



## CHIFFRES CLÉS

85 %



des PME ressentent  
une pression de la concurrence  
plus forte qu'il y a 5 ou 10 ans

85 %



estiment qu'un modèle d'affaires  
bien pensé est essentiel  
pour croître à l'international

70 %



travaillent aujourd'hui  
déjà au perfectionnement  
de leur modèle.

Source : étude de S-GE réalisée en  
février-mars 2017 auprès de 155 PME  
exportatrices suisses membres  
de S-GE

## LES PME MISENT SUR DES MODÈLES D'AFFAIRES INNOVANTS

Le franc fort et la concurrence croissante pèsent sur les PME suisses: 85 % d'entre elles ressentent aujourd'hui une plus forte pression concurrentielle qu'il y a cinq ou dix ans. L'idée s'est imposée qu'un modèle d'affaires bien pensé est la clé d'une internationalisation réussie: 70 % des PME se penchent sur le thème de l'innovation dans les modèles d'affaires.

### POURQUOI L'INNOVATION PAR LE MODÈLE D'AFFAIRES?

Les entreprises aux modèles d'affaires innovants telles qu'AirBnB et Uber font les gros titres depuis un certain temps: avec des idées intelligentes axées sur de nouvelles technologies pour traiter les données, elles ont révolutionné leurs branches respectives dans le monde entier. Ces bouleversements sont favorisés par des mégatendances mondiales, de la numérisation à la nouvelle approche de la mobilité en passant par le tournant démographique. Tous les secteurs économiques seront un jour ou l'autre concernés par ces changements. Néanmoins, les effets sur les différents marchés d'exportation des PME suisses sont très variés. Que peuvent-elles faire pour rester compétitives sur le plan international? Les exportateurs suisses subissent toujours une forte pression sur leurs marges, le cours élevé du franc continue de peser. Comme ils n'ont guère plus de possibilités d'améliorer leur efficacité, il leur manque souvent un peu de marge pour innover en matière de produits. Comment les PME suisses peuvent-elles s'y prendre?

Elles vont devoir repenser certains produits et processus et s'attaquer à tout le modèle d'affaires en le remettant en cause et en le révisant de manière ciblée, voire en le changeant intégralement. Quelle utilité apportons-nous à nos clients via nos produits ou nos services, quelle création de valeur et quel modèle de revenus présentent-ils? Il faut se poser ces questions pour développer un concept intelligent qui permette de satisfaire aux besoins client en constante mutation, de se démarquer de la concurrence et d'exploiter des sources de revenus supplémentaires. Cela permet de garantir des avantages compétitifs à l'international et d'optimiser durablement les marges. Cela requiert avant tout de la créativité et un mode de pensée non conformiste.

S-GE a donc réalisé une étude en février-mars 2017 auprès de 155 PME exportatrices suisses membres de S-GE. Les résultats de cette étude, présentés dans les pages qui suivent, visent à vous montrer concrètement à quoi ressemble un modèle d'affaires innovant et comment les PME peuvent aborder ce type de projet.

## RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

Le franc fort et la concurrence croissante génèrent de la pression sur les PME dans les principaux marchés cibles, comme le montre le récent sondage de Switzerland Global Enterprise (S-GE) : 85 % d'entre elles ressentent une pression concurrentielle plus forte depuis cinq à dix ans. La situation s'est même accentuée sur les marchés développés d'Europe et des Etats-Unis et en Chine. Ceci représente une vraie difficulté pour les PME car la plupart d'entre elles sont présentes en Europe.

**Ressentez-vous une pression concurrentielle plus forte sur vos marchés cibles depuis cinq à dix ans?**

Oui	85 %
Non	12 %

**Dans quels marchés cibles ressentez-vous la plus forte pression concurrentielle?**

Les 10 pays les plus souvent cités

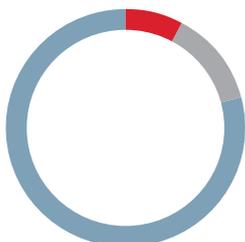
Allemagne	79 %	Chine	32 %
France	52 %	Scandinavie	27 %
Italie	39 %	Royaume-Uni	27 %
Etats-Unis	38 %	Espagne	23 %
Autriche	35 %	Inde	22 %

**Quelles sont les causes de cette concurrence accrue?**

1	Franc fort	67 %
2	Perfectionnement de la concurrence	54 %
3	Nouveaux concurrents sur le marché	42 %
4	Technologies de rupture	23 %
5	Nouveaux besoins client	21 %
6	Autres	13 %

Selon l'enquête, l'idée s'est imposée qu'un modèle d'affaires bien pensé est la clé d'une internationalisation réussie. De même, la nécessité de changer les modèles en place et de les adapter aux différents marchés est définitivement acquise. Ainsi, 80 % des entreprises interrogées pensent que leur modèle d'affaires ne fonctionnera plus dans cinq à dix ans. 70 % travaillent au perfectionnement de leur modèle ou au développement d'un nouveau modèle.

**Pensez-vous que votre modèle d'affaires fonctionnera de la même façon dans les années à venir ?**



**Etes-vous d'accord avec l'affirmation suivante?**

«Un modèle d'affaires bien pensé est la clé de la croissance à l'international»

1	Tout à fait d'accord	56 %
2	Oui	29 %
3	Plus ou moins	14 %
4	Non	3 %
5	Pas du tout	0 %

**Etes-vous d'accord avec l'affirmation suivante?**

«Pour chaque marché cible, il faut examiner si le modèle d'affaires peut s'appliquer ou s'il doit être adapté»

1	Tout à fait d'accord	56 %
2	Oui	37 %
3	Plus ou moins	7 %
4	Non	4 %
5	Pas du tout	1 %

**Que mettez-vous en place pour que votre entreprise reste compétitive dans vos principaux marchés cibles?**

1	Innovation dans les produits ou services	78 %
2	Développement de nouveaux modèles d'affaires ou adaptation des modèles existants	70 %
3	Augmentation de l'efficacité, réduction des coûts	59 %
4	Aucune mesure particulière	1 %

Il reste encore la possibilité de travailler de manière encore plus responsable et plus méthodique à de nouveaux modèles d'affaire tout en s'inspirant d'exemples en dehors de sa propre branche. La majorité des entreprises interrogées souhaitent créer de l'innovation via l'échange avec les clients et les fournisseurs. Près de la moitié travaillent aujourd'hui en collaboration avec des institutions, alors qu'un tiers d'entre elles seulement collaborent avec des concurrents ou des entreprises d'autres branches. Cette façon de collaborer au-delà des frontières de branches inspire bon nombre de PME, à l'exemple d'Elite Beds SA ou de Berlinger AG.

**Comment favorisez-vous les idées innovantes dans votre entreprise?**

1	Discussions avec les clients, fournisseurs	77 %
2	Mesures internes	67 %
3	Partenariats ciblés pour l'innovation (entreprises, hautes écoles, associations, etc.)	49 %
4	Mise en réseau avec des entreprises externes à ma branche	36 %
5	Mise en réseau avec des entreprises de ma branche	32 %

## NI TROP GRANDES NI TROP PETITES

### Les PMES suisses bien positionnées pour développer des modèles d'affaires innovants

Je suis venue en Suisse pour la première fois en 2003. Depuis lors, j'ai vu des changements considérables se produire dans l'écosystème de l'innovation suisse, y compris dans les PME. Les PME suisses font preuve d'un vif sens de l'innovation — affaires, clientèle, technologie et système — tout en ayant un niveau d'ingéniosité exceptionnel dans le monde. J'aime bien donner des exemples de l'innovation des entreprises suisses à des entreprises non suisses et même à mes collègues de la Silicon Valley :

- Voici plusieurs années, Bataillard, distributeur suisse de vins, a adopté un système d'automatisation avancée qui a transformé son modèle logistique traditionnel. L'introduction d'un système technologique avancé dans une entreprise centenaire lui a permis de devancer ses concurrents et d'apporter une valeur ajoutée à ses clients.
- Le Suisse Reto Gurtner, fondateur et président du groupe Weisse Arena, a lancé le projet Greenstyle pour décrire et inspirer des innovations radicales afin de rendre le tourisme à la montagne durable toute l'année à la station de Laax. Son équipe a traduit cette vision en développant une offre orientée client, qui est actuellement mise en forme pour être livrée à d'autres marchés de montagne.
- Flyability, spin-off de l'EPFL et produit-phare de l'écosystème d'innovation suisse, est devenu un phénomène mondial et un concurrent sérieux sur le marché des drones industriels. C'est extraordinaire de voir la rapidité avec laquelle Flyability, à l'origine un projet de recherche universitaire, est devenue une société solide avec une équipe de gestion professionnelle et une proposition de valeur unique.

L'innovation, c'est en fin de compte la création d'une nouvelle valeur pour un client. Aujourd'hui, les PME suisses sont idéalement positionnées pour fournir des innovations ingénieuses et de grande qualité à un marché mondial qui a souvent été considéré comme trop coûteux ou complexe ces dernières années. Les PME suisses présentent l'avantage de la taille et de l'ingéniosité dans l'innovation. Ni «trop grandes» ni «trop petites», elles sont en mesure de relever rapidement les quatre défis de base de l'innovation : (1) parler aux clients, (2) découvrir un besoin non satisfait du client, (3) définir une activité rentable que la société peut exercer pour satisfaire ce besoin et (4) ajuster l'équipe autour de cette nouvelle vision de l'activité.

En tant qu'entreprises établies, les PME ont une clientèle qu'elles connaissent bien. En qualité de fournisseurs de confiance, les PME suisses peuvent explorer les besoins non satisfaits en collaboration avec leurs clients. Alors que les startups luttent généralement pour susciter l'intérêt des investisseurs ou mobiliser des ressources, les PME peuvent miser sur leur personnel et leurs ressources pour (re)construire des prototypes plus perfectionnés et les partager avec leurs clients, un partage qui à son tour aide à affiner et à tester de nouveaux modèles commerciaux prometteurs. Et contrairement aux grandes entreprises, les PME peuvent communiquer plus vite le changement à leurs équipes de direction et unités commerciales et associer autant d'acteurs différents que souhaité afin de mettre au point et de livrer de nouvelles solutions innovantes.

Je suis ravie de voir un acteur comme Switzerland Global Enterprise publier des success stories sur l'ingéniosité des PME suisses. Sur la base des changements que j'ai observés au cours de la dernière décennie, je suis impatiente de voir ce que vont faire les PME suisses dans les prochaines années.

TAMARA CARLETON

Ph.D., directrice et fondatrice d'Innovation Leadership Board LLC

## ELITE SA: LEASING DE MATELAS

Spécialisé dans la literie depuis 1895, le fabricant de matelas Elite SA, à Aubonne (VD), emploie près de 130 collaborateurs. Au cours des dix dernières années, cette société vaudoise s'est transformée en un fabricant de matelas de luxe grâce à ses nombreux produits innovants.

L'internationalisation n'a commencé qu'en 2011. Grâce à la participation à des foires internationales et depuis l'ouverture de boutiques à Paris, Milan, Moscou et Rome, les lits d'Elite sont de plus en plus présents dans les chambres européennes. Cette entreprise innovante a su combiner habilement le marché B2B dans l'hôtellerie en s'inspirant du secteur automobile: au lieu de vendre ses matelas aux hôteliers, elle les leur loue. Des capteurs intégrés aux matelas mesure l'utilisation des lits et les hôteliers paient en fonction de l'occupation. Ce nouveau modèle d'affaires nommé «Smart Lease» a contribué à l'augmentation des parts de marché, notamment au Moyen-Orient et en Afrique du Sud.

Ce modèle présente des avantages pour les deux parties: il évite aux hôteliers d'investir dans l'achat de matelas en période d'appréciation du franc et permet à Elite SA d'en apprendre beaucoup sur le comportement d'utilisation de ses éventuels clients finaux. Parallèlement, l'entreprise a développé d'étroites relations avec les hôteliers. En 2016, le fabricant de lits a exporté des produits d'une valeur totale de 2,5 millions de francs, un chiffre qui devrait passer à 5 millions dans trois ans.

## BERLINGER GROUP: LE TOUT-EN-UN

Lorsque la famille Berlinger a créé son entreprise textile il y a près de 150 ans dans la ville saint-galloise de Ganterschwil, personne n'aurait pu deviner qu'elle deviendrait une entreprise hightech spécialisée dans les tubes à essai incassables pour le contrôle anti-dopage et anti-drogue, ainsi que dans les instruments de surveillance de la température. Dans le cas de cette entreprise du Toggenbourg, la mutation structurelle a toutefois commencé par une catastrophe: en 1902, l'usine de tissage a été dévastée par un incendie qui a fait partir en fumée la raison de vivre de la famille Berlinger du jour au lendemain. Depuis, la culture de l'entreprise familiale repose sur l'ingéniosité, la volonté de se perfectionner en continu et la confiance en sa propre efficacité. La perte de l'usine de tissage a donné aux Berlinger l'opportunité d'explorer et de trouver d'autres marchés.

Aujourd'hui la sixième génération à la tête de l'entreprise familiale - et sa centaine de collaborateurs - est active dans le monde entier. Le Berlinger Group est surtout connu pour ses produits de contrôle anti-dopage. Mais c'est son deuxième champ d'activité qui est le plus intéressant: les instruments de surveillance de la température. La dernière avancée en date a eu lieu en 2014, avec l'achat d'une entreprise de logiciel. Le Berlinger Group veut établir de nouvelles normes en matière de contrôle de température numérisé et automatisé et proposer une solution tout-en-un incluant tous les logiciels et le matériel sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

## BERHALTER AG: DES TECHNOLOGIES TRÈS INSPIRÉES

Pour ce qui est de la technologie de découpe, cette entreprise familiale fondée en 1960 est leader mondial dans la branche. Avec près de 85 collaborateurs et une part d'exportations de 97 %, l'entreprise s'est spécialisée dans les machines de «die-cutting», des machines de haute performance qui permettent par exemple de fabriquer des couvercles de yaourts ou d'aliments pour animaux et des étiquettes IML.

Cette PME MEM classique de la vallée du Rhin investit beaucoup dans le développement et est très active dans le domaine de l'Industrie 4.0. En 2014, elle a mis sur pied le modèle d'affaires «tec-spiration». Ce modèle a permis à l'entreprise de sortir des sentiers battus. Elle ne se contente pas de vendre des machines de première classe, elle vend aussi son know-how. «tec-spiration» incarne selon Berhalter AG le «savoir-faire et le faire savoir». L'objectif visé est de lier les idées et les hommes. Cela implique de la part de l'entreprise une compréhension technique marquée et des efforts de partenariats. Pour intégrer son savoir-faire dans des produits et des processus intelligents, la PME mise sur l'inspiration. Les défis techniques sont considérés non pas comme un problème, mais comme une motivation.

Après avoir gagné un nombre record de nouveaux clients en Suisse, la PME a réalisé de façon prometteuse les premières étapes de son expansion vers l'Allemagne grâce à l'application d'un nouveau modèle d'affaires. «tec-spiration» peut potentiellement servir de modèle d'avenir à la branche MEM actuellement sous pression.

## IFOLOR AG: LE TOUT NUMÉRIQUE

Sise à Kreuzlingen, Ifolor AG, s'est lancée dans une révision complète de son modèle d'affaire. Depuis 2000, cette entreprise familiale mise tout sur la photographie numérique. Et ce changement s'est accompagné du succès international. Aujourd'hui, la PME emploie près de 280 collaborateurs, dont 180 en Suisse. Ifolor gère également un site en Finlande.

Le passage de la photographie argentique à la photographie numérique a profondément transformé cette entreprise familiale fondée en 1961. Si avant elle développait des films, elle développe aujourd'hui des logiciels. Et elle a fait croître massivement ses départements marketing et développement. Aujourd'hui, plus de 10 % des employés travaillent dans le secteur informatique et plus encore dans le département marketing.

Son modèle d'affaire numérique, à savoir la boutique en ligne, permet à la PME de réaliser de plus grandes économies d'échelle qu'avec des produits physiques. Cette PME sise à Kreuzlingen a très vite su que le changement allait arriver. Aujourd'hui, les responsables de l'entreprise sont toujours convaincus que tout ce qui est numérisable sera tôt ou tard numérisé. Parallèlement, ils croient toujours fermement aux produits tactiles car les hommes aiment donner corps à leurs souvenirs. Impossible aujourd'hui de savoir si la situation aura changé dans cinq ou dix ans. L'avenir nous dira comment le succès futur de la PME se bâtira, entre iPhones et iMacs.

## CONSEILS POUR DÉVELOPPER DES MODÈLES D'AFFAIRE INNOVANTS À L'INTERNATIONAL

1. Concentrez votre modèle d'affaire sur les avantages pour les clients et les vrais besoins. En ce sens, les nouvelles technologies peuvent aider à dévoiler les avantages de solutions nouvelles et plus nombreuses. Elles ne représentent cependant pas une fin en soi.
2. La révision des modèles d'affaires n'est pas question de révolution. Trouvez des sources d'inspiration et travaillez en collaboration avec des partenaires qui vous ouvrent de nouvelles voies – y compris en dehors de votre branche.
3. Investissez dans vos talents et votre culture d'entreprise, repensez vos structures. Vous avez besoin de personnes bien formées et motivées, capables de faire vivre avec conviction le nouveau modèle d'affaire. Il faut laisser la place aux nouvelles idées, pour qu'elles ne se retrouvent pas broyées par des pensées traditionalistes et que vos collaborateurs puissent faire des expérimentations. Vous bâtirez ainsi du neuf pas à pas.
4. En matière de modèle d'affaire, l'innovation et l'internationalisation sont interdépendante et s'entre-nourrissent. Les modèles d'affaire numériques portent souvent leurs fruits à partir d'une certaine taille, taille que l'on ne peut atteindre qu'en conquérant de nouveaux marchés. Et si l'entreprise est largement présente à l'international, elle est d'autant plus exposée à la concurrence mondiale, ce qui la motive encore une fois à repenser son propre modèle d'affaire.
5. Ne sous-estimez pas la diversité des marchés: adaptez votre modèle d'affaire aux divers besoins.
6. L'innovation dans les modèles d'affaires est l'ultime mesure d'optimisation car elle vous permet de générer de nouvelles marges durablement et de bien vous positionner à l'international pour compenser les éventuelles fluctuations futures en termes de monnaie et de croissance dans vos marchés cibles.

### À propos de cette publication

Les données présentées sont tirées d'une enquête réalisée en février et mars 2017 auprès de 155 participants, tous membres de S-GE, dont 131 entreprises alémaniques, 17 romandes et 7 du Tessin.

### À propos de Switzerland Global Enterprise

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'Etat 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)