



ROLE DES STRATEGIES COLLABORATIVES AU SEIN DES PME ROMANDES

Cas particulier des Sociétés Prestataires de Services

Travail de Master réalisé en vue de l'obtention du Master of Science HES-SO

par :

Katerina KORCAKOVA

Conseiller au travail de Master :

Emmanuel FRAGNIERE, professeur à la HEG

Genève, le 28/08/2012

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Déclaration

Ce travail de Master est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre Master en Management et Ingénierie des Services. L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Master, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Master, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seule le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève le 27/08/2012

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes impliquées dans la réalisation de mon travail de Master, notamment les personnes interviewées durant ma phase d'enquête et d'observation, qui m'ont consacré leur temps à plusieurs reprises.

Un remerciement particulier s'adresse à la Direction de Go Concept qui m'a activement accompagné et conseillé sur la problématique exposée durant toute ma période de stage.

Finalement, je remercie mon tuteur de stage, le professeur Fragnière pour son soutien, son suivi et pour la confiance qu'il m'a adressée durant toute l'écriture du présent travail de Master.

Table des matières

Résumé	3
Introduction	4
1.Périmètre de l'étude	9
2.Méthode appliquée	11
Etat de l'art	13
1.Analyse de la littérature existante	15
a. L'Open Innovation	15
b. La productivité	17
c. La proximité géographique	18
d. Le rôle de la confiance	19
e. L'autonomie du fondateur	21
Développement et Analyse	22
1.Méthodologie	22
2.Analyse des Interviews	26
a. L'identité des partenaires et la nature de la relation stratégique	27
b. Le rôle de la collaboration stratégique	30
c. L'importance des valeurs communes	32
d. L'existence des partenaires secondaires	33
e. Le risque lié à la collaboration	35
f. Le challenge du futur	36
g. La particularité de la Suisse romande	38
Synthèse	41
1.Les particularités liées aux activités de la prestation de service	42
2.Pour aller plus loin...	48
3.Cas particulier des sociétés de conseil technologique	50
Conclusion	53
Bibliographie	55
Annexe	60

Résumé

Le tissu économique Suisse est composé à 75.3% par des PME actives dans le secteur tertiaire¹. Bien que majoritaires, ces entreprises à taille humaine sont quotidiennement exposées à la présence de quelques grands groupes multinationaux qui possèdent une puissance nettement supérieure à la leur, à la fois financière et politique. Dans cet environnement à première vue hostile, comment les PME romandes arrivent-t-elles à survivre et - comme c'est le cas pour beaucoup d'entre elles - à prospérer ?

La réponse semble se trouver dans l'une des pratiques les plus répandues de l'innovation managériale. Cette dernière consiste à créer et à maintenir des collaborations avec des partenaires stratégiques. Ces partenariats – alliances – affinités morales, semblent en effet constituer l'un des points clés liés au développement d'affaires et à la pérennité temporelle des PME. Si tel est le cas, à quelles conditions ces collaborations stratégiques voient-t-elle le jour, à quel niveau interviennent-t-elles dans le quotidien des PME et surtout, quels sont les facteurs qui déterminent une collaboration réussie ? Finalement, dans un contexte régional, quelles sont les particularités liées à la pratique collaborative dans le cas des prestations de service par rapport aux autres activités tertiaires, plus traditionnelles?

Ce sont les principaux points traités dans ce travail de Master et dont les conclusions devraient permettre au lecteur de mieux comprendre les enjeux d'une collaboration stratégique inscrite dans le contexte PME – prestataires de services.

¹ HABERSAAT M., SCHÖNENBERGER A., WEBER W., Les PME en Suisse et en Europe, *Seco, Secrétariat d'Etat à l'économie*, 2011, Volume 3. p. 15

Introduction

La Servicisation de l'économie - un terme qui signifie l'expansion des secteurs de services dans l'économie - représente l'une des tendances principales observées dans les pays industrialisés au cours de ces dernières années. L'expansion des services est en effet rendue possible grâce à la mondialisation de nombreuses activités du secteur tertiaire qui en permettant l'externalisation de services intermédiaires entraîne l'évolution de la nature de certains modèles d'activité de services. Cette pratique favorise l'émergence des nouvelles approches managériales et une quantité grandissante de sociétés qui «*se procurent des services intermédiaires auprès d'entreprises spécialisées*²». Ce facteur entraîne à son tour la modification progressive du marché de l'emploi. Selon le rapport OCDE³, la proportion de la main d'œuvre active dans les services a régulièrement augmenté au cours du XXI^e siècle pour arriver en tête dans toutes les économies industrialisées au cours de ces dernières années. Les emplois concernés sont notamment :

« des activités exercées par les employés de bureau et les opérateurs sur ordinateur, les personnes chargées du traitement de données et de demandes ainsi que les programmeurs et certains scientifiques et ingénieurs, autrement dit des emplois non manuels très qualifiés ou peu qualifiés⁴ ».

² OECD, *Les Services et la croissance économique Emploi, productivité et innovation: Emploi, productivité et innovation*, Paris, 2005, 24 p.
<http://www.oecd.org/fr/economie/34752900.pdf> (consulté le 12.06.2012)

³ OECD, *L'économie mondiale de demain : vers un essor durable ?* [en ligne]. OECD Publishing, Paris, 1999, 224p. <http://www.oecd.org/fr/prospective/35637313.pdf> (consulté le 22.05.2012)

⁴ OECD, *Les Services et la croissance économique Emploi, productivité et innovation: Emploi, productivité et innovation*, Paris, 2005, 24 p.
<http://www.oecd.org/fr/economie/34752900.pdf> (consulté le 12.06.2012)

Toujours selon les estimations de l'OCDE, « *le nombre total des postes qui pourraient être touchés par l'externalisation intérieure ou internationale représente près de 20% de l'emploi dans certains pays* ⁵ ». Pour preuve, il nous suffit d'observer la quantité d'annonces d'emploi publiées en un jour sur des sites spécialisés⁶, pour s'apercevoir de la domination des offres catégorisées « tertiaires ». Ces offres très variées représentent pour la plupart des métiers encore inexistants il y a 20 ans (Consultant, Recruteur Externe, Community Manager, IT Support Manager etc.).

Ainsi, le secteur des services prend chaque jour de plus en plus d'ampleur en multipliant aussi bien le nombre que la variété des nouveaux métiers liés aux services, dont le regroupement en fonction de leur domaine d'activité n'est pas toujours une tâche évidente. Pour simplifier notre prochaine analyse, nous allons classer les sociétés tertiaires en quatre catégories communément admises dans les analyses sectorielles⁷ :

- Entreprises commerciales,
- Sociétés & établissements de crédits et services bancaires
- Sociétés d'assurances,
- Entreprises ou sociétés prestataires de services.

En s'intéressant de plus près à la répartition locale des différents fournisseurs de services, nous constatons que, toutes activités cumulées, les PME tertiaires

⁵ OECD, *Les Services et la croissance économique Emploi, productivité et innovation: Emploi, productivité et innovation*, Paris, 2005, 24 p.
<http://www.oecd.org/fr/economie/34752900.pdf> (consulté le 12.06.2012)

⁶ Job up, Jobs.ch, Indeed.ch...

⁷ La classification des entreprises. In : *Daskoo* [en ligne]. Dernière modification de cette page le 21 avril 2009 à 10:19. <http://www.daskoo.org/210-la-classification-des-entreprises.cours> (consulté le 21.06.2012)

dominant largement⁸ le paysage économique romand. Si nous considérons toutes ces petites et moyennes sociétés comme un acteur unique, leur poids représenterait la majorité écrasante en tant que producteurs de services. Cependant, la réalité économique montre que considérer le segment des PME tertiaires dans son ensemble n'a pas vraiment de sens, car ce dernier est divisé en une multitude de petites activités uniques et très différentes, aussi bien dans la nature de leurs services et de leurs structures que dans leurs pratiques managériales. L'analyse d'un échantillon aussi dispersé n'est possible qu'à condition qu'il existe au moins une caractéristique majeure, qui représenterait un trait commun pour l'ensemble des PME.

Ainsi, nous réalisons que la seule véritable pratique commune entre ces petites sociétés de service semble être le recours généralisé **aux collaborations stratégiques**.

Bien que prenant des formes variées, la collaboration stratégique consiste à réaliser :

« un accord entre deux ou plusieurs entreprises indépendantes qui associent leurs capacités et/ou ressources pour poursuivre des activités en commun dans le but d'augmenter et maintenir leur avantage compétitif de collaborateurs sur la durée⁹ ».

⁸ **A 73,5 %** selon l'article suivant : HABERSAAT M., SCHÖNENBERGER A., WEBER W., Les PME en Suisse et en Europe, *Seco, Secrétariat d'Etat à l'économie*, 2011, Volume 3, p. 15

⁹ FIRST [Furniture Industry in Restructuring: Systems & Tools] REPORT: *A market-driven approach in the furniture industry* [en ligne].
http://www.ueanet.com/first/frfirst/guidelines/first_cooperation.pdf (consulté le 07/07/2012)

Historiquement, les alliances stratégiques dans le cadre des activités de service ne sont apparues de manière significative qu'à partir des années 90¹⁰, comme une réponse à la faible consolidation des entreprises dans le secteur tertiaire en Suisse. En subissant les effets de la mondialisation et sous la pression d'une forte concurrence, les PME réalisaient qu'agir seul ne leur permettait plus de maintenir leur compétitivité. Pour assurer leur survie, elles intégraient graduellement les partenariats dans leurs stratégies de gestion et procédaient à des alliances de manière de plus en plus fréquente.

Aujourd'hui et plus que jamais, la pratique des collaborations stratégiques demeure justifiée. Les PME et les start-ups évoluent dans un environnement hautement concurrentiel et souffrent d'un fort isolement économique causé par leur petite taille et leur manque de visibilité sur le marché. Ces facteurs combinés aux problèmes liés à la gestion de leur trésorerie et à la faible puissance politique sont la cause des difficultés que rencontrent les PME au quotidien et qui sont un frein conséquent à la croissance et au développement. Le recours à une alliance est de ce fait une solution appréciée, permettant le développement économique tout en préservant l'identité de la PME et son indépendance organisationnelle. Ainsi, grâce aux alliances stratégiques, les petites et moyennes sociétés accèdent plus rapidement aux nouveaux marchés, augmentent leur chiffre d'affaires, améliorent leur réputation auprès des clients et leur crédibilité parmi les fournisseurs. Les alliances permettent également aux PME de diversifier leur clientèle ou encore de répondre à des demandes plus abondantes.

¹⁰ 8EME CONGRES INTERNATIONAL FRANCOPHONE EN ENTREPRENEURIAT ET PME (2006, FRIBOURG) *Influence de la collaboration sur la performance des PME hôtelières suisses*, HEG Fribourg, 25-26 octobre 2006, 17pages. p.2

Le caractère stratégique d'une collaboration est un élément important à définir car il distingue une véritable alliance stratégique – un engagement fort impliquant une mutualisation de ressources et d'expertises¹¹ - d'un simple accord temporaire. Par conséquent, nous parlerons de « stratégique » dès qu'au moins l'une des conditions ci-dessous se réalise¹² :

- Les *ressources* consacrées dans le cadre d'une collaboration sont indispensables à la survie et/ou au développement de l'entreprise (ex : partage de savoir faire)
- L'*objectif* de la collaboration présente un caractère stratégique pour la société (ex : permet d'accéder à un nouveau marché)
- L'*organisation* et/ou l'*activité* sont modifiées de manière importante (ex : structure de la PME)
- Le *positionnement* de l'entreprise et/ou sa *représentation* sur un marché distinct sont revisités (ex : crédibilité, image)

Étant donné que la collaboration stratégique peut être observée dans tous les secteurs tertiaires, indépendamment de l'ancienneté ou de la taille d'une PME, elle semble figurer comme l'un des facteurs indispensables à la survie et au développement d'une petite société. L'objet de ce travail consiste donc à valider ce point de vue en déterminant les principaux enjeux liés à cette problématique tout en sélectionnant un périmètre sectoriel particulier : celui des sociétés prestataires de services en Suisse romande.

¹¹ MEDEF. Le partenariat stratégique, *Institut Esprit Service* [en ligne]. Novembre 2007 http://institut-esprit-services.medef.fr/doc/IES_PartenerariatStrategique.pdf (consulté le 22.05.2012)

¹² 8EME CONGRES INTERNATIONAL FRANCOPHONE EN ENTREPRENEURIAT ET PME (2006, FRIBOURG) *L'alliance stratégique en phase de démarrage : essai de modélisation et de typologie*, HEG Fribourg, 25-26 octobre 2006, 19p.

1. Périmètre de l'étude

Afin d'apporter une valeur ajoutée aux nombreuses études déjà existantes et de formuler une conclusion concrète et consistante, le présent travail se focalise exclusivement sur des petites sociétés fournisseurs de services. Face à la diversité du secteur tertiaire, j'ai privilégié de me concentrer sur l'une des quatre catégories énoncées au début de la partie introductive¹³. Sachant que les études traitant la problématique de la collaboration stratégique et réalisées à ce jour portent leur attention essentiellement sur les secteurs de services que nous nommerons « historiques » (comme le secteur bancaire, commercial ou encore le secteur des assurances), mon étude s'intéressera exclusivement aux sociétés **prestataires de services**. Nous y trouvons par exemple des sociétés chargées de la gestion des centres d'appel, des sociétés de services en ingénierie informatique (SSII), des entreprises en charge de la facturation, des prestataires de services logistiques ou autres¹⁴. En prenant des formes d'activités très variées, ces entreprises ont pour but commun « *d'apporter une valeur ajoutée à un produit ou d'assurer un travail nécessaire à une entreprise ou à un particulier*¹⁵ ».

¹³ À savoir les Entreprises commerciales, Sociétés & établissements de crédits et services bancaires, Sociétés d'assurances, Entreprises ou sociétés prestataires de services.

¹⁴ Parmi les prestataires les plus fréquemment externalisés nous trouvons par exemple la gestion des payes, la gestion des commandes, la gestion administrative du personnel, la gestion du parc bureautique, la messagerie électronique, la mise en œuvre d'un site web, etc.

¹⁵ Société de services. In : *Wikipédia* [en ligne]. Dernière modification de cette page le 04 mars 2012 à 18:15. http://fr.wikipedia.org/wiki/Société_de_services(consulté le 06.07.2012)

Les sociétés prestataires de services ont fait leur apparition en Europe dès les années 1970¹⁶ et se sont rapidement trouvés une place dans le paysage économique des pays industrialisés. Leur expansion a été soutenue par le recours généralisé à l'externalisation des services au sein des grandes entreprises, dont l'objectif premier était la réduction des coûts. Cette volonté globale de diminuer les charges au sein des grandes sociétés a été accentuée au cours de la dernière décennie, ce qui explique la présence des prestataires de services dans quasiment tous les domaines économiques¹⁷. Contrairement aux activités de services « historiques » c'est-à-dire des services dont l'existence remonte à l'Antiquité (services bancaires, services juridiques, l'hôtellerie...) et qui ont acquis au fil des siècles une réelle importance économique et politique, les services proposés par des sociétés de prestation souffrent non seulement d'une image moins « noble¹⁸ » mais également d'une méconnaissance de leurs activités par le grand public. Ainsi, les nombreuses études sur les enjeux du secteur tertiaire, y compris sur la collaboration stratégique, ont tendance à « ignorer » ces sociétés malgré leur nombre de plus en plus grandissant et leur utilité économique souvent reconnue. En effet, les prestataires de service de conseil en technologies par exemple, apportent :

«une contribution permanente aux grandes entreprises nationales en matière de recherche, de développement et de conception de nouveaux produits. Elles représentent donc un enjeu majeur de compétitivité pour la France¹⁹ ».

¹⁶ SARTORIUS Emmanuel, *Rapport sur les sociétés françaises d'ingénierie et de conseil en technologies* [en ligne]. Observatoire des Stratégies Industrielles, 2005, 106p. <http://www.mediateur.industrie.gouv.fr/pdf/rapport-ste-ingenierie.pdf> (consulté le 6/07/2012)

¹⁷ Domaines de « *Conseil Expertise, Contrôle, Financière, Formation, Fourniture de matériel, Fourniture de personnel, Logistique, Maintenance, Routage, et autres* » : Prestataire de Services. In : *Wikipédia* [en ligne]. Dernière modification de cette page le 05 juin 2012 à 18:03. http://fr.wikipedia.org/wiki/Prestataire_de_services (consulté le 06.07.2012)

¹⁸ Pensons à la réputation des Call Centers par exemple.

¹⁹ SARTORIUS Emmanuel, *Rapport sur les sociétés françaises d'ingénierie et de conseil en technologies* [en ligne]. Observatoire des Stratégies Industrielles, 2005, 106p. <http://www.mediateur.industrie.gouv.fr/pdf/rapport-ste-ingenierie.pdf> (consulté le 6/07/2012)

Depuis quelques années, le Business Model de ces prestataires de services se trouve massivement importé depuis l'étranger, notamment depuis l'Allemagne et la France. Les activités de « prestation » commencent donc à prendre une véritable place dans le paysage économique romand et méritent, selon moi, un intérêt particulier. C'est la raison pour laquelle mon étude s'intéresse à la problématique de la collaboration stratégique au sein des sociétés de prestation de services, basées en Suisse francophone.

2. Méthode appliquée

Conformément à la méthode de recherche enseignée à la Haute Ecole de Gestion (HEG) à Genève qui s'inspire du courant ethnométhodologique²⁰, le présent travail s'intéresse à la collaboration stratégique sur la base de deux sources indépendantes et complémentaires. Dans un premier temps, mon rapport s'intéresse aux différentes recherches académiques réalisées sur ce sujet. Cette partie constitue la base théorique de mon travail. Dans un second temps, une étude sur le « terrain » étalée sur une période de plusieurs mois et formalisée par une série d'interviews, m'a permis de regrouper des observations concrètes. Ces dernières me permettent de révéler d'éventuels enjeux spécifiques à la problématique étudiée et de valider certains acquis sectoriels, comme l'importance d'une relation de confiance à long terme par exemple.

²⁰ « S'inspirant d'une pluralité de spécialités, le terme d'ethnométhodologie désigne une discipline qui étudie la façon dont un groupe résout ses problèmes concrets » : Ethnométhodologie. In : *wikibooks* [en ligne]. Dernière modification de cette page le 04 juin 2011 à 14:41. http://fr.wikibooks.org/wiki/Ethnométhodologie/Fondements_et_constitution_de_l'ethnométhodologie (consulté le 04.07.2012)

L'analyse de ces observations constitue la véritable valeur ajoutée de mon travail et me permet de formuler des conclusions et recommandations adaptées à la Suisse romande.

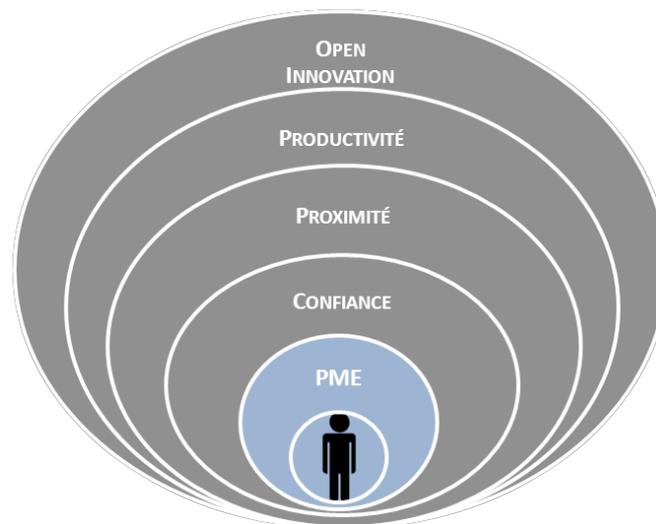
État de l'art

La collaboration stratégique et plus largement la coopération entre les PME est une problématique fréquemment étudiée, surtout dans le secteur du tourisme. En effet, le tourisme, souvent présenté comme une activité représentative du secteur tertiaire, attire les convoitises des académiciens depuis de nombreuses années. Ceci s'explique d'une part par son enracinement historique dans la culture Suisse et par son importance dans l'économie actuelle de l'autre part. De plus, la recherche autour du secteur touristique est souvent enrichie par des articles venant de certains établissements académiques réputés, comme l'Ecole Hôtelière de Lausanne, qui publie régulièrement des rapports sur le sujet concerné. L'intérêt de mon travail est donc d'utiliser les études existantes comme des supports académiques et de les adapter ensuite aux sociétés exerçant de la prestation de service, telle qu'elle est définie dans la partie introductive du présent travail.

Avant d'étudier la collaboration stratégique dans le contexte des sociétés de prestation, je me suis donc intéressée aux différentes études présentant des facteurs généraux pouvant influencer ou déterminer cette dernière. Vu la quantité importante des données disponibles sur le sujet, j'ai décidé de sélectionner cinq enjeux fréquemment analysés dans la littérature existante, à savoir :

- a. L'Open Innovation**
- b. La productivité**
- c. La proximité géographique**
- d. Le rôle de la confiance**
- e. L'autonomie du fondateur**

Afin de structurer la suite de mon travail j'ai imaginé un schéma me permettant de hiérarchiser les enjeux sélectionnés au cours du paragraphe précédent. Mon idée consiste à représenter les différentes couches (ou enjeux) de l'environnement collaboratif entourant un patron de PME, en fonction de leur « influençabilité », comme illustré par le graphique 1 :



Graphique 1 : *Les niveaux d'influences relatifs à l'environnement collaboratif d'un patron de PME*

Les cinq enjeux théoriques sont structurés de manière à représenter un environnement lié à la collaboration stratégique et sont construits de manière concentrique autour du fondateur de la PME. Ainsi, la couche la plus éloignée du centre (du patron) représente l'environnement dans lequel la PME a le moins d'influence et de pouvoir de négociation. Comme illustré dans le graphique 1, l'influence qu'exerce la PME dans la politique d'open innovation des grands groupes est plutôt négligeable. Inversement, l'environnement le plus proche du centre, et par conséquent le plus facilement contrôlable par la PME représente l'importance de l'autonomie dans le processus de décision accordée au patron. Nous admettons que le patron représente la PME et que son besoin d'indépendance est le facteur le plus facilement influençable face à une

opportunité de stratégie collaborative. Cette stratification nous servira de base pour une analyse comparative, notamment dans la partie synthèse du présent travail.

1. Analyse de la littérature existante

Afin de pouvoir mieux comprendre chacun des cinq enjeux sélectionnés, voici quelques extraits des études académiques récentes qui définissent l'intégration de ces cinq problématiques dans la pratique des collaborations stratégiques.

a. L'Open Innovation

La collaboration entre les PME et les grandes entreprises, voire multinationales, représente l'enjeu le plus important au niveau de la stratégie collaborative mais aussi le plus difficile à obtenir et à influencer. Ce partenariat, bien que surprenant à première vue, rentre dans une logique d'open innovation qui stipule « *qu'il est plus efficace et rapide - dans un esprit de travail collaboratif - de ne plus se baser principalement sur sa seule et propre recherche pour innover*²¹ .» Ce modèle d'innovation ouverte, également appelé la constitution collaborative du savoir, s'est progressivement renforcé à partir des années 1980, avec la globalisation de l'économie et la mise en place de d'innovation associant des grands groupes, des PME et de la recherche académique²².

²¹ Innovation Ouverte . In : *Wikipédia* [en ligne]. Dernière modification de cette page le 13 juillet 2012 à 11:32. http://fr.wikipedia.org/wiki/Innovation_ouverte (consulté le 23.07.2012)

²² LAPERCHE Blandine et LEFEBVRE Gilliane, Les petites entreprises dans la

dynamique d'innovation ouverte des groupes industriels, *Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation*, 2010, Cahiers du LAB.RII, N°232, p .4

Dans le cadre de notre étude, l'open innovation se manifeste notamment au travers d'alliances entre les PME, qui possèdent un savoir-faire à haute valeur ajoutée, et des grands groupes qui trouvent un avantage à utiliser et intégrer ce savoir-faire externe dans leurs processus internes. En effet, cette pratique courante et reconnue permet aux groupes de diminuer leurs coûts et de gagner en souplesse mais aussi d'améliorer leur qualité et de partager les risques. En bref : « *les avantages attendus des opérations d'externalisation sont assez nombreux*²³ ».

De leur côté, les PME tirent de cette stratégie un meilleur accès aux marchés mais aussi aux nouvelles compétences :

« Les études empiriques (...) mettent en avant que les firmes de taille moyenne surtout mais aussi de taille plus petite, qu'elles se situent dans les activités industrielles ou de services, s'ouvrent de plus en plus vers l'extérieur. Elles le font de manière assez souple et informelle et dans le but majeur d'accéder au marché et d'améliorer la commercialisation de leurs produits, même si l'accès à des connaissances nouvelles est aussi un objectif affiché²⁴ ».

²³ HOARAU C. Rapport : Externalisation des services à l'industrie : enjeux du développement des groupes multiservices, *Direction générale des entreprises* [en ligne]. 2007, 123 pages. p.3.
http://www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sec/externalisation_servicesindustrie_mars2007.pdf

²⁴ LAPERCHÉ Blandine et LEFEBVRE Gilliane, Les petites entreprises dans la dynamique d'innovation ouverte des groupes industriels, *Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation*, 2010, Cahiers du LAB.RII, N°232. p. 10

Toutefois, cette relation ne comporte pas que des avantages. Parmi les difficultés de la coopération des PME avec les grands groupes, nous trouvons par exemple le challenge qui est lié à des structures organisationnelles variées. Mais également la présence d'un rapport de force asymétrique, inégal et souvent désavantageux pour les PME, ou encore une éventuelle distance cognitive. Toutes ces réalités rendent le partenariat d'open innovation relativement fragile et instable pour une petite entreprise²⁵.

b. La productivité

Parmi les études concernant la collaboration, celles qui traitent la collaboration et ses effets sur la performance sont particulièrement intéressantes d'un point de vue purement économique et financier. Prenons l'exemple de l'étude²⁶ réalisée à l'Ecole Hôtelière de Lausanne, qui s'intéresse à la performance des établissements hôteliers suisses en fonction de leur pratique de collaboration. Les auteurs arrivent à la conclusion que les hôtels qui ont pour habitude de collaborer fortement avec leurs partenaires semblent dégager de meilleures performances. Toutefois, pour que cette affirmation soit justifiée il faut également que la nature de leur collaboration soit formalisée et intense, ce qui, selon les auteurs, n'est souvent pas le cas en Suisse. Les partenariats helvétiques semblent donc être superficiels et peu formalisés, conclusion qui sera à valider lors de la partie « observation sur le terrain » de mon travail.

²⁵ LAPERCHE Blandine et LEFEBVRE Gilliane, Les petites entreprises dans la dynamique d'innovation ouverte des groupes industriels, *Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation*, 2010, Cahiers du LAB.RII, N°232. p.16

²⁶ 8EME CONGRES INTERNATIONAL FRANCOPHONE EN ENTREPRENEURIAT ET PME (2006, FRIBOURG) *Influence de la collaboration sur la performance des PME hôtelières suisses*, HEG Fribourg, 25-26 octobre 2006, 17p.

c. La proximité géographique

Dans le contexte d'une PME, l'environnement géographique direct joue incontestablement l'un des premiers rôles quant à la création des collaborations stratégiques. Par conséquent, la littérature²⁷ s'intéresse à l'importance de la proximité spatiale entre deux partenaires dans les relations de coopération. Il est désormais admis que la proximité représente un enjeu déterminant pour la naissance d'un partenariat, ou d'une « stratégie et coopération territorialisée »²⁸. L'objectif commun des PME consiste à rechercher des appuis dans leur environnement géographique, tout en préservant leurs atouts et avantages concurrentiels respectifs. Toutefois, le tissage de partenariats peut être considéré comme une innovation organisationnelle fragile et difficile à maîtriser, notamment s'il s'agit d'un environnement changeant ou fortement concurrentiel²⁹. Nous noterons que bien que l'étude en question fût réalisée sur des petites entreprises du secteur agro-alimentaire mais les conclusions apportées sont aussi bien valables pour des entreprises de service.

²⁷ 9EME CONGRES INTERNATIONAL FRANCOPHONE EN ENTREPRENEURIAT ET PME (2008, Louvain-la-Neuve) *Stratégies de coopération de proximité : des modes d'innovation organisationnelle en PME*, Louvain-la-Neuve, 29-31 octobre 2008, 17p.

²⁸ 9EME CONGRES INTERNATIONAL FRANCOPHONE EN ENTREPRENEURIAT ET PME (2008, Louvain-la-Neuve) *Stratégies de coopération de proximité : des modes d'innovation organisationnelle en PME*, Louvain-la-Neuve, 29-31 octobre 2008, 17pages. p.1

²⁹ 9EME CONGRES INTERNATIONAL FRANCOPHONE EN ENTREPRENEURIAT ET PME (2008, Louvain-la-Neuve) *Stratégies de coopération de proximité : des modes d'innovation organisationnelle en PME*, Louvain-la-Neuve, 29-31 octobre 2008, 17pages. p. 2

d. Le rôle de la confiance

L'enjeu suivant concerne deux facteurs quasiment indissociables, à savoir : à quel moment de la vie d'une PME les collaborations stratégiques se créent-elles et à quelles conditions? Les auteurs s'accordent à dire qu'il n'y a pas de moment idéal pour créer un partenariat, c'est une question d'opportunité et plus particulièrement, de confiance. En effet, cette dernière joue un rôle fondamental dans la réussite des stratégies coopératives comme facteur de succès et de durabilité dans les relations de partenariat³⁰. Certains auteurs soutiennent l'idée que :

« la confiance est sous-tendue par deux composantes : la crédibilité, qui fait référence à la capacité de l'autre partie à remplir ses obligations de manière fiable et efficace et la bienveillance, qui est fondée sur la volonté supposée du partenaire de se comporter de façon honnête³¹ ».

De plus, ces relations deviennent véritablement pérennes dans le temps seulement quand :

« l'évolution de la coordination est associée à une intégration des buts collectifs à la logique individuelle, mais aussi à l'établissement d'une relation de confiance où les liens sociaux viennent se superposer aux liens économiques, permettant ainsi de créer une véritable « communauté socio-économique³² ».

³⁰ 8EME CONGRES INTERNATIONAL FRANCOPHONE EN ENTREPRENEURIAT ET PME (2006, FRIBOURG) *La place des institutions locales dans les stratégies collectives : le cas des activités touristiques*, HEG Fribourg, 25-26 octobre 2006, 14pages. p. 12

³¹ 3^{EME} COLLOQUE GREFIGE, METAMORPHOSE DES ORGANISATIONS (2002, Nancy) *Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques : le cas des coopérations entre industriels agro-alimentaires et prestataires logistiques*. Université Nancy 2, 23-24-25 octobre 2002, 78 pages. p. 58

³² 8EME CONGRES INTERNATIONAL FRANCOPHONE EN ENTREPRENEURIAT ET PME (2006, FRIBOURG) *La place des institutions locales dans les stratégies collectives : le cas des activités touristiques*, HEG Fribourg, 25-26 octobre 2006, 14pages. p. 12

Cependant, peut-on envisager des alliances à tout moment, même pendant la création de la société? Une étude surprenante³³ s'interroge sur les raisons qui conduisent les TPE à recourir à des alliances stratégiques dès le démarrage de leur activité, et sur les formes qu'elles prennent. Dans ce cas également, les auteurs arrivent à la conclusion que la confiance va incontestablement permettre la facilitation du démarrage et plus encore, c'est elle qui va permettre la durabilité du partenariat :

« Dans les alliances où le lien social est superposé au lien économique, la relation peut perdurer car les partenaires ne se sentent pas menacés par le développement de l'entreprise alliée. De plus, en favorisant l'intégration des informations dans le cadre de références du néo-créditeur, et en rendant de fait l'apprentissage plus efficace, la confiance devient le vecteur majeur et la condition sine qua non d'un transfert de connaissances réussi³⁴. »

³³ 8EME CONGRES INTERNATIONAL FRANCOPHONE EN ENTREPRENEURIAT ET PME (2006, FRIBOURG) *L'alliance stratégique en phase de démarrage : essai de modélisation et de typologie*, HEG Fribourg, 25-26 octobre 2006, 19p.

³⁴ 8EME CONGRES INTERNATIONAL FRANCOPHONE EN ENTREPRENEURIAT ET PME (2006, FRIBOURG) *L'alliance stratégique en phase de démarrage : essai de modélisation et de typologie*, HEG Fribourg, 25-26 octobre 2006, 19pages. p. 15

e. L'autonomie du fondateur

Le dernier enjeu concerne la collaboration stratégique et les dirigeants eux-mêmes. C'est en se mettant à la place d'un dirigeant de PME et en considérant les deux principes fondamentaux pour un entrepreneur – son autonomie et sa liberté³⁵ – que nous comprenons mieux les éventuels obstacles à l'établissement d'une alliance stratégique. En effet, le risque d'un éventuel conflit d'intérêt ou encore la perte d'indépendance et les coûts financiers engendrés par une collaboration sont des facteurs qui, perçus comme une menace plutôt qu'une opportunité, peuvent mettre en péril une alliance potentielle. Ainsi, l'acceptation d'un partage de pouvoir décisionnel n'est possible que si et seulement si une relation de confiance s'installe entre les protagonistes.

« Ce n'est qu'en étant sûr du partenaire que les dirigeants peuvent adopter une attitude transparente et accepter les risques inhérents à toute coopération. C'est ainsi que les cas où le lien est uniquement économique sont présumés moins viables que ceux où un lien social coexiste. »³⁶

Une fois de plus, la confiance et les valeurs communes semblent revenir au cœur même de la définition d'une collaboration stratégique.

³⁵ MARCHESNAY M. Confiances et logiques entrepreneuriales, *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, 1998, 8-9, 99-117 [cité dans 8EME CONGRES INTERNATIONAL FRANCOPHONE EN ENTREPRENEURIAT ET PME (2006, FRIBOURG) *L'alliance stratégique en phase de démarrage : essai de modélisation et de typologie*, HEG Fribourg, 25-26 octobre 2006, 19pages. p. 15-16]

³⁶ 8EME CONGRES INTERNATIONAL FRANCOPHONE EN ENTREPRENEURIAT ET PME (2006, FRIBOURG) *L'alliance stratégique en phase de démarrage : essai de modélisation et de typologie*, HEG Fribourg, 25-26 octobre 2006, 19pages. p. 16

Développement et Analyse

1. Méthodologie

Afin de simplifier le périmètre de mon étude et comme le titre de mon travail l'indique, j'ai décidé concentrer mon enquête sur le terrain autour des enjeux des collaborations stratégiques au sein des PME romandes, prestataires de services. Le choix des PME est justifié par leur importance dans le tissu économique romand exposé dans l'introduction du présent travail, mais également par la plus grande facilité à interviewer les patrons, CEO ou Managers. De plus, ayant effectué mon stage de fin d'études au sein d'une PME, j'ai été particulièrement intéressée par cette problématique que je rencontrais au quotidien.

Mon enquête cible volontairement des relations Business to Business (BtoB) car la collaboration stratégique prend, à mon avis, plus de sens dans le contexte inter-entreprise. J'admets cependant qu'il pourrait être intéressant de compléter mon travail par une étude Business to Consumer (BtoC), à condition de redéfinir le terme stratégique et de sélectionner les prestataires dont les activités s'adressent directement à une clientèle privée.

Le choix de la Suisse romande résulte de plusieurs observations. Tout d'abord, bien que la situation économique actuelle souvent considérée à l'échelle européenne et marquée par la mondialisation ou les frontières tendent à disparaître, il me paraissait plus réaliste de délimiter une zone géographique restreinte. Ainsi, j'ai simplement sélectionné la région où se situait mon environnement professionnel. J'ai également trouvé plus pertinent de réaliser l'étude d'une région linguistique – la Romandie - plutôt que de choisir un canton en particulier. De plus, je me suis très rapidement rendu compte que la plupart

des entreprises interviewées étaient actives et/ou avaient des partenariats dans toute la Suisse francophone, pour des raisons de facilité linguistique, ce qui validait mon choix initial.

Afin de réaliser mon étude de terrain, j'ai effectué deux approches différentes. La première consistait à rassembler le plus d'informations possibles de manière informelle, en échangeant avec des professionnels sur la problématique donnée, et de consolider leurs propos dans des groupes d'idées. Le fait qu'ayant été personnellement employée par une société de prestation de services m'a permis de mieux cerner les enjeux du sujet étudié. Cependant, cette même réalité m'a également causé certaines difficultés car dans cet environnement hautement concurrentiel et compétitif où les acteurs se connaissent mutuellement, mon appartenance à l'un d'entre eux m'a fermé les portes auprès des autres. Méfiants, les professionnels me regardaient plus comme un espion plutôt qu'une universitaire en quête d'informations. Toutefois, j'ai pu discuter avec une trentaine de professionnels de la prestation de service, tous concernés par la collaboration stratégique et suffisamment disponibles pour répondre à mes questions.

La deuxième approche consistait à réaliser un questionnaire composé de neuf questions sur la base de la revue de la littérature ainsi que sur les idées regroupées lors des échanges informels. J'ai pu sélectionner un panel représentatif de dirigeants de PME que j'ai ensuite interviewé. Les résultats de ces interviews m'ont permis d'arriver aux observations présentées dans la section suivante.

J'ai étudié des PME actives dans la prestation des services uniquement. Parmi les différentes entreprises que j'ai eu l'occasion d'approcher, plusieurs domaines d'activité de prestation étaient représentés. La sélection de chaque PME résultait d'une réflexion sur la nature exacte de son activité, son ancienneté ainsi que sur la qualité de sa prestation³⁷.

Ainsi, parmi les sujets interrogés, nous trouvons :

- Une société de conseil aux entreprises : active en Suisse dans le conseil opérationnel et stratégique depuis 3 ans, cette dernière propose des services de conseil en gestion haut de gamme pour tout type de petites et moyennes sociétés.

- Plusieurs sociétés de conseil en technologies : leur service consiste à accompagner des grandes entreprises industrielles sur des projets de recherche, de développement et de conception de nouveaux produits aux travers des ingénieurs consultants. Elles proposent effectivement un service, mais participent en réalité à la production de biens. Ce sont donc des sociétés que je qualifierais de « hybrides ».

- Une entreprise de sécurité : parallèlement de son activité primaire d'assurer un service de sécurité, cette entreprise a développé une seconde activité : elle procure une prestation de service en sélectionnant du personnel qualifié pour ses concurrents, qui deviennent ainsi ses partenaires.

³⁷ J'ai volontairement évité certaines PME dont l'intégrité était mise en doute par leurs confrères.

Une société de portage salarial : n'ayant qu'un seul client, le groupe Nestlé, l'existence de cette entreprise repose entièrement sur son partenaire et la rend ainsi particulièrement vulnérable. Pourtant, son activité prospère.

- Une entreprise d'entretien de bâtiments (prestataire de services logistiques) : cette PME surprenante s'est créée en associant une passion à un métier : le nettoyage des bâtiments industriels en employant des alpinistes chevronnés.
- Une chaîne de télévision interactive : bien qu'il ne s'agit pas d'une société prestataire de service, sa présence est justifiée. En effet, cette start-up représente le « client » ayant recours à une prestation de service car la chaîne bénéficie des services multimédias et logistiques de la part de sa société de production pour assurer ses diffusions. Ainsi, nous pouvons analyser la perception d'une collaboration stratégique du côté client. Il aurait été bien évidemment intéressant d'avoir l'interview-miroir de la société de production, malheureusement ceci n'as pas pu être réalisé pour des questions de confidentialité³⁸.

Soulignons qu'en plus de la collaboration stratégique, toutes ces sociétés partagent une autre particularité : aucun de leurs métiers n'existait pas il y a 20 ans sous la forme collaborative actuelle.

³⁸ La chaîne étant en processus de création et n'ayant pas encore officialisé son partenariat avec la société de production, le fondateur a souhaité de préserver l'anonymat de son partenaire. Il m'a donc été impossible de réaliser cette interview « miroir », faute de l'information concernant l'identité de la société de production.

2. Analyse des interviews

L'analyse des interviews réalisées avec ces professionnels de la prestation de service a révélé plusieurs observations. La richesse dans la variété des activités représentées a en effet permis une analyse contextuelle particulièrement intéressante. Après avoir regroupé tous les commentaires et retenu les idées les plus significatives, les entretiens ont dégagé sept observations majeures, dont certaines présentent des caractéristiques uniques aux activités de prestations de service, alors que d'autres reprennent des traits communs à tous les services marchands.

Afin de simplifier la description des faits observés, le terme « dirigeant » sera utilisé tout au long de la partie analyse pour désigner toutes les personnes interviewées et ceci sans distinction de leur fonction hiérarchique. De la même façon, le terme « société de prestation » se réfèrera à l'échantillon des sociétés dans son ensemble.

Les observations des interviews sont regroupées autour des sept sujets suivants :

- a. L'identité des partenaires et la nature de la relation stratégique**
- b. Le rôle de la collaboration stratégique**
- c. L'importance des valeurs communes**
- d. L'existence des partenaires secondaires**
- e. Le risque lié à la collaboration**
- f. Le challenge du futur**
- g. La particularité de la Suisse romande**

a. L'identité des partenaires et la nature de la relation stratégique

L'identité des partenaires ne laisse place à aucune ambiguïté. L'écrasante majorité des dirigeants s'accorde à dire que ce sont bien des clients et/ou des fournisseurs qui tiennent le rôle des partenaires stratégiques dans leurs relations externes. Cette réalité prend tout son sens dans un contexte des sociétés de service en BtoB, dans lequel la relative faible quantité de clients ou fournisseurs directs incite les PME à les considérer naturellement comme des partenaires. Quelques dirigeants soulignent l'importance de considérer les salariés en tant que partenaires, sachant que ces derniers participent directement au succès de l'entreprise. Toutefois, je vais me tenir à la définition donnée dans la partie introductive du présent travail et donc je décide d'exclure volontairement les employés des partenaires stratégiques pour toute future interprétation des interviews.

Pour décrire la nature des alliances stratégiques, les dirigeants évoquent l'idée d'avancer ensemble, de prendre la même direction. C'est donc la vision d'un avancement parallèle, des deux activités complémentaires qui permettent d'accomplir un objectif commun. Prenons l'exemple d'une société de conseil technologique qui envoie un Ingénieur expert en calcul sismique pour conseiller l'un de ses clients industriels sur la construction des ponts nucléaires. Une fois le projet terminé, et le pont nucléaire construit, l'objectif commun est considéré comme atteint.

La direction commune d'un partenariat semble donc justifiée, cependant dans le cas des prestations de services ne s'agit-il pas uniquement des directions parallèles de courte durée ? Les prestataires de service ne sont-ils pas seulement des renforts temporaires ou des solutions provisoires ? La réponse se trouve probablement dans ce qui semble être la clé d'une collaboration durable : l'existence d'un avantage partagé par les deux partenaires. Tant que

l'avantage perçu par le client persistera, la collaboration a toutes ses chances de perdurer. La présence d'un avantage mutuel explique donc pourquoi la collaboration est souvent perçue comme une relation d'égal à égal, et ceci peu importe la taille du partenaire. Cette affirmation, soutenue par la plupart des dirigeants, rejoint par ailleurs la littérature qui soutient que "*les prestataires de services à l'industrie insistent sans doute plus sur l'aspect gagnant-gagnant du contrat d'externalisation*³⁹". Toutefois, quasiment tous les entrepreneurs admettent une certaine faiblesse (financière, structurelle) face aux alliances avec des grands groupes ou des leaders de marché et peuvent parfois considérer leurs alliances comme « pas parfaitement équitables ».

Interrogés sur le fonctionnement de leur collaboration, les dirigeants rappellent à plusieurs reprises une condition déterminante d'une relation saine et qui implique une règle de vie fondamentale : « *il faut que le respect attendu soit égal au respect donné*⁴⁰ ». Nous en déduisons une véritable importance accordée au respect des principes moraux. Les dirigeants insistent sur les valeurs accompagnant des accords commerciaux, comme le respect des engagements par exemple. Ceci n'a rien d'extraordinaire dans les relations de services traditionnels qui sont souvent strictement réglementés par les lois commerciales et régies par des règles éthiques bien connues. Mais dans un secteur dans lequel les PME s'allient avec des géants du marché et dont les accords sont conclus entre deux entités avec des bagages juridiques fortement inégaux, nous pouvons comprendre l'importance accordée à la « bonne foi » et au respect des engagements.

³⁹ HOARAU C. Rapport : Externalisation des services à l'industrie : enjeux du développement des groupes multiservices, *Direction générale des entreprises* [en ligne]. 2007, 123pages.
http://www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sec/externalisation_servicesindustrie_mars2007.pdf

⁴⁰ Philippe Chapalain, Annexe : Interview en n°7

Dernièrement, les dirigeants évoquent la nature de la relation stratégique avec leurs partenaires. Souvenons nous de l'étude helvétique⁴¹, selon laquelle la nature de la relation aurait de l'effet sur la performance des entreprises. Selon les auteurs, seules les collaborations suffisamment intenses et formelles peuvent réellement améliorer la performance des PME. Cette conclusion, très certainement juste dans le cas des services plus « traditionnels », prend une tournure particulière dans les cas des prestataires de services. En effet, ces derniers ont pu créer leurs activités et se développer uniquement grâce à la collaboration stratégique. Ces alliances ne sont donc plus que des facteurs améliorant la performance, elles sont LE facteur qui la détermine. Sans collaboration, ces entreprises perdent leur raison d'être et disparaissent. Il y a toutefois une similitude quant à la corrélation positive entre la performance et l'intensité de la formalisation des rapports. En effet, plus la collaboration est fréquente et régulière, plus elle rentre dans les habitudes des partenaires. Cela va de même pour la formalisation : plus les collaborations sont officialisées avec des contrats solides et des procédures claires, moins les partenaires oseront rompre un accord ou une alliance, sous peine de poursuites légales.

⁴¹ 8EME CONGRES INTERNATIONAL FRANCOPHONE EN ENTREPRENEURIAT ET PME (2006, FRIBOURG) *Influence de la collaboration sur la performance des PME hôtelières suisses*, HEG Fribourg, 25-26 octobre 2006, 17p.

b. Le rôle de la collaboration stratégique

La collaboration stratégique, telle qu'elle est définie dans la partie introductive de ce travail, est non seulement une pratique employée par tous les dirigeants, mais en plus son rôle est considéré comme indispensable pour le bon fonctionnement ainsi que pour l'optimisation des affaires. Comme évoquée au cours du paragraphe précédent, la collaboration fait partie intégrante du Business Model de ces sociétés de prestation de services et sera donc par nature indissociable de l'activité de l'entreprise. Certains mentionnent la collaboration stratégique comme l'outil de gestion principal, celui qui permet l'accomplissement du Business Model. Contrairement aux autres activités de service dans lesquelles les alliances apportent certes des avantages, mais ne déterminent pas la nature des activités, la collaboration dans le cadre des sociétés de prestation est comme le cœur qui permet au système sanguin de circuler. Sans lui, le flux sanguin s'arrête. Ceci est valable dès la phase de création de la PME, car leur naissance n'est possible que si elles peuvent s'imbriquer sur une structure économique déjà existante. À la différence d'un simple client, la structure économique en question (une grande entreprise, un industriel..) mène une activité autonome et souvent prospère, bien avant l'arrivée de la PME de prestation. La PME vient ainsi rejoindre la grande structure en s'inventant une activité parallèle mais utile, de sorte à « soulager » la grande structure tout en tirant l'avantage de cette action. Ainsi nous pouvons conclure que sans un partenaire existant et disponible dès le départ de leurs activités, les sociétés de prestation n'ont pas de raison d'exister. Cette réflexion laisse supposer qu'il serait plus correct de parler d'une collaboration stratégique qu'à partir d'une seconde collaboration, car le premier partenariat ressemblerait plus à une phase de la création d'une PME, au même titre que le financement de départ ou encore l'inscription au registre de commerce des entreprises.

Plusieurs avantages liés à une collaboration stratégique supplémentaire⁴² sont mentionnés. Par exemple, une alliance stratégique permettrait d'améliorer de manière significative la satisfaction des clients en augmentant la qualité du service en question. En effet, prenons l'exemple d'une société de conseil en ingénierie, dont le service consiste à accompagner les industriels sur des problématiques d'innovation technologique au travers des ingénieurs consultants⁴³. Très souvent, le client recherche des compétences extrêmement qualifiées ou des profils rares. Il est donc quasiment impossible de satisfaire le client pour chaque demande, sauf en cas d'alliances avec d'autres sociétés pratiquant des activités similaires. Ainsi, grâce à la collaboration, la PME de conseil en ingénierie augmente aussi bien la satisfaction du client que son propre volume d'affaires. En cas d'une forte demande, la collaboration permet d'y répondre ponctuellement et en une certaine mesure de dépasser les moyens d'une PME en temps normal.

Le deuxième avantage, toujours dans le contexte d'une société de conseil en ingénierie, est lié au référencement auprès des industriels. La pratique commerciale veut qu'une société de conseil soit « référencée » auprès de ses clients c'est-à-dire de faire partie des fournisseurs officiels dont le nombre est relativement restreint et souvent occupé par les leaders du marché⁴⁴. Une collaboration stratégique permet donc d'accéder aux nouveaux marchés – référencements - et participe ainsi au développement de la société. Indirectement, un bon référencement, c'est-à-dire un référencement dans des

⁴² Supplémentaire car nous supposons qu'une société de service a besoin d'au moins un partenaire pour pouvoir exister. Tous les avantages sont donc liés aux collaborations acquises après le partenariat historique.

⁴³ « *Les sociétés françaises d'ingénierie et de conseil en technologies (...) agissent en matière de recherche, de développement et de conception de nouveaux produits, et apportent une fertilisation croisée des activités des grandes entreprises nationales* »

Société de services. In : *Wikipédia* [en ligne]. Dernière modification de cette page le 04 mars 2012 à 18:15. http://fr.wikipedia.org/wiki/Société_de_services(consulté le 06.07.2012)

⁴⁴ Comme le groupe Altran, Alten, Amarys, et autres.

secteurs attractifs comme le biomédical et l'horlogerie ou encore auprès des industriels de renom, va naturellement attirer les meilleurs ingénieurs qui souhaiteront intégrer les équipes en tant que consultants⁴⁵. L'entreprise gagne donc en visibilité et acquiert une crédibilité accrue face aux nouveaux clients car elle affiche la possibilité d'offrir un service plus « complet ». Finalement, la collaboration stratégique permet d'accéder au positionnement haut de gamme ou encore apporte des compétences supplémentaires, en diversifiant les secteurs d'activité industrielle par exemple.

c. Importance des valeurs communes

Les valeurs éthiques et humaines sont évoquées de manière tout à fait spontanée et souvent décrites avec beaucoup d'insistance. Comme si tout dirigeant se devait de souligner l'existence de ses propres valeurs morales, dupliquées dans la gestion de son entreprise au quotidien. Ainsi, l'importance des valeurs communes et leur rôle lors des alliances est décrite comme l'un des facteurs déterminants d'une collaboration stratégique réussie. En effet, des valeurs communes à tous les partenaires sont évoquées comme la condition « sine qua non » d'un partenariat durable. Il suffit de lire la phrase suivante pour en mesurer l'ampleur : « *Plutôt que de maximiser nos revenus, nous essayons de maximiser la relation avec nos partenaires*⁴⁶ ». Cette insistance sur les valeurs au dépit des gains pécuniaires trouve une partie de son

⁴⁵ Le secteur de conseil technologique subit une relativement mauvaise réputation en termes d'emploi, héritée des pratiques répandues dans la gestion des ressources humaines au sein des sociétés françaises : les ingénieurs suisses ont donc tendance à se méfier des sociétés de conseil en tant qu'employeur.

⁴⁶ Frank Labrousse, Annexe : Interview N°2

explication dans la particularité propre aux sociétés de prestation de services, notamment dans le conseil: Comme il n'existe pas vraiment de moyen visibles pour distinguer les bons consultants des mauvais, la seule référence de qualité est la réputation de ce dernier. Une mauvaise réputation ou un bouche-à-oreille négatif dans le métier du conseil s'avère tragique pour l'entreprise concernée, surtout dans un environnement géographiquement restreint, telle la Suisse romande. Ainsi, si une petite société s'allie avec une autre, elle a intérêt à ce que son partenaire bénéficie d'une réputation sérieuse et dont les pratiques commerciales mais aussi humaines ne peuvent pas être remise en doute. Si nous le traduisons dans un langage de CEO, cela nous donne : « *L'un des principes fondamentaux de la collaboration est le fait qu'elle doit toujours s'appuyer sur des valeurs communes*⁴⁷ ».

d. L'existence des partenaires secondaires

Nous avons défini la nature des partenaires stratégiques comme étant les acteurs directement liés à l'activité de la PME, c'est-à-dire ses clients ou ses fournisseurs. Ces partenaires principaux sont en effet indissociables de l'environnement vital d'une PME et leur influence détermine en grande partie la prospérité de cette dernière. Toutefois, en analysant les propos recueillis, une autre catégorie de partenaires semble elle aussi mériter la désignation de « stratégique ». Les dirigeants évoquent l'existence de ce que j'appellerais les partenaires dits « secondaires ». Ce sont des acteurs, autres que les partenaires principaux, dont la présence prend un caractère déterminant pour la prospérité de la PME. Nous y trouverons les entités institutionnelles, comme les

⁴⁷ Xavier Badina, Annexe : Interview N°4

autorités cantonales ou divers organismes étatiques, dont la reconnaissance ou l'accréditation apporte la crédibilité tant recherchée pour les sociétés actives dans les prestations de services. Ou encore les divers réseaux professionnels, qui, une fois qu'ils acceptent la PME au sein de leur « famille », s'avèrent être un accélérateur de développement, utile non seulement pendant la phase de création mais aussi bien après. Finalement, les dirigeants s'accordent à dire que tout le monde est un partenaire potentiel, il s'agit juste d'une question d'opportunité et d'avantages réciproques. Ainsi, un partenariat avec une Université de renom peut devenir une excellente « source » de futurs bons employés, une alliance avec un site d'annonces locale devient une publicité gratuite, etc.

Il existe toutefois une catégorie de partenaires un peu particulière car elle échappe au raisonnement purement économique mais semble être « stratégique » aux yeux des patrons de PME. Il s'agit des partenariats ralliant les passions (sportives, artistiques...) avec le business. Ainsi, plusieurs dirigeants avouent avoir réalisé ou souhaitent réaliser des alliances durables avec des associations comme UEFA (Union of European Football Associations) ou des clubs de sport divers. Il s'agit ici des partenariats économiquement irrationnels⁴⁸, mais qui peuvent parfois mobiliser une partie importante des ressources de la petite société. Dans ce cas particulier, nous assistons à une manifestation évidente de l'attachement des patrons à leur liberté : ils considèrent comme stratégique de pouvoir réunir leur entreprise avec leurs passions, preuve de leur liberté et de leur autonomie. Cette particularité peut également être généralisée à tous les patrons de PME car elle représente un trait purement humain, qui échappe aux différenciations sectorielles.

⁴⁸ Sauf ceux qui sont destinés à améliorer l'image générale de l'entreprise

e. Le risque lié à la collaboration

La collaboration stratégique est perçue comme risquée par la totalité des dirigeants. Si nous considérons le contexte donné – le cas de sociétés de conseil ou des petites entreprises de services innovants – nous arrivons à mieux comprendre cette perception. En effet, la plupart de ces sociétés dépendent totalement ou en grande partie de leur plus « grands » partenaires et subissent donc des pressions relatives à leur infériorité financière et structurelle. Malgré une relation d' « égal à égal » proclamée par la majorité des dirigeants et justifiée par un avantage mutuel, la répartition du risque n'est pas du tout équitable. La petite structure lutte constamment contre le risque de la dépendance exclusive d'un ou deux grands partenaires : si son partenariat est rompu, les affaires s'effondrent. Puis il y a un fort risque financier, car « *plus la collaboration est stratégique, plus elle coûte*⁴⁹ ». Si l'alliance est bien menée elle sera rentable, mais si ce n'est pas le cas, elle peut devenir très coûteuse en temps et en compétences. Le risque de ne pas recevoir les paiements des clients est également un danger permanent car les enjeux de la trésorerie sont cruciaux pour une PME. L'irrégularité de la demande pose également des difficultés aux petites sociétés, car elles sont souvent sollicitées dans l'urgence et sans aucune garantie de demande minimale. La concurrence est un autre facteur de risque. Facilement remplaçables et très nombreuses, les PME de prestation subissent une pression constante due à une situation d'oligopsonie. Cette pression est d'autant plus grande que le nombre de leurs partenaires est réduit.

⁴⁹ Philippe Chapalain, Annexe : Interview N°7

En dehors de ces risques opérationnels, persistent les risques stratégiques. En collaborant avec des grands groupes, l'entreprise s'expose au risque de rachat par exemple, ce qui bien évidemment mettrait directement fin à l'autonomie du dirigeant. Parallèlement, la lenteur et la rigidité dans les processus internes des grandes groupes causent souvent des difficultés de gestion de trésorerie mais également au niveau des ressources humaines, car en absence d'un véritable interlocuteur, les PME sont souvent condamnées à des semaines d'attente avant d'obtenir un retour ou un paiement de la part de leur client. De plus, une telle collaboration demande souvent une réorganisation au sein de la PME, qui en réalité s'avère peu adaptée à sa taille, ce qui crée des difficultés supplémentaires.

La relation stratégique est donc loin d'être une solution de développement idéale et les difficultés évoquées dans ce paragraphe sont le résultat des partenariats « mixtes » entre quelques grandes entreprises à forte puissance financière et une multitude de PME qui se concurrencent entre elles. Toutefois, selon les dirigeants, elle reste certainement la meilleure option et apporte des avantages supérieurs aux difficultés créées.

f. Le challenge du futur

Malgré le contexte économique relativement instable dans lequel évoluent les PME à l'heure actuelle et qui se justifie par la jeunesse de leurs activités, les dirigeants restent positifs quant au développement de leurs sociétés dans le futur. Parmi tous les objectifs à venir cités lors des interviews, nous retrouvons le plus souvent le souhait de préserver leur avantage concurrentiel. En effet, leur attractivité consiste en leur capacité à proposer des services de qualité et très techniques à des prix relativement négociables. Des prestations flexibles,

combinés avec une grande réactivité face aux demandes de marché feront que les grands groupes continueront sans doute à solliciter leurs services. Les dirigeants évoquent le besoin de préserver les associations au sein même de l'entreprise, avec des personnes de confiance et de bonnes relations entre les associés. Sachant que les PME prennent souvent la forme d'une structure familiale, il est compréhensible que le départ de l'un des membres pourrait entraîner des conséquences graves sur le reste de la petite structure.

Cependant, le plus grand challenge restera sans doute la stabilisation des relations actuelles avec des grands groupes et la création de nouveaux partenariats. Car même si l'avantage concurrentiel restera préservé, cela ne suffira pas à garantir la fidélité des partenaires. Ces derniers, souvent représentés par des responsables techniques des différentes unités, n'ont actuellement aucune obligation de fidélité envers leurs fournisseurs historiques. De plus, la création des nouveaux partenariats ne garantit pas une stabilité pour les mêmes raisons. Rappelons encore, que la menace de perdre tous ses partenaires est une menace bien réelle et elle signifierait sans doute l'arrêt définitif des activités.

Cette réflexion nous amène directement à nous interroger sur la visibilité temporelle dont bénéficient les patrons dans leurs affaires. Il est frappant de constater que toutes les personnes interviewées se contentent des visions générales de « croissance positive » ou de la volonté de s'étendre à l'international, sans vraiment pouvoir prédire la croissance de manière quantitative, ni en termes de nombre de clients, ni en termes de chiffre d'affaires. Ce fait s'explique partiellement par la nature de leur activité de prestation, car en absence de toute référence historique, les PME semblent naviguer dans le flou.

g. La particularité de la Suisse romande

La question portante sur la particularité de la Suisse Romande quant aux pratiques de la collaboration stratégique au sein des sociétés de prestation est très certainement la question la moins évidente à analyser. En effet, il serait plus évident de retrouver des traits typiquement romands dans des secteurs dits « traditionnels », comme la finance ou le tourisme, en observant par exemple l'apparition des pratiques collaboratives au fil du temps et en les présentant dans un contexte de l'évolution de ces secteurs anciens. Dans le cas des activités de prestations de service, une telle analyse demande plus de précaution. L'enjeu principal est d'éviter de formuler des conclusions hâtives et de distinguer la vérité des préjugés les plus répandus sur les particularités « helvétiques ».

Rappelons le contexte. Nous nous intéressons aux activités de service relativement récentes, qui ont pour la plupart fait leur apparition en Suisse qu'après les années 90⁵⁰. Ces services n'ont donc pas de véritable enracinement ni dans la culture, ni dans le tissu économique, car leur existence est souvent considérée comme accessoire en comparaison avec le secteur bancaire par exemple, qui joue un véritable rôle économique. De plus, les activités exercées par ces PME ne font que rarement l'objet des études poussées, il est donc difficile de rassembler des informations relatives aux pratiques purement régionales, d'autant plus que certaines activités ont été simplement copiées sur des modèles étrangers. C'est le cas notamment des SSII (sociétés de services spécialisées en ingénierie informatique) ainsi que des sociétés d'ingénierie et de conseil en technologies, développées à la fin des années 1970 en France et

⁵⁰ Tendence reprise des autres voisins européens

exportées en Suisse au cours des dernières années⁵¹. Il est donc difficile de déceler des particularités suisses d'une si jeune activité, d'autant plus que les dirigeants qui occupent ce marché de niche sont souvent⁵² des Français d'origine. Paradoxalement, cette réalité facilite la découverte des diversités potentielles, car ce sont justement ces patrons étrangers qui sont les mieux placés pour décrire d'éventuelles différences. Ceci semble se vérifier à l'analyse des interviews : les dirigeants se rejoignent dans les réponses concernant la spécificité suisse sur plusieurs points. Tout d'abord, tous s'accordent à dire que les partenariats en Suisse sont des alliances réfléchies et conclues dans une perspective de long terme. Ceci implique que les deux parties se connaissent et se font suffisamment confiance pour se lancer dans un partenariat de longue durée et donc les affaires laissent impérativement de la place aux affinités personnelles entre les partenaires. L'engagement de la parole et le respect mutuel jouent également un rôle important durant toute la durée de la collaboration. Au cours des discussions informelles, certains patrons ont même mentionné des accords conclus entre deux entrepreneurs uniquement avec la parole et sans aucun document officiel, ce qui prouverait la valeur de l'intégrité, à condition que ces propos soient véridiques. En étudiant ces différentes réponses, nous remarquons la description quasiment idyllique des rapports entre les partenaires romands et ceci dans un contexte aussi concurrentiel. Ainsi, n'ayant pas la possibilité de valider ou de réfuter ces impressions des dirigeants, nous considérerons que la Suisse bénéficie en effet d'une réputation commerciale positive et durable ainsi que des « *relations de travail plus saines*⁵³ ».

⁵¹ SARTORIUS Emmanuel, *Rapport sur les sociétés françaises d'ingénierie et de conseil en technologies* [en ligne]. Observatoire des Stratégies Industrielles, 2005, 106pages. p. 10. <http://www.mediateur.industrie.gouv.fr/pdf/rapport-ste-ingenierie> (consulté le 6/07/2012)

⁵² Observation faite lors des interviews informelles et formelles sur la zone Suisse romande

⁵³ Xavier Badina, Annexe : Interview N°4

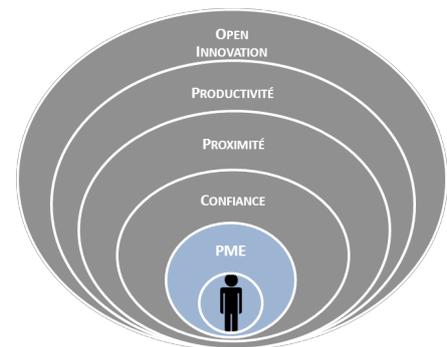
Selon certains, la provenance du partenaire jouerait également un rôle déterminant dans la création des collaborations stratégiques et ceci aussi bien au niveau cantonal que fédéral. En effet, le fort attachement aux racines inciterait certains entrepreneurs ou responsables d'unités à s'allier de préférence avec les habitants du même canton qu'avec ceux du canton voisin. De même, les Suisses vont être aptes à créer des alliances avec d'autres Suisses, plutôt qu'avec des étrangers. Ce sentiment rejoint une autre impression partagée par plusieurs dirigeants. Ces derniers trouvent le marché des services difficilement pénétrable, et qui finalement délègue peu les responsabilités existantes. Il est difficile pour les nouveaux entrants de se faire une place ce qui s'explique pour certains par un fort attachement aux traditions, tels que nous l'observons dans le secteur financier par exemple, dominé par des sociétés familiales très pérennes et traditionnellement fermées vers l'extérieur.

Si nous résumons ces quelques particularités suisses de la manière la plus réaliste, nous constatons que le secteur des activités de prestation, bien qu'il soit originellement importé des pays voisins et manque de racines historiques en Suisse, semble fonctionner avec des règles respectueuses des valeurs fondamentales helvétiques. C'est au moins ce que les dirigeants – porteurs de valeurs - affirment fièrement. Ainsi, un secteur de service qui à l'origine n'a pas bénéficié de la meilleure des réputations et qui encore aujourd'hui reste considéré comme un secteur de « seconde zone » construit petit à petit sa place parmi ses voisins bancaires et autres, bien plus convoités.

Synthèse

L'analyse des interviews effectuées dans le chapitre précédent a révélé plusieurs observations intéressantes dont la particularité peut être souvent expliquée par le caractère unique des activités de prestations de services. Souvenons nous par exemple d'une des conditions indispensables à la création d'une prestation de service, qui nécessite l'existence d'au moins une structure (entreprise, organisation) indépendante, avec laquelle le prestataire peut venir s'allier. Ainsi, nous avons décrit la prestation de service comme une activité accessoire mais utile à son partenaire, dont l'existence apporte des avantages comme un gain financier lié à l'externalisation ou encore un apport de compétences supplémentaires. Il suffit de prendre en exemple le groupe Nestlé, qui comme la plupart des autres grandes structures nationales, fait appel aux nombreux prestataires de service pour le recrutement d'une partie de son personnel⁵⁴. Nous pouvons imaginer qu'un groupe d'une telle envergure, l'un des principaux acteurs de l'agroalimentaire dans le monde, serait tout à fait capable de s'occuper du recrutement de son personnel temporaire. Et pourtant, ce géant n'hésite pas à s'allier avec des micro-sociétés telle que MITC⁵⁵ pour déléguer cette partie de ses activités à des entreprises externes.

Afin de pouvoir finaliser l'analyse de ce secteur de services particulier, revenons aux cinq enjeux présentés lors de la revue de la littérature⁵⁶.



⁵⁴ Dans le cas Nestlé il s'agit souvent des missions temporaires de long terme.

⁵⁵ Voir Annexe : Interview N°5

⁵⁶ Voir Graphique 1 , p.13

Rappelons nous, au cours de ce chapitre, nous avons décrit le contexte actuel de l'open innovation et confirmé l'importance de la proximité géographique dans la création des partenariats. Nous nous sommes également intéressés aux effets de la collaboration stratégique sur la productivité et nous avons décrit le rôle de la confiance dans les relations d'alliances. Finalement, nous avons souligné l'un des traits propres à l'environnement des petites sociétés qui est l'importance de préserver l'autonomie et la liberté décisionnelle du dirigeant. La question que nous nous posons à ce stade de la rédaction est de savoir si toutes ces conclusions - bien que validées par de nombreux académiques et largement justifiées dans leur contexte – restent aussi valables dans un environnement de la prestation de service ?

1. Les particularités liées aux activités de la prestation de services

Commençons par le modèle économique de l'open innovation qui soutient « *l'idée selon laquelle une entreprise peut créer de la valeur (services et produit) autant par le biais de collaborations, de licencing, de spin-off que par ses efforts internes*⁵⁷ ». Cette tendance est inscrite dans une logique d'externalisation de services, dont la caractéristique essentielle est que « *le tiers est le seul responsable des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés*⁵⁸ ». Et c'est exactement l'avantage recherché par les grands groupes, car en transférant une partie de leurs activités à un partenaire, ils se

⁵⁷ MEIGE Albert. *Innovation ouverte en France*, [en ligne]. 29 décembre 2009, <http://open-your-innovation.com/fr/2009/12/29/open-innovation-in-france/> (consulté le 07.07.2012)

⁵⁸ HOARAU C. Rapport : Externalisation des services à l'industrie : enjeux du développement des groupes multiservices, *Direction générale des entreprises* [en ligne]. 2007, 123 pages. p.3. http://www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sec/externalisation_servicesindustrie_mars2007.pdf

débarrassent du fardeau opérationnel avec tous les imprévus qui l'accompagnent, et se contentent de réceptionner un résultat fini, sans se soucier des moyens employés pour l'obtenir. Nous pouvons donc parfaitement valider la cohérence de cette démarche dans le cas des sociétés de prestation de service. D'autant plus que c'est justement ce recours de plus en plus fréquent à la pratique d'externalisation et l'évolution des mentalités au sein des grands groupes⁵⁹ qui permettent la création des petites entreprises de prestation spécialisées. En effet, la peur de la diffusion des informations confidentielles ou de divulgation de technologies innovantes a longtemps été le frein à l'externalisation. Ce n'est que durant ces dernières années que les groupes s'aventurent à des outsourcing plus « stratégiques », telle l'intégration des ingénieurs externes à des projets d'innovation hautement confidentiels, comme nous le connaissons dans le secteur horloger par exemple. Et c'est justement cette différence « stratégique » qui à la différence d'une externalisation moins risquée (ex. gestion du site Internet) fait des prestataires de service à haute valeur ajoutée des véritables partenaires plutôt que des simples fournisseurs.

La proximité géographique constitue la seconde partie de notre comparaison. Qu'y a-t-il de plus naturel pour une PME traditionnelle que de s'allier avec des partenaires locaux ? La proximité géographique a joué un rôle prédominant dans toutes les relations économiques durant des siècles d'histoire. Puis, avec l'avènement de la mondialisation et d'Internet, qui au travers de l'informatisation progressive des services a littéralement effacé certaines frontières géographiques, nous aurions tendance à croire que le positionnement physique d'une PME ne joue plus un rôle déterminant. Et pourtant, dans un contexte helvétique, une simple observation nous permet de juger de l'importance

⁵⁹ La peur de la diffusion des informations confidentielles a longtemps été un frein à l'externalisation des services à haute valeur ajoutée.

accordée à la proximité. Ainsi, les acteurs économiques romands vont largement préférer travailler avec un partenaire qui leur est semblable, plutôt que de s'allier avec des inconnus. Cette réalité s'explique en partie par la grande diversité dans le paysage économique helvétique qui segmenté en plusieurs parties linguistiques, elles mêmes divisées en une multitude de cantons culturellement très différents, va naturellement inciter les PME à privilégier un partenaire culturellement proche. Ceci varie bien évidemment en fonction de l'activité en question, de l'opportunité économique ou encore de la personnalité du dirigeant, mais reste une règle globalement valable, même dans le cas des prestations de service. Ainsi, la proximité géographique devient surtout une proximité culturelle et se traduit par des alliances d'affinités. Cette remarque est particulièrement valable dans les relations associant plusieurs PME entre elles, car nous observons que :

« les PME et PMI qui n'ont pas l'assise industrielle nécessaire pour répondre à la demande de prestations multiservices et multitechniques cherchent de plus en plus à s'associer, de façon temporaire ou durable, à travers la mise en place d'alliances ou de partenariats⁶⁰ ».

Nous pouvons y ajouter que, si elles en ont la possibilité, et si cela ne leur apporte pas de préjudice financier, les PME vont sélectionner une alliance de proximité parmi toutes les alliances possibles.

Considérons maintenant l'enjeu lié à la performance. Nous savons désormais que la collaboration stratégique amène de nombreux avantages. Parmi ces derniers, certains sont des avantages directs et facilement observables, comme une meilleure visibilité sur le marché par exemple, et d'autres sont considérés

⁶⁰ HOARAU C. Rapport : Externalisation des services à l'industrie : enjeux du développement des groupes multiservices, *Direction générale des entreprises* [en ligne]. 2007, 123 pages. p. 11.
http://www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sec/externalisation_servicesindustrie_mars2007.pdf

comme indirects et moins évidents. Tel est le cas de l'effet positif de la collaboration sur la performance. Comme il est exposé dans les paragraphes précédents, les alliances stratégiques augmenteraient la performance d'une entreprise, à condition que la relation entre les deux partenaires soit solidement formalisée et intense. Sans cette officialisation du partenariat, la collaboration n'aurait qu'un effet superficiel sur la croissance de l'entreprise. Les conclusions présentées dans le rapport en question⁶¹ paraissent parfaitement justifiées dans une relation de partenariat entre deux fournisseurs de services historiques (ex : le secteur des assurances). Le cas des prestataires de service s'annonce sensiblement différent. En effet, la prestation de service nécessite non seulement l'existence d'au moins un partenaire, mais est souvent conclue de manière peu ou mal formalisée. Les PME qui démarrent leur activité de prestation manquent fréquemment d'un solide bagage contractuel et juridique, et se contentent parfois des alliances conclues avec des documents simplement repris d'Internet⁶². De plus, quand un partenariat est rompu par un grand groupe, les PME préfèrent s'abstenir de tout procès juridique, coûteux en temps et en argent. Malgré cette faiblesse évidente, la collaboration n'a pas seulement un effet positif sur la performance, elle est l'activité qui constitue la performance. La particularité d'une pratique collaborative rentre ainsi une fois de plus directement au coeur d'une prestation de service.

⁶¹ 8EME CONGRES INTERNATIONAL FRANCOPHONE EN ENTREPRENEURIAT ET PME (2006, FRIBOURG) *Influence de la collaboration sur la performance des PME hôtelières suisses*, HEG Fribourg, 25-26 octobre 2006, 17p.

⁶² Observation faite dans plusieurs sociétés au cours de ma période « étude du terrain ».

Le rôle de la confiance dans une relation stratégique est un sujet qui a suscité beaucoup d'intérêt et qui a inspiré de nombreuses études académiques. Son impact positif sur les rapports de collaboration n'est plus à prouver. Certains suggèrent clairement que :

« la confiance, l'engagement et l'équité ont un impact direct déterminant dans le succès du partenariat. En outre, la confiance souligne un rôle indirect de l'engagement, de l'équité, de la communication et de l'intégration des systèmes d'information sur le succès⁶³ ».

Ce qui nous intéresse dans le cadre de notre étude n'est pas tellement l'importance de la confiance – que nous connaissons déjà – mais son véritable existence entre les prestataires de service et leur clients. Rappelons nous les propos dégagés de l'analyse des interviews : tous les dirigeants s'accordent à dire que le partage des valeurs prend une place importante dans leurs activités mais n'évoquent quasiment jamais le terme de la confiance. En dehors du fait qu'aucune question de l'interview ne s'est pas intéressée à la confiance en soi⁶⁴, l'absence totale de cette dernière dans les propos des dirigeants est un constat à première vue surprenant. Pour mieux comprendre les raisons de cette absence, revenons à la majeure particularité des sociétés de prestation, à savoir que leurs partenariats représentent leur activité de base. Ainsi, nous allons distinguer deux sortes de collaborations stratégiques : la première est une alliance simple, dont les parties tirent un avantage de leur collaboration, mais peuvent également fonctionner sans, comme c'est le cas dans une

⁶³ 3^{EME} COLLOQUE GREFIGE, METAMORPHOSE DES ORGANISATIONS (2002, Nancy) *Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques : le cas des coopérations entre industriels agro-alimentaires et prestataires logistiques*. Université Nancy 2, 23-24-25 octobre 2002, 78 pages. p. 72

⁶⁴ Il s'agissait d'un choix délibéré, afin d'éviter des réponses trop orientées.

alliance entre deux établissements touristiques par exemple, un hôtel avec un parc aquatique qui s'associent pour combiner leur offres. Puis la deuxième sorte de collaborations est celle que nous rencontrons dans le cas des sociétés de prestations. Dans ce modèle, le partenaire prend un rôle qui ressemble à celui d'un client plutôt que celui d'un allié, car il exige un résultat concret avec un niveau de qualité défini à l'avance. Ainsi, le prestataire de service n'est pas sélectionné parce qu'il mérite de la confiance, mais simplement parce qu'il remplit les conditions du meilleur fournisseur. Nous comprenons donc mieux pourquoi la confiance ne figure pas dans les pratiques collaboratives des sociétés de prestation. Toutefois, l'absence de la confiance ne signifie pas nécessairement que les prestataires évoluent dans un environnement démunie de valeurs humaines. Bien au contraire, le partage des valeurs communes reste la préoccupation première des dirigeants, ce qui se justifie notamment par l'impact de la réputation dans ce milieu professionnel extrêmement concurrentiel. S'allier avec un « mauvais ⁶⁵ » partenaire peut sérieusement endommager l'image de l'entreprise et ainsi l'empêcher de créer de nouvelles collaborations, clé de sa survie. De plus, une coopération stratégique basée sur une alliance de long terme implique naturellement la création d'un environnement de confiance et la création d'affinités morales et humaines.

Le cinquième et dernier enjeu inscrit dans la revue de la littérature s'intéresse aux personnages clés d'une collaboration stratégique : les dirigeants des PME. Il s'agit d'un enjeu non seulement intéressant à analyser, mais également important à inclure dans une étude concernant les PME, dont le fondateur représente souvent le corps et l'âme. En effet, la personnalité du patron et ses principes sont quasi systématiquement reflétés sur l'identité de la PME et son fonctionnement. Ainsi elle détermine en grande partie la nature de la

⁶⁵ Dans ce cas, le terme « mauvais » ne signifie pas forcément que le partenaire soit douteux. Il peut simplement s'agir d'un choix sectoriel qui empêchera l'entrée de la PME dans d'autres secteurs. Le choix du partenaire reste donc avant tout stratégique.

collaboration stratégique. Il est donc sans surprise de constater l'importance qu'accordent ces patrons, souvent attachés à leur statut d'indépendant, à leur autonomie à la liberté décisionnelle dont ils bénéficient au quotidien. Dans ce contexte, établir une alliance peut être perçu comme potentiellement risqué, car un partenariat suppose également un partage décisionnel. Le choix de céder un peu de sa liberté au bénéfice des avantages d'une collaboration est un dilemme compréhensible dans le cas des activités traditionnelles. Une fois de plus, les prestataires de services, bien que patrons de PME et théoriquement indépendants, savent qu'une alliance sera nécessaire et cela dès la création de leur société. Il est même fréquent que les dirigeants connaissent l'identité de leurs futurs partenaires potentiels encore avant la naissance de leur société et que les partenariats font partie intégrante du processus de création. Nous pouvons donc supposer que les patrons prestataires de services seront non seulement plus aptes à réduire leur autonomie, mais également plus ouverts à toute sorte de collaboration stratégique.

2. Pour aller plus loin...

Il est particulièrement intéressant de remettre ces cinq enjeux dans le contexte des activités de prestation. Il est également évident que ces cinq enjeux ne sont pas exclusifs et que d'autres problématiques peuvent être abordées. Par exemple, une analyse de l'isolement général que subissent les PME pourrait faire l'objet d'observations intéressantes. En effet, cette isolement « virtuel » n'isole pas la PME sur le plan géographique, mais l'empêche simplement de connaître son environnement économique par manque d'information disponible sur le secteur en question. N'oublions pas que la qualité de la collaboration dépendra également de la qualité d'information disponible, et ceci des deux côtés du partenariat. Connaître ses partenaires potentiels est bien évidemment indispensable, mais il n'y a pas que cela. Il est surprenant de constater par

exemple le grand nombre d'industriels⁶⁶ qui ignorent totalement la possibilité de s'allier à une société de conseil en technologies, ce qui s'explique par le caractère récent de ces activités.

Ainsi le phénomène de l'isolement incite les entrepreneurs à trouver des solutions innovantes afin d'augmenter leur visibilité et d'optimiser les relations dans leur environnement direct, qu'il soit physique ou virtuel. Une association physique de PME peut en effet être observé dans les différents espace de co-working, incubateurs professionnels ou business clusters, dont l'objectif est de réunir les professionnels et de faciliter les échanges entre eux. Ces espaces, de véritables ruches d'activités de services, réunissent physiquement leurs membres et regroupent une multitude de secteurs différents. Ainsi, une « économie de service miniature » se crée au sein de ces centres et permet aux entrepreneurs de créer des partenariats à première vue improbables. Ces plateformes opèrent également comme des vecteurs d'information et donnent lieu au transfert de connaissances simple et spontané. De plus, les membres sont souvent satisfaits de l'ambiance qui règne à l'intérieur de ces établissements car les rapports collaboratifs se créent dans une atmosphère plutôt amicale. Ces espaces, bien qu'ils constituent une nouveauté en Suisse romande, rencontrent chaque jour un succès grandissant. Citons par exemple l'espace lémanique le plus connu à l'heure actuelle, La Muse⁶⁷, qui compte à son actif presque 60 membres.

En dehors des espaces physiques, les PME actives dans les différentes prestations de service utilisent de plus en plus l'outil Internet et les nouvelles technologies pour optimiser leur présence médiatique et attirer la curiosité des partenaires potentiels. Ainsi, les patrons vont par exemple devenir membres de

⁶⁶ Il s'agit souvent de moyennes entreprises, leur nombre est toutefois conséquent.

⁶⁷ La Muse. *Bienvenue à la Muse* [en ligne]. <http://la-muse.ch> (consulté le 05.08.2012)

différents groupes représentant leurs activités sur les réseaux sociaux et ainsi se connecter à un monde virtuel de semblables. Ou participer à des blogs de discussions afin de défendre le modèle de leur métiers et de présenter leurs avantages. L'ensemble de ces outils étant des moyens simples et efficaces dont disposent les PME pour optimiser leurs activités.

3. Cas particulier des sociétés de conseil technologique

Le secteur de la prestation de service est sans doute la catégorie de services la plus récente et la moins connue à la fois. Au sein même de cette catégorie, nous trouvons des métiers aussi variés que différents, allant du placement de personnel temporaire au conseil stratégique d'entreprise. Aux vues de ces disparités, il serait tout à fait cohérent de considérer ces activités au cas par cas, et d'étudier leur fonctionnement individuel. Pour faire suite à la présente étude, je recommanderai de s'intéresser de plus près à l'activité particulière du conseil technologique, dont je citais des exemples tout au long des chapitres précédents. Ces sociétés, rappelons le, accompagnent des industriels sur des problématiques d'innovation technologique en leur « prêtant » des ingénieurs consultants pour la durée d'un projet. Elles présentent trois caractéristiques majeures :

« La première est leur potentiel de matière grise. La seconde tient à la capitalisation de connaissances et à l'accumulation de savoir-faire qui se réalise en leur sein et qui en fait désormais des acteurs incontournables de l'innovation (...). La troisième tient à leur structure de coût très particulière, puisqu'elle est essentiellement constituée de coûts salariaux ⁶⁸ »

⁶⁸ SARTORIUS Emmanuel, *Rapport sur les sociétés françaises d'ingénierie et de conseil en technologies* [en ligne]. Observatoire des Stratégies Industrielles, 2005, 106pages. p. 7. <http://www.mediateur.industrie.gouv.fr/pdf/rapport-ste-ingenerie.pdf> (consulté le 6/07/2012)

Cette forme de conseil est donc unique aussi bien pour son apport à haute valeur ajoutée que sa nature hybride. En effet, les sociétés de conseil, bien que classées comme des sociétés tertiaires, participent en réalité à la production industrielle et délivrent un résultat parfaitement tangible. Ces différences s'inscrivent dans une nouvelle tendance observée au cours de la récente évolution des secteurs économiques, à savoir la difficulté de distinguer clairement la frontière entre le secteur secondaire et tertiaire, sachant que ces derniers deviennent de plus en plus interconnectés. De plus, dans le cas du conseil technologique, nous assistons à une externalisation des ressources clé et souvent confidentielles. Les industriels acceptent donc de partager leurs secrets technologiques avec des parfaits inconnus en échange d'un service de très haute qualité. Le fonctionnement des sociétés de conseil technologique représente ainsi un bon exemple de cette tendance récente, qui à mon avis va se dupliquer sur d'autres activités que l'ingénierie dans les années à venir. Nous assisterons par exemple à la naissance des « nouveaux » conseils, qui viendront petit à petit reprendre toutes les activités de l'entreprise « cliente ». Il se peut même, que les sociétés industrielles du futur ne soient que des agglomérations de compétences externes, et que leur structure interne ne soit qu'une forme virtuelle d'un tissage d'alliances et de partenariats. Par conséquent, l'entreprise du futur serait en réalité qu'une plateforme communicante et utiliserait des services externes de toutes sortes – des spécialistes achat, professionnels du marketing, bureaux de recherche indépendants, spécialistes comptables, et autres. La direction de ces entreprises n'assurerait finalement que la gestion des prestataires. Si nous développons l'idée encore plus loin, nous pourrions même envisager l'externalisation de la direction elle-même. Ce qui bien évidemment remettrait en cause la définition même d'une entreprise et signifierait qu'une structure ne peut plus fonctionner sans ses alliances.

Avant de pouvoir considérer des entreprises exclusivement comme des tissus d'alliances, nous allons devoir restructurer aussi bien certains modèles économiques que la mentalité actuelle vis-à-vis des prestataires de service. Afin de mieux comprendre le fonctionnement de ces entreprises, il est nécessaire de commencer par classer les services de prestation de manière plus détaillée et d'apprendre à les considérer au même titre que les services traditionnels, c'est-à-dire de leur accorder une véritable importance économique.

La prestation de service restant un secteur relativement large, il sera donc nécessaire, lors des prochaines analyses, de procéder à la segmentation des différentes activités, afin de pouvoir obtenir des conclusions représentatives pour chaque segment. Je recommande par exemple, de diviser les prestations en fonction de leur apport de compétences : d'un côté les prestations hautement qualifiées, comme le conseil en technologies, et de l'autre côté des prestations faiblement qualifiées, comme la gestion administrative du personnel ou nettoyage des bureaux par exemple. L'objet de ce travail étant avant tout l'étude de la pratique des collaborations stratégiques, je ne développerai pas davantage ladite classification. La quantité de personnes actives dans la prestation de service ou encore la taille moyenne des entreprises prestataires sont également des problématiques qui devraient susciter l'intérêt des futurs chercheurs. Toutes ces informations seront très certainement utiles pour une meilleure représentation du secteur, mais elles pourront également servir à des fins politiques et sociales. En effet, avec un nombre de prestataires grandissant et l'effet sur l'emploi qui y est associés, ce secteur pourrait rapidement se trouver au coeur des enjeux sociaux à venir.

Conclusion

Au cours des pages précédentes, nous avons étudié la coopération stratégique dans le contexte des sociétés de prestations de services. Rappelons une dernière fois que nous entrons dans le cadre d'une prestation de service dès que le fournisseur du service prend en charge une partie de l'activité existante de son client. Attention à ne pas confondre les prestations de services avec les services commerciaux, qui eux justifient leur existence par une activité indépendante de leur partenaire.

La présente étude s'intéresse aux enjeux rencontrés par les PME romandes, et au travers des différentes analyses et réflexions, démontre que certains traits propres au fonctionnement de petites sociétés restent valables dans tous les secteurs tertiaires. Ceci est vrai pour l'importance accordée à la proximité géographique par exemple, qui renforcée par les traditions helvétiques, reste l'une des composantes privilégiée d'une relation stratégique en Suisse.

De l'autre côté, nous remarquons certaines particularités liés directement au caractère unique d'une activité de prestation. À titre d'exemple, nous observons une différence significative de comportement chez les patrons des sociétés de prestations par rapport à leurs confrères traditionnels. Cette différence se manifeste par la présence d'une attitude moins hostile face au partage du pouvoir. En effet, un patron de PME de prestation abandonne délibérément une partie de sa liberté décisionnelle en admettant que l'existence de sa société dépend intégralement de la présence d'au moins un partenaire. De même, la productivité résultante des collaborations stratégiques diffère sensiblement des services traditionnels. Souvenons-nous que, dans les services dits « classiques » la collaboration est un facteur améliorant la productivité existante tandis que dans le cas des services de prestation, la

productivité dépend intégralement des alliances stratégiques. Les partenariats deviennent ainsi déterminants aussi bien durant la phase de naissance que pendant toutes les phases de la croissance de l'entreprise.

Ces particularités paraissent finalement peu surprenantes, quand nous considérons la nature singulière des activités de conseil technologique et autres, qui, afin de justifier leur existence, viennent littéralement accompagner les activités de leurs partenaires. Ainsi, nous pouvons conclure que les sociétés de prestations sont représentatives d'un modèle d'activité dynamique et innovant. Bien que les prévisions restent encore relativement incertaines quant à la perspective de l'évolution de ces sociétés, leur expansion dans les environnements économiques actuels semble irrévocable. Ainsi, une bonne maîtrise théorique de ces métiers permettra d'officialiser leur intégration dans les habitudes commerciales, et de considérer les prestations de services comme les métiers de demain. C'est donc avec insistance que je recommande aux futurs étudiants et analystes de s'intéresser à ce secteur en plein essor, qui à mon avis prendra de l'ampleur considérable dans les années à venir.

Bibliographie

Références papier :

CAPIEZ Alain. *Réseaux d'entreprises et performance : une approche empirique*. Groupe de Recherche ANgevin en Economie et Management (GRANEM) Université d'Angers, 2010, 21p. halshs-00548094

COLLOQUE "ACCOMPAGNEMENT DES JEUNES ENTREPRISES : ENTRE DARWINISME ET ASSISTANAT "(2005, MONTPELLIER). *Entre laisser-faire et assistanat, l'alliance stratégique : une voie médiane?* Montpellier, 26 mai 2005. 19p.

HABERSAAT M., SCHÖNENBERGER A., WEBER W., Les PME en Suisse et en Europe, *Seco, Secrétariat d'Etat à l'économie*, 2011, Volume 3

LAPERCHE Blandine et LEFEBVRE Gilliane, Les petites entreprises dans la dynamique d'innovation ouverte des groupes industriels, *Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation*, 2010, Cahiers du LAB.RII, N°232.

MARCHESNAY M. Confiances et logiques entrepreneuriales, *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, 1998, 8-9, 99-117

RAPPORT CIGREF. *La dynamique des relations PME innovantes Grandes Entreprises*. Cercle de l'Innovation, Paris, Octobre 2008, 41p.

REMON Denis. *Innovation ouverte, capacités et innovations organisationnelles- Examen de la documentation 2003-2010*. 2011, 29p. Thèse doctorale, HEC Montréal, 2011

SALGE O., BOHNÉ T., FARCHI T., PIENING E. *Harnessing the value of open innovation: The moderating role of innovation Management*. 2012, 10p. working paper, Open Innovation Research Forum, 2012

ROLE DES COLLABORATIONS STRATEGIQUES AU SEIN DES PME ROMANDES
Cas particulier des Sociétés Prestataires de Services
KORCAKOVA Katerina

3^{EME} COLLOQUE GREFIGE, METAMORPHOSE DES ORGANISATIONS (2002, Nancy) *Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques : le cas des coopérations entre industriels agro-alimentaires et prestataires logistiques.* Université Nancy 2, 23-24-25 octobre 2002, 78p.

8EME CONGRES INTERNATIONAL FRANCOPHONE EN ENTREPRENEURIAT ET PME (2006, FRIBOURG) *La place des institutions locales dans les stratégies collectives : le cas des activités touristiques,* HEG Fribourg, 25-26 octobre 2006, 14p.

8EME CONGRES INTERNATIONAL FRANCOPHONE EN ENTREPRENEURIAT ET PME (2006, FRIBOURG) *L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales,* HEG Fribourg, 25-26 octobre 2006, 16p.

8EME CONGRES INTERNATIONAL FRANCOPHONE EN ENTREPRENEURIAT ET PME (2006, FRIBOURG) *Influence de la collaboration sur la performance des PME hôtelières suisses,* HEG Fribourg, 25-26 octobre 2006, 17p.

8EME CONGRES INTERNATIONAL FRANCOPHONE EN ENTREPRENEURIAT ET PME (2006, FRIBOURG) *L'alliance stratégique en phase de démarrage : essai de modélisation et de typologie,* HEG Fribourg, 25-26 octobre 2006, 19p.

8EME CONGRES INTERNATIONAL FRANCOPHONE EN ENTREPRENEURIAT ET PME (2006, FRIBOURG) *TIC, nouvelle donne pour le développement international des PME de services ?* HEG Fribourg, 25-26 octobre 2006, 21p.

9EME CONGRES INTERNATIONAL FRANCOPHONE EN ENTREPRENEURIAT ET PME (2008, Louvain-la-Neuve) *Stratégies de coopération de proximité : des modes d'innovation organisationnelle en PME,* Louvain-la-Neuve, 29-31 octobre 2008, 17p.

12EME CONFERENCE DE L'AIMS (2003, Carthage) *Les modes de coordination et d'organisation des partenariats inter firmes : exploration du rôle et de l'impact respectifs du contrôle et de la confiance au travers du courant « intégratif ».* Tunis, Les Côtes de Carthage, 4,5,6 juin 2003.

14EME CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE
(2005, ANGERS) *Management des relations d'alliance dans les PME de la biotechnologie : Confiance ou Contrat ?* Angers, juin 2005, 29p.

15EME CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE
(2006, ANNECY/ GENEVE). *Les alliances stratégiques entre très petites entreprises : un cadre d'analyse.* Annecy/Genève, 13-16 juin 2005. 26p

Articles en ligne :

DELERUE Hélène et BERARD Céline. Les dynamiques de la confiance dans les relations interorganisationnelles, *Revue française de gestion* [en ligne]. 6/2007 (n° 175), p. 125-138. www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-6-page-125.htm (consulté le 15.06.2012)

FIRST [Furniture Industry in Restructuring: Systems & Tools] REPORT: *A market-driven approach in the furniture industry* [en ligne].
http://www.ueanet.com/first/frfirst/guidelines/first_cooperation.pdf (consulté le 07/07/2012)

HOARAU C. Rapport : Externalisation des services à l'industrie : enjeux du développement des groupes multiservices, *Direction générale des entreprises* [en ligne]. 2007, 123 pages.
http://www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sec/externalisation_servicesindustrie_mars2007.pdf

LOILIER Thomas et TELLIER Albéric. Comment peut-on se faire confiance sans se voir ? Le cas du développement des logiciels libres, *M@n@gement* [en ligne]. 3/2004 (Vol. 7), p. 275-306. www.cairn.info/revue-management-2004-3-page-275.htm. (consulté le 15.06.2012)

MEDEF. Le partenariat stratégique, *Institut Esprit Service* [en ligne]. Novembre 2007
http://institut-esprit-services.medef.fr/doc/IES_PartenerariatStrategique.pdf (consulté le 22.05.2012)

OECD, *Les Services et la croissance économique Emploi, productivité et innovation: Emploi, productivité et innovation*, Paris, 2005, 24 p.

<http://www.oecd.org/fr/economie/34752900.pdf> (consulté le 12.06.2012)

OECD, *L'économie mondiale de demain : vers un essor durable ?* [en ligne]. OECD Publishing, Paris, 1999, 224p. <http://www.oecd.org/fr/prospective/35637313.pdf> (consulté le 22.05.2012)

SARTORIUS Emmanuel, *Rapport sur les sociétés françaises d'ingénierie et de conseil en technologies* [en ligne]. Observatoire des Stratégies Industrielles, 2005, 106p.

<http://www.mediateur.industrie.gouv.fr/pdf/rapport-ste-ingenierie> (consulté le 6/07/2012)

Pages Web :

Ethnométhodologie. In : *wikibooks* [en ligne]. Dernière modification de cette page le 04 juin 2011 à 14:41.

http://fr.wikibooks.org/wiki/Ethnométhodologie/Fondements_et_constitution_de_l'ethnométhodologie (consulté le 04.07.2012)

Innovation Ouverte . In : *Wikipédia* [en ligne]. Dernière modification de cette page le 13 juillet 2012 à 11:32. http://fr.wikipedia.org/wiki/Innovation_ouverte (consulté le 23.07.2012)

La classification des entreprises. In : *Daskoo* [en ligne]. Dernière modification de cette page le 21 avril 2009 à 10:19. <http://www.daskoo.org/210-la-classification-des-entreprises.cours> (consulté le 21.07.2012)

La Muse. *Bienvenue à la Muse* [en ligne]. <http://la-muse.ch> (consulté le 05.08.2012)

MEIGE Albert. *Innovation ouverte en France*, [en ligne]. 29 décembre 2009, <http://open-your-innovation.com/fr/2009/12/29/open-innovation-in-france/> (consulté le 07.07.2012)

Prestataire de Services. In : *Wikipédia* [en ligne]. Dernière modification de cette page le 05 juin 2012 à 18:03. http://fr.wikipedia.org/wiki/Prestataire_de_services (consulté le 06.07.2012)

Société de services. In : *Wikipédia* [en ligne]. Dernière modification de cette page le 04 mars 2012 à 18:15. http://fr.wikipedia.org/wiki/Société_de_services(consulté le 06.07.2012)

Annexe :

Rapport des Interviews

Questionnaire Travail de Master

La partie interview a été déterminante pour une collection structurée de données relatives à la présente problématique. Ainsi, mon questionnaire regroupe les principales idées recueillies lors des échanges informels et s'intéresse à la collaboration stratégique sous différents angles. Les questions sont posées de manière neutre, de sorte à orienter au minimum les personnes interviewées dans leurs réflexions et d'obtenir des conclusions représentatives de leur réalité sectorielle. Les réponses collectées m'ont servi de base de travail quant à l'analyse de la problématique traitée.

Le questionnaire contient les questions suivantes :

1. Dans le cadre de vos activités, que signifie pour vous le terme de collaboration stratégique?
2. Quel rôle joue la collaboration stratégique au sein de votre société ?
3. Dans quelle mesure, la collaboration stratégique participe-t-elle au succès de votre Business Model ?
4. Comment percevez-vous la collaboration stratégique avec votre partenaire principal ? (Relation d'égal à égal, relation client-fournisseur, David et Goliath...)
5. Avec quels autres acteurs économiques (concurrence, grande Entreprise, Etat) jugez-vous indispensable d'établir des collaborations stratégiques?
6. Selon vous quels sont les principaux enjeux liés à la collaboration stratégique d'une PME avec une grande Entreprise?
7. A l'heure actuelle, quel est votre plus grand challenge en termes de collaboration stratégique?
8. D'après vous, de quelle manière la collaboration stratégique avec vos partenaires va t-elle évoluer d'ici un an? D'ici trois ans ?
9. Selon votre expérience, en quoi la Suisse romande se distingue-t-elle des autres régions/ pays quant aux pratiques de collaboration stratégique?

INTERVIEW N°1

Date de l'entretien : 22/06/2012
Nom de la personne interviewée : Adrien JACQUINOT
Entreprise : GO CONCEPT Sarl
Secteur d'activité : Conseil aux Entreprises
Fonction : Business Manager
Ancienneté : 8 mois

1. Dans le cadre de vos activités, que signifie pour vous le terme de collaboration stratégique?

Selon moi, ils existent deux visions de la collaboration : la collaboration interne, celle qui est entre les collègues par exemple, puis la collaboration externe, que j'appellerais plutôt un partenariat.

2. Quel rôle joue la collaboration stratégique au sein de votre société ?

Elle joue un rôle majeur, car tout repose sur de la collaboration stratégique. C'est notre « core » métier.

3. Dans quelle mesure, la collaboration stratégique participe-t-elle au succès de votre Business Model ?

C'est elle qui nous permet de pérenniser la société, de trouver de nouveaux partenariats... Mais aussi de fidéliser les partenariats existants.

4. Comment percevez-vous la collaboration stratégique avec votre partenaire principal ? (Relation d'égal à égal, relation client-fournisseur, David et Goliath...)

Une fois que nous parvenons à nous faire une réputation, la relation devient égal à égal car tout le monde y trouve son intérêt.

5. Avec quels autres acteurs économiques (concurrence, grande Entreprise, Etat) jugez-vous indispensable d'établir des collaborations stratégiques?

Je pense que notre partenaire peut devenir tout type de société ayant à vocation de répondre aux marchés fluctuants. Notamment les grandes entreprises, en tout cas c'est mon sentiment.

6. Selon vous quels sont les principaux enjeux liés à la collaboration stratégique d'une PME avec une grande Entreprise?

Pour une petite société en Suisse, c'est surtout un problème lié à l'acceptation. Il faut avant tout établir une relation de confiance, avant de pouvoir entamer une véritable collaboration.

7. A l'heure actuelle, quel est votre plus grand challenge en termes de collaboration stratégique?

C'est certainement le danger de ne pas diversifier suffisamment nos activités. C'est également le défi de bâtir une notoriété suffisamment grande dans le milieu.

8. D'après vous, de quelle manière la collaboration stratégique avec vos partenaires va t-elle évoluer d'ici un an? D'ici trois ans ?

Pour ma part, je considère que j'ai une visibilité sur trois mois au maximum. Cette réalité est transposable à la taille de Go Concept, une fois que nous aurons atteint la taille critique, qui reste à définir, nous pourrions stabiliser nos partenariats.

D'ici 3 ans : Comme expliqué à la question précédente, je n'ai zéro visibilité dans trois ans.

9. Selon votre expérience, en quoi la Suisse romande se distingue-t-elle des autres régions/ pays quant aux pratiques de collaboration stratégique?

Temps de réflexion...

Il est difficile de répondre à cette question... Mon impression est qu'en Suisse il est possible d'intégrer les réseaux plus rapidement à condition d'employer la bonne manière. Avec une bonne approche culturelle, on peut rapidement faire du business en Suisse.

INTERVIEW N°2

Date de l'entretien :	24/06/2012
Nom de la personne interviewée :	Frank LABROUSSE
Entreprise :	G***n⁶⁹ (en création)
Secteur d'activité :	Chaîne de télévision interactive, spécialisée dans le jeu vidéo
Fonction :	Cofondateur/ CEO
Ancienneté :	N/A

1. Dans le cadre de vos activités, que signifie pour vous le terme de collaboration stratégique?

Temps de réflexion...

Chez G***n⁷⁰, nous avons plusieurs niveaux de collaboration :

- Tout d'abord nos partenaires financiers, qui sont les annonceurs de la chaîne. Nous avons une relation particulière et intime. Ils sont très proches de nous car nous partageons la même passion, celle du jeu vidéo. Du coup, bien qu'ils sont notre principale source de revenu, nous sommes plus dans l'optique de partage que de gains d'argent.
- Deuxièmement nous travaillons avec un site de partage de vidéo en ligne, avec qui nous sommes en étroite collaboration. C'est une relation gagnant-gagnant car c'est justement l'association de notre contenu et de leur plateforme qui génère de l'argent.
- Finalement, et c'est le coeur de l'entreprise, toutes nos émissions sont faites en sous-traitance par des sociétés de production.

2. Quel rôle joue la collaboration stratégique au sein de votre société ?

La collaboration stratégique joue un rôle extrêmement important. On a basé notre Business Model dessus ce qui entraîne forcément une faiblesse, mais de l'autre côté, elle nous permet d'avoir de la flexibilité et une croissance extrêmement rapide.

⁶⁹ Le nom de famille, le nom de l'entreprise et/ou le détail de l'activité sont maintenus confidentiels conformément à la volonté de la personne interviewée.

⁷⁰ Le nom de famille, le nom de l'entreprise et/ou le détail de l'activité sont maintenus confidentiels conformément à la volonté de la personne interviewée.

3. Dans quelle mesure, la collaboration stratégique participe-t-elle au succès de votre Business Model ?

A 100%. Cette stratégie est la stratégie prioritaire de G***n⁷¹. Nous avons décidé de sous traiter pour alléger nous coûts et gagner en flexibilité. Mais nous devons respecter un point fondamental : si l'on peut se permettre de confier la production à notre partenaire, c'est uniquement parce que ce dernier comprend parfaitement la mentalité de la chaîne et peut la représenter.

4. Comment percevez-vous la collaboration stratégique avec votre partenaire principal ? (Relation d'égal à égal, relation client–fournisseur, David et Goliath...)

Je pense que bien que nous avons une multitude de partenaires, le partenaire le plus important reste notre service provider, celui qui s'occupe de notre production. C'est une société à taille humaine avec des valeurs proches des nôtres, c'est donc une relation égal à égal.

5. Avec quels autres acteurs économiques (concurrence, grande Entreprise, Etat) jugez-vous indispensable d'établir des collaborations stratégiques?

Nous essayons actuellement de constituer notre « Board. » Nous nous entourons des personnes d'une grande expérience et influence pour pouvoir accéder aux différents réseaux professionnels. C'est certainement l'une des collaborations clés, qui nous permettra de réussir notre projet.

6. Selon vous quels sont les principaux enjeux liés à la collaboration stratégique d'une PME avec une grande Entreprise?

Ce genre de collaboration a beaucoup d'avantages, comme d'augmenter le nombre de visions/ audimat , de nous ouvrir l'accès à d'autre contacts, de faciliter notre financement... Mais le risque lié à cette collaboration est celui de se faire racheter.

7. A l'heure actuelle, quel est votre plus grand challenge en termes de collaboration stratégique?

Il faut être honnête, nous sommes aujourd'hui une petite société, nous n'avons que dix collaborateurs... Nous sommes en position de faiblesse face aux éditeurs de jeux, et autres grands. Et avec les autres partenaires, plus petits, nous ne pouvons pas maximiser nos revenus sans dégrader la qualité de notre

⁷¹ Le nom de famille, le nom de l'entreprise et/ou le détail de l'activité sont maintenus confidentiels conformément à la volonté de la personne interviewée.

relation. Du coup, notre objectif est plutôt de maximiser notre relation, au travers des différents contrats « ami » et « découverte ».

8. D'après vous, de quelle manière la collaboration stratégique avec vos partenaires va t-elle évoluer d'ici un an? D'ici trois ans ?

Nous sommes en pleine période de croissance, notre succès s'accélère avec notre visibilité et en fonction de notre présence médiatique. Plus notre succès sera grand, plus on sera capable d'inverser la relation avec nos grands partenaires, d'influencer nos tarifs, etc. J'ai envie de dire que la relation tendra vers l'équilibre.

D'ici 3 ans : Nous visons la position du leader sur le marché, avec des collaborations parfaitement pondérées.

9. Selon votre expérience, en quoi la Suisse romande se distingue-t-elle des autres régions/ pays quant aux pratiques de collaboration stratégique?

Vu notre phase de création d'entreprise, je pense que la différence majeure réside dans l'accès au financement des jeunes entreprises. La Suisse offre des possibilités très variées: des investissements privés des Business Angels, des prêts bancaires ou des prêts au niveau cantonal, avec toujours le même dénominateur commun : il s'agit d'un prêt et non d'une subvention, ce qui responsabilise bien plus les porteurs de projet. En France par exemple, vous pouvez obtenir une subvention comme un cadeau, sans obligation de rembourser. Ceci n'engage aucune responsabilité face au risque, car le fait de perdre de l'argent ne fait finalement pas si mal que ça....

INTERVIEW N°3

Date de l'entretien :	25/06/2012
Nom de la personne interviewée :	Daniel BAROUCHE
Entreprise :	UNI-SECU Sarl
Domaine d'activité :	Sécurité événementielle
Fonction :	Co-fondateur de la société
Ancienneté :	3 ans

1. Dans le cadre de vos activités, que signifie pour vous le terme de collaboration stratégique?

Nous sommes présents dans le domaine de la sécurité. Dans ce secteur, nous subissons une forte concurrence car il y a plus de cent entreprises de sécurité à Genève. Ceci implique que chaque entreprise doit avoir son marché de niche. Dans le cadre de cette spécialisation, nous avons besoin d'avoir des partenaires stratégiques pour pouvoir répondre à la demande. La collaboration rentre en jeu à trois niveaux :

- Niveau opérationnel : nous devons souvent « prêter » notre personnel à nos partenaires quand ils en manquent et inversement emprunter du personnel externe lors de certains grands événements.
- Niveau inter-entreprise : Nous sommes chargés d'une partie de recrutement pour notre partenaire principal, la société Securitas: Nous sélectionnons des universitaires, puis nous les mettons en relation avec ce dernier.
- Inter-métiers : nous proposons des packages « clé en main » à nos clients : par exemple, nous avons des partenariats avec des entreprises assurant des services sanitaires (ambulances) ou fournissant des sonos et luminaires, de sorte à pouvoir proposer un service complet. On assure toute la coordination et on permet au client d'avoir un interlocuteur unique.

2. Quel rôle joue la collaboration stratégique au sein de votre société ?

Dans notre cas la collaboration joue surtout un rôle marketing et commercial, elle vise à offrir au client un service clé en main avec le moins d'interlocuteurs possibles. Toutefois, dans ce modèle, il est crucial d'être capable d'en assurer la planification.

3. Dans quelle mesure, la collaboration stratégique participe-t-elle au succès de votre Business Model ?

Sans la collaboration on ne pourrait pas répondre à la demande. Nous avons besoin de recourir à des prestataires d'agents externes pour satisfaire cette dernière. Ainsi, 35% de notre CA est généré grâce à la sous-traitance et 5% grâce au recrutement pour nos partenaires.

4. Comment percevez-vous la collaboration stratégique avec votre partenaire principal ? (Relation d'égal à égal, relation client-fournisseur, David et Goliath...)

Certainement comme une relation client-fournisseur, et peut être un peu comme David et Goliath. Quelque part on reste un fournisseur pour notre client, qui fait appel à nous uniquement quand il en a besoin, et souvent à la dernière minute. Nous sommes obligés d'être proactifs face à notre client qui lui est plutôt réactif. Finalement, nous sommes David avec nos 3 employés ETP (équivalent temps plein) face à Securitas, notre Goliath, qui lui a environ 850 collaborateurs...

5. Avec quels autres acteurs économiques (concurrence, grande Entreprise, Etat) jugez-vous indispensable d'établir des collaborations stratégiques?

Plusieurs collaborations s'avèrent stratégiques :

- Le soutien d'une grande entreprise nous fournit du travail
- La reconnaissance institutionnelle (DSPE, service de sécurité civile...) nous apporte de la crédibilité
- Le soutien des organisateurs au travers d'une excellente réputation
- La réputation nous attire les meilleurs universitaires (employés)

6. Selon vous quels sont les principaux enjeux liés à la collaboration stratégique d'une PME avec une grande Entreprise?

L'enjeu principal est le chiffre d'affaires : celui-ci va déterminer l'intérêt qu'aura la grande entreprise à racheter la PME.

7. A l'heure actuelle, quel est votre plus grand challenge en termes de collaboration stratégique?

Notre plus grand challenge est de maintenir notre position de partenaire de sous-traitance fiable et moins coûteux que les plus grandes entreprises. Nous devons préserver l'intérêt de la grande entreprise à collaborer avec nous.

8. D'après vous, de quelle manière la collaboration stratégique avec vos partenaires va t-elle évoluer d'ici un an? D'ici trois ans ?

Sincèrement... on ne connaît pas vraiment notre orientation, chaque année s'annonce comme une inconnue...

A 3 ans.... « C'est encore pire ! » (*rire ...*)

9. Selon votre expérience, en quoi la Suisse romande se distingue-t-elle des autres régions/ pays quant aux pratiques de collaboration stratégique?

Pour ma part je n'ai qu'une expérience nationale, je ne peux pas vraiment juger d'autres pays.

Réflexion... Si je devais formuler une remarque, elle concernerait la particularité régionale (GE) au niveau de densité concurrentielle : Genève a une forte densité d'entreprises de sécurité, situation due certainement à son environnement international. Tous les ans il y en a dix qui se créent et dix qui meurent. Il devient donc indispensable de faire des partenariats, sinon on a peu de chances de survivre...

INTERVIEW N°4

Date de l'entretien :	26/06/2012
Nom de la personne interviewée :	Xavier BADINA
Entreprise :	GO CONCEPT Sarl
Secteur d'activité :	Conseil aux Entreprises
Fonction :	CEO
Ancienneté :	3 ans

- 1. Dans le cadre de vos activités, que signifie pour vous le terme de collaboration stratégique?**

Temps de réflexion....

Pour moi, la collaboration stratégique est le fait de travailler conjointement avec mon associé, nos collaborateurs, des clients et des partenaires, dans le but d'être le plus efficient possible.

- 2. Quel rôle joue la collaboration stratégique au sein de votre société ?**

L'un des principes fondamentaux de la collaboration est le fait qu'elle doit toujours s'appuyer sur des valeurs communes, comme l'honnêteté et franchise la existante. Sans cela, elle ne peut pas fonctionner correctement.

- 3. Dans quelle mesure, la collaboration stratégique participe-t-elle au succès de votre Business Model ?**

La collaboration détermine aussi bien la fidélisation des collaborateurs que la satisfaction des clients ou encore l'honnêteté vis-à-vis des partenaires.

- 4. Comment percevez-vous la collaboration stratégique avec votre partenaire principal ? (Relation d'égal à égal, relation client-fournisseur, David et Goliath...)**

Sans hésiter : Egal à égal

- 5. Avec quels autres acteurs économiques (concurrence, grande Entreprise, Etat) jugez-vous indispensable d'établir des collaborations stratégiques?**

Paradoxalement.... et dans le contexte de Go Concept, nous avons un avantage à collaborer avec des gens qui font le même métier que nous, mais dans un

secteur différent. Par exemple, nous avons comme partenaires des sociétés de consulting mais spécialisées sur d'autres métiers. La collaboration stratégique avec des concurrents, je n'y crois pas. Puis, nous sommes également en collaborations avec les « sources » : des écoles et des universités qui sont pour nous des partenaires stratégiques car ils nous permettent de rencontrer de bons candidats, futurs employés.

Réflexion.... J'aimerais bien avoir une collaboration stratégique avec les 10 plus grosses sociétés industrielles suisse. Mais aussi avec l'UEFA et d'autres organismes sportifs, pour allier le côté passion personnelle et business.

6. Selon vous quels sont les principaux enjeux liés à la collaboration stratégique d'une PME avec une grande Entreprise?

Selon moi, il y a une multitude d'enjeux.

La collaboration stratégique avec une grande entreprise nous apporte la crédibilité et notoriété par la référence, mais également un volume important d'affaires au travers des moyens dont elle dispose. C'est un avantage à double sens, car la grande structure bénéficie de notre réactivité, dynamisme, flexibilité mais aussi de notre proximité : c'est une question de déontologie et d'éthique car le fait de s'associer à des PME locales apporte une image positive aux grands groupes. Finalement, une petite structure comme la nôtre propose des tarifs plus adaptés en fonction de la prestation, à un meilleur prix que des grands groupes, car une PME supporte moins de coûts de structure et autres charges.

De l'autre côté, un enjeu négatif est la dépendance exclusive d'un ou de deux grands groupes, et donc il y a toujours un risque de perdre le contrat qui nous fait vivre....

7. A l'heure actuelle, quel est votre plus grand challenge en termes de collaboration stratégique?

Je pense que notre réussite est due à la collaboration au sein même de l'entreprise. J'espère donc que le partenariat actuel avec mon associé va durer le plus longtemps possible et que nous allons nous développer avec un sentiment de bien-être et dans un esprit sain...

8. D'après vous, de quelle manière la collaboration stratégique avec vos partenaires va t-elle évoluer d'ici un an? D'ici trois ans ?

Nous avons deux objectifs principaux :

- Renforcer les collaborations avec nos partenaires existants, et donc améliorer le taux de satisfaction tout en limitant notre turn-over, c'est-à-dire l'embauche de nos consultants par le client. Nous espérons également d'augmenter le volume d'affaire et la rentabilité.

- Deuxièmement, développer des nouvelles collaborations avec nos partenaires, tout en préservant nos valeurs éthiques et humaines.

Dans 3 ans.... En plus des deux premiers objectifs, nous voudrions absorber ou racheter certains de nos partenaires avec une politique gagnant-gagnant. Bien évidemment, nous envisageons une ouverture à l'internationale et des collaborations européennes.

9. Selon votre expérience, en quoi la Suisse romande se distingue-t-elle des autres régions/ pays quant aux pratiques de collaboration stratégique?

À mon avis, la collaboration stratégique d'une PME repose essentiellement sur les valeurs propres au patron de cette PME. Je pense que les relations de travail sont plus saines en Suisse romande qu'en Espagne, France, Italie ou qu'en Allemagne. Cette particularité est selon moi liée aux valeurs typiquement suisses, tels que le respect, l'honnêteté, l'engagement de la parole, l'importance de la qualité au détriment de la quantité, etc. Par contre, il y a un danger à cela : avec l'ouverture des frontières, la Suisse va avoir un challenge à préserver cette authenticité et ne pas se faire envahir. Je pense à l'exemple récent de Merck Serono par exemple... D'où l'intérêt à trouver un compromis entre ouvrir ses frontières et profiter de « l'intelligence étrangère », et de préserver les valeurs et règles suisses.

INTERVIEW N°5

Date de l'entretien :	25/06/2012
Nom de la personne interviewée :	Virginie ROHRBASSER
Entreprise :	MITC Sarl
Secteur d'activité :	Portage salarial, société agréée LSE
Fonction :	Responsable RH
Ancienneté :	1 an

1. Dans le cadre de vos activités, que signifie pour vous le terme de collaboration stratégique?

Nous travaillons avec un seul client, le groupe Nestlé. Pour pouvoir répondre à la demande de notre client, nous sommes en collaboration avec deux fournisseurs. La collaboration stratégique dans le contexte MITC signifie donc avancer ensemble pour le même objectif, tout en s'entraïdant.

2. Quel rôle joue la collaboration stratégique au sein de votre société ?

L'objectif de la collaboration stratégique est d'améliorer la qualité ainsi que notre réactivité face au besoin du client.

3. Dans quelle mesure, la collaboration stratégique participe-t-elle au succès de votre Business Model ?

Je dirais que la collaboration nous apporte 50% du rendement en plus. Grâce à elle, nous arrivons à respecter les deadlines et à améliorer la rapidité des réponses face aux clients.

4. Comment percevez-vous la collaboration stratégique avec votre partenaire principal ? (Relation d'égal à égal, relation client-fournisseur, David et Goliath...)

Si je considère que notre partenaire principal est notre fournisseur, alors c'est une relation égal à égal. Il y a un parfait respect les uns des autres, tout en gardant quelque part la notion client-fournisseur.

5. Avec quels autres acteurs économiques (concurrence, grande Entreprise, Etat) jugez-vous indispensable d'établir des collaborations stratégiques?

Les concurrents c'est non. Une collaboration avec des grands groupes par contre serait la bienvenue, car ce sont nos clients potentiels, des prospects.

6. Selon vous quels sont les principaux enjeux liés à la collaboration stratégique d'une PME avec une grande Entreprise?

Le référencement chez notre client, Nestlé, nous apporte de la crédibilité et de la notoriété. De l'autre côté un grand groupe veut également dire grande hiérarchie, lenteur dans les processus etc. Notre travail quotidien est compliqué par cela, car lorsqu'on leur fournit une solution (un candidat IT) nous attendons une éternité avant d'avoir un feedback du département Ressources Humaines, ce qui stresse les candidats en attente et ce qui entache la réputation de MITC au passage. C'est un problème général qui concerne également nos concurrents, il y a tout simplement trop d'intermédiaires et ce n'est vraiment pas constructif pour nos candidats.

7. A l'heure actuelle, quel est votre plus grand challenge en termes de collaboration stratégique?

Je dirais... c'est d'avoir plus de feedbacks ! (*Rire...*). Je pense que le plus grand challenge sera d'établir une relation plus équilibrée, où le client est moins le Roi.

8. D'après vous, de quelle manière la collaboration stratégique avec vos partenaires va t-elle évoluer d'ici un an? D'ici trois ans ?

Dans un premier temps, l'objectif est de rester l'un des fournisseurs référencés chez Nestlé. Nous avons un nouvel appel d'offre en août 2013 donc... (*Croisement des doigts*). Puis nous voudrions continuer la collaboration avec nos fournisseurs actuels, sans forcément augmenter leur nombre. Par contre nous aimerions avoir plus de clients, comme Nespresso par exemple. D'ici 3 ans : Nous n'avons pas une ambition extraordinaire, nous voudrions évoluer d'une manière plutôt linéaire...

9. Selon votre expérience, en quoi la Suisse romande se distingue-t-elle des autres régions/ pays quant aux pratiques de collaboration stratégique?

(*Hésitation....*)

À mon avis les pratiques en Suisse se ressemblent... Mais je n'ai pas d'expérience avec l'étranger, donc je ne peux pas vraiment vous répondre...

INTERVIEW N°6

Date de l'entretien : 27/06/2012
Nom de la personne interviewée : Stéphane M^{***72}
Entreprise : ***73,
Secteur d'activité : Conseil en Ingénierie
Fonction : Manager Associé
Ancienneté : 1 an

1. **Dans le cadre de vos activités, que signifie pour vous le terme de collaboration stratégique?**

Pour moi c'est le fait de pouvoir faire le lien entre toutes les informations du terrain. Dans ce sens, la collaboration stratégique est forcément liée à la communication et implique une direction commune, partagée et comprise par tous.

2. **Quel rôle joue la collaboration stratégique au sein de votre société ?**

Prépondérant.

3. **Dans quelle mesure, la collaboration stratégique participe-t-elle au succès de votre Business Model ?**

Fortement. S'il y a pas de collaboration stratégique et de sens commun, on perd du temps et d'énergie et les résultats de l'entreprise s'en ressentent. Surtout au niveau de la direction, car la collaboration permet d'avoir des équipes motivées et de les fidéliser. Finalement, la meilleure vision est celle dans laquelle les intérêts du salarié sont identiques aux intérêts de l'entreprise.

4. **Comment percevez-vous la collaboration stratégique avec votre partenaire principal ? (Relation d'égal à égal, relation client–fournisseur, David et Goliath...)**

D'une part c'est une relation client–fournisseur car chacun y trouve un intérêt et sa propre motivation. Et c'est aussi une relation égal à égal car les deux ont leurs

⁷² Le nom de famille, le nom de l'entreprise et/ou le détail de l'activité sont maintenus confidentiels conformément à la volonté de la personne interviewée.

⁷³ Le nom de famille, le nom de l'entreprise et/ou le détail de l'activité sont maintenus confidentiels conformément à la volonté de la personne interviewée.

propres tâches. Dans tous les cas, si l'on veut que la collaboration fonctionne, il faut respecter l'idée de construire ensemble.

5. Avec quels autres acteurs économiques (concurrence, grande Entreprise, Etat) jugez-vous indispensable d'établir des collaborations stratégiques?

Temps de réflexion...

C'est le cas avec certains de nos concurrents, dont l'esprit d'entreprise est semblable au nôtre. Nous sommes également conduits à créer des partenariats avec des associations, groupes ou clubs, dans le but de construire un réseau. Nous travaillons également avec la Chambre de Commerce. Finalement tout le monde peut devenir un partenaire, c'est juste une question d'opportunité.

6. Selon vous quels sont les principaux enjeux liés à la collaboration stratégique d'une PME avec une grande Entreprise?

Si l'on se positionne dans le cadre de ***⁷⁴, notre collaboration avec une manufacture horlogère de luxe nous permet d'améliorer notre propre image de marque, surtout pour un positionnement haut de gamme. Cela nous permet d'attirer d'autres clients, mais aussi de nouveaux collaborateurs. Cela nous apporte une reconnaissance dans notre milieu professionnel et montre un côté sérieux vis-à-vis de nos clients et mais aussi vis-à-vis de nos concurrents. Effectivement, quand on parle de vous ou de votre société, c'est toujours un bon signe. Il y a un enjeu financier aussi.

Parmi les enjeux négatifs... Certains de nos clients grands groupes transfèrent tout le poids et tout le risque sur nous. Ils sont en position de force et ils le savent, car on n'est pas leurs seuls fournisseurs. C'est « soit tu prends, soit tu pars ». Ce qui peut faire la différence, ce sont les hommes et les femmes qui constituent la PME, et leur fierté....

7. A l'heure actuelle, quel est votre plus grand challenge en termes de collaboration stratégique?

C'est une problématique globale, tout est imbriqué. Le challenge aujourd'hui est pour nous de créer, développer, fidéliser, et encore développer de partenariats avec de nouveaux clients. Pour la collaboration interne, le défi est de développer, motiver, fidéliser et encore développer des relations avec des collaborateurs.

⁷⁴ Le nom de famille, le nom de l'entreprise et/ou le détail de l'activité sont maintenus confidentiels conformément à la volonté de la personne interviewée.

8. D'après vous, de quelle manière la collaboration stratégique avec vos partenaires va t-elle évoluer d'ici un an? D'ici trois ans ?

Dans le bon sens (*Rire*). Nous allons construire un vrai partenariat avec nos clients, une relation pérenne, durable, et nous allons pouvoir leur apporter de plus en plus en valeur ajoutée et répondre de mieux en mieux à leurs attentes.

9. Selon votre expérience, en quoi la Suisse romande se distingue-t-elle des autres régions/ pays quant aux pratiques de collaboration stratégique?

La Suisse est très orientée confiance et construction. Si je devais utiliser trois adjectifs, ce seraient : la rigueur, la confiance et le respect. Ces trois valeurs permettent, que cela soit une collaboration interne ou externe, d'avoir une collaboration saine. Une optique de construction. Dans les autres pays, notamment dans le sud de la France, les relations sont plus chaotiques. Les Suisse ont une vision de la collaboration stratégique de long terme, mûrement réfléchi et durable.

INTERVIEW N°7

Date de l'entretien :	29/06/2012
Nom de la personne interviewée :	Philippe CHAPALAIN
Entreprise :	GO CONCEPT Sarl
Secteur d'activité :	Conseil aux Entreprises
Fonction :	Cofondateur, CEO
Ancienneté :	3 ans

1. Dans le cadre de vos activités, que signifie pour vous le terme de collaboration stratégique?

La collaboration peut faire naître de la valeur entre deux acteurs. Plus elle est stratégique, plus elle coûte. Stratégique veut aussi dire levier, dans les deux sens. Si la collaboration stratégique est bien menée, elle sera rentable, sinon elle peut s'avérer très coûteuse, en temps et en compétences.

2. Quel rôle joue la collaboration stratégique au sein de votre société ?

Elle ne joue aucun rôle, ce n'est pas une entité. On est à la recherche d'une collaboration stratégique, cela fait partie du pilotage d'une entreprise.

3. Dans quelle mesure, la collaboration stratégique participe-t-elle au succès de votre Business Model ?

Go Concept est une plateforme d'entrepreneurs, qui apporte un service à leurs clients. Ceci nécessite d'avoir des partenariats que l'on peut qualifier de stratégiques. En plus, la collaboration est stratégique pour les deux parties, et chaque partenaire doit avoir le même avis.

4. Comment percevez-vous la collaboration stratégique avec votre partenaire principal ? (Relation d'égal à égal, relation client – frs, David et Goliath...)

C'est une relation égal à égal. Pour Go Concept, les relations sont équilibrées car le respect attendu est égal au respect donné. Attention, car on ne parle pas ici d'une puissance financière, ni des risques liés à l'arrêt d'une collaboration. Si l'on considère le risque que notre grand partenaire arrête la collaboration avec nous, alors la bien évidemment nous sommes David. La question que je me pose dans le contexte David et Goliath est si l'on peut vraiment parler d'un vainqueur dans une relation stratégique ?

5. Avec quels autres acteurs économiques (concurrence, grande Entreprise, Etat) jugez-vous indispensable d'établir des collaborations stratégiques?

Nous travaillons dans un mode client-fournisseur. Ce sont nos deux sources de la facturation active et passive. Le flux sanguin d'une société est son flux de la trésorerie. Avant de pouvoir faire d'autres partenariats, il faut d'abord pouvoir payer la banque, les salaires, les fournisseurs... puis l'on peut envisager d'avoir d'autres partenaires.

Il y a évidemment la Chambre de Commerce qui intervient un peu plus haut sur la pyramide des besoins de Maslow. Le reste des collaborations est une question de priorités, et de capacités à trouver l'action rentable. De toute manière, la première collaboration est celle qui crée avec les associés, les salariés et les clients.

6. Quels sont selon vous les principaux enjeux liés à la collaboration stratégique d'une PME avec des grandes Entreprises?

Les enjeux résident dans la durée du partenariat et dans le respect des paiements, car nous n'avons pas la même valeur de l'argent et de la trésorerie que nos grands clients. Les flux primaires dont j'ai parlé à la question précédente sont impliqués. Pour nous, l'avantage est la référence active et pour eux notre flexibilité.

7. À l'heure actuelle, quel est votre plus grand challenge en termes de collaboration stratégique?

Nous voulons arriver à avoir rapidement une dizaine de grands clients, afin de pallier le risque de défaut de l'un d'entre eux.

8. D'après vous, de quelle manière la collaboration stratégique avec vos partenaires va t-elle évoluer d'ici un an? D'ici trois ans ?

Je pense que l'équilibre va se re-harmoniser, nous allons être beaucoup plus outillés, par exemple en ayant un processus rodé d'un solide recours juridique en cas de litige. Nous gagnerons en maturité et nous allons être plus carrés et plus crédibles. À long terme, nous voulons établir une collaboration stratégique avec différents pays. Réinventer, car nous l'avons déjà fait lors de nos précédentes expériences, nos relations à l'international.

9. Selon votre expérience, en quoi la Suisse romande se distingue-t-elle des autres cantons/ pays quant aux pratiques de collaboration stratégique?

Les Suisses sont enclins à privilégier des relations à long terme. En Italie par exemple, c'était l'intensité de l'affectif que déterminait la relation. La provenance du partenaire joue également un rôle en Suisse, il y a un fort attachement aux racines, surtout au niveau fédéral. Je pense que c'est lié à la méfiance, la Suisse est la plus riche d'une zone géographique, c'est une question de sauvegarder des acquis....

INTERVIEW N°8

Date de l'entretien : 05/07/2012
Nom de la personne interviewée : Clément CHARLIEU
Entreprise : AMESYS Switzerland
Secteur d'activité : Conseil en Ingénierie et Informatique,
Hautes technologies
Fonction : Business Manager
Ancienneté : 9 mois

1. Dans le cadre de vos activités, que signifie pour vous le terme de collaboration stratégique?

La collaboration s'avère nécessaire dans mon travail au quotidien. Par exemple, lors de mes prospections client, je m'appuie systématiquement sur un réseau fourni par mes collègues. Ce sont leurs connaissances qui me donnent l'accès aux clients. La collaboration est aussi nécessaire pour un apport supplémentaire de compétences.

2. Quel rôle joue la collaboration stratégique au sein de votre société ?

C'est l'élément productif. À condition de bien connaître le marché suisse.

3. Dans quelle mesure, la collaboration stratégique participe-t-elle au succès de votre Business Model ?

Dans ce métier on crée de la valeur en créant du business. Plus le discours est rodé, plus on valide la stratégie collaborative. On décroche les besoins, on trouve des solutions et on apporte la bonne réponse à la problématique du client.

4. Comment percevez-vous la collaboration stratégique avec votre partenaire principal ? (Relation d'égal à égal, relation client-fournisseur, David et Goliath...)

Sans hésitation : Egal à égal

5. Avec quels autres acteurs économiques (concurrence, grande Entreprise, Etat) jugez-vous indispensable d'établir des collaborations stratégiques?

Il est clair que nous devons étroitement collaborer avec les autorités cantonales et fédérales, le LSE...pour tout ce qui est du « legal compliance ». Puis nous avons le partenariat déjà établi avec le groupe B***⁷⁵, avec lequel on est clairement dans une relation stratégique. En ce qui concerne la concurrence, nous évitons de collaborer avec nos concurrents directs, afin d'éviter l'entrave à la libre concurrence.

6. Selon vous quels sont les principaux enjeux liés à la collaboration stratégique d'une PME avec une grande Entreprise?

L'un des plus grands avantages est certainement la sécurité qu'une telle collaboration apporte, car elle limite les risques, notamment les risques financiers. Elle nous apporte également l'accès à des nouvelles compétences, à des données clients... à condition qu'il y ait une réelle volonté de collaboration de la part du grand groupe. Il y a aussi l'image de marque dont jouit la PME, car elle peut s'appuyer sur le «Branding » du groupe.

En ce qui concerne les enjeux négatifs, il y a très clairement un potentiel de déperdition d'identité de la PME, tout comme un risque de perte de valeur. Parfois, la PME est obligée d'adopter de nouveaux process, qui ne sont pas forcément adaptés à sa taille et dont elle aura difficulté à suivre. C'est une histoire de poids lourd et de poids plume. À moins que le poids plume apporte une réelle valeur qui lui permet de garder son indépendance.

7. A l'heure actuelle, quel est votre plus grand challenge en termes de collaboration stratégique?

L'enjeu est de fidéliser l'existant, de continuer à collaborer ensemble. L'objectif est de rester le « Best Supplier ».

8. D'après vous, de quelle manière la collaboration stratégique avec vos partenaires va t-elle évoluer d'ici un an? D'ici trois ans ?

À mon avis, d'ici un an, Amesys sera totalement intégré dans le groupe B***⁷⁶.

⁷⁵ Le nom de famille, le nom de l'entreprise et/ou le détail de l'activité sont maintenus confidentiels conformément à la volonté de la personne interviewée.

⁷⁶ Le nom de famille, le nom de l'entreprise et/ou le détail de l'activité sont maintenus confidentiels conformément à la volonté de la personne interviewée.

9. Selon votre expérience, en quoi la Suisse romande se distingue-t-elle des autres régions/ pays quant aux pratiques de collaboration stratégique?S

La Suisse est un marché de grande valeur avec une forte exigence de qualité. Il y a aussi une réelle préférence nationale. Le label Helvétique représente une assurance pour faire du business en Suisse.

C'est également un marché très hermétique, difficilement pénétrable, qui délègue peu. Il est difficile pour les nouveaux entrants de se faire une place, je l'observe surtout dans les secteurs d'horlogerie ou d'agroalimentaire, où des géants comme Nestlé ne laissent personne empiéter sur leurs acquis. Il y a aussi une forte attache à la tradition, comme c'est le cas dans les banques ou les fiduciaires, qui tiennent à leur pérennité et stabilité au fil des siècles.

INTERVIEW N°9

Date de l'entretien :	10/07/2012
Nom de la personne interviewée :	Jean VANDERSTIEGEL
Entreprise :	VERSUS Sarl
Secteur d'activité :	Maintenance Industrielle
Fonction :	CEO
Ancienneté :	7 ans

1. Dans le cadre de vos activités, que signifie pour vous le terme de collaboration stratégique?

C'est la mise en place d'un partenariat avec une Entreprise qui va permettre d'obtenir des parts de marché. C'est une relation d'égal à égal : en proposant un service et en partageant une vision. L'image de marque entre également en jeu, car en concluant un partenariat on accepte de porter l'image du fournisseur. Cette stratégie s'inscrit dans une démarche commune d'image de marque : ce sont en effet les deux images parallèles qui se présentent vis-à-vis d'un client ou d'un publique.

2. Quel rôle joue la collaboration stratégique au sein de votre société ?

Aujourd'hui il s'agit surtout de développer des parts de marché en accédant aux nouveaux clients.

3. Dans quelle mesure, la collaboration stratégique participe-t-elle au succès de votre Business Model ?

Temps de réflexion...

La collaboration nous permet de garantir l'atteinte du Business Model. C'est un outil, un moyen.

4. Comment percevez-vous la collaboration stratégique avec votre partenaire principal ? (Relation d'égal à égal, relation client-fournisseur, David et Goliath...)

Sans hésitation : Egal à égal.

Même si les tailles des partenaires sont différentes, les intérêts sont partagés. Versus par exemple a associé son image, son savoir faire et sa technicité à LOSINGER, qui possède un grand réseau et une renommée internationale.

5. Avec quels autres acteurs économiques (concurrence, grande Entreprise, Etat) jugez-vous indispensable d'établir des collaborations stratégiques?

Par envie et/ou nécessité, nous sommes associés aux grands donneurs d'ordre, aussi bien qu'aux entités étatiques. Pour Versus, l'un des grands donneurs d'ordre est le groupe ISS, mais aussi la CFF ... Il est important vis-à-vis des clients d'avoir un discours bien fondé, en bénéficiant de ces appuis stratégiques. Notre image devient plus percutante, nous gagnons en sérieux et en légitimité.

6. Selon vous quels sont les principaux enjeux liés à la collaboration stratégique d'une PME avec une grande Entreprise?

L'enjeu principal est le risque lié au client unique. Le jour ou ce dernier disparaît ou suspend le partenariat, les affaires s'arrêtent. Il est important de ne pas restreindre son panel de clients.

7. A l'heure actuelle, quel est votre plus grand challenge en termes de collaboration stratégique?

De les mettre durablement en pace. *Rire*

Nous essayons d'initier de la confiance, pour pouvoir asseoir la crédibilité de l'entreprise.

8. D'après vous, de quelle manière la collaboration stratégique avec vos partenaires va t-elle évoluer d'ici un an? D'ici trois ans ?

L'évolution devrait être positive : la collaboration doit se créer, vivre et se pérenniser.

3 ans ? Toujours se pérenniser, se développer.

9. Selon votre expérience, en quoi la Suisse romande se distingue-t-elle des autres régions/ pays quant aux pratiques de collaboration stratégique?

Je pense que c'est avant tout un état d'esprit. Tout fonctionne avec la notion de partenariat, de confiance, de respect de la parole. En Suisse, toute relation s'établit avec des interactions et par recommandations, ce qui s'explique par la taille du pays. De manière implicite, chaque client est un partenaire stratégique et donc un partenaire important. Cela nous oblige à adopter une attitude modeste.

