



## Quelle est la situation des PME suisses?

Etat des lieux et perspectives  
des entreprises

Partenaires de l'année 2021:  | **RAIFFEISEN**

 *businessbroker*

  
**swiss  
export**  
Le savoir conquiert  
les marchés.

**KEARNEY**

# Quelle est la situation des PME suisses?

## Etat des lieux et perspectives des entreprises

<b>01</b>	<b>L'essentiel en bref</b>	<b>4</b>
<b>02</b>	<b>La situation économique, plus optimiste que jamais?</b>	<b>7</b>
<b>03</b>	<b>La pandémie presque terminée?</b>	<b>10</b>
<b>04</b>	<b>La culture d'entreprise, un facteur de réussite déterminant</b>	<b>15</b>
<b>05</b>	<b>La Suisse: des mandats clairs à la politique</b>	<b>18</b>
<b>06</b>	<b>Editeur et partenaires de l'étude</b>	<b>20</b>
<b>07</b>	<b>L'enquête</b>	<b>22</b>

## Chère lectrice, cher lecteur,

Quelle est la situation des PME suisses? Cette question est de la plus grande actualité dans cette deuxième année de pandémie.

Nous nous attendions à ce que la crise du COVID-19 impacte fortement la situation économique des PME suisses, d'autant plus que l'optimisme s'est clairement assombri peu après l'apparition soudaine de la pandémie, l'an dernier. Nous sommes surpris en bien par le résultat réjouissant de l'enquête que nous avons menée pour la quatrième fois de suite auprès de 120 PME exportatrices suisses. Par rapport à l'an dernier, le moral des entreprises est nettement remonté, si bien qu'il est même encore meilleur qu'avant la pandémie. Parmi les entreprises qui ont participé à l'enquête, bon nombre semble avoir bien traversé la crise. En effet, elles se tournent avec confiance et optimisme vers l'avenir. Serait-il encore trop tôt de parler d'une nouvelle ère ? Certes, on ressent toujours une certaine pression un peu partout: une concurrence accrue, des innovations et des nouvelles technologies, la digitalisation et les conditions cadres politiques, notamment les relations avec l'UE essentielles pour l'exportation... autant de facteurs déterminants qui tiennent les entreprises en haleine.

Quel aurait été le résultat de l'enquête, qui a eu lieu en avril 2021, si nous l'avions réalisée après l'échec de l'accord-cadre avec l'UE? Au mois d'avril, la plus grande priorité des entreprises était d'asseoir une bonne base en vue de la coopération économique avec l'UE et elles ont donc exigé des politiciens d'établir des règles claires et fiables. Le baromètre du moral aurait probablement légèrement fléchi et l'appel à la politique aurait sans doute été encore plus fort. Toujours est-il que c'est l'augmentation du chiffre d'affaires sur les douze derniers mois qui donne une grande confiance en l'avenir, même si les défis posés aux entreprises en termes d'efficacité et de flexibilité à l'heure du coronavirus ont rarement été aussi élevés. Aussi, avons-nous mis l'accent de l'étude de cette année sur les questions de la culture d'entreprise. La majorité des PME estiment que la culture d'entreprise constitue un important facteur de réussite, et pourtant elles déploient peu d'activités dans ce domaine. En effet, elles se sentent encore bien pourvues sur le plan culturel. La question est de savoir combien de temps cela va encore durer.

Nous vous souhaitons une très bonne lecture, en espérant que cet éclairage vous inspire et vous apportera, grâce aux résultats présentés, des réflexions orientées vers l'avenir pour la prospérité des PME suisses.



Fabian Siegrist  
Principal  
Kearney Zurich



Claudia Moerker  
Gérante  
swiss export



Urs Gauch  
Membre de la Direction de  
Raiffeisen Schweiz



Valentina Keller  
Membre de la Direction de  
Business Broker SA

## 01 L'essentiel en bref

Malgré une année 2020 mouvementée, les PME suisses qui ont participé à notre enquête au printemps 2021, ont dans l'ensemble dit avoir bon moral. En avril et en mai l'an dernier, bon nombre de PME suisses exportatrices ont jugé leur situation économique comme neutre, voire mauvaise, et ont, de ce fait, dû faire face à une nette baisse de leur chiffre d'affaires. Aujourd'hui, la majorité des 120 entreprises interrogées décrivent leur situation économique comme étant bonne à très bonne. Eu égard à l'avenir, l'évaluation de la situation économique se révèle être même plus positive qu'en 2019. L'optimisme de pouvoir développer les affaires à moyen terme est de retour. En effet, de nombreuses PME interrogées se montrent confiantes concernant les conditions cadres économiques. La majorité des participants à l'étude de cette année trouvent la situation positive, dans l'ensemble. Il est toutefois possible qu'en aval de notre enquête, le moral se soit légèrement détérioré, en tout cas dans certaines industries, puisque les PME suisses ne pouvaient pas encore savoir au moment de notre enquête que l'accord cadre avec l'UE finirait par échouer définitivement. Les entreprises participantes se répartissent, comme l'an dernier aussi, pour près d'un quart dans l'industrie de la construction de machines, 11% dans le traitement des métaux, 8% dans le secteur des services, 7% dans la chimie et l'industrie pharmaceutique et le reste dans un grand nombre d'autres industries exportatrices telles que l'électrotechnique, la technique de fixation, mais aussi par exemple les entreprises de construction (5%).

Le moral plus optimiste qui règne parmi la plupart des entreprises interrogées semble être dû au fait notamment que de nombreux secteurs ont plus ou moins surmonté la pandémie sans trop d'encombre. Une grande part des PME suisses interrogées ont pu augmenter leur chiffre d'affaires ces 12 derniers mois et considèrent que la pandémie n'aura un impact qu'à court ou moyen terme. Mais la crise constitue toujours un défi pour de nombreuses autres entreprises. En effet, la concurrence et l'innovation exercent une pression accrue, à laquelle viennent se rajouter encore l'incertitude des évolutions politiques dans les relations bilatérales avec l'UE, les défis inhérents à la digitalisation et à l'évolution des technologies digitales.

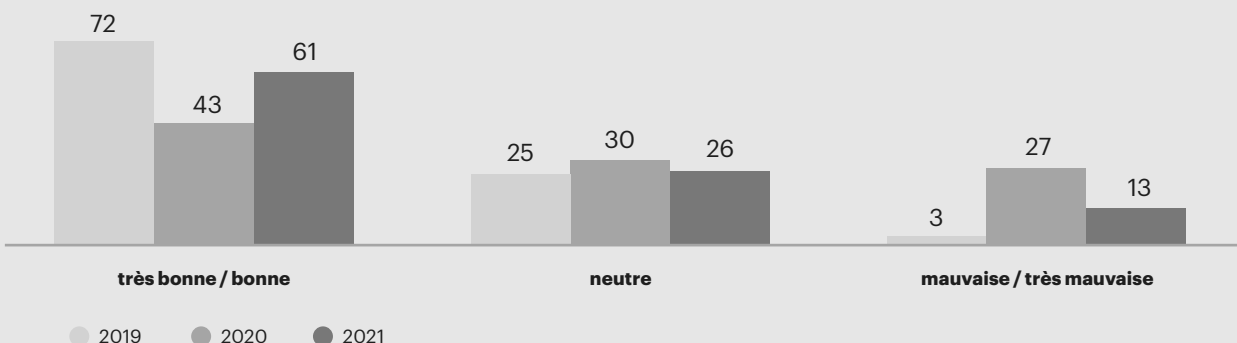
Les conditions cadres, ayant fortement changé, ont sollicité les PME suisses aussi sur le plan culturel. De nouvelles formes de travail, des changements dans les besoins des collaborateurs et de nombreux autres facteurs impactent la culture d'entreprise. Les PME suisses sont parfaitement conscientes du fait que leur réussite dépend de tels éléments déterminants et elles les gèrent donc souvent de manière très ciblée.

Par ailleurs, elles formulent des exigences claires à la politique. Elles s'attendent à ce que soient établies non seulement des conditions cadres claires, notamment en vue d'une digitalisation réussie, mais aussi une base solide pour les relations avec l'UE, et ce avec une priorité très élevée.

## Les entreprises s'arment de courage: à la lumière du sondage, les conditions cadres politico-économiques sont de nouveau mieux considérées qu'au début de la crise du COVID-19, il y a 12 mois.

### Comment évaluez-vous les conditions cadres en termes de politique économique à l'heure actuelle en Suisse?

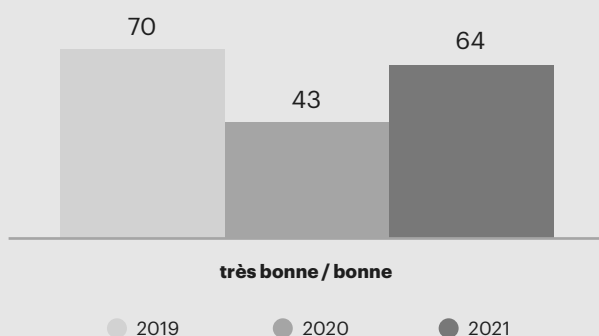
Valeurs exprimées en pourcentage



**Près des deux tiers des PME suisses interrogées jugent leur situation économique comme étant bonne à très bonne. Ainsi, le niveau prépandémique est presque atteint.**

**Comment évaluez-vous la situation économique actuelle de votre entreprise??**

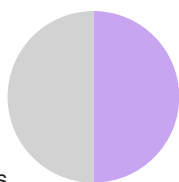
Valeurs exprimées en pourcentage



**De nombreuses PME suisses interrogées se sont, malgré la crise, encore développées et entendent leur futur économique de manière résolument positive.**

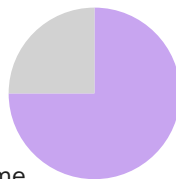
**50%**

des entreprises interrogées ont pu augmenter leur chiffre d'affaires ces 12 derniers mois.



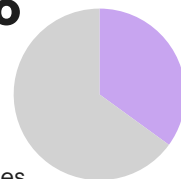
**75%**

des entreprises jugent leur situation économique à moyen terme comme étant bonne à très bonne.



**35%**

Seules des PME suisses interrogées indiquent être fortement à très fortement impactées à l'heure du coronavirus.



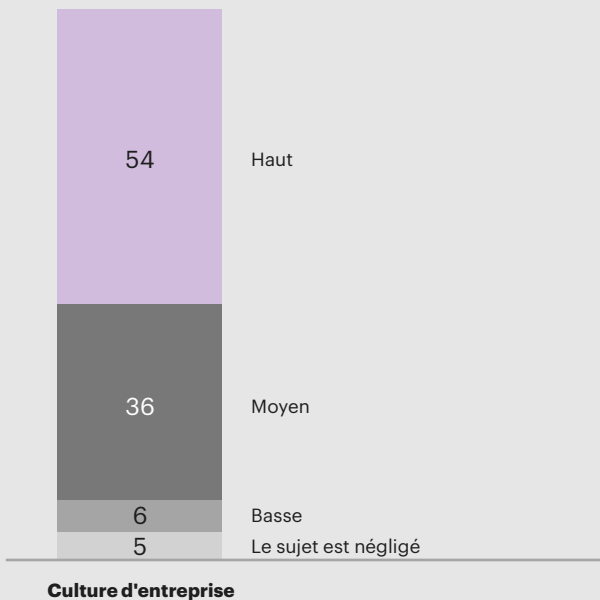
**Combien de temps pensez-vous que votre entreprise va continuer à souffrir des effets négatifs (par exemple, la perte de ventes) de la crise de Corona?**

Valeurs exprimées en pourcentage



## Comment évaluez-vous l'importance de la culture d'entreprise?

Valeurs exprimées en pourcentage



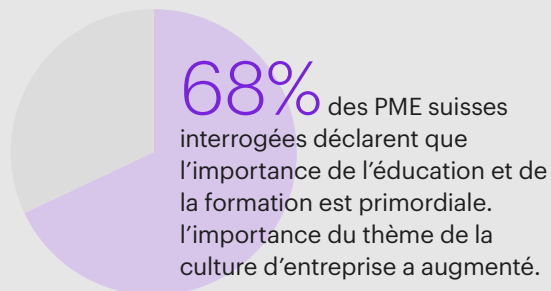
Les trois principaux traits de caractère des PME suisses sont la fiabilité, l'orientation client et l'orientation performance.

**98%** des PME interrogées considèrent la fiabilité comme une caractéristique importante de leur culture.

**97%** des PME se décrivent comme orientées vers le client.

**92%** considèrent que l'orientation vers la performance est un élément important de leur culture d'entreprise.

La culture d'entreprise devient un facteur de réussite de plus en plus important – sous l'effet des pressions concurrentielles et novatrices, accentuées par la crise du COVID 19.



Un peu moins de

**30%** des PME suisses interrogées souhaitent que l'on investisse davantage dans les infrastructures numériques.

La numérisation et le développement technologique sont considérés comme des facteurs importants pour le succès des entreprises – les politiciens sont appelés à améliorer les conditions cadres.

## 02 La situation économique, plus optimiste que jamais?

La crise du COVID-19 constitue encore un défi pour les PME suisses, mais le moral est nettement meilleur que lors de notre dernière enquête d'avril / mai 2020. Peu après l'apparition de la pandémie au printemps 2020, le moral positif des années précédentes semblait s'être volatilisé. Seulement 43% des PME interrogées estimaient que la situation politico-économique était bonne ou très bonne en avril / mai 2020 mais seulement 26% d'entre elles s'attendaient à ce qu'elle le soit véritablement.

Douze mois plus tard et en dépit des conséquences subies pendant la pandémie, les entreprises suisses évaluent la situation politico-économique actuelle et future de manière plus optimiste: près de 60% des PME considèrent la situation actuelle comme étant bonne à très bonne, ce qui représente une hausse de 17 points en glissement annuel. Ce constat devient plus positif encore que celui de 2019. Plus de 50% des PME s'attendent à des conditions cadres politico-économiques bonnes à très bonnes au cours des douze prochains mois et seulement 16% tablent sur des conditions mauvaises à très mauvaises. Ce n'est pas seulement par rapport au printemps 2020 que les PME suisses ont gagné en optimisme. En effet, la comparaison avec le printemps 2019 marque une nette hausse du moral.

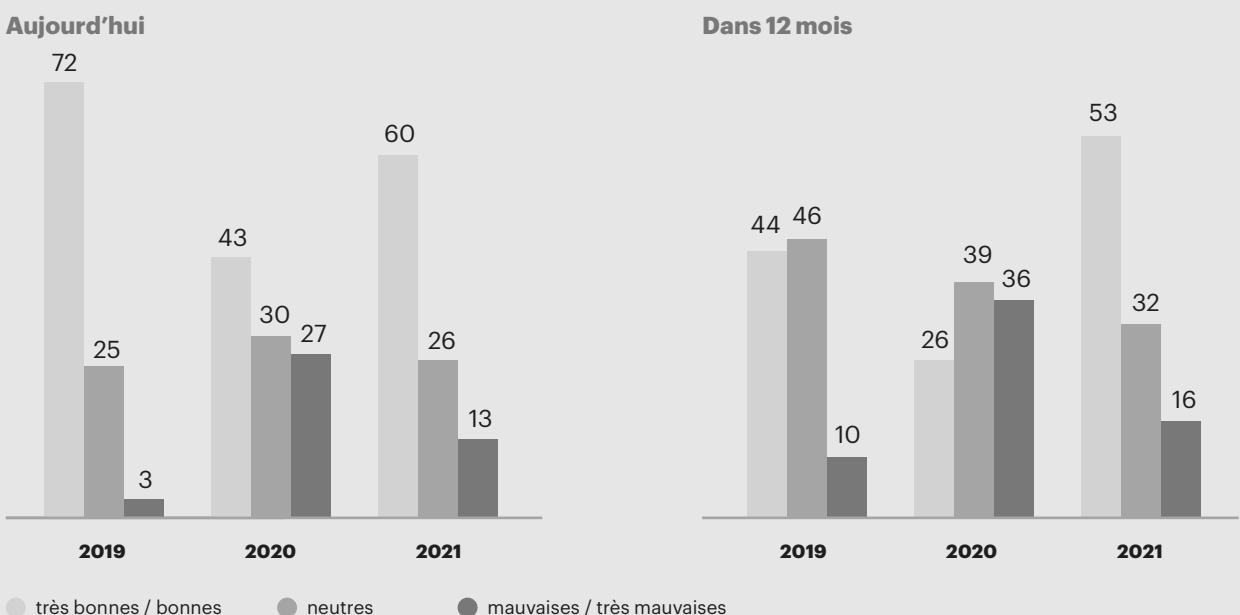
Alors qu'une légère correction conjoncturelle était attendue en 2019 après des années de forte hausse, et que 2020 était entièrement sous le signe de la crise de COVID-19, l'optimisme est de retour au printemps 2021, même si notre enquête a été réalisée juste avant l'échec de l'accord-cadre avec l'UE, dont l'effet n'a donc pas pu être pris en compte.

La meilleure perception de l'évolution macro-économique semble refléter la bien meilleure situation économique des participants interrogés. L'an dernier, près de 30% des entreprises interrogées avaient décrit leur propre situation économique comme étant mauvaise à très mauvaise; aujourd'hui, elles ne sont plus que 13%. Près de deux tiers des entreprises considèrent leur situation économique comme étant bonne à très bonne. Ce n'est pas pour autant que le niveau de 2019 est atteint, mais on sent la nette amélioration.

**Malgré la pandémie persistante, les PME suisses sont plus optimistes en 2021 qu'en 2020**

**Comment évaluez-vous l'environnement de politique économique en Suisse à l'heure actuelle et comment va-t-il évoluer au cours des douze prochains mois?**

Valeurs exprimées en pourcentage

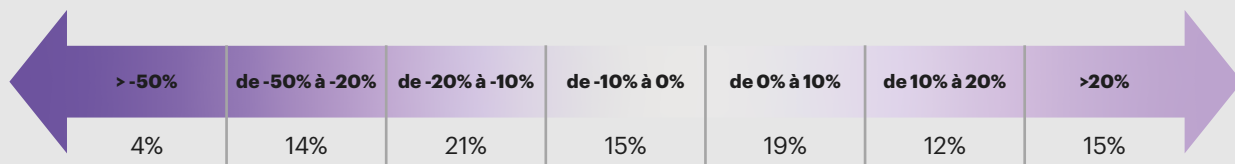


C'est surprenant au vu de la situation pandémique dans le monde. Or, 46% des PME suisses interrogées indiquent que leur chiffre d'affaires a augmenté, voire plus de 10% chez 27% des PME ces 12 derniers mois. L'an dernier, près de 70% des entreprises ont vu leur chiffre d'affaires fléchir sur une période de douze mois. Or, cette année, elles ne sont guère plus de 50%. Sur la même période, les exportations ont également bien évolué et plus de 50% des entreprises interrogées ont augmenté encore leurs exportations malgré la crise et les restrictions partielles dans le négoce international.

Cette image positive a donc aussi une incidence sur les attentes financières. Les PME interrogées anticipent une tendance positive. 68% prévoient une hausse continue du chiffre d'affaires sur les douze prochains mois. Or, l'an dernier, seulement 39%. Et 15% des entreprises s'attendent même à ce que le chiffre d'affaires reste en tout cas au même niveau. Ainsi, les craintes exprimées dans notre enquête l'an dernier, ne se sont pas concrétisées. Près de 45% des entreprises interrogées s'attendaient à une baisse du chiffre d'affaires à ce jour. Avec ces attentes positives, le niveau de 2019 a, de nouveau, été atteint. A l'époque aussi, 66% tablaient sur une hausse de leur chiffre d'affaires pendant les douze prochains mois.

### Comment le chiffre d'affaires de votre entreprise a-t-il évolué ces 12 derniers mois?

Valeurs exprimées en pourcentage



Il en va de même pour les résultats attendus: 38% des PME interrogées considèrent que la marge bénéficiaire pourrait augmenter pendant les douze prochains mois, alors que 36% croient qu'elle restera identique. Seules 23% tablaient sur une baisse du rendement. C'est une nette hausse par rapport aux attentes exprimées en avril / mai 2020. A l'époque, plus de 50% des entreprises s'attendaient à ce que les marges ne s'érodent.

**Les PME suisses résistent à la crise: 46% ont pu augmenter leur chiffre d'affaires ces douze derniers mois.**

Malgré la crise, la plupart des PME suisses interrogées ont aussi eu de bons résultats et l'optimisme se profile pour les prochains mois. Les PME interrogées ont donné un avis positif concernant leur propre situation économique dans trois ans: 75% des entreprises voient leur situation à moyen terme comme étant bonne à très bonne, presque un record historique comme en 2018 dans le cadre de la série des données établies par notre étude. A notre avis, un net retournement de tendance, car depuis le niveau élevé de 2018, où 81% des entreprises interrogées avaient jugé leur situation économique à moyen terme comme étant bonne à très bonne, la part s'est continuellement détériorée, d'abord à 62% en 2019 puis à 56% en 2020. Les prochains mois montreront dans quelle mesure l'échec de l'accord-cadre avec l'UE aura impacté le moral.

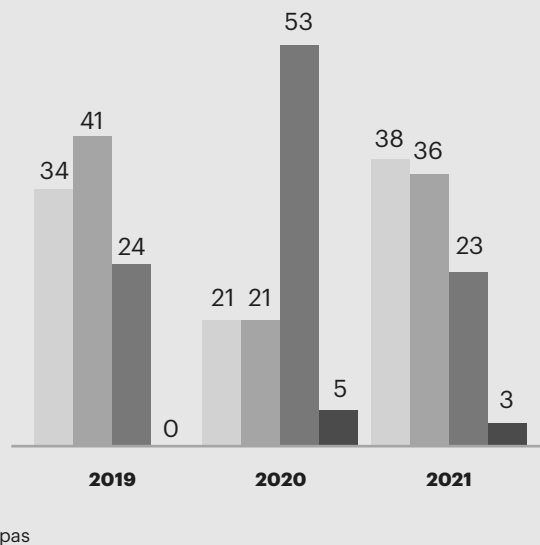
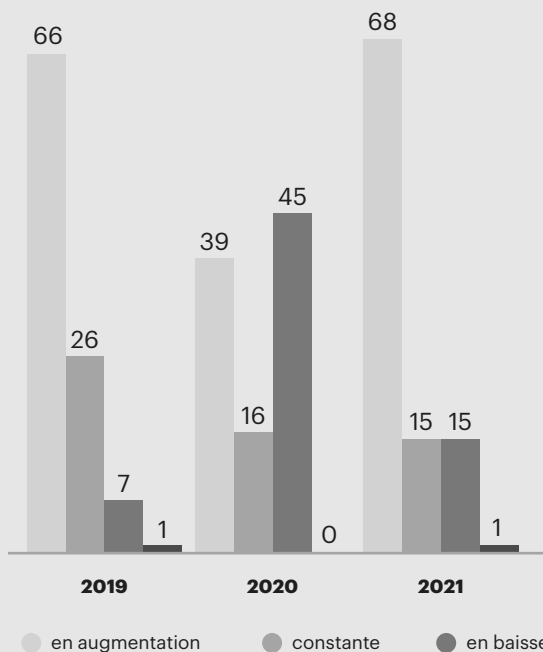
Au total, les PME suisses interrogées ne se sont pas seulement remises de la crise, mais elles sont plus optimistes que jamais concernant l'avenir.



## Comment les chiffres clés de votre entreprise vont-ils évoluer en 2021?

Chiffre d'affaires total, en %

Marge bénéficiaire, en %

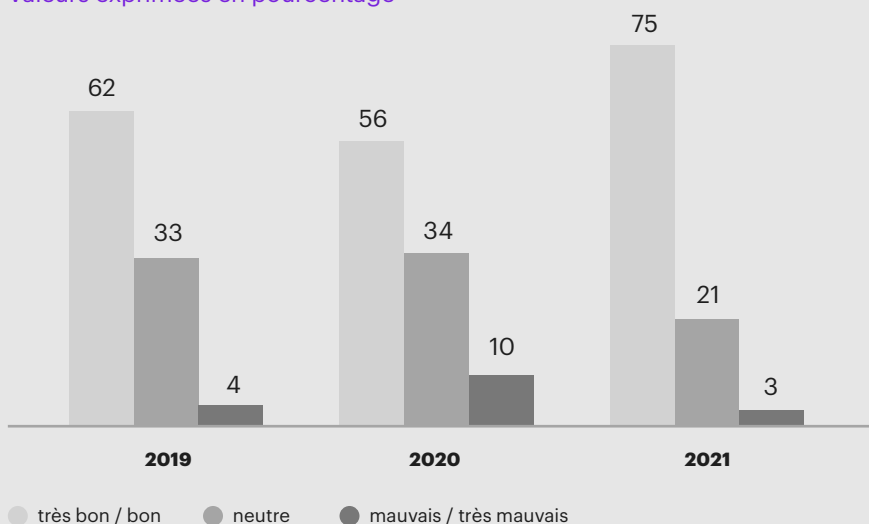


**68% des entreprises s'attendent à une hausse du chiffre d'affaires sur les 12 prochains mois, et 74% à une marge bénéficiaire identique ou haussière.**



## Comment évaluez-vous la situation économique future de votre entreprise dans les 3 prochaines années?

Valeurs exprimées en pourcentage



### 03 La pandémie presque terminée?

La pandémie était omniprésente, dans les titres de la presse, de la politique et de l'économie depuis le premier trimestre 2020. Lors de notre étude de l'an dernier, nous avons déjà interrogé les entreprises suisses sur les répercussions et les attentes par rapport au COVID-19. Il est donc d'autant plus important aujourd'hui de mieux comprendre comment ces entreprises ont géré la crise à l'heure du coronavirus, à quelles conséquences elles s'attendent sur le court, moyen et long termes et par quelles mesures elles ont réagi à la crise.

Au vu de la situation générale en termes de politique économique et de la situation économique des PME, les répercussions de la crise devraient être nettement moins graves cette année que celles prévues en 2020. Au printemps 2020, environ 60% des PME interrogées avaient indiqué être fortement ou très fortement touchées par la pandémie. Douze mois plus tard, cette valeur a presque diminué de moitié et elles ne sont plus que 35% à indiquer souffrir fortement ou très fortement du COVID-19. En revanche, 47% indiquent n'avoir été que peu touchées par la crise, et 18% presque pas.

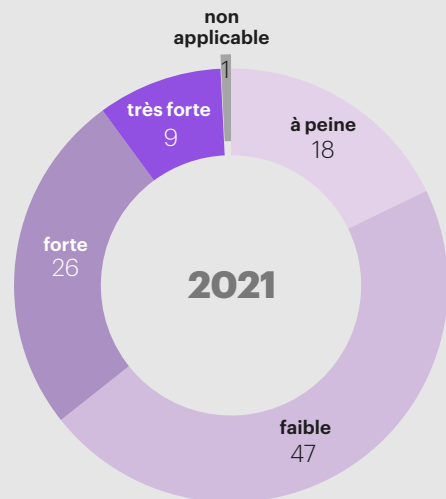
La prévision de l'an dernier, selon laquelle les répercussions de la pandémie ne se ressentent que de court à moyen terme pour de nombreuses entreprises, semble s'être confirmée. En avril / mai 2020, seules 31% des PME interrogées s'attendaient à souffrir de l'impact pendant plus de douze mois. L'évolution financière de nombreuses PME sur les douze derniers mois le confirme. De nombreuses entreprises pensent toutefois devoir continuer à souffrir de l'impact de la crise. Par rapport à l'an dernier, le pourcentage des entreprises qui considèrent devoir souffrir de la crise à plus long terme, a toutefois reculé, passant de 31% à 25%.



**Cette année, seulement 35% des PME suisses indiquent avoir souffert fortement ou très fortement des répercussions du COVID-19. Elles étaient 60% l'an dernier.**

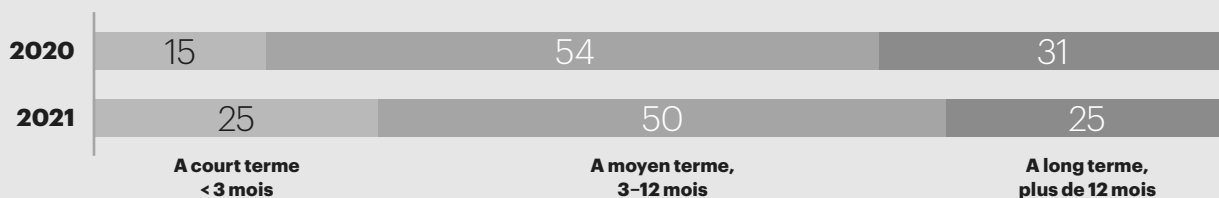
**Dans quelle mesure votre entreprise est-elle actuellement touchée par la crise du COVID-19?**

Valeurs exprimées en pourcentage



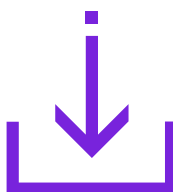
## Combien de temps pensez-vous que votre entreprise souffrira encore des conséquences négatives (par ex. pertes de chiffre d'affaires) de la crise du coronavirus?

Répartition en pourcentage



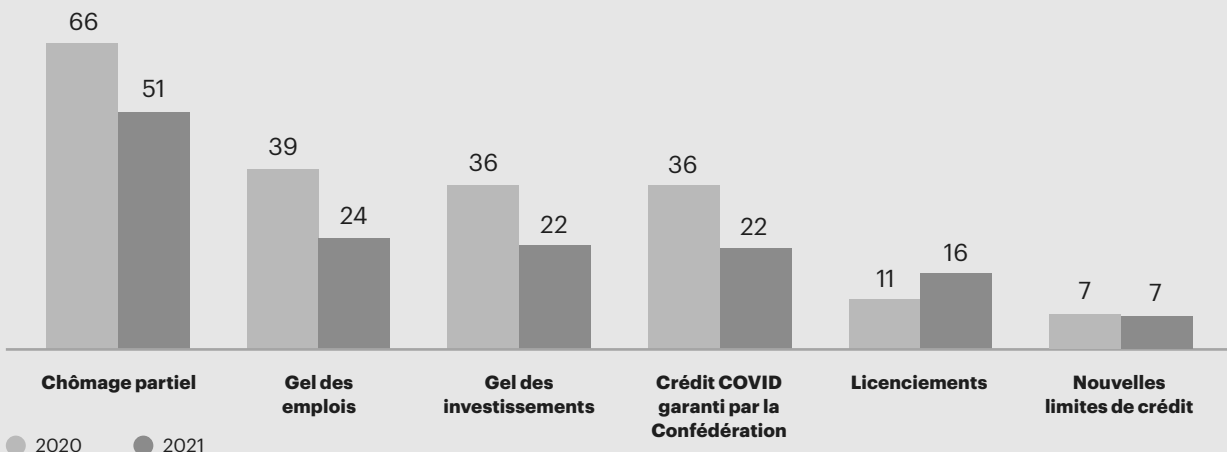
Le fait que de nombreuses entreprises ne soient que peu impactées par la crise peut être lié aux mesures que les PME ont mises en place pour surmonter la crise. Bon nombre d'entre elles avaient recours au chômage partiel, décrété un arrêt des embauches et des investissements ou demandé des crédits COVID. Le chômage partiel a fléchi, alors que les licenciements ont légèrement augmenté; quelques PME semblent avoir procédé à des changements structurels sous la forme de licenciements. Dans l'ensemble, les entreprises entrevoient les effets de la pandémie à court ou moyen terme, et pour preuve, moins de PME décrètent un arrêt des embauches et investissements qu'il y a un an. L'utilisation de crédits COVID a également diminué. Fait peu surprenant, car ceux-ci ne peuvent plus être demandés depuis la fin juillet 2020.

La crise est-elle pour autant terminée? Probablement pas encore. Les risques sanitaires mondiaux figurent toujours parmi les cinq facteurs prépondérants qui, selon l'avis des PME suisses, impactent leur propre évolution économique. Mais la thématique dominante demeure la maîtrise des tendances technologiques ainsi que l'impact accru des risques de sécurité (cyber-risques).



## Quels moyens avez-vous mis en œuvre pour atténuer les conséquences de la crise actuelle?

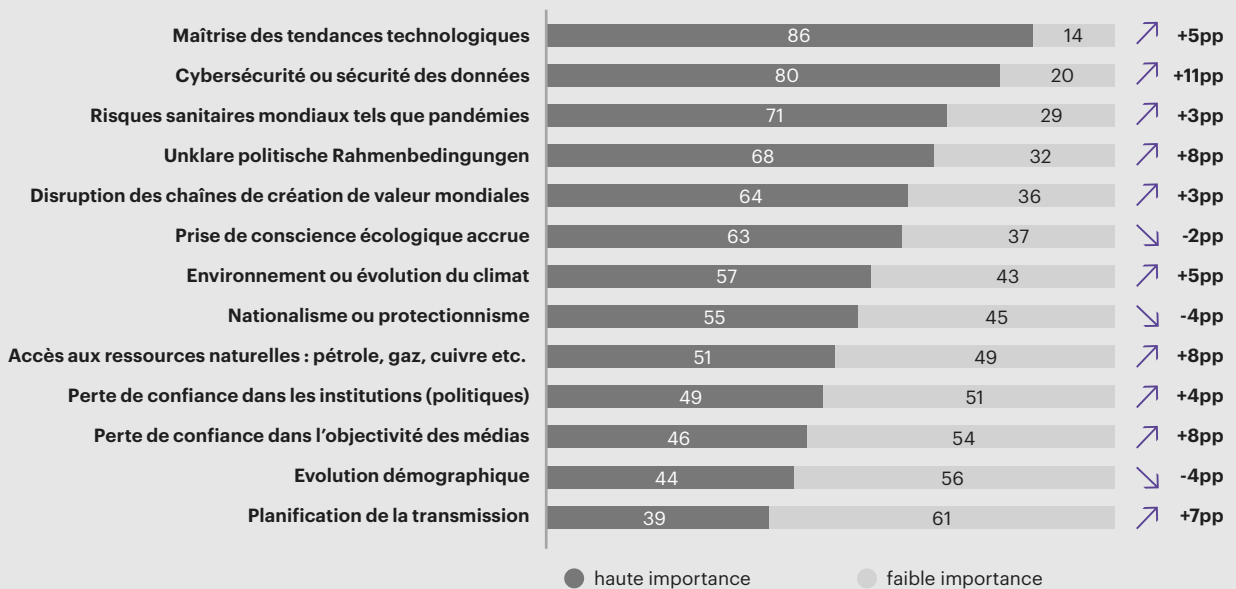
Valeurs exprimées en pourcentage, plusieurs réponses possibles



## Quelle est l'importance des facteurs suivants pour l'évolution économique de votre entreprise?

Valeurs exprimées en pourcentage

Hausse / Baisse de l'importance en glissement annuel



La digitalisation a gagné en importance pour les PME suisses afin d'assurer la viabilité économique à long terme. D'autres facteurs sont les conditions cadres politiques mal définies et les chaînes de création de valeur perturbées dans le monde entier. Le besoin de conditions cadres politiques stables provient sans aucun doute des difficultés persistantes d'entretenir une relation solide avec l'UE et, à notre avis, il aurait été encore plus urgent si le résultat des négociations d'un accord cadre avait été prévisible encore pendant notre enquête.

**86% des PME suisses estiment que le développement technologique est très important pour leur propre développement économique.**

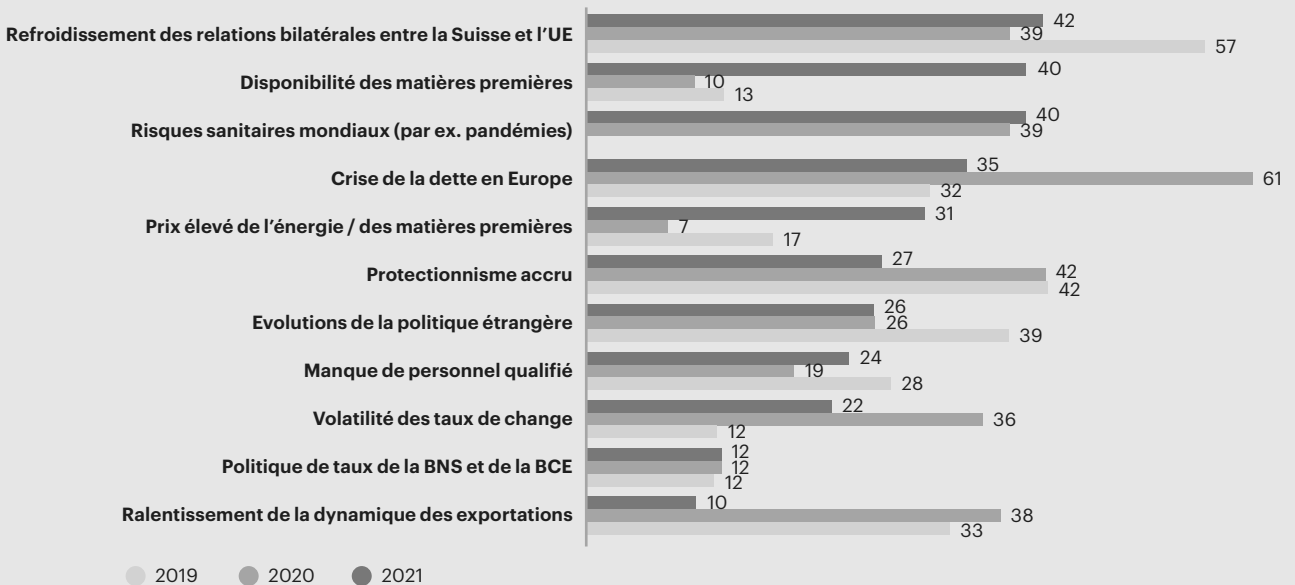
Les risques sanitaires mondiaux sont également considérés comme faisant partie des risques économiques déterminants. Cependant, des thématiques telles que la disponibilité des matières premières, le refroidissement des relations avec l'UE et les prix élevés de l'énergie et des matières premières sont aussi réputées facteurs d'influence économiques déterminants. Surtout les matières premières et leurs prix ont gagné en importance par rapport à l'an dernier. Ce n'est pas surprenant quand on regarde l'évolution dans le monde entier des prix des matières premières telles que le cuivre: le prix a carrément doublé ces douze derniers mois.

Les répercussions de la crise du COVID-19 sur les activités d'exportation des PME suisses revêtent, en revanche, un aspect moins positif. Chez près de deux tiers des PME interrogées, le chiffre d'affaires à l'étranger a de nouveau fléchi l'an passé, et chez près d'un quart d'entre elles, cette baisse se chiffre même à plus de 20% en raison de la crise.

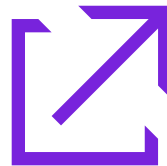
L'évolution négative des activités d'exportation se reflète également dans les activités de financement des PME interrogées. Seulement environ 27% des PME interrogées indiquent s'être renseignées activement sur les offres de financement à l'exportation pendant les douze derniers mois. Seules les garanties ont gagné en importance pour le financement des activités d'exportation.

## Quels seront, à votre avis, les principaux risques conjoncturels ces 12 prochains mois?

Valeurs exprimées en pourcentage, plusieurs réponses possibles



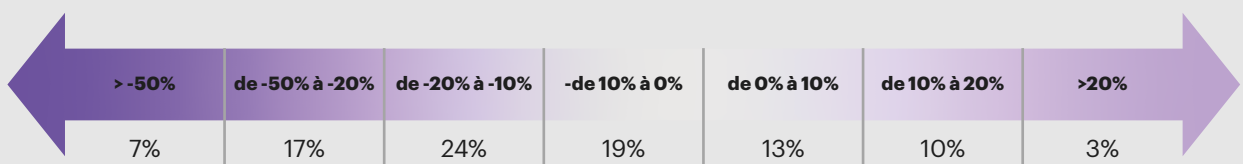
Quant aux opérations documentaires et à la SERV, elles ont perdu en importance par rapport à l'an dernier. Les fonds propres restent toujours la plus importante source de financement pour les exportations. 74% des PME suisses interrogées financent leurs exportations en premier lieu par leurs fonds propres et 69% indiquent que les fonds propres resteront la source de financement la plus importante pour les douze mois à venir.



**Trois quarts des PME suisses interrogées utilisent leurs fonds propres pour financer les exportations.**

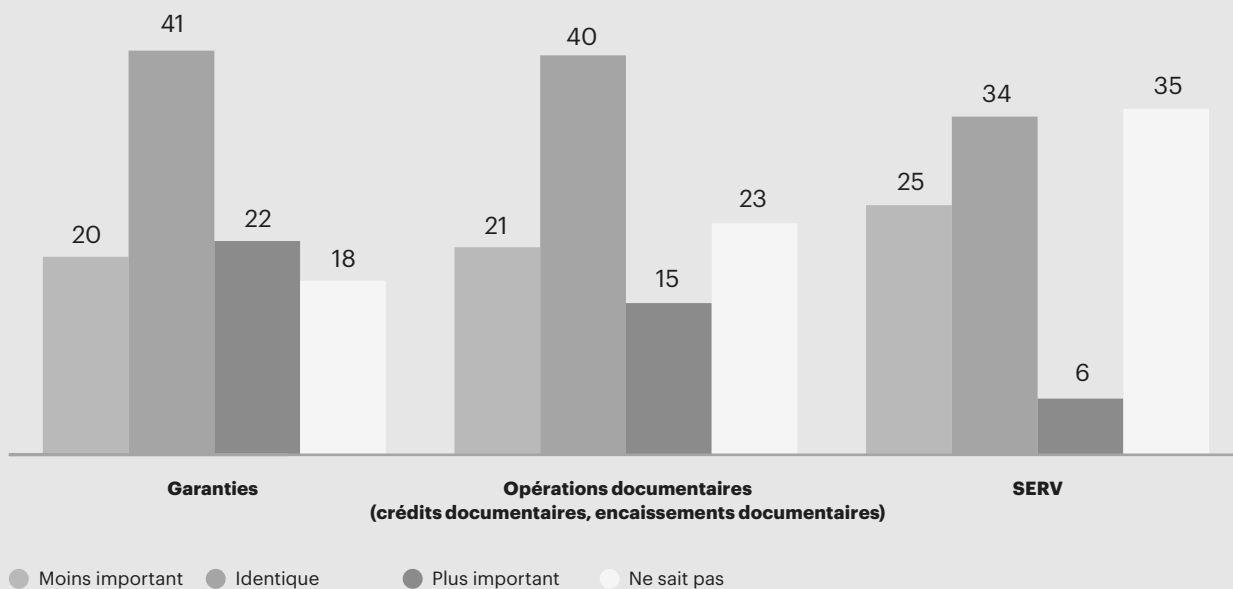
## Dans quelle mesure la crise du COVID-19 a-t-elle affecté les activités d'exportation de votre entreprise?

Valeurs exprimées en pourcentage



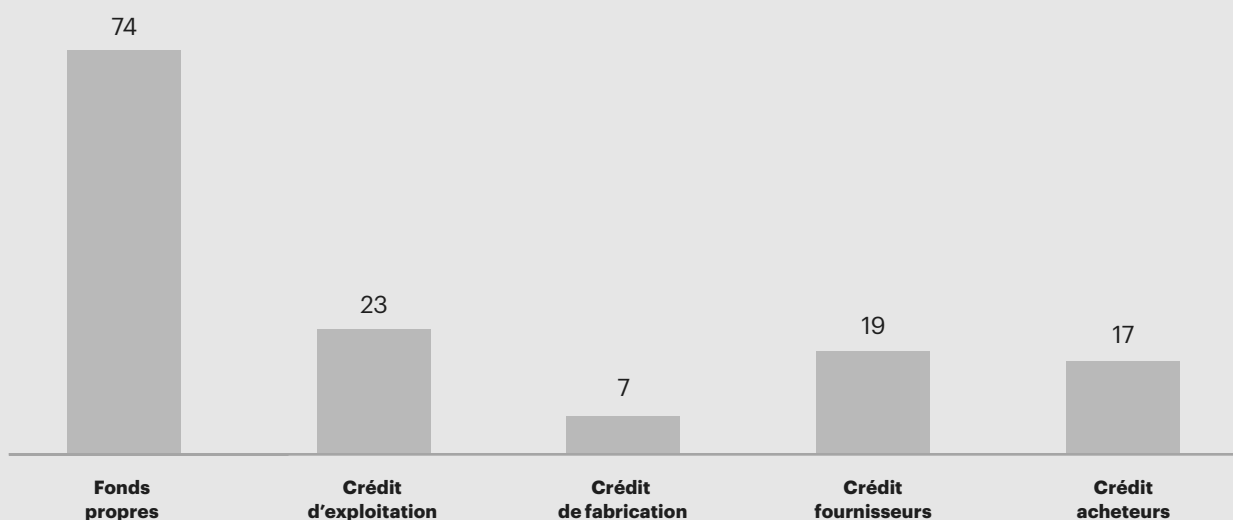
**Quels produits servant de couverture pour les activités commerciales ont gagné en importance ces 12 derniers mois?**

Valeurs exprimées en pourcentage



**Comment votre entreprise finance-t-elle les activités d'exportation? Quelles sont les possibilités de financement à l'exportation que vous utiliserez au cours des 12 prochains mois?**

Valeurs exprimées en pourcentage, plusieurs réponses possibles

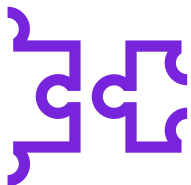


## 04 La culture d'entreprise, un facteur de réussite déterminant

Dans notre étude de cette année, nous avons mis l'accent aussi bien sur le COVID-19 que sur la thématique de la culture d'entreprise. La digitalisation continue, les efforts déployés en matière de développement durable, les exigences accrues des collaborateurs et les conditions de compétitivité sans cesse en évolution marquent le quotidien et les valeurs des entreprises depuis un certain temps déjà. La crise actuelle a, une fois de plus, mis ces changements en évidence. La culture d'entreprise est devenue un facteur de réussite déterminant et peut influencer durablement la compétitivité ainsi que la satisfaction de la clientèle et des collaborateurs.

L'étude montre très clairement que les entreprises voient leur culture comme étant un facteur déterminant de réussite. Près de 80% des PME interrogées estiment que la culture d'entreprise constitue une opportunité et plus des deux tiers considèrent la contribution de la culture d'entreprise à la réussite comme élevée à très élevée. Seules 8% voient la contribution comme faible. Si l'on demande aux PME suisses quelles sont les contributions concrètes de la culture d'entreprise, il en ressort que ce sont les effets qualitatifs qui dominent. Entre 85 et 90% des entreprises mettent en avant des effets comme une meilleure perception depuis l'extérieur, une augmentation de la satisfaction de la clientèle et des collaborateurs ainsi que le fait de se démarquer par rapport aux concurrents. Un chiffre d'affaires accru et un bénéfice plus élevé comme indicateurs de réussite semblent certes importants, mais moins importants que les facteurs qualitatifs avec 78% et 72% respectivement.

**68% des PME suisses sont d'avis que la thématique de la culture d'entreprise a gagné en importance.**



**Deux tiers des PME interrogées évaluent la contribution de la culture d'entreprise à la réussite comme élevée à très élevée.**

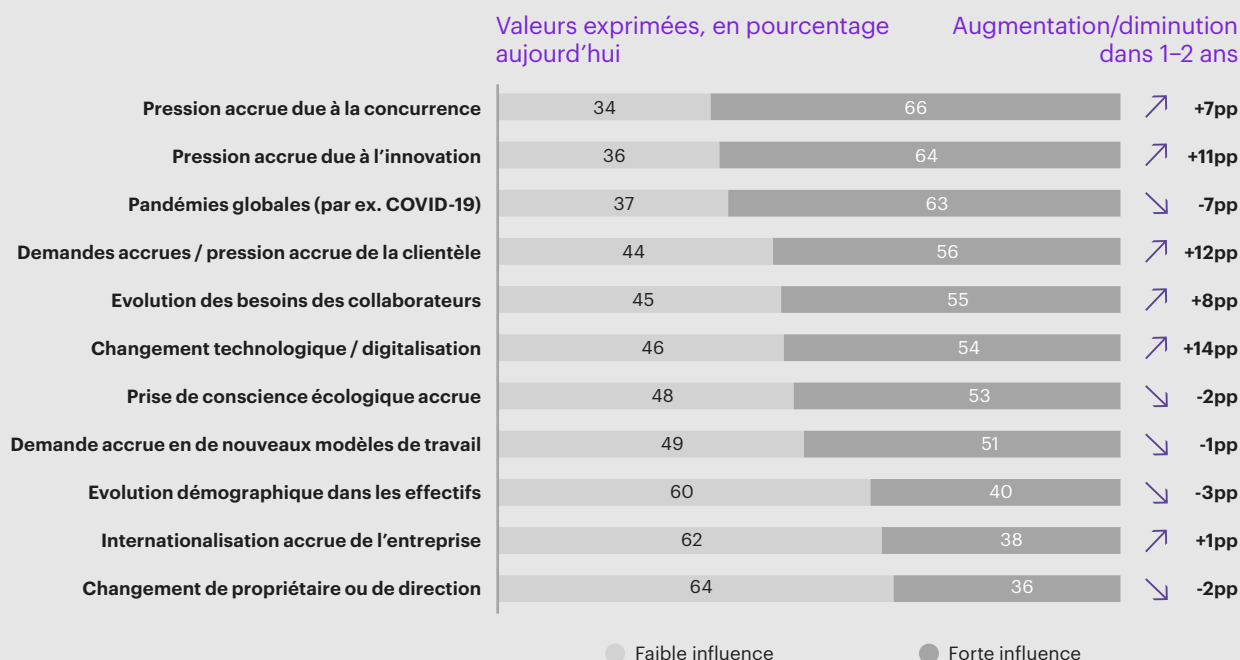
Il est donc peu surprenant que la thématique de la culture d'entreprise ait gagné en importance pour 68% des PME suisses interrogées. Malgré une importance plus élevée et une contribution notable à la réussite, seulement environ 58% des PME suisses ont une stratégie claire permettant de développer leur culture d'entreprise. Bien que la culture d'entreprise relève en général de la tâche du chef d'entreprise, à savoir du CEO ou du conseil d'administration, le fondateur est souvent responsable à titre personnel. Les ressources humaines ou les fonctions de stratégie, ainsi que le niveau suivant de l'organisation, jouent un rôle secondaire. 76% des entreprises indiquent donc aussi qu'elles ne consacrent pour cette thématique aucun emploi à plein temps, ou, si elles le font, un emploi à temps partiel seulement, et qu'elles n'ont guère l'intention de changer cela dans les années à venir.

### Quelle est la contribution de votre culture d'entreprise à la réussite de l'entreprise elle-même?

Valeurs exprimées en pourcentage



## Quels sont les facteurs qui ont eu un impact significatif sur votre culture d'entreprise dans le passé et qui auront un impact significatif dans les 1-2 prochaines années ?



Les mesures déployées pour développer la culture d'entreprise sont alors souvent limitées à diffuser les communications de la direction (37%) et à sensibiliser régulièrement les collaborateurs (23%). Seulement 11% indiquent former régulièrement les collaborateurs de manière systématique, alors que 21% ne développent pas explicitement leur culture d'entreprise. La manière dont cette dernière est développée ne semble pas être en phase avec son importance, mais plutôt avec le fait que près de 60% des entreprises indiquent que leur culture d'entreprise n'a pas fondamentalement changé ou pas du tout changé.

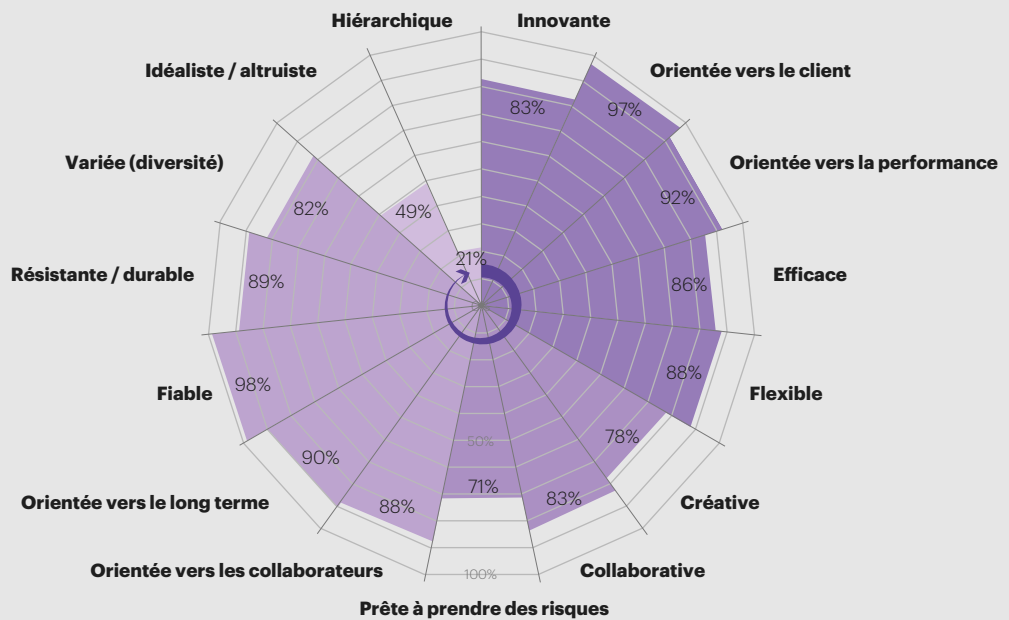
La culture d'entreprise des PME suisses est-elle stable et ne change-t-elle guère malgré la digitalisation, la pandémie, les nouveaux besoins des clients, de la concurrence et des collaborateurs? A cet égard, nous avons, d'une part, demandé à des entreprises comment elles caractériseraient leur culture aujourd'hui et dans quelle direction elle évoluera, et d'autre part, quels sont, à leur avis, les événements ou les facteurs qui déclenchent des changements culturels.

La pression accrue de la concurrence, les demandes clients, l'innovation et les besoins nouveaux des collaborateurs influent le plus sur l'évolution de la culture d'entreprise. Il y a nul doute que le changement technologique rapide et la digitalisation progressive ont, eux aussi, une forte incidence sur l'ensemble de ces facteurs qui ont tous déjà eu le plus grand impact sur les changements culturels ces dernières années et ce sera, sans doute, aussi le cas à l'avenir. Certes, la pandémie mondiale a également exercé une influence élevée à ce jour, non seulement parce que les formes de travail et de collaboration ont radicalement changé mais aussi en raison de la digitalisation accélérée. Cette influence va cependant diminuer à nouveau. En revanche, les changements de la culture d'entreprise, en partie accélérés par la crise, devraient se maintenir. Le télétravail comme mode opératoire modifié en est un exemple parmi tant d'autres. Les bureaux seront de nouveau investis par les collaborateurs. Reste à savoir si ce sera tous les jours de la semaine ou moins. Seul l'avenir nous le dira.



**Dans quelle mesure est-ce que les propriétés suivantes caractérisent le mieux votre culture d'entreprise actuelle? Dans quels domaines pensez-vous que votre culture d'entreprise et les attributs de votre entreprise vont devoir évoluer dans une année ou deux?**

Valeurs exprimées en pourcentage



🔄 "Gagne beaucoup en importance" à "Perd en importance".

Par rapport à de tels défis, les PME suisses se sentent bien parées en termes de culture d'entreprise. La plupart des PME suisses interrogées s'entendent comme orientées vers la clientèle, les collaborateurs et la performance. En effet, elles soulignent en même temps leur orientation à long terme et la stabilité comme priorités. Cette tendance et une bonne assise culturelle expliquent pourquoi seules peu d'entreprises ont changé leur culture de manière significative ces dernières années. Par ailleurs, la flexibilité et l'efficacité revêtent une grande importance comme éléments marquants de la culture d'entreprise. C'est en fait plutôt dans les thématiques comme la force d'innovation et la créativité, associées à la disposition à prendre des risques qu'il existe un besoin de rattrapage. C'est une réponse possible au défi, énoncé dans le chapitre précédent, qu'il faut relever en s'améliorant dans les technologies digitales et dans la digitalisation pour assurer un développement économique positif et durable. La question est de savoir en l'occurrence comment les attributs de la culture d'entreprise vont pouvoir s'équilibrer dans une certaine mesure: par exemple, les caractéristiques comme l'efficacité et la flexibilité, toutes deux importantes, mais qui pourraient parfois entrer en conflit.

En conclusion, force est de constater que les PME suisses considèrent leur culture d'entreprise et son maintien comme importants et s'attendent à ce qu'elle contribue de manière déterminante à la réussite. Malgré l'importance élevée accordée à la culture d'entreprise, la forte orientation vers la stabilité et la durabilité semble freiner les PME suisses de s'investir davantage dans un développement plus actif. On se demande alors si les PME suisses ont l'assise culturelle pour réagir de manière flexible, agile, innovante et ciblée par rapport aux thématiques que sont la digitalisation, le new work, la diversité et le développement durable.



## 05 La Suisse: des mandats clairs à la politique

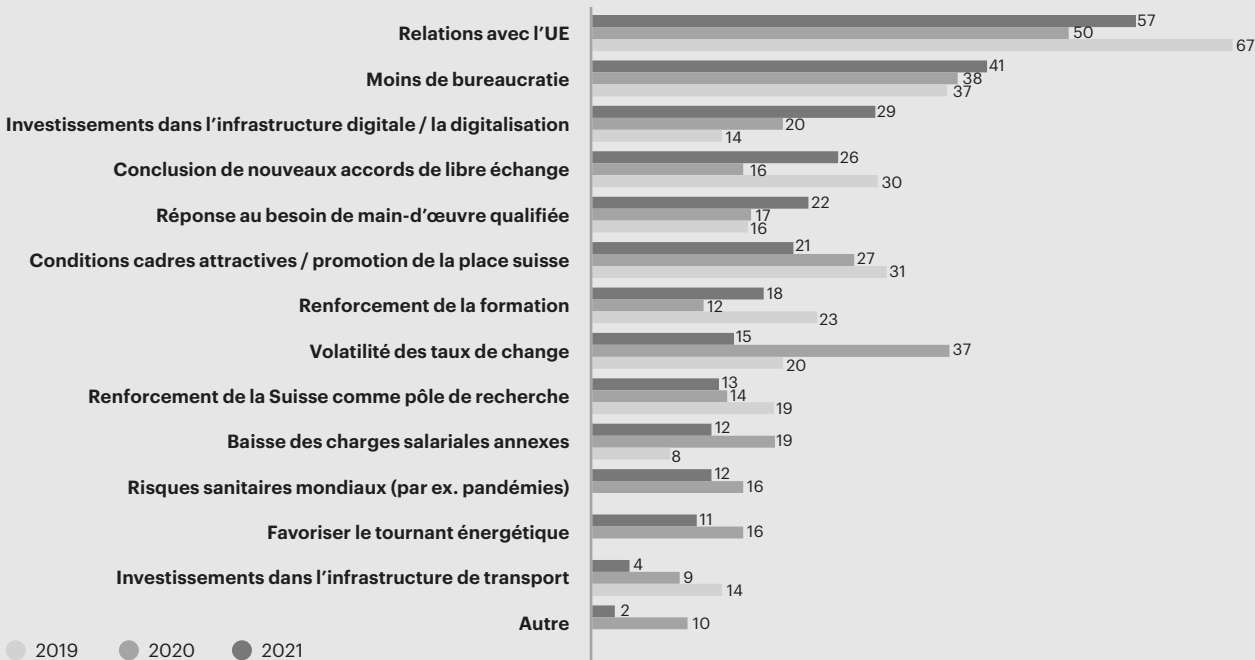
La politique était souvent au centre des attentions médiatiques l'année passée, entre autres dans le cadre de la lutte contre la pandémie, mais aussi par exemple dans le sillage des efforts, déployés en vain, pour stabiliser les relations avec l'UE. La manière dont la politique aborde ces deux thématiques a une influence notable sur l'évolution économique et les perspectives des PME suisses. Mais quelles sont les thématiques qui sont vraiment déterminantes et que souhaitent les PME suisses de la part de la politique?



**Même dans l'étude de cette année, le souhait d'établir une bonne base pour consolider les relations avec l'UE demeure l'enjeu le plus urgent des PME suisses à l'intention de la politique.**

### Quelles sont les trois principales thématiques auxquelles le Conseil fédéral devrait se consacrer ces 12 prochains mois?

Valeurs exprimées en pourcentage, plusieurs réponses possibles



Cette année encore, les thématiques les plus importantes démontrent, une fois de plus, à quel point les exportations sont déterminantes pour la Suisse et dans quelle mesure la digitalisation influe sur la future situation économique des PME suisses. Le fait de conférer enfin aux relations entretenues avec l'UE une base solide, notamment à la suite de l'échec de l'accord cadre, figure toujours et encore en tête, également dans la quatrième édition de notre étude, comme sujet d'extrême actualité et se situe aussi tout en haut de la liste des priorités adressées à la politique. Cette thématique a encore gagné en importance par rapport à l'an dernier. Le Conseil fédéral et le Parlement sont en l'occurrence appelés à trouver une solution, maintenant que les négociations avec l'UE ont échoué. En deuxième lieu, il s'agit de réduire encore les obstacles bureaucratiques. Les PME n'ont souvent pas les ressources nécessaires pour s'occuper du grand nombre d'exigences réglementaires, notamment en matière de protection des données.

Par ailleurs, le besoin d'investir dans l'infrastructure digitale et la digitalisation a également augmenté. Il n'est donc pas surprenant qu'aux yeux des entreprises, le fait de maîtriser les tendances technologiques et les technologies constitue un facteur essentiel pour assurer un bon développement économique durable. Le fait de renforcer la formation est essentiel dans ce contexte. Les nouvelles technologies nécessitent de nouvelles aptitudes qui sont souvent difficilement accessibles aux PME de nos jours.

Une meilleure gestion de la volatilité du taux de change et l'abaissement des charges salariales annexes préoccupent la politique beaucoup moins cette année que l'an dernier. Par ailleurs, le besoin de renforcer encore la recherche en Suisse et de créer des conditions cadres attractives, c'est-à-dire la promotion active de la Suisse, a également perdu en importance. Les conditions cadres politico-économiques en Suisse sont sans doute encore assez satisfaisantes dans l'ensemble et les prérequis de réussite ne laissent pas à désirer en comparaison internationale, notamment en cette année de pandémie.



## 06 Editeur et partenaires de l'étude

### KEARNEY

**Kearney** compte parmi les leaders du conseil aux entreprises à l'intention de la direction supérieure. Elle conseille des groupes internationaux et des PME de premier plan, ainsi que des institutions publiques. La société de conseil soutient ses clients dans la transfor-

mation de leurs activités et de leur organisation afin d'obtenir des avantages concurrentiels sur le long terme. Dans ce contexte, elle met l'accent sur la croissance et la digitalisation, l'innovation et la durabilité, ainsi que sur l'optimisation de chaînes de production et de livraison complexes et internationales. Kearny a été fondée en 1926 à Chicago. Elle a ouvert son premier bureau en dehors des Etats-Unis, à Düsseldorf en 1964. Aujourd'hui, Kearny emploie près de 3'600 collaborateurs aux quatre coins du monde, dans plus de 40 pays. L'entreprise de conseil est neutre sur le plan énergétique depuis 2010. Kearney a connu une forte croissance en Suisse ces dernières années. A l'heure actuelle, près de 60 conseillers à Zurich collaborent avec de nombreuses entreprises suisses et internationales, issues de tous les secteurs de l'industrie, se concentrant notamment sur les biens de consommation et le commerce, l'industrie pharmaceutique et les sciences de la vie, la fabrication de machines et le secteur manufacturier, ainsi que les télécommunications et le secteur de l'énergie.

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



**swiss export** est un centre de compétences consacré au commerce extérieur en Suisse. Ses prestations intègrent un large éventail de séminaires et d'événements spécialisés, le conseil individuel autour de l'export, ainsi que le magazine spécialisé «swiss export Journal» consacré au commerce extérieur. L'association est un organisme à 100% privé, qui crée des avantages concurrentiels au profit de ses

membres et qui place l'amélioration de la compétitivité ainsi que les conditions cadres pour les groupes internationaux au cœur de ses activités. swiss export dispose d'un réseau de spécialistes avec plus de 150 points d'appui dans 50 pays, outre son agence à Zurich.

[www.swiss-export.com](http://www.swiss-export.com)



**RAIFFEISEN**

Le **Groupe Raiffeisen** est la Banque leader pour les PME avec plus de 209'000 clients entreprises. Raiffeisen est profondément ancrée au niveau local avec 225 Banques Raiffeisen autonomes sur 824 sites dans toute la Suisse.

Afin que la clientèle entreprises puisse être encadrée de manière compétente et pour toutes les questions d'ordre entrepreneurial, Raiffeisen collabore étroitement avec des experts et ses partenaires de réseau RCE et La Mobilière.

Le Raiffeisen Centre des Entrepreneurs RCE offre aux entrepreneurs des conseils, des workshops et des réunions dans toutes les régions de la Suisse. L'accent est mis sur ses quatre compétences clés que sont l'accompagnement financier, la stratégie, la conduite et la communication, ainsi que la transmission d'entreprise comme clé de réussite.

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



La société **Business Broker SA** est le leader du conseil en matière de vente et d'évaluation de PME suisses. L'entreprise de conseil possède deux sites, l'un à Zurich, l'autre à Lausanne, et dispose de connaissances de longue date du marché et d'une vaste expérience cumulée au fil des 700 transactions qu'elle a accompagnées.

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

## 07 L'enquête

Pour la quatrième fois consécutive, Kearney et swiss export ont réalisé une enquête auprès des PME suisses au printemps 2021. Cette année, Raiffeisen s'est jointe à cette initiative pour la deuxième fois en tant que partenaire, de concert avec Raiffeisen Centre des Entrepreneurs et Business Broker SA.

### **Groupe cible et sondage**

Les clients de Kearney et de Business Broker SA, les membres de swiss export et de Raiffeisen Centre des Entrepreneurs, ainsi que des entreprises abordées par le biais de contributions sur les canaux des médias sociaux font partie du groupe cible de l'enquête.

Environ 200 entreprises ont participé à la collecte de données en ligne; 129 d'entre elles ont complété le questionnaire en bonne et due forme leur permettant de rejoindre le groupe cible servant de base pour l'analyse. Près d'un quart d'entre elles sont actives dans la construction de machines, 11% dans le traitement des métaux, 8% dans le secteur des services, 7% dans l'industrie chimique et pharmaceutique. Les 51% restants se répartissent sur 33 autres secteurs. 72% des entreprises participantes emploient moins de 100 collaborateurs, 22% emploient entre 100 et 1'000 collaborateurs et 6%, plus de 1'000 collaborateurs. 79% des participantes et participants sont membres de la direction.

Nous remercions Bettina Schultheiss et Gian Carlo Bauer (tous deux de chez Kearney) pour l'organisation et l'analyse des résultats de l'étude.





KEARNEY