

Économie

Partir à la conquête du marché alémanique, mode d'emploi

Pour les entreprises romandes, franchir la Sarine représente une étape de développement importante, voire incontournable. Beaucoup s'y cassent les dents. Témoignages et recommandations pour éviter les déconvenues

Aline Bassin

Le Forum des 100, édition 2024

A quoi sert la Suisse Romande? Cette question un brin provocatrice sera le fil rouge de la 20e édition de l'événement qui se déroulera le 31 octobre au Swiss Tech Convention Center de l'EPFL. Notre dossier

Renseignements et inscriptions: forumdes100.ch.

Découvrez Ces 1936 personnalités qui font la Suisse Romande

Sur une large surface, des centaines de vêtements de marque alignés sur des présentoirs attendent de trouver preneurs. Ici, un pantalon cargo kaki, là un top rose vif. En cette fin de journée, la clientèle, jeune, se presse à la recherche de la pièce de ses rêves. Sommes-nous à Zurich? A Genève? Ni l'une ni l'autre. Nous nous trouvons à Bienne. Exactement sur la ligne de démarcation entre les deux plus grandes régions linguistiques du pays. D'ailleurs, alors que la semaine s'achève, les «bon week-end» et «schöns Wuchenänd» fusent. La musique de fond, essentiellement anglo-saxonne, met tout le monde d'accord.

Pour le groupe biennois Metro Boutique et sa trentaine de filiales, le développement des deux côtés de ce Rubicon helvétique s'est fait tout naturellement, mais il en va tout autrement pour les entreprises basées ailleurs en Suisse romande. Le Röstigraben ne se résume pas à un concept politique, de nombreuses sociétés l'ont appris à leurs dépens.

Partir à la conquête du marché alémanique, c'est changer de pays, tout est à reconstruire et les difficultés sont souvent sous-estimées. Voici cinq règles d'or pour ne pas rater son expansion de l'autre côté de la Sarine.

1. Bien définir sa stratégie

Croissance par acquisition ou développement propre? Une question cruciale qui s'impose tout en amont de la réflexion. Certaines sociétés choisissent la première option qui permet d'aller plus vite mais exige davantage de moyens. Le groupe français Decathlon est par exemple passé par là en rachetant il y a quelques années à Manor une partie de ses enseignes Athleticum.

Numéro un du placement de personnel en Suisse, Interiman Group a, lui, commencé par ouvrir des agences locales il y a une quinzaine d'années. Au fil du temps, l'entreprise prend conscience des sensibilités régionales, cruciales dans ce secteur pour les relations avec la clientèle. «Notre immense erreur a été d'imaginer que les responsables de ces agences pouvaient rapporter directement à nos responsables en Suisse romande, raconte aujourd'hui Robin Gordon, président du conseil d'administration du groupe. Nous avons galéré comme ça quelques années avant de nous décider à faire une acquisition

en prenant une participation majoritaire dans une société bien établie. Elle avait ses propres équipes, qui ont ensuite géré les nôtres au quotidien.»

Disposant d'un positionnement très spécifique, la plateforme de vente en ligne QoQa mise, elle, au contraire toujours sur un développement propre. Après une première tentative peu fructueuse il y a une dizaine d'années, son fondateur indiquait cet été au Temps être reparti de zéro en laissant une grande autonomie à une équipe basée à Zurich qui travaille en «mode start-up». L'objectif est de trouver un modèle qui corresponde aussi bien aux valeurs de QoQa qu'à ce marché.

2. Soigner sa planification financière

Autofinancement? Endettement? Un peu des deux? Difficile de chiffrer précisément les investissements nécessaires à une implantation en Suisse alémanique. Mais toutes les personnes sondées sont unanimes: il faut des moyens importants. Entre d'éventuelles acquisitions, le recrutement, les loyers et les incontournables agences dont il faut s'entourer, les millions s'additionnent vite.

Un coût qui peut nuire au développement d'autres projets ou marchés. En 2002, le groupe Berdoz s'était retiré de Suisse alémanique car il devait impérativement se concentrer sur le marché romand, sous pression. Il y a deux ans, il a remis l'ouvrage sur le métier. Pour ce faire, il a également décidé de passer par des reprises de magasins, plutôt que d'ouvrir ses propres surfaces, les regroupant tous sous une autre marque propre à cette région linguistique. Une telle voie permet aussi d'ouvrir le capital de certains points de vente aux actuels propriétaires.

Une question de taille critique

Pourquoi s'entêter à cibler la Suisse alémanique, un marché difficile, qui pose volontiers un regard suffisant sur les «Latins» du pays? Pour atteindre une envergure nationale, tranche sans hésiter Marc-Etienne Berdoz, président de la chaîne de magasins d'optique qui porte son nom. Fin 2023, l'Office fédéral de la statistique recensait 5,4 millions d'habitants dans cette zone, sur une population totale de 8,6 millions. Les 9 millions ont depuis été franchis au niveau national.

Même réflexion chez Interiman Group, créé en 1998 à Lausanne par l'ancien footballeur professionnel Raymond Knigge. Le numéro un du placement de personnel en Suisse ne serait pas devenu leader en se limitant au marché romand. Le groupe compte aujourd'hui 60% de ses effectifs en Suisse romande pour 40% côté alémanique, le marché où il voit le plus grand potentiel de croissance.

3. Bien choisir sa rampe de lancement

Aux yeux de Jess Montini, directeur du groupe biennois Metro Boutique, être basé dans la plus grande ville bilingue de Suisse représente un atout de taille. L'administration est alémanique, là où le stock est romand. Les achats sont en revanche résolument bilingues: «Nous avons fait exprès d'avoir les deux cultures», souligne celui qui a repris l'entreprise avec ses associés en 2009. «C'est très important, car les deux régions n'ont pas du tout les mêmes repères», insiste le dirigeant.

Berdoz Vision & Audition a également choisi de piloter son retour en terre alémanique depuis Bienne. Decathlon y avait aussi ouvert très tôt un premier magasin. «Bienne et Fribourg sont quand même des villes particulières, prévient Valérie Pecavel, directrice de l'agence bernoise Franz&René, créée pour «établir des ponts» entre les deux régions linguistiques. Il faut se méfier. Est-ce que c'est vraiment un test pour la Suisse alémanique? J'ai l'impression que les Alémaniques qu'on trouve dans ces villes sont très différents et pas forcément représentatifs des cantons alémaniques «pure souche», plus éloignés du Röstigraben.»

Et de relever à quel point cet espace représente une mosaïque de différentes mentalités. Dans le passé, rappelle-t-elle, on parlait du «Millionen Zurich» à conquérir, à savoir la plus grande agglomération de Suisse. La capitale économique du pays reste une rampe de lancement à considérer, voire à privilégier.

4. Adapter ses messages

Lorsqu'on s'implante en Suisse alémanique, «le changement de langue n'est que la pointe de l'iceberg, avertit Valérie Pecavel. Il y a beaucoup plus à considérer pour bien faire passer un message: affinités, habitudes, goûts, contexte... Il s'agit d'une culture germanique, qui fonctionne différemment. Un exemple: les Suisses alémaniques sont beaucoup plus directs. Trois mots suffisent souvent. En Suisse romande, c'est parfois plus compliqué. On a l'impression qu'il faut tout dire.»

«Souvent, les entreprises qui franchissent ce pas ont une notoriété forte. Il faut toutefois être conscient que tout cela peut totalement s'effondrer en arrivant en Suisse alémanique, explique-t-elle. Et si c'est le cas, il faut repartir de zéro en termes de communication et mettre en place une stratégie dédiée pour la Suisse alémanique.» Beaucoup d'entreprises vont choisir des slogans différents pour chaque marché linguistique, d'autres optent pour l'anglais. Mais attention, cela ne sera pas possible dans tous les secteurs. Et il faut que la marque reste cohérente au niveau national.

Et cela va bien plus loin que de simplement traduire des messages, comme le raconte Marc-Etienne Berdoz: «En Suisse alémanique, les marques – Gucci, etc. –, on n'en a rien à faire.» Et de poursuivre: «Nous avons trois valeurs: le style, l'expertise et la passion. Et nous les déclinons dans cet ordre en Suisse romande. Spontanément, nos équipes alémaniques ont défini les mêmes, mais elles placent l'expertise avant le style.»

La preuve peut-être que les clichés ne sont pas toujours éloignés de la réalité. Le rappel surtout que chaque détail doit être étudié avec attention au moment de se risquer en territoire alémanique pour éviter une grande déconvenue.

5. Dédier des équipes alémaniques à ce marché

Vous avez peaufiné votre allemand à Berlin ou à Francfort et être prêt à l'appliquer à Zurich pour vous implanter? Oubliez tout de suite cette fausse bonne idée. «Pour un Suisse alémanique, parler le Hochdeutsch, c'est sortir de sa zone de confort. Cela lui demande un effort, qu'on sous-estime vraiment en Suisse romande», avertit Robin Gordon. La société vaudoise qui vise la croissance de l'autre côté de la Sarine est allée jusqu'à recruter un Suisse alémanique pour le remplacer au poste de directeur général. «Comme mon successeur a des racines brésiliennes, il a l'avantage de bien comprendre les deux cultures», précise-t-il.

L'exemple de Vaudoise Assurances est aussi intéressant. L'assureur a développé tout un réseau d'agences locales en restant farouchement attaché à son nom français généralisé dans toute la Suisse dès 1975. «Ils sont très actifs localement, ce qui fait qu'ils sont arrivés à créer un sentiment de proximité,

observe Valérie Pelcavel. Ce travail fait que la marque Vaudoise dépasse sa connotation régionale et en devient nationale.»

La preuve qu'avec de la persévérance et une bonne stratégie, l'eldorado alémanique n'est pas complètement hors d'atteinte pour les entreprises romandes.

Il y a 20 ans, dans les archives du «Temps» – Par-dessus les rösti

Comment les Romands ont-ils accès à la Suisse alémanique?

Il y a presque vingt ans, par l'humour sans doute. Un livre-objet recensé par Le Temps le 9 septembre 2005 était signé du grinçant «röstigrabologue» Laurent Flutsch, archéologue, satiriste, bon vivant et alors directeur du Musée romain de Lausanne-Vidy. C'était le catalogue de son exposition Rideau de rösti – visitée par ce même média un semestre plus tôt – qui explorait les «différences culturelles, supposées ou réelles, qui coupent la Suisse en deux». Alors que ce fut dit une fois pour toutes: «Aux Romands, le culte de la «bagnole» et de l'Etat social, l'antimilitarisme, la peur du gendarme et du loup, les rösti à l'huile et le Cenovis. Aux Alémaniques, les mêmes patates cuisinées au beurre ou au saindoux, la crainte de l'étranger et de la chouette, et l'amour de la chose bien faite.» Il y aurait donc un plus grand je-m'en-foutisme de ce côté-ci de la Sarine? «A l'âge du bronze, répondait Flutsch, la manière de planter les pieux dénotait, au sud du Plateau, de moins de perfectionnement.» Question de rappeler que «la diversité culturelle est une richesse». Et que dans cette exposition comme dans la réalité, le Rideau de rösti était là «pour être franchi». Olivier Perrin