

Briller dans l'ombre



Photo: Ben van Skyhawk



Des leaders mondiaux peu connus, telle est en bref la définition des Hidden Champions. La collaboration avec ces Hidden Champions exige des produits de qualité supérieure, une grande flexibilité et un fort esprit d'innovation. Avec ses turbines à vapeur, BBC était déjà à l'époque un Hidden Champion. L'entreprise ABB porte donc en quelque sorte cet ADN en elle.

Ils se nomment Herrenknecht, Desma, Flexi, Schuler ou PB Swiss Tools, vous en avez entendu parler? Probablement pas. Ces entreprises sont des leaders mondiaux, mais agissent souvent dans la discrétion. Dans l'univers germanophone des PME à succès, elles ont une spécificité, ce sont ce que l'on appelle des Hidden Champions.

Ils ont pour particularité d'être moins connus que leurs produits et services. Qui aurait pu savoir que les noms cités dominent les marchés des tunneliers, des machines de coulée et d'injection pour chaussures, des lisses à enrouleur pour chien, des presses et des tournevis ergonomiques?

«Les Hidden Champions se définissent par trois critères. Ils doivent faire partie du top3 de leur marché ou être le numéro 1 sur leur continent, réaliser un chiffre d'affaires de moins de 5 milliards d'Euros et être méconnus du public», explique M. Hermann Simon, président de Simon-Kucher & Partners, qui a le premier étudié le phénomène des Hidden Champions. «En bref, les Hidden Champions sont des leaders mondiaux de moyenne

Le système dual de formation professionnelle joue un rôle décisif dans la performance des Hidden Champions.

taille et peu connus.» Il existe dans le monde à peine 3000 moyennes entreprises pouvant prétendre à ce titre. Une très grande partie d'entre elles, 1500, est basée en Allemagne, une petite centaine en Suisse. Hermann Simon a établi que les Hidden Champions sont un phénomène principalement répandu en Allemagne, et ensuite en Suisse et en Autriche. On dénombre dans ces trois pays environ 15 Hidden Champions par million d'habitants. En France, aux Etats-Unis et au Japon, c'est entre un et deux par million d'habitants. D'après Hermann Simon, les trois caractéristiques principales des Hidden Champions sont l'ambition, la focalisation et la globalisation (cf. interview à la page 10).

Des compétences acquises

Dans l'Europe centrale germanophone, le succès des Hidden Champions a aussi des origines historiques. «Le fait que l'Allemagne soit jusqu'en 1918 un ensemble

de petits pays et non un état national joue un rôle important. Un entrepreneur souhaitant se développer devait s'internationaliser rapidement», souligne Hermann Simon. Les compétences historiques sont une explication supplémentaire. L'industrie horlogère est implantée en Forêt Noire depuis des siècles. En-dehors de la Suisse, celle-ci a disparu, mais elle a donné naissance à une branche de techniques médicales très performante qui compte aujourd'hui plus de 450 entreprises. Les compétences acquises dans la mécanique de précision de l'horlogerie ont ainsi été transférées vers une nouvelle branche à forte croissance, mais les Suisses ont réussi à préserver cette industrie horlogère qui s'est forgée au fil des années. «Il existe de nombreux exemples similaires. Les 39 entreprises spécialisées dans les techniques de mesure à Göttingen sont issues d'un essaimage né à la Faculté de mathématiques locale considérée comme une référence dans le monde entier pendant des siècles», indique Hermann Simon.

Tunneliers, presses, vis



Herrenknecht AG

L'entreprise basée à Schwanau s'est développée tout au long de ses 35 années d'existence et emploie aujourd'hui environ 5100 personnes. C'est un partenaire incontournable dans presque tous les projets de percement de tunnel.



Schuler AG

Fondée en 1839 et intégrée depuis 2013 au groupe Andritz, l'entreprise basée à Göppingen emploie aujourd'hui 5400 personnes et réalise un chiffre d'affaires de 1,2 milliards d'Euros avec des techniques de formage innovantes.



PB Swiss Tools AG

L'entreprise familiale investit un cinquième de son chiffre d'affaires dans le développement et produit chaque année 10 millions d'outils et d'instruments médicaux grâce au travail de ses 150 collaborateurs sur deux sites de l'Emmental suisse.

Motivés par la concurrence

Au-delà des raisons historiques, la performance des Hidden Champions repose aussi sur des conditions extérieures favorables. Le système dual de la formation professionnelle, un des grands atouts de la Suisse, a par exemple joué un rôle décisif. En effet, les Hidden Champions fabriquent essentiellement des produits complexes et de qualité supérieure, ce qui exige des collaborateurs extrêmement qualifiés. Hermann Simon a noté que la fluctuation chez les Hidden Champions s'établit à 2,7%. C'est un tiers de la fluctuation moyenne observée en Allemagne et en Suisse. La présence souvent concentrée des Hidden Champions dans une région s'explique par un effet de «contagion». Lorsque plusieurs entreprises de premier plan sont implantées dans une région, l'intense concurrence qu'elles se livrent les amènent à se dépasser, comme dans le sport.

BBC mise sur la turbine à vapeur

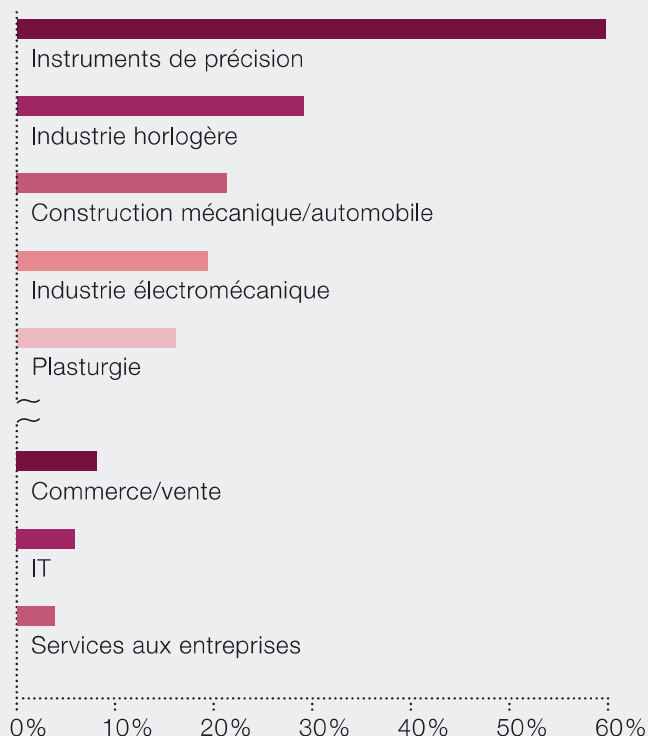
Pour ABB, la collaboration avec des Hidden Champions implique des produits de qualité supérieure, une grande flexibilité et un fort esprit d'innovation. Ce sont des performances qui sont indispensables à la réussite économique du groupe d'aujourd'hui, mais que ce dernier porte au sein de son ADN depuis sa création. En effet, l'entreprise BBC était elle-même un Hidden Champion. Le point de

Les Hidden Champions en Suisse

11 %

des PME dans le secteur industriel et 5% dans le secteur des services sont des leaders mondiaux.

Secteurs



Part de Hidden Champions dans les différents secteurs. Les leaders mondiaux se concentrent généralement sur un produit phare.

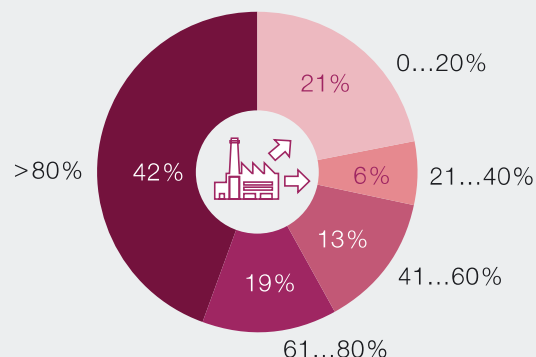
Source: Enquête de Credit Suisse sur les PME, 2014

19 millions CHF

chiffre d'affaires

réalisé en moyenne par les Hidden Champions industriels.

Taux d'exportation de l'industrie



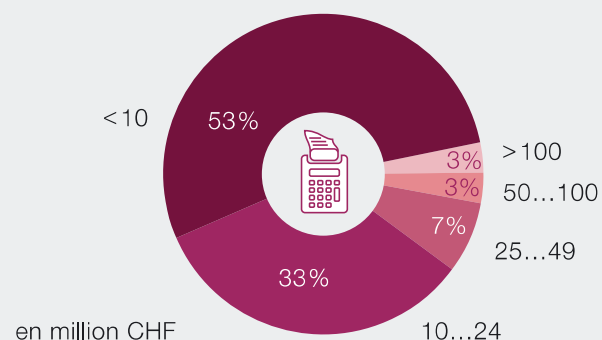
42% des entreprises exportent plus de 80% de leur production.

13 millions CHF

chiffre d'affaires

réalisé en moyenne par les Hidden Champions dans le secteur des services et du commerce.

Chiffre d'affaires des secteurs des services et du commerce



en million CHF

départ remonte à 1900, année de création d'une société anonyme avec le britannique Charles Parsons qui a conçu une turbine sous pression innovante à plusieurs niveaux, fonctionnant sur le principe de la vapeur chaude, et destinée aux centrales thermiques. D'abord dans le cadre d'une entreprise commune, puis autonome à partir de 1912, BBC s'est mise à construire des turbines à vapeur et a vu ses parts de marché s'envoler rapidement. En 1902, BBC avait déjà construit 17 turbines à vapeur, dont un modèle d'une puissance de 3 MW qui a établi un record mondial. En 1899/1900,

le taux d'exportations de l'ancienne BBC, qui n'existait que depuis 10 ans à peine, atteignait 75%, soit 57% de toutes les exportations suisses de machines électriques. Quatre ans après la production de la première turbine à vapeur, BBC réalisait la moitié du chiffre d'affaires dans ce segment. Ces chiffres sont clairement ceux d'un Hidden Champion.

Machines pour le Saint-Gothard

Une entreprise en particulier symbolise la performance et le rôle des Hidden Champions: Herrenknecht, dont les énormes tunneliers brillent naturel-

Des machines d'un diamètre de 9,58 m et pesant 2700 t pour une puissance de 3500 kW ont percé le plus long tunnel ferroviaire du monde.

Interview

«L'ambition d'être le meilleur»

Professeur Hermann Simon, doyen de recherche, s'est penché sur le phénomène économique des Hidden Champions. Il explique dans l'interview la formule à succès des Hidden Champions pour fournir leurs prestations de qualité et présente les moyens utilisés par l'élite des PME allemandes et suisses pour maintenir leur position à l'ère de la globalisation.

about: Quelles sont les qualités qui permettent aux Hidden Champions d'obtenir d'aussi bons résultats?

Professeur Hermann Simon: Leur succès repose essentiellement sur trois points. D'abord, l'ambition d'être le meilleur sur le marché, dans le monde entier. Ils se fixent pour objectif d'être le leader mondial. Ensuite, la focalisation. Ce n'est en effet qu'en se focalisant que l'on peut intégrer l'élite mondiale. Cependant, se focaliser sur des laisses à enrouleur pour chien réduit le marché. Alors, comment le développer? C'est là qu'intervient le troisième point, la globalisation! Globalement parlant, tous les marchés sont grands, en tout cas par rapport aux opportunités des PME. Et concernant le marché des laisses à enrouleur pour chien, Flexi, sans conteste le numéro 1 avec 70% des parts de marché mondiales, déclare: «Nous nous concentrons certes sur un produit, mais nous le faisons mieux que tous les autres.»

Quel rôle les Hidden Champions jouent-ils dans la compétitivité de l'économie nationale?

Un rôle décisif! Ils contribuent à un quart des exportations de l'Allemagne et de la Suisse. Ils sont nettement plus innovants que les grandes entreprises. C'est d'ailleurs ce qu'illustre le nombre de brevets déposés par 1000 employés. Chez les Hidden Champions, ce nombre est de 31, chez les grandes entreprises il est de six. Si le premier critère de compétitivité considéré est la part de marché mondiale, c'est encore plus net: de nombreux Hidden Champions affichent des parts de marché de 60, 70 voire 80%.

Qu'est-ce que le renforcement de la globalisation implique pour les Hidden Champions d'Europe centrale?

L'internationalisation du personnel de direction est un véritable défi à relever pour les Hidden Champions. C'est souvent là et non dans le capital que réside le facteur restrictif d'une globalisation rapide. De ce point de vue, les grandes entreprises ont évidemment l'avantage. Elles peuvent se fournir parmi un grand réservoir de dirigeants ayant une grande expérience de l'international. Les Hidden Champions doivent quant à eux développer ces ressources. Cela prend du temps. Cela promet néanmoins d'excellentes opportunités pour les jeunes générations ambitieuses. Chez les Hidden Champions, on évolue rapidement, surtout dans le contexte international.

Quels sont les risques d'une focalisation dans un domaine spécifique?

En se focalisant sur un marché, une entreprise en devient bien évidemment dépendante. Si l'on définit un marché en fonction des besoins, ce qui est selon moi la seule méthode pertinente, il reste encore de nombreux marchés. Par ailleurs, la focalisation permet de lutter contre le risque de se faire détrôner par la concurrence. En effet, elle permet à une entreprise de déployer tous ses moyens pour défendre sa place sur son marché.

Quels sont les besoins particuliers des Hidden Champions?

J'observe des relations à très long terme, tant du côté des fournisseurs que des clients. La complexité exige une collaboration durable. Les fournisseurs et les clients doivent parfaitement connaître leurs champs d'activité. Et bien

évidemment, les exigences des clients sont grandes. C'est cependant source de motivation aussi. Un responsable d'une entreprise considérée comme un Hidden Champion m'a déclaré qu'il aspirait à travailler uniquement avec des clients faisant partie des 30 meilleures entreprises du monde. Ses raisons? «Ces clients ne sont jamais satisfaits et demandent toujours de nouvelles améliorations. C'est motivant pour nous. Tant que je travaille avec ce type de clients, tout ira pour le mieux.»

Quelles sont les différences de mentalité entre une grande entreprise et un Hidden Champion?

L'une des principales différences est la manière de diriger. La direction chez les Hidden Champions est ambivalente: autoritaire dans les valeurs fondamentales, mais participative et flexible dans l'exécution. Il n'y a pas de discussion possible au sujet des valeurs fondamentales, des principes et des priorités. Elle sont dictées d'en haut. En revanche, les collaborateurs jouissent d'une plus grande liberté d'exécution que dans les grandes entreprises. Tout n'est pas régi, il y a moins de manuels, de guides, etc. Cela implique évidemment des collaborateurs qu'ils possèdent des compétences adéquates et qu'ils acceptent d'assumer des responsabilités.

Comment devrait évoluer l'activité des Hidden Champions au cours des prochaines années?

L'activité des Hidden Champions va surtout devenir plus globale, plus internationale. La plus grande partie du chiffre d'affaires des Hidden Champions est déjà réalisée en-dehors de l'Europe. Depuis



Doyen spécialiste des Hidden Champions

Le Professeur Hermann Simon a fondé la recherche systématique sur les Hidden Champions il y a plus de 25 ans et intervient en tant que doyen dans cette thématique. Il a enseigné dans les universités de Mayence et de Bielefeld, a officié en tant que professeur invité au Massachusetts Institute of Technology (MIT), à la Harvard Business School, la London Business School et à l'INSEAD à Fontainebleau et est aujourd'hui président de Simon-Kucher & Partners. Hermann Simon rédige aussi régulièrement des articles pour le magazine manager. En 2012, il a publié l'ouvrage intitulé «Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia».

environ 2011, ils emploient plus de personnes à l'étranger que sur le territoire national. Ces dernières années, les capacités de R&D se sont développées en direction des nouveaux pays industrialisés. A contrario, l'internationalisation du management n'est encore qu'à ses débuts. Actuellement, seulement 2% des Hidden Champions allemands comptent un CEO non allemand. Chez les grandes entreprises, on en dénombre 20%. Evidemment, certains de nos actuels Hidden Champions perdront leur leadership, mais la plupart devrait conserver leur position de leader. Leurs compétences sont si spécifiques et leurs marchés si restreints que, contrairement au marché des véhicules autonomes par exemple, cela n'intéresse pas vraiment les Google, Apple et autres.

lement dans l'ombre. Les produits de cette PME comptent parmi les machines les plus imposantes jamais construites. Ces dernières années, elles ont permis à Herrenknecht de se hisser plusieurs fois à la 1^{ère} place des plus grands Hidden Champions allemands. La construction du tunnel de base du Saint-Gothard, qui sera le plus long tunnel du monde avec ses deux tubes de 57 km de longueur, est un des projets les plus spectaculaires auxquels participe Herrenknecht. Quatre machines d'un diamètre de 9,58 m, pesant 2700 t pour une puissance de 3500 kW ont ainsi percé à travers les Alpes. Herrenknecht et ABB collaborent ensemble depuis des années. «Nous fournissons principalement à Herrenknecht des disjoncteurs de type Tmax et Tmax XT et des démarreurs progressifs», précise Ron Kimmig, collaborateur des ventes chez ABB Stotz-Kontakt. «Le client final n'a pas transmis de spécifications techniques particulières à Herrenknecht. Les ingénieurs ont donc fait leur travail de conception selon les standards internes et utilisent pour cela les produits répondant au mieux à leurs exigences.»

L'exemple de Stadler Rail

«Il y a relativement peu de Hidden Champions parmi les clients d'ABB Suisse, mais quand c'est le cas, ce sont toujours des partenariats très motivants», a déclaré Max Wüthrich, directeur commercial chez ABB Suisse. «Stadler Rail en est un parfait exemple. Notre coopération a débuté avec le développement de transformateurs de traction et de composants d'électronique de puissance. Aujourd'hui, Stadler Rail est un de nos plus gros clients en Suisse et un fournisseur majeur de véhicules ferroviaires sur le marché international.»

Dans le cadre de cette collaboration, ABB a régulièrement l'occasion de tester des innovations, de les soutenir financièrement, voire de les intégrer. «Au début d'un partenariat avec un Hidden Champion, nous ne savons généralement pas si cela débouchera sur une coopération durable», explique Max Wüthrich. «Pour nous, c'est un engagement que nous prenons à long terme. Chez ABB, l'acquisition d'Epyon, fabricant de stations de recharge rapide pour les véhicules électriques, fait partie de ces engagements.»

Etant une grande entreprise, ABB ne peut pas prétendre tout apprendre de l'exemple des Hidden Champions, mais Max Wüthrich y voit quelques qualités

importantes: «L'esprit d'innovation que les Hidden Champions intègrent à toutes leurs actions au profit du client est un exemple à suivre. Notons également les procédures de décision raccourcies avec l'implication directe régulière de la direction.»

Les icônes de l'Emmental

Schuler, plus grand fabricant de presses au monde, fait aussi partie du cercle de leaders technologiques mondiaux et des PME clientes d'ABB. Ce spécialiste du formage propose des presses, mais aussi des solutions d'automatisation, des outils, des technologies de process et des services à l'industrie métallurgique et à la construction automobile légère. Schuler utilise des convertisseurs de fréquence d'ABB depuis plus de dix ans. Ils commandent l'entraînement de grandes presses pour l'industrie automobile qui sont elles-mêmes produites hors du cadre des séries normales.

Chez PB Swiss Tools, la renommée des produits dépasse celle du Hidden Champion. Après avoir commencé à fabriquer des tournevis avec un manche à bois, la forge de l'époque, Baumann, a décidé en 1953 d'acquérir une presse d'injection, peu utilisée en Europe en ces temps-là, en y investissant la moitié de son chiffre d'affaires annuel. Le risque s'est révélé payant. Le tournevis robuste, au manche rouge ergonomique et à la garantie illimitée, a rapidement rencontré un gros succès à l'exportation et est devenu une icône du design industriel suisse. Dix-huit robots d'ABB, principalement utilisés pour décharger les presses d'injection, travaillent sur les deux sites de fabrication de PB Swiss Tools.

Informations: redaktion.chcom@ch.abb.com

« L'esprit d'innovation que les Hidden Champions intègrent à toutes leurs actions au profit du client est un exemple à suivre. »