

Baromètre 2016 des Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) en Suisse romande

I- Introduction

1. Objet de l'étude

Les Entreprises de Taille Intermédiaire... Cette appellation générique ne qualifie pas d'emblée la cible de cette étude. Le terme « *intermédiaire* » est en effet relatif et renvoie aux autres catégories d'entreprises, mieux connues ou reconnues.

Les ETI ne présentent ni la puissance et la visibilité des grandes entreprises multinationales, ni la proximité territoriale des PME ou encore l'attrait entrepreneurial des start-ups. En Allemagne pourtant, ces ETI constituent le « *Mittelstand* », un tissu industriel dynamique, résolument tourné vers l'international, bien qu'assez mal circonscrit en terme de taille et de chiffre d'affaires.

Quant au reste de l'Europe : France, Italie, Angleterre, l'intuition existe au sein des autorités politiques et des investisseurs que les ETI sont des pourvoyeurs importants de valeur ajoutée et d'emploi. Quelques études sur le sujet à l'initiative de grands cabinets de conseil ont été publiées ces dernières années, sans grand écho, mais qui tendent à étayer ces hypothèses.

2. Qu'en est-il en Suisse ?

En Suisse, il existe très peu de statistiques exploitables sur les entreprises, contrairement à leur disponibilité dans les pays cités plus haut. Ainsi, réaliser ce type d'étude en Suisse requiert une approche particulière.

Une étude sérieuse sur le thème des ETI ne peut donc se concevoir que par le croisement entre une étude quantitative ciblée basée sur les statistiques de l'Office Fédéral de la Statistique (OFS) et une étude qualitative réalisée directement au contact des chefs d'entreprises.

Ce constat et ces recommandations nous ont été faits par le directeur du laboratoire de macroéconomie de l'Université de Lausanne (Unil), Olivier Cadot, et ce fut l'origine de la première étude sur les Entreprises de Taille Intermédiaires en Suisse Romande.

3. Innovations et limites de l'étude

Innovations

- Une cible inédite : les ETI, catégorie d'entreprise méconnue en Suisse.
- La combinaison d'une approche académique (partenariat avec l'institut de macroéconomie appliquée CREA de l'Unil) et d'une approche économique, directement au contact de la cible de l'étude : les chefs d'entreprises.
- L'objectif de combiner la mesure de la « **valeur ajoutée** » des entités considérées, seul indicateur officiel reposant sur les statistiques de l'OFS avec le concept de « **performance durable** » dont on peut faire l'hypothèse que les ETI romandes, depuis longtemps sur leur marché, possèdent certaines clés.
- Les thématiques abordées avec les chefs d'entreprises, qu'on pourrait qualifier de 360°, qui ont produit un « **matériel** » considérable et probablement inédit en Suisse à cette échelle.
- La visée d'une transversalité des intérêts (inter-industries et inter-cantons) et le bénéfice attendu de l'échange de pratiques.

Limites de l'étude

- Les derniers chiffres de l'OFS qui datent de 2013
- Absence d'historique sur cette segmentation des entreprises suisses. 2016 représente donc le t0.

4. Cible et Méthodologie

L'étude, conduite entre février et mai 2016 a porté sur les six cantons romands : Genève, Vaud, Jura, Neuchâtel, Valais et Fribourg.

Auparavant, Quadrane avait effectué un important travail de correction, d'agrégation et de recouplement de fichiers qualitatifs permettant d'identifier et de contacter les décideurs, en vue d'organiser les entretiens.

La limite inférieure des ETI de 250 employés (équivalent plein temps, EPT) telle que définie par l'Union Européenne, a été abaissée à 100 afin d'élargir la cible : 975 établissements représentant 30% des emplois de la Suisse romande.

La limite supérieure est de 4'999 employés. Seules 3 entités de ce type sont présentes en Suisse romande.

L'étude quantitative, mandatée par Quadrane à l'institut CREA de l'Unil s'est faite sur l'ensemble des codes Noga (Nomenclature Générale des Activités économiques) à l'exclusion des pures administrations, des fondations et des sièges d'entreprises multinationales non Suisses sans activité à valeur ajoutée sur le territoire.

Les aspects fiscaux n'ont pas été pris en compte volontairement dans le calcul de la valeur ajoutée.

Pour l'analyse de la valeur ajoutée, l'OFS nous a fourni spécialement les informations par canton pour l'ensemble de la Suisse segmentée par code d'activité (Noga) et par taille d'effectifs : 0-99, 100-249, 250-499, 500-999, 1'000-1'999, 2'000-4'999 et plus de 5'000.

Concernant l'étude qualitative, nous avons choisi de concentrer les entretiens exclusivement sur les président exécutifs, directeurs généraux ou associés gérants. Ainsi 38 chefs d'entreprises ont accepté de répondre à nos questions, le plus souvent en face à face. Ces 38 dirigeants supervisent en général plusieurs entités juridiques ou établissements tels que définis dans l'étude sur la valeur ajoutée.

Ainsi les entreprises ayant participé à l'étude représentent environ 13% des effectifs des ETI en Suisse romande.

Le choix des dirigeants de premier niveau est justifié par l'étendue des thèmes abordés pendant l'entretien qui requièrent une connaissance globale de l'entreprise et de sa stratégie.

Ces thèmes sont les suivants :

- Le capital humain de l'entreprise
- Les activités de l'entreprise
- Les facteurs pouvant impacter positivement ou négativement l'entreprise dans les deux prochaines années
- Les enjeux de croissance en Suisse et à l'international
- L'accompagnement sur le plan politique, fiscal et du conseil
- L'environnement et le développement durable
- La transformation digitale

II- Résultats et Conclusions

1. Etude Quantitative

- 1) Selon l'étude quantitative, **les 975 établissements ETI, soit 0.7% du total des établissements, emploient 29,9% des EPT et génèrent 39,3% de la valeur ajoutée** de l'ensemble des entreprises de Suisse romande. Ce ratio de productivité calculée par valeur ajoutée/EPT est présenté par taille d'entreprise (cf. Tableau 1)
- 2) Sur l'ensemble de la Suisse, les ETI semblent jouer un rôle tout aussi important avec un ratio de **39,8% de la valeur ajoutée avec seulement 30,4% des effectifs** (cf. tableau 1).
- 3) Certains secteurs d'activités tels que la fabrication de machines ou l'horlogerie augmentent l'écart entre les ETI et les autres entreprises. Ainsi, **les cantons de Neuchâtel et Fribourg tirent les ratios vers le haut** (cf. tableau 2).
- 4) Que ce soit en Suisse romande ou en Suisse alémanique, **les ETI surclassent l'ensemble des autres acteurs de l'industrie** en termes de valeur ajoutée et de performance économique.
- 5) Au sein des ETI, **le segment 250-999 employés est à la fois le mieux représenté en nombre d'emplois EPT et le plus grand pourvoyeur de valeur ajoutée** (cf. tableau 3).
- 6) **Dans le secteur secondaire, les ETI romandes ont un ratio de productivité nettement supérieur aux ETI suisses.**
- 7) La présence importante de certaines industries à forte marge en Suisse romande telles que **l'industrie de précision, l'électronique ou l'horlogerie ne suffit pas à expliquer la survaleur ajoutée des ETI car ce phénomène est également présent sur l'ensemble de la Suisse.**

Il est donc important de se pencher sur l'étude qualitative afin de déterminer s'il existerait d'autres traits communs à l'ensemble des ETI qui expliqueraient ces écarts.

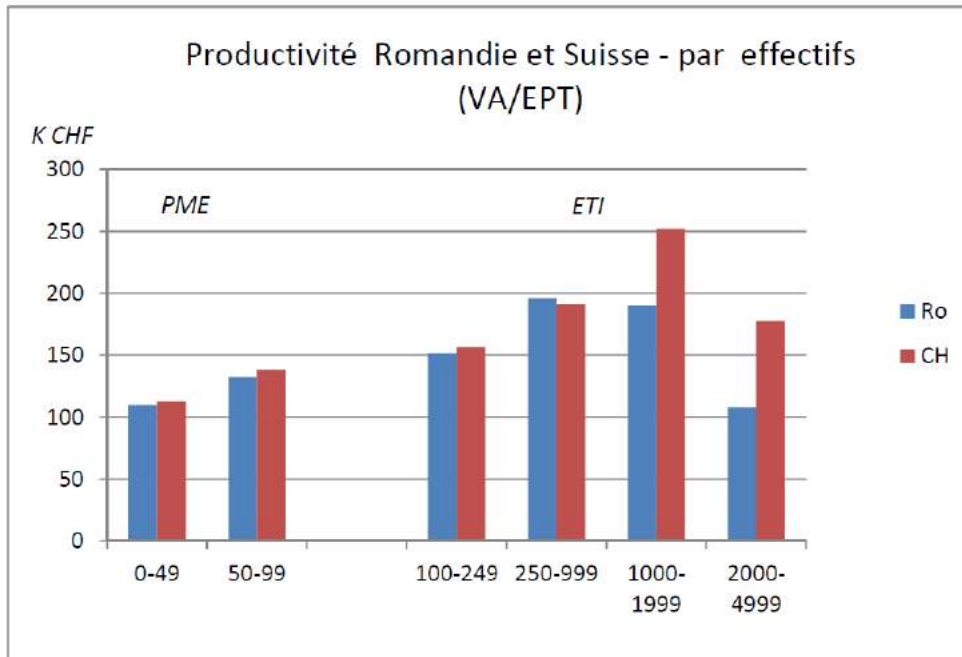


Tableau 1. Productivité calculée par valeur ajoutée, divisée par effectifs en équivalent plein temps (EPT). Romandie = Ro, Suisse= CH.

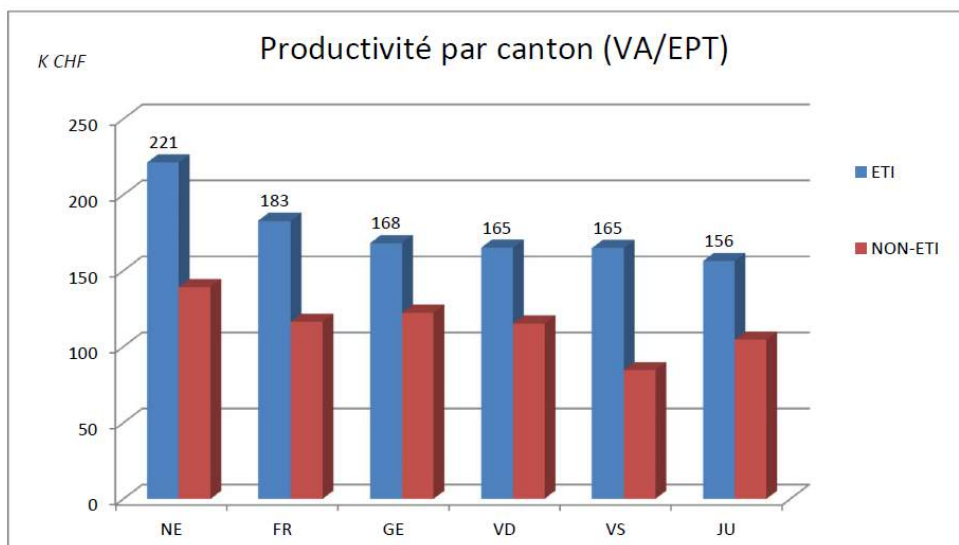


Tableau 2. Productivité Suisse Romande par canton - ETI et autres entreprises (non-ETI)

2. Etude Qualitative

Parmi les thèmes proposés pour la discussion avec les chefs d’entreprise, il en est deux qui se détachent nettement, tant pour leur caractère critique comme facteur de succès que pour leur universalité, quels que soient l’industrie, la région géographique ou le type de marché, local ou international : le capital humain et la transformation digitale de l’entreprise.

C’est pourquoi nous développons ces thèmes plus longuement.

Les autres thèmes abordés, tels que l'accès au financement des investissements ou les stratégies de croissance, sont plus dépendants du type d'activité, de la structure de l'actionnariat, ou de l'environnement concurrentiel.

Les réponses méritent donc d'être examinées de manière plus segmentée tant sur le plan cantonal que par type d'industrie (voir l'étude complète).

Toutefois, nous avons pu identifier quelques dénominateurs communs aux ETI, que nous avons regroupés sous le thème de « *Performance durable* ». « *Performance* », en termes de valeur ajoutée distinctive, comme on l'a vu dans l'étude quantitative et « *durable* » car il semble que sur des aspects comme la croissance, le management et la stratégie des ETI, une combinaison de facteurs puisse favoriser le développement et la pérennité des ETI.

Les secteurs représentés par l'étude quantitative sont comparés aux secteurs de l'ensemble des ETI romandes dans le tableau 3. Un équilibre secondaire et tertiaire est maintenu dans les entreprises ayant participé à l'étude quantitative. Ainsi la représentativité des résultats des entretiens est validée.

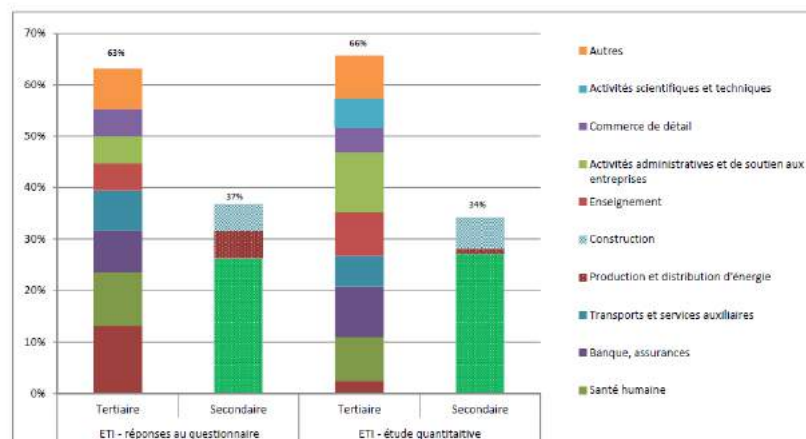


Tableau 3. Secteurs étude qualitative (entretien et questionnaire) comparés à l'ensemble des ETI romandes (étude quantitative)

Le Capital Humain

Toutes les ETI suisses ont déclaré durant les interviews combien l'engagement de leurs collaborateurs revêtait une grande importance à leurs yeux. Plusieurs d'entre elles ont d'ailleurs précisé que le capital de leur entreprise était fait des femmes et des hommes qui la composaient. Mais au-delà de ce constat, force est de constater que la quête des meilleurs collaborateurs reste une difficulté. Ainsi, sans surprise, particulièrement dans des secteurs comme la distribution, les transports ou l'hôtellerie, attirer du personnel qualifié est toujours aussi ardu.

A y regarder de plus près, l'étude montre que c'est l'ensemble des ETI, tous secteurs confondus, qui anticipent des besoins de nouvelles compétences. Si, dans le cadre d'une stratégie à l'international, les ETI prévoient des recrutements à l'étranger, elles

considèrent cependant que leur expertise et leur savoir faire principaux doivent rester en Suisse.

C'est pourquoi le recrutement, la formation et le développement des managers sont majoritairement identifiés comme les 3 enjeux principaux liés aux ressources humaines. Loin derrière, la rémunération n'arrive qu'en 4ème position, suivi par la professionnalisation des équipes ressources humaines et, enfin, la prévoyance professionnelle.

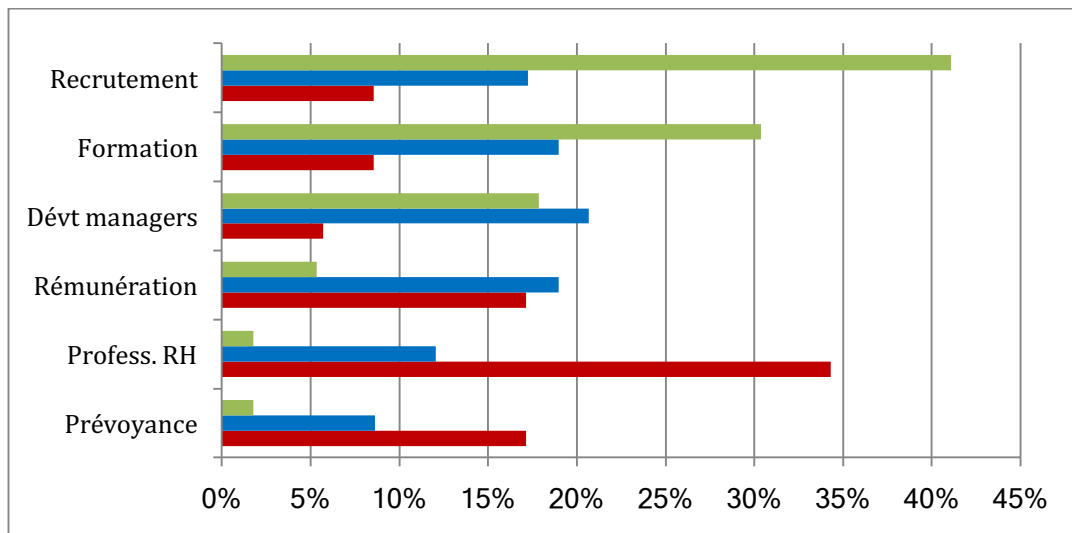


Tableau 4. Enjeux des Ressources humaines
(vert = nombre de répondants citant comme 1^{ère} priorité, bleu=2^{ème} et rouge = 3^{ème})

Pourquoi la prévoyance n'arrive-t-elle qu'en dernière position des principaux challenges RH ?

L'étude montre qu'elle est toujours considérée comme un élément de motivation important (48% des sondés restent satisfait de leur prévoyance professionnelle actuelle) et qui reste un bon moyen de fidéliser les managers.

Mais les dirigeants interrogés soulignent que, suite au rajeunissement des effectifs, les collaborateurs de la fameuse génération Y, nés entre 1980 et 1985 (aussi appelé « *digital native* ») sont, plus que les autres, en quête de sens dans le travail et restent moins sensible à des aspects tels que la prévoyance.

Il s'agit donc d'un défi pour les « *politiques* » qui placent les enjeux et conséquences de la prévoyance professionnelle comme une priorité.

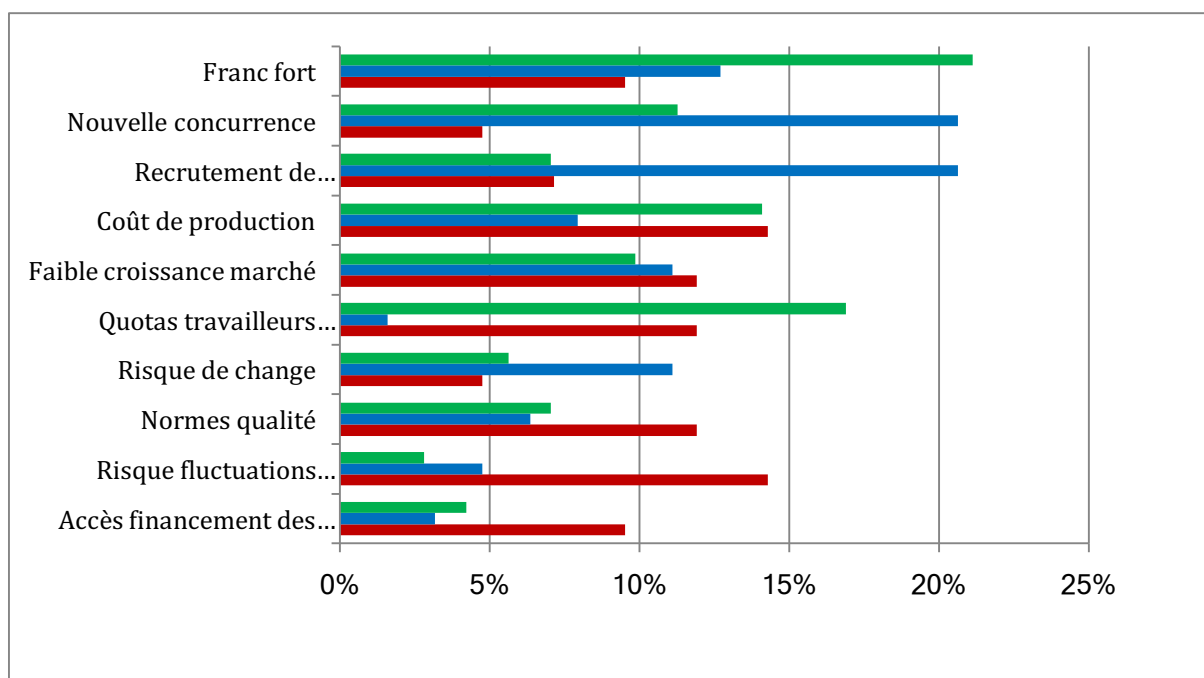


Tableau 5. Facteurs négatifs pour 2016-2017
(vert = nombre de répondants citant comme 1^{ère} facteur, bleu = 2^{ème} et rouge = 3^{ème})

Enseignement important de l'étude concernant les ressources humaines, nombre d'ETI se trouvent obligées d'investir dans leur propre capacité de formation pour faire face au défaut de l'offre dans ce domaine. C'est même de loin le premier challenge des ETI rencontrées, confirmé par un autre résultat qui positionne « *le recrutement des compétences* » comme l'un des 3 facteurs pouvant impacter négativement leur entreprise sur l'horizon 2016-2017. Si la construction, le commerce et l'industrie manufacturière affichent une certaine inquiétude, l'étude montre, là aussi, que l'enjeu de la formation professionnelle est largement partagé dans les autres secteurs d'activité.

Les faiblesses de la Suisse citées spontanément par les interrogés sont le manque d'écoles, l'absence de certificats spécifiques dans certains de leurs métiers comme la distribution, ou encore des formations professionnelles opérationnelles jugées insuffisantes. Face à ce déficit de formations adaptées à leurs besoins, les ETI ont donc dû s'adapter avec la mise en place de formation en interne. Le développement des managers lui-même se fait souvent par un programme de formation interne, considéré d'ailleurs comme particulièrement efficace.

Une piste identifiée pour améliorer l'attractivité et la fidélisation des collaborateurs est la mise en place de modèles de gestion des talents plus modernes, en accord avec les nouvelles conventions collectives. Ainsi, la gestion plus personnalisée des individus, l'attention portée à l'ambiance au travail, ainsi que le suivi de la santé des collaborateurs (tabac, alcool, stress, etc.) sont plébiscités par plusieurs ETI. Comme le résume un dirigeant en expliquant qu'il travaille « *à donner un but commun à une organisation qui est composée d'une très grande diversité de métiers* ». Si l'objectif est clair, il subsiste néanmoins de nombreuses interrogations pour l'atteindre. En effet, le management des ETI doit s'adapter aux nouvelles générations Y et Z et cherche encore comment les approcher et les mobiliser.

Si l'étude n'avait pas pour vocation de mesurer la part des travailleurs étrangers dans les effectifs des ETI suisses, de nombreux dirigeants ont souhaité préciser lors des entretiens que la Loi sur l'immigration (2017) pourrait avoir un effet très néfaste. Les futurs quotas des travailleurs étrangers sont identifiés comme un des facteurs négatifs pour 2016 et 2017 par les ETI interrogées, au même titre que la faible croissance du marché, ou encore le risque de change. Certaines ETI envisagent même de délocaliser une partie de leur activité en raison de l'absence de personnes formées en Suisse.

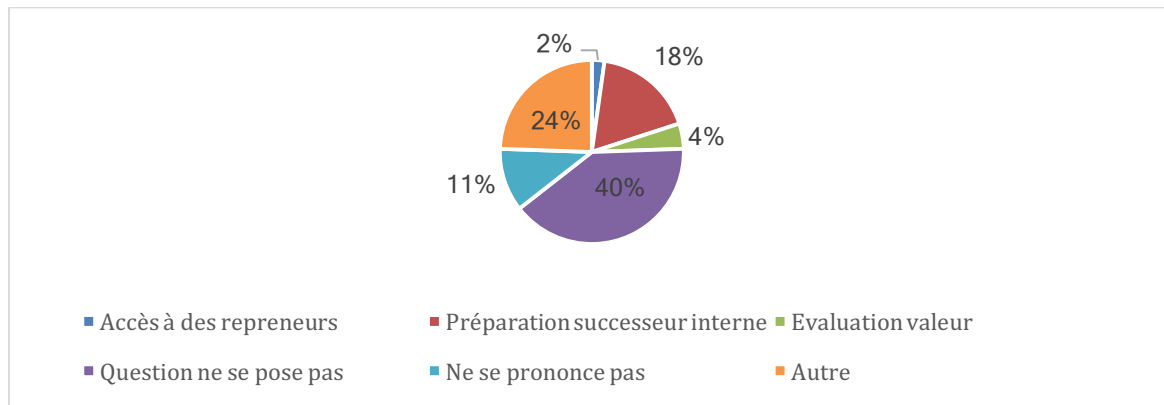


Tableau 6. Enjeux de succession (% du nombre de répondants)

Dernier enseignement, 40% des ETI interrogées considèrent que la question de la succession et de la transmission de leur entreprise ne se pose pas. Seuls 22% d'entre elles s'intéressent à ce sujet et 18% préparent actuellement leur successeur en interne. L'accès à des repreneurs potentiels concerne à peine 2% des entreprises.

Conclusion sur la dimension « Capital Humain »

Nous avons rencontré de la part des dirigeants des ETI un intérêt et une conscience de la criticité de la question du capital humain qui les rapprochent plus des dirigeants de PME que de ceux des multinationales. Le discours sonne vrai et dénote une véritable connaissance du sujet. Aucun de ces dirigeants n'a utilisé le secours de sa ou son Directeur des Ressources Humaines (DRH) pour préciser un point ou un chiffre.

Que ce soit dès la phase de recherche de profils et d'intégration, de la clarté de la vision Ressources Humaines ou de l'objectif de mobilisation et d'engagement des collaborateurs, le dirigeant d'ETI est proche de son personnel et il semble visible de tous.

Le Digital

Le sujet de la transformation digitale est fréquemment abordé aujourd’hui car chacun a bien conscience que l’informatique, les réseaux, les logiciels, les algorithmes et les « data » transforment définitivement le monde que connaissaient les entreprises « pré-numériques » dans toutes leurs activités, au delà de la digitalisation du commerce.

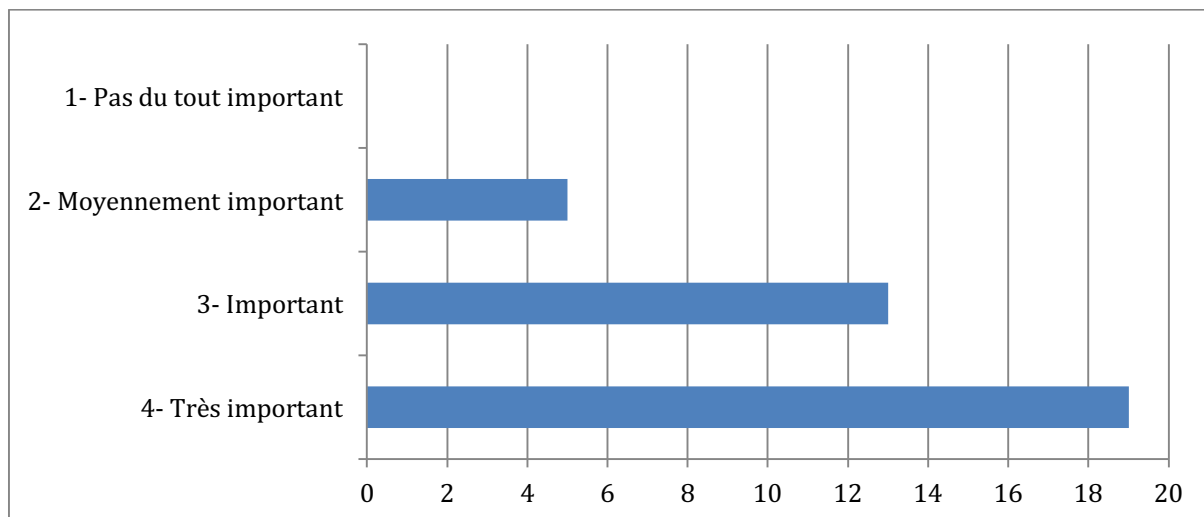


Tableau 7. Importance du digital (% du nombre de répondants)

Les ETI n'échappent pas à cette évolution. Même les activités des ETI suisses les plus ancrées dans le réel sont concernées. La médecine (télé-chirurgie) aussi bien que les transports (e-billets, NFC), autant que le secteur de la construction (tablettes tactiles sur les chantiers, impression 3D). Même les hôtels — lieux on ne peut plus « réels » — sont impactés, voire conditionnés, par le digital.

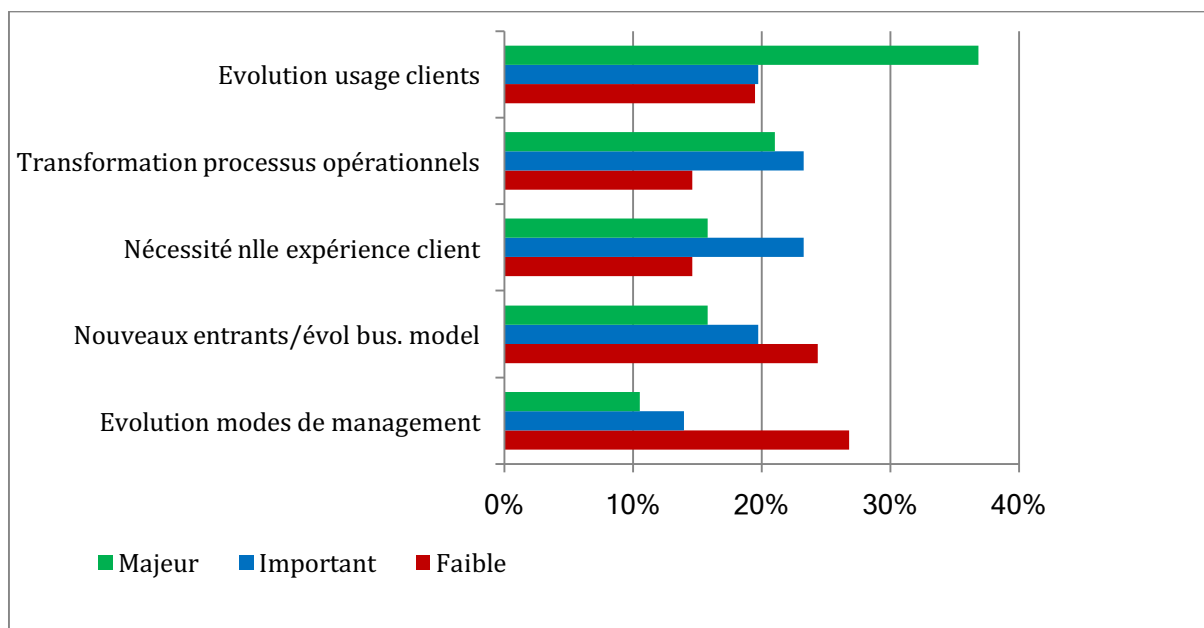


Tableau 8. Impact du numérique sur votre organisation (nombre de répondants)

C'est ce que montre l'analyse des réponses à la question « Quels sont les impacts du digital sur votre organisation ? ». Les ETI suisses répondent majoritairement que l'arrivée de

nouveaux entrants et l'évolution du modèle d'affaires, les nouveaux besoins en terme d'offres et de services, la nécessité d'une nouvelle expérience client et la transformation des opérations internes auront des conséquences importantes voire majeures.

Mais, paradoxalement, à la question « *Quels sont les facteurs pouvant impacter positivement votre entreprise sur l'horizon 2016 et 2017 ?* », la transformation digitale n'arrive qu'en 5ème position après les opportunités d'externalisation à l'étranger, les nouveaux marchés et l'augmentation des ventes, les nouvelles politiques d'offres (produits et services) et les fruits des investissements R&D réalisés. D'ailleurs, elles sont moins de 30% à penser qu'il y a déjà une rupture numérique dans leurs secteurs d'activité.

Les ETI suisse ont, semble-t-il, bien compris que la transformation digitale consiste à faire évoluer leur activité autour des axes fondamentaux que sont le modèle d'affaires et l'expérience Client. Plusieurs dirigeants interrogés ont même cité les caractères « *fondamental* » et « *passionnant* » de ce sujet.

Pourtant, beaucoup d'entre elles peinent encore à comprendre l'impact du digital sur l'évolution de leurs modes de management et leurs organisations : 3ème axe pourtant essentiel. Les ETI suisses semblent donc ne pas encore être capables d'embrasser cette révolution numérique dans toute sa globalité.

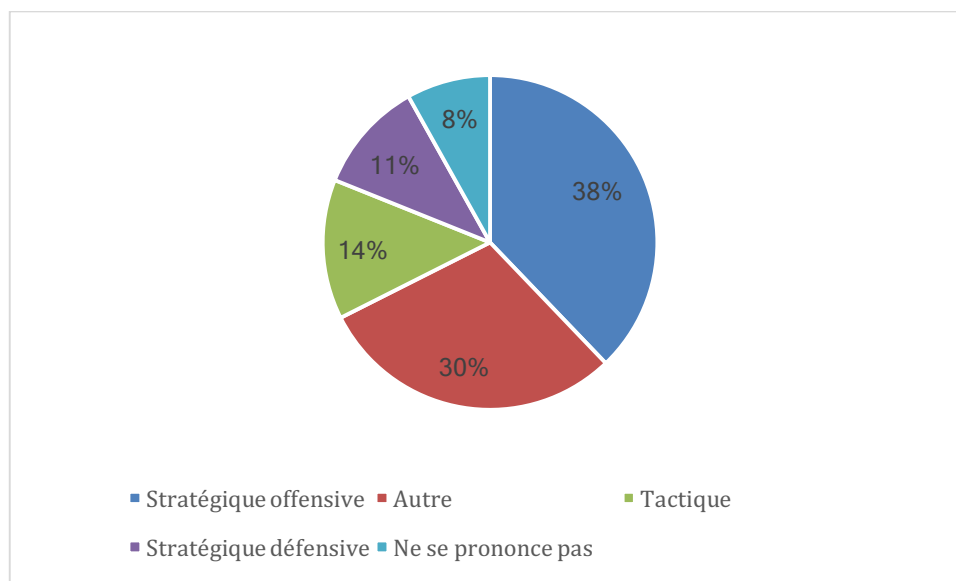


Tableau 9. Stratégie digitale adoptée (% de répondants)

Si les ETI suisses semblent anticiper que le digital est un enjeu, quelles stratégies adoptent-elle ? L'étude de Quadrane montre que 38% d'entre elles disent répondre par une stratégie offensive, c'est-à-dire en exploitant systématiquement toute les opportunités. Les autres ETI lui préfèrent une approche plus tactique (par des initiatives ponctuelles jugées peu coordonnées) voire, pour 11% d'entre elle, totalement défensive, en maintenant coûte que coûte leurs positions actuelles.

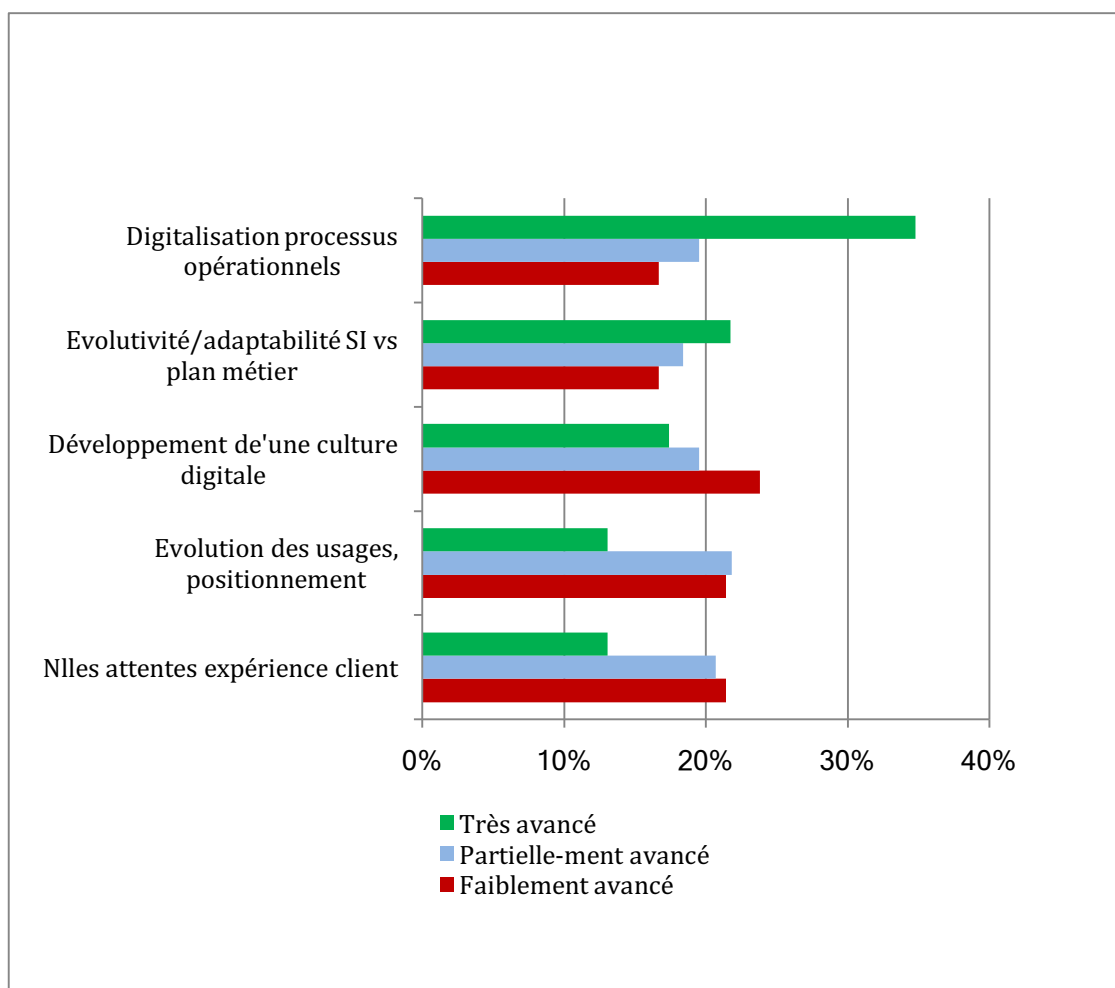


Tableau 10. Avancement de la transformation digitale (% de répondants)

Concernant le niveau de la transformation digitale des ETI suisses, toutes le considèrent comme partiellement ou faiblement avancé. Le chemin semble donc encore long, même si l'évolutivité de leurs systèmes d'information ainsi que la digitalisation de leurs processus opérationnels et de support, sont aujourd'hui les premières étapes engagées.

D'ailleurs, on remarquera que seule la moitié des ETI interrogées (57%) considèrent leurs systèmes informatiques comme plutôt ou très évolutif. Un facteur négatif pour les autres ETI vis à vis de l'expansion inéluctable du digital dans tous les secteurs.

Conclusion sur la dimension « Digital »

Si la transformation digitale est, pour les ETI suisses, certaine à échéance, elles ont encore du mal à prévoir si leurs modèles économiques actuels devront simplement évoluer, ou bien être complètement repensés.

Bien que de nombreux dirigeants d'ETI nous aient confirmé leur volonté d'investissement dans l'innovation, force est de constater qu'elle reste pour nombre d'entre elles une source d'insatisfaction, voire de frustration.

Rompues à l'amélioration continue de leurs offres de bases produits et/ou services, les ETI cherchent aujourd'hui des pistes pour engager des innovations plus disruptives. Pourtant, bien qu'identifiées comme plus importantes que leurs savoir-faire actuels pour améliorer leur rentabilité et leur productivité, elles ont encore du mal à identifier et adopter les bonnes pratiques : suivre les modes du moment ? Imiter les plus innovants ? Poursuivre avec des améliorations incrémentales et ne pas se remettre en cause en préservant ses positions acquises ?

Notre étude montre que les ETI, malgré leurs différences de secteurs d'activité, présentent beaucoup plus de similitudes qu'elles ne l'imaginent. Définir et adopter une stratégie d'innovation dédiée à cette catégorie d'entreprise représente une véritable opportunité, que Quadrane entend bien poursuivre très prochainement.

III- Les moteurs de la « performance durable »

Comme nous l'avons vu dans l'étude quantitative réalisée par l'institut Créa de l'Unil, il ressort que les ETI de Suisse romande surclassent en terme de valeur ajoutée et de productivité l'ensemble des entreprises suisses.

A la faveur des entretiens avec les dirigeants et après analyses et recoupements de leur contenu, nous pouvons avancer certains facteurs qui, combinés entre eux, seraient de nature à expliquer cet avantage concurrentiel.

1. **Excellence non substituable.** Comme déjà évoqué, un point commun aux ETI interrogées est que tout au long de leur développement, elles ont le souci de préserver leur expertise, leurs compétences et leur savoir-faire. Produits, processus, compétences, service restent au centre des priorités quelle que soit la stratégie de développement, locale ou internationale.
2. **Taille critique, taille humaine.** Les ETI ont toutes atteint une taille qui devient plus exigeante en matière de professionnalisation de chaque métier, d'industrialisation et de qualité des processus, du management et du pilotage. A l'instar des grandes entreprises, elles prétendent jouer dans la cour des grands. Dans ce sens l'acquisition de la taille critique est exigeante et conduit, au-delà du métier de base décrit au-dessus, à maîtriser son environnement interne et externe et à mettre en place des solutions correspondant à l'état de l'art. Parallèlement, les ETI restent d'une taille suffisamment maîtrisable pour que les employés puissent à la fois appréhender la stratégie, se l'approprier et faire preuve d'un « *engagement* » rationnel et émotionnel important.
3. **Un actionnariat stable, une stratégie claire.** Le point précédent est évidemment renforcé par les facteurs de stabilité et de continuité de la stratégie. Dans les entreprises multinationales, le capital très dilué combiné avec le fait d'être coté sur les marchés, contrarie l'établissement de stratégies à long terme et provoque des divergences entre les différentes partie-prenantes : Employés, Direction et Actionnaires. Pour ce que nous avons constaté, les ETI romandes peuvent au contraire s'appuyer sur un actionnariat stable, souvent familial et en tout cas d'origine suisse. Il est évident que la direction exécutive en retire plus de clarté dans les options possibles, les investissements en lien avec des partenaires bancaires souvent stables eux aussi et une communication plus claire vis à vis des employés, ce qui est de nature à renforcer le point précédent sur l'engagement des collaborateurs.
4. **Un environnement politique et réglementaire non invasif.** C'est souvent un fait, toujours un souhait. Evidemment, selon le canton, les avis des chefs d'entreprise varient. Si le canton de Vaud semble à la pointe en ce qui concerne les avancées favorables sur le plan fiscal, Genève et Neuchâtel apparaissent plus « *intrusifs* » dans la marche des entreprises, surtout lorsqu'elles sont d'intérêt public telles que certains hôpitaux privés par exemple. Genève pâtirait également d'un manque d'infrastructures, dommageable à la mobilité et à l'attractivité des talents. Mais c'est la prolifération des normes qui préoccupe le plus les dirigeants. Contrariant l'exercice du métier de base et rajoutant une

charge administrative et de « *reporting* » importante. Toutefois, les ETI les plus avancées en matière d'automatisation des processus et des systèmes d'information expliquent retourner la contrainte en avantage concurrentiel, voire en source additionnelle de revenu. En effet, capable d'intégrer « *sans douleur* » les nouvelles contraintes normatives ou législatives, elles le font valoir lors des appels d'offre au niveau de leurs nouvelles certifications ou créent des sociétés de services internes dispensant à leurs collègues de la branche des services payants et récurrents. C'est le cas dans la banque, l'assurance et même l'hôpital.

5. **La dynamique Suisse romande.** Le fait est que, à la lumière des études régulières comme le PIB Romand, la Suisse occidentale maintient une dynamique supérieure au reste de la Suisse. Ce que l'étude montre au travers des entretiens avec les leaders, c'est l'importance accordée à la recherche et au développement et les efforts investis par les ETI comme facteur positif de croissance dans les prochaines années. Nouveaux produits et services sont des moteurs universels pour les ETI. Quant aux investissements, ils sont évidemment conditionnés par la conjoncture économique globale. Mais les prévisions de croissance des effectifs et du chiffre d'affaire dans les deux prochaines années montrent que, sauf accident, le contexte est meilleur et les prévisions relativement optimiste.
6. **Des leaders 360°.** Durant les entretiens, nous avons été frappé par la maîtrise et l'intérêt des chefs d'entreprise pour chacun des thèmes traités. Nous pensons que les dirigeants des ETI ont les cartes en main. S'appuyant sur un actionnariat stable, capables de « *métaboliser* » les contraintes de leur environnement, pouvant compter sur un personnel qualifié et engagé, car comprenant et partageant les enjeux de l'entreprise, les patrons d'ETI sont de véritables leaders 360°. Une vision circulaire et « *intégrative* ». A la fois dans la synthèse et dans l'expertise, dans la vision et l'excellence de l'exécution. A des stades divers de progression dans cette dynamique, toutes les ETI rencontrées jouissent toutes de cette situation particulière d'une taille critique suffisante pour influencer son marché et d'un projet clair et désirable pour l'ensemble des employés.

IV- Les prochaines étapes

A l'issue de ce premier baromètre, Quadrane envisage les prochaines actions suivantes :

- 1) **Restitution et Benchmark** : les participants à l'étude se verront proposer un positionnement de leur « *score* » sur les différents thèmes de l'étude qualitative par rapport à leurs pairs (anonyme), à l'intérieur de leur secteur d'activité et en comparaison à l'ensemble des répondants. Quadrane est à la disposition des entreprises pour les conseiller et réaliser **des études complémentaires ad-hoc**.
- 2) **Récurrence et extension de l'étude** : Il est envisagé, en fonction de la demande, d'étendre l'étude en 2017 à l'ensemble de la Suisse.
- 3) Elaboration en lien avec les ETI d'**indicateurs dynamiques de mesure : KPIs** ou Indicateurs-clés de la performance des ETI. Cette étape de co-création pourra donner lieu à l'installation d'un véritable suivi économique des ETI.
- 4) **Plateforme d'échanges et tables rondes** thématiques inter-industries, permettant d'accroître la notoriété des ETI suisses et de nouer certains partenariats
- 5) **Collaboration avec le monde académique et institutionnel**, en vue, par exemple de financer des programmes de recherche ou de formation spécifiques.
- 6) **Collaborations internationales** : envisagées au niveau Européen avec la France et l'Allemagne
- 7) **Lobbying** : à définir en lien avec la Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie (CVCI) et les autres acteurs concernés.

A propos de Quadrane

Mai 2015 : trois associés créent Quadrane Sàrl dans le canton de Vaud avec le projet d'associer leurs expertises, acquises essentiellement dans de grandes entreprises « Globales » : HP, Oracle, STMicroelectronics à des postes de Direction Internationale : VP Ressources Humaines Corporate, VP Achat et Supply Chain, Directeur des architectures de systèmes d'information.

La Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie (CVCI) de Lausanne constitue le premier ancrage et un lieu riche de rencontres avec les entreprises de la région.

Le constat est rapidement fait que la cible de Quadrane n'est ni l'environnement des start-ups ni même les PME, pour lesquelles un maillage avec de bons partenaires locaux, privés ou institutionnels, est déjà bien en place...

Les ETI qui présentent une complexité des processus et des modèles économiques proches de ceux des multinationales constituent à la fois un objet d'étude et une cible privilégiée en matière de conseil.

Un désir de transmettre

Un rapprochement avec le monde académique HEG-GE, Sciences Po Paris, Grenoble Ecole de management permet aux trois associés d'être actif dans l'enseignement : Executive Masters ou formation initiale au niveau Bachelor et Masters.

Entrepreneurs en Intelligence Economique

Le monde académique et celui de l'entreprise peuvent être complémentaires. C'est le credo de Quadrane. Les meilleures pratiques managériales et Business en Suisse ont vocation à être partagées non seulement au sein d'un même secteur d'activité mais aussi entre les différentes industries et frontières géographiques, à commencer par les cantons romands.

L'intelligence économique, lorsque l'entreprise se l'approprie, exige des indicateurs clairs et suivis, de manière à s'intégrer dans le planning stratégique et le modèle de performance.

D'où le concept de Baromètre qui combine à la fois la dynamique et la mesure.

Votre contact

M. Didier Gabin
didier.gabin@quadrane.com
+41 78 943 47 13
www.quadrane.com