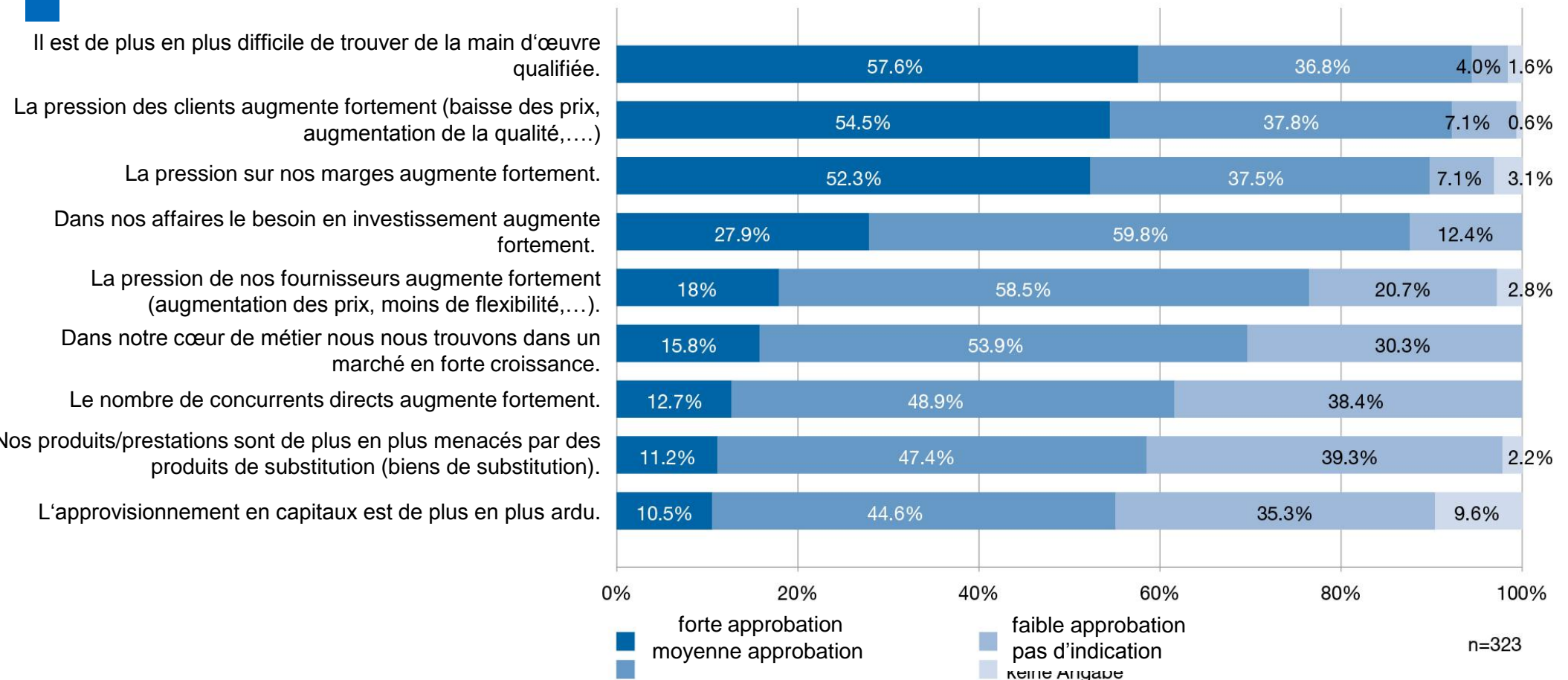
Un taux de change du franc suisse qui demeure élevé aura un impact négatif fort sur notre activité.



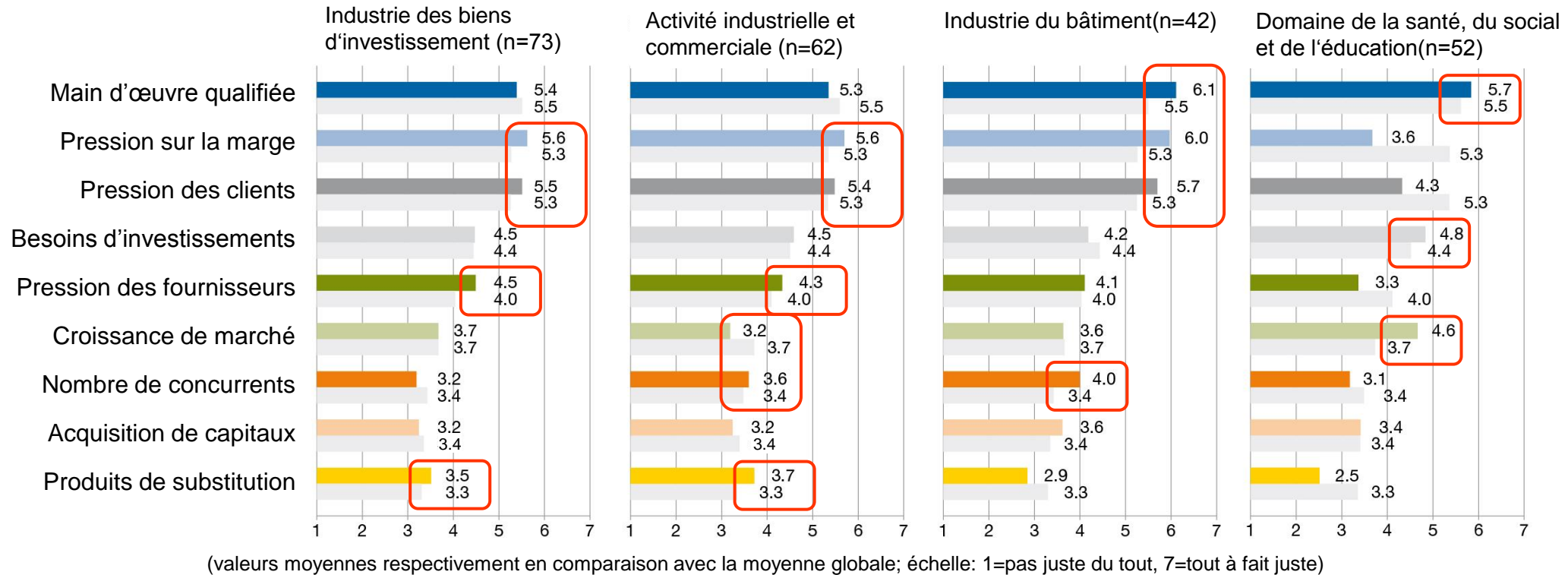
Le taux de change moyen euro-franc pendant la période d'enquête (juin 2011) était de 1.21 CHF/€.

Acquisition de main d'œuvre qualifiée ainsi que pression sur la marge et des clients en tant que facteurs déterminants dans l'environnement concurrentiel des 1-3 prochaines années

Comment évaluez-vous les déclarations suivantes au sujet de votre cœur de métier pour les 1-3 prochaines années?



Les branches sont autant confrontées à une pression sur la rentabilité qu'aux défis liés à la croissance



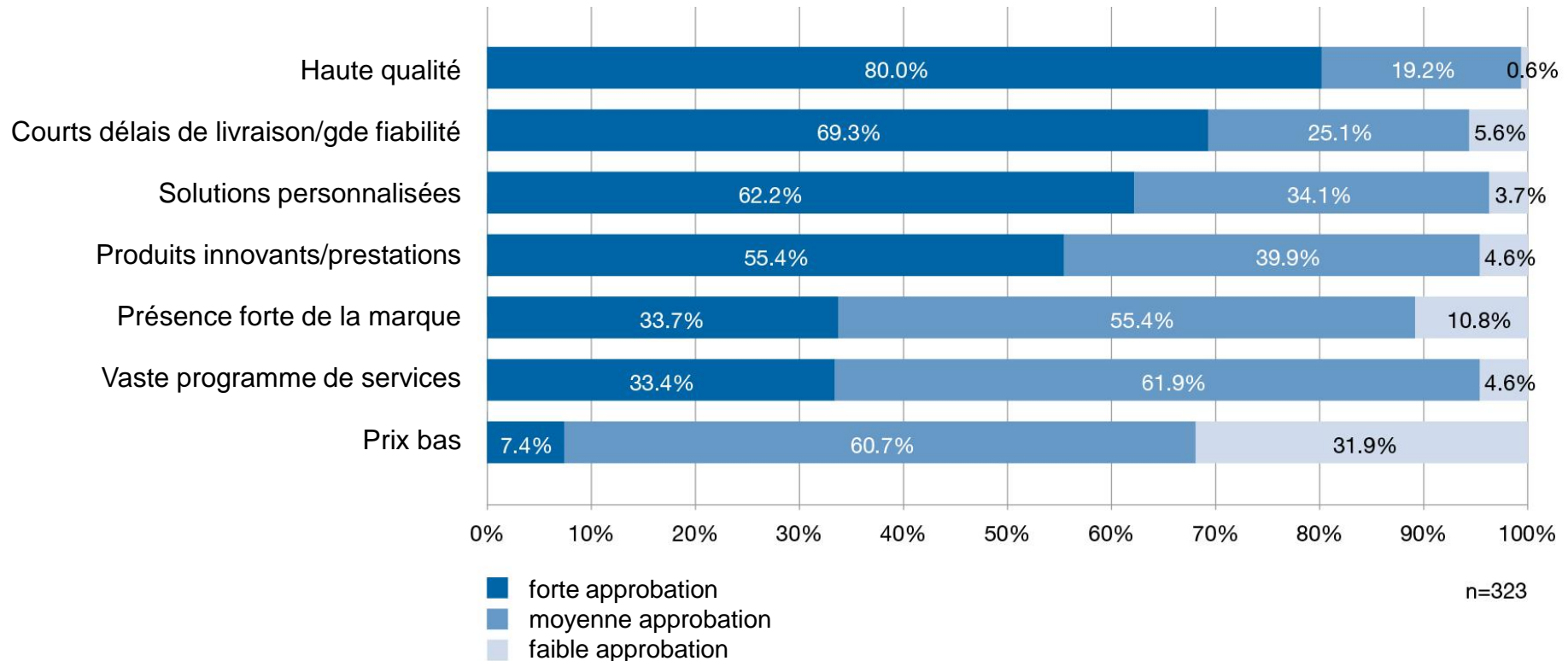
- Dans l'**industrie des biens d'investissement** et dans le **domaine activité industrielle et commerciale**, les facteurs indiquent le défi central «pression en termes de rentabilité».
- Dans le **bâtiment**, les valeurs les plus élevées se situent au niveau de l'acquisition de main d'œuvre qualifiée et du défi «pression en termes de rentabilité».
- Le **domaine de la santé, du social et de l'éducation** se voit principalement confronté à des facteurs qui indiquent les défis liés à la croissance.

Contenu

- **Objectif, collecte de données et entreprises participantes**
- **Les principaux résultats**
 - Perception de l'environnement concurrentiel
 - Profil et orientations stratégiques
 - Activité stratégique
- **Conclusions**

Les entreprises veulent gagner dans la concurrence grâce à une grande qualité, à la fiabilité, à des solutions personnalisées et à l'innovation

Comment voulez-vous vous différencier de vos concurrents au yeux de vos clients au cours des 1-3 prochaines années?



Dans le **secteur du bâtiment** le prix bas obtient de loin les meilleures valeurs d'approbation pour des valeurs équivalentes en termes de qualité et de solutions individuelles personnalisées.

L'accent est mis sur le développement au-delà du métier de base

Que pensez-vous des orientations stratégiques suivantes/mesures pour votre entreprise au cours des 1-3 prochaines années?

Comment l'importance a-t-elle évolué en raison de la crise financière?

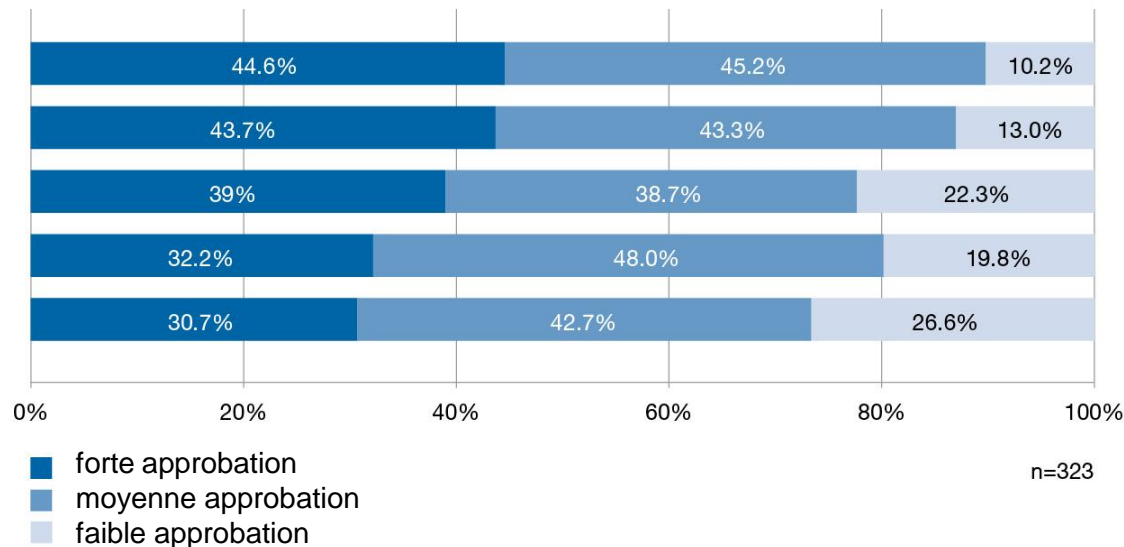
Développement du métier de base

Création de produits

Evolution du marché

Consolidation métier de base

Nouveaux domaines d'activité



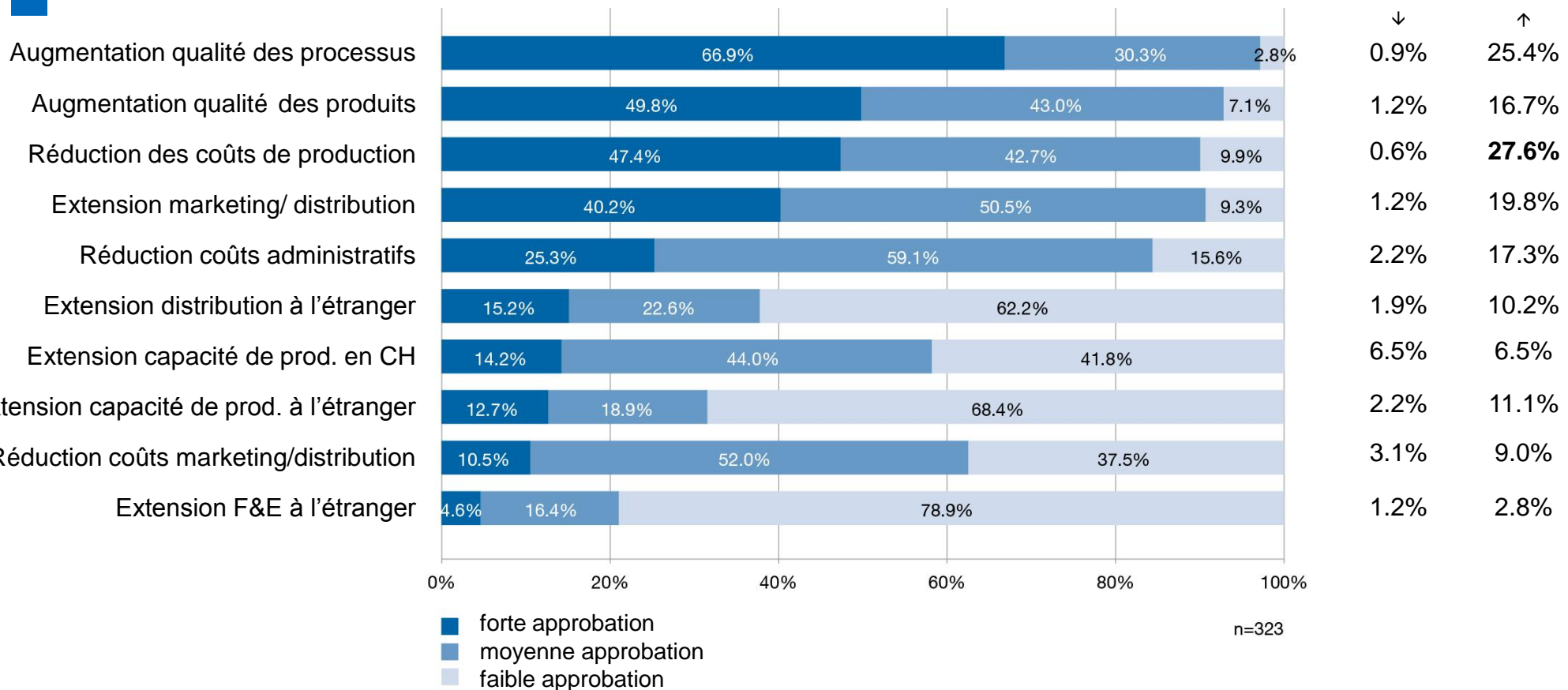
Comment l'importance a-t-elle évolué en raison de la crise financière?	↓	↑
Développement du métier de base	1.5%	18.9%
Création de produits	0.9%	21.4%
Evolution du marché	2.2%	18.9%
Consolidation métier de base	1.5%	16.4%
Nouveaux domaines d'activité	4.0%	18.9%

- Globalement, l'on attache une importance relativement grande aux orientations axées sur l'expansion. La consolidation plutôt défensive du métier de base a la plus grande importance dans le **secteur du bâtiment**.
- La création de nouveaux produits pour la clientèle existante a pris le plus d'importance en raison de la crise financière, notamment dans l'**industrie des biens d'investissement** et pour les **prestataires de services destinés aux entreprises**.

L'augmentation de la qualité des processus et des produits au cœur de la chaîne de création de valeur

Que pensez-vous des orientations stratégiques suivantes/mesures pour votre entreprise au cours des 1-3 prochaines années?

Comment l'importance a-t-elle évolué en raison de la crise financière?



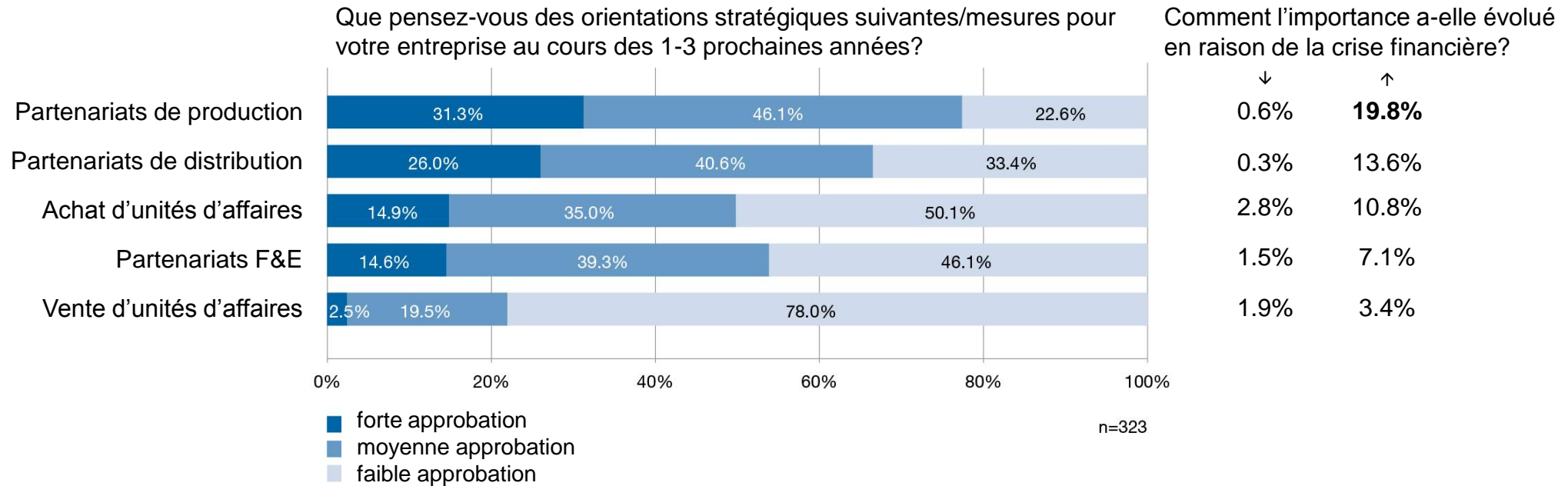
- L'augmentation de la qualité des processus est globalement la plus importante des orientations stratégiques.
- La «gagnante en pertinence» - au-delà de toutes les orientations stratégiques – c'est la réduction des coûts de production/création de prestations, notamment dans l'**industrie des biens d'investissement** et dans le domaine **activité industrielle et commerciale**.

Intensification de la formation continue des collaborateurs en tant que facteur essentiel de qualification professionnelle



- Enseignement et formation continue des collaborateurs est la seconde des plus importantes orientations. Dans l'**industrie du bâtiment**, elle obtient le niveau d'importance le plus élevé et c'est également dans ce domaine qu'elle a pris de loin la plus grande signification; en même temps, toujours dans ce domaine, le recrutement de main d'œuvre qualifiée étrangère a pris le plus d'importance en comparaison sectorielle.
- L'extension du support IT des activités commerciales est en revanche le «gagnant en pertinence» dans l'**industrie des biens d'investissement**, dans le domaine **commerce, circulation**, pour les **prestataires de services destinés aux entreprises** ainsi que dans le domaine **tourisme, divertissement**.

Les partenariats de production gagnent en importance



- Globalement, l'on attribue moins d'importance aux formes extérieures du développement de l'entreprise.
- Les partenariats de production, notamment dans l'**industrie des biens d'investissement**, le **bâtiment**, dans le domaine **commerce, circulation** ont acquis une importance supérieure à la moyenne. En raison de la crise économique, les partenariats de production dans l'**industrie des biens d'investissement** passent davantage au premier plan.

Contenu

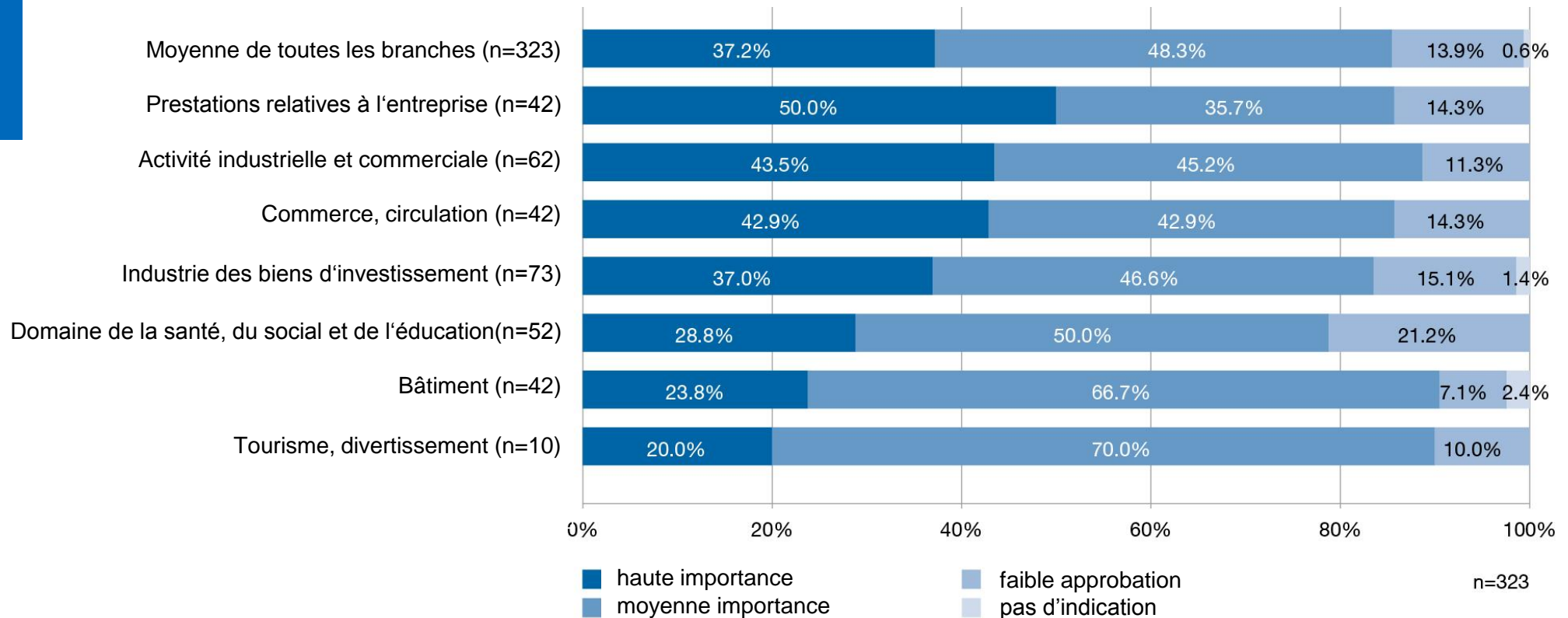
- **Objectif, collecte de données et entreprises participantes**

- **Les principaux résultats**
 - Perception de l'environnement concurrentiel
 - Profil et orientations stratégiques
 - **Activité stratégique**

- **Bilan**

Un processus stratégique régulier, systématisé est mis en œuvre dans plus d'un tiers des entreprises

Les décisions stratégiques sont prises dans le cadre d'un processus stratégique régulier et systématisé

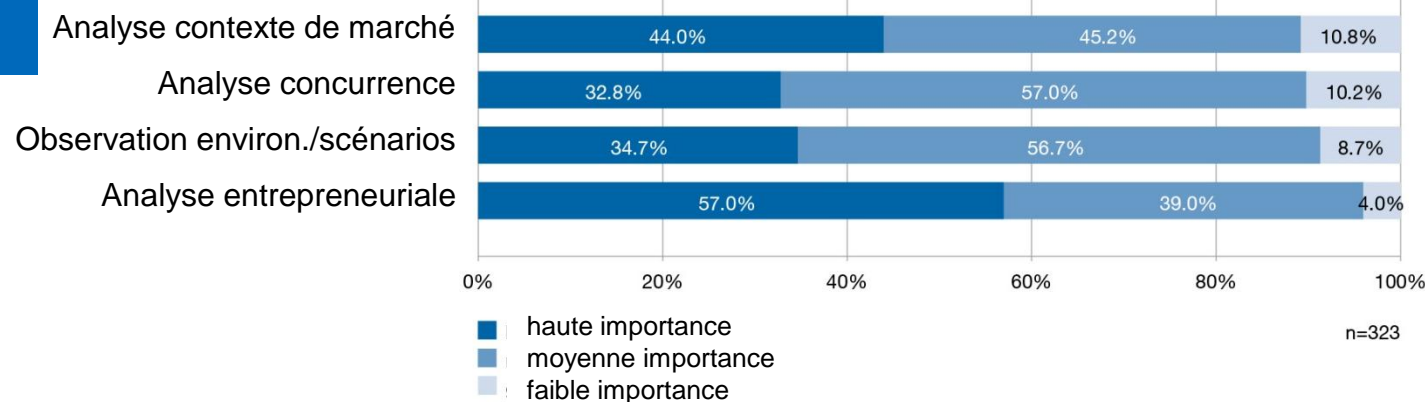


En outre: plus l'entreprise est grande, plus un processus régulier est mis en œuvre.

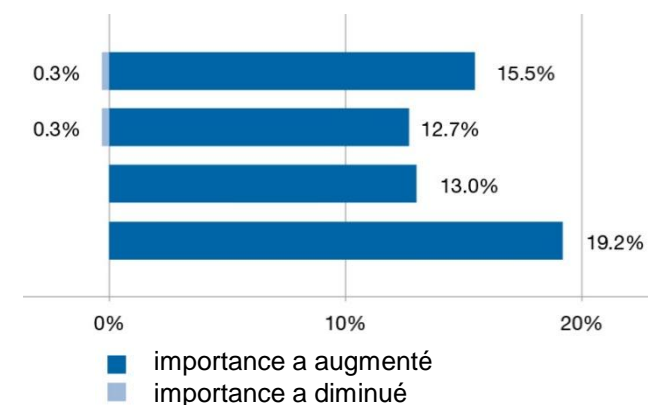
Analyse
stratégiqueFormulation de
la stratégieMise en œuvre
de la stratégie

Analyse stratégique: l'analyse entrepreneuriale a une importance suprême

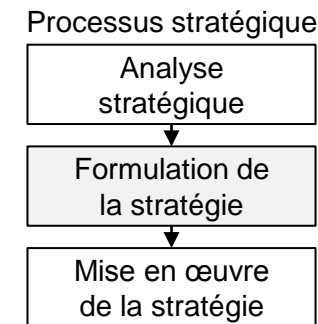
Quelle importance ont les activités suivantes au sein de votre processus stratégique?



Comment l'importance a-t-elle évolué en raison de la crise financière?

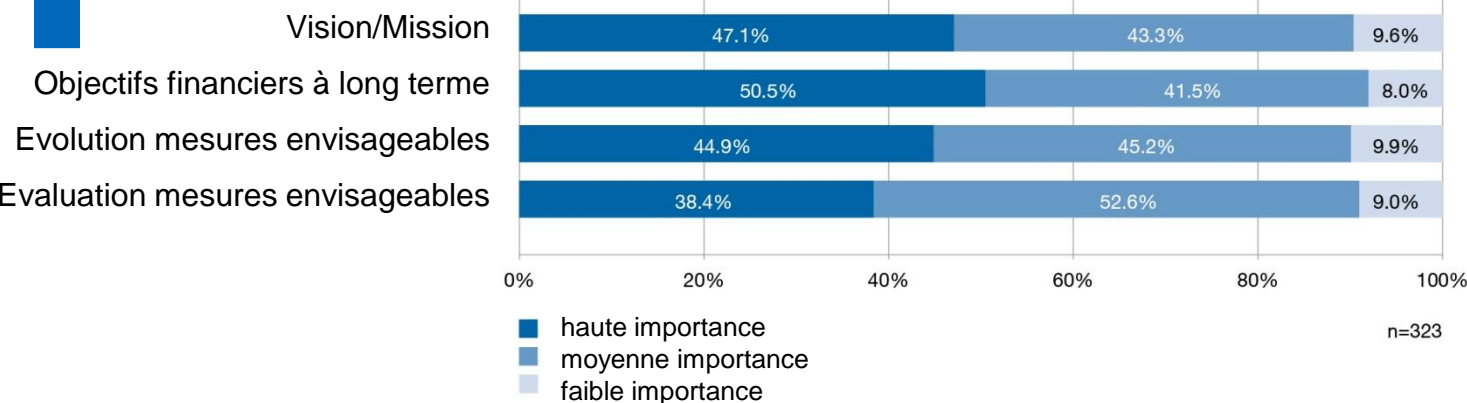


- L'analyse et l'évaluation systématique de ses propres compétences et ressources (analyse entrepreneuriale) est considérée comme la plus importante de tout le processus stratégique, notamment par les **prestataires de services destinés aux entreprises**.
- Les deux activités qui ont acquis le plus d'importance dans tout le processus stratégique en raison de la crise financière font partie de l'analyse stratégique:
 - l'analyse entrepreneuriale, notamment dans l'**activité industrielle et commerciale**;
 - l'analyse de l'environnement de marché, notamment dans le **bâtiment**.

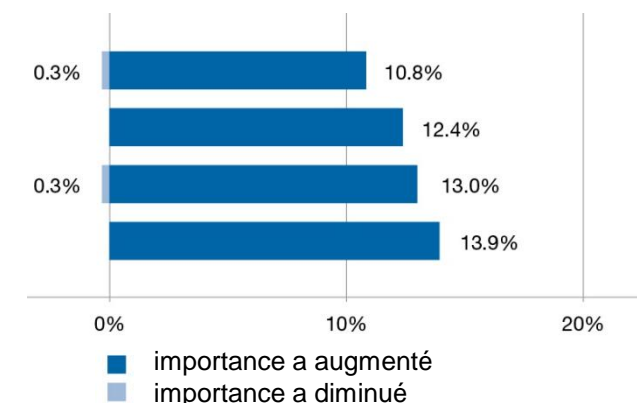


Formulation de la stratégie: l'évaluation des mesures envisageables a gagné le plus d'importance

Quelle importance ont les activités suivantes au sein de votre processus stratégique?



Comment l'importance a-t-elle évolué en raison de la crise financière?

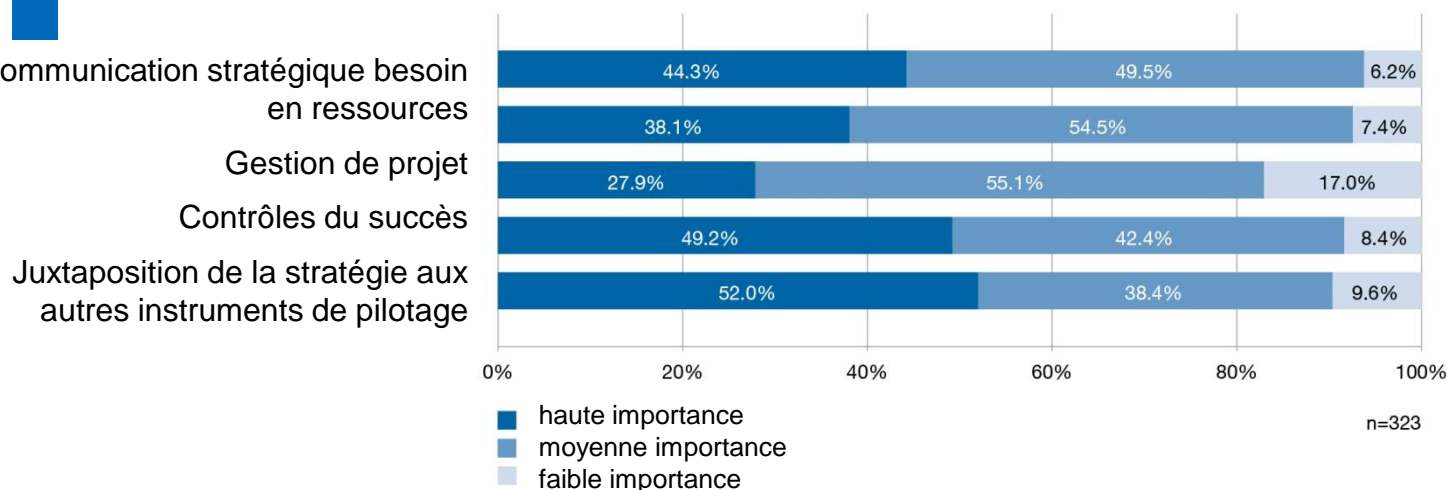


- La définition des objectifs financiers à long terme compte parmi les 3 activités top de l'ensemble du processus stratégique, à l'exception des **domaines de la santé, du social et de l'éducation**.
- En revanche, dans la phase de la formulation de la stratégie, la « gagnante en pertinence » est l'évaluation des mesures envisageables, notamment dans l'**industrie des biens d'investissement**.

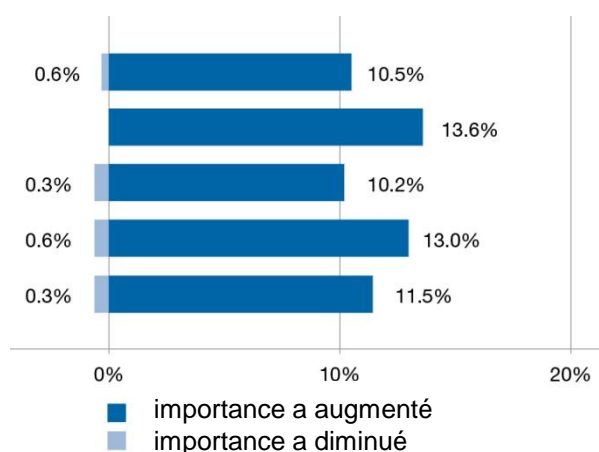
Analyse
stratégiqueFormulation de
la stratégieMise en œuvre de
la stratégie

Mise en œuvre de la stratégie: la juxtaposition de la stratégie aux autres instruments de pilotage a une grande importance

Quelle importance ont les activités suivantes au sein de votre processus stratégique?



Comment l'importance a-t-elle évolué en raison de la crise financière?



- La juxtaposition de la stratégie aux autres instruments de pilotage (p. ex. budget, conventions d'objectifs individuelles) revêt une grande importance dans la mise en œuvre de la stratégie, notamment dans le domaine de l'**activité industrielle et commerciale** et dans les **domaines de la santé, du social et de l'éducation**.
- La détermination du besoin de compétence et de ressources pour la mise en œuvre de la stratégie a gagné le plus d'importance en raison de la crise financière, notamment dans l'**industrie des biens d'investissement**.

Contenu

- **Objectif, collecte de données et entreprises participantes**
- **Les principaux résultats**
 - Perception de l'environnement concurrentiel
 - Profil et orientations stratégiques
- **Bilan**

Bilan

- Dans **leur environnement concurrentiel**, différents secteurs sont confrontés à divers défis en termes de **pression sur la rentabilité et la croissance**.
- Ces défis, les entreprises veulent les affronter **en se dotant d'un profil** qui mise toujours sur des valeurs traditionnelles suisses telles que «haute qualité» et «livrabilité/fiabilité».
- Pour mettre en œuvre ce profil, des **orientations** appropriées sont adoptées, telles qu'en premier lieu l'«amélioration des processus et de la qualité des produits» l'«intensification de la formation continue des collaborateurs » ou la «réduction des coûts de production des services».
- La recherche d'opportunités en termes de croissance se fait notamment par le biais d'une **croissance** du métier de base et par le développement de produits pour la clientèle existante.
- Environ plus d'un tiers des entreprises mise sur un **processus stratégique** régulier, systématisé.
- En raison de la crise économique des 2-3 dernières années, l'analyse de ses propres compétences et ressources ainsi celle de l'environnement de marché ont particulièrement acquis de l'importance au sein du processus stratégique.