

Module 786b - Travail de Bachelor 2018

Quel est le potentiel d'expansion de l'entreprise créatrice d'activités de cohésion Une-bonne-idée.ch sur le marché suisse alémanique ?



Travail réalisé par : Célia Romanens

Professeur responsable : Eric Michellod

Déposé le : 24 novembre 2018

www.hevs.ch

Source des illustrations de la page de titre

Une-bonne-idée.ch (s.d). Récupéré sur <http://www.une-bonne-idee.ch/fr/sorties-entreprise/packages/machine-infernale>.

Résumé

Malgré une implantation dans un canton bilingue et la possibilité d’offrir des activités en allemand, Une-bonne-idée.ch n’offre qu’une infime partie de celles-ci en Suisse allemande. L’entreprise a vu là une opportunité d’étendre ses activités au vaste marché des entreprises de la région suisse alémanique. Le but de ce travail est donc d’analyser son potentiel d’expansion dans cette région et de proposer des scénarios d’expansion possibles.

La première partie du travail consiste en une recherche théorique des concepts déjà étudiés sur le sujet. La seconde partie analyse l’offre et la demande ainsi que les bonnes pratiques à adopter au travers d’entretiens menés avec des spécialistes du domaine de l’événementiel et des sociétés ayant vécu une expansion similaire. La troisième partie de ce travail présente deux scénarios possibles d’expansion : le service de la Suisse allemande au travers d’un collaborateur dédié à cette branche et l’ouverture d’une succursale en Suisse allemande. Finalement, les recommandations de l’auteure sur les méthodes à entreprendre sur le court terme et sur le moyen et long terme sont détaillées.

Mots-clés : Expansion d’entreprise, diversification géographique, partenariats, extension de marché, Suisse allemande

Avant-propos et remerciements

Lorsque mon parcours m'a amenée à me présenter dans la société Une-bonne-idée.ch pour mon stage de Bachelor, la directrice, Mme Floriane Pochon, m'a exposé le souhait de l'entreprise d'être plus présente du côté de la Suisse allemande. Appréciant la langue allemande et voyant le fait de vivre et travailler dans un canton bilingue comme une opportunité, j'ai tout de suite souhaité travailler sur la thématique d'expansion d'entreprise dans le cadre de mon travail de Bachelor. Durant toute mon année de stage, j'ai eu l'opportunité de traiter les dossiers suisses alémaniques avec mon responsable de stage et de travailler sur une stratégie d'expansion de la société vers cette région.

La thématique d'expansion d'entreprise a été étudiée depuis de nombreuses années par des économistes renommés. Cependant, j'ai rencontré quelques difficultés à trouver des recherches pertinentes effectuées précisément sur le cas de la Suisse et de ses disparités linguistiques, et ce malgré un grand intérêt pour le sujet.

Afin de réaliser ce travail, il a tout d'abord été nécessaire d'entreprendre un travail de lecture et de recherche. Ensuite, une étape importante afin de réunir de solides connaissances a été de s'entretenir avec des professionnels du domaine de l'évènementiel et des entrepreneurs ayant réussi le pari de s'étendre vers une autre région linguistique. Finalement, une rigueur dans la régularité du travail ainsi qu'une bonne organisation ont été nécessaires à la rédaction de ce travail académique réalisé en parallèle avec un stage dans un contexte professionnel.

Mes remerciements vont particulièrement à mon professeur responsable, M. Eric Michellod, pour son soutien et ses conseils. Je remercie mes collègues de l'entreprise Une-bonne-idée.ch, Joël Reinhard, Loris Corbaz, Floriane Pochon, Denis Bossy, Laurent Hey et Yann Michel, de s'être montrés disponibles, de m'avoir mis à disposition des documents et d'avoir partagé avec moi leurs connaissances. Je remercie également les différents spécialistes d'avoir pris sur leur temps pour répondre à mes questions. Enfin, je tiens à remercier ma famille et mes amis, en particulier John Chaney, Marion Romanens, Corinne Bracher, Chantal Romanens, Philippe Romanens et Valentin Viloz pour leur soutien et leur aide dans la relecture de mon travail.

Table des matières

Source des illustrations de la page de titre.....	i
Résumé	ii
Avant-propos et remerciements	iii
Liste des tableaux	vii
Liste des figures	viii
Introduction	1
1. Revue de la littérature	2
1.1. Les stratégies de croissance des entreprises	2
1.1.1. L’extension du marché.....	3
1.1.2. La diversification.....	4
1.2. Les analyses nécessaires à une stratégie de croissance.....	6
1.2.1. L’offre et la demande	6
1.2.2. La concurrence	7
1.2.3. Les tendances du marché.....	7
1.2.4. La compétitivité	8
1.3. Le marché suisse alémanique et ses défis culturels	9
1.4. Les partenariats comme alternative	11
1.4.1. Les partenariats avec des agences événementielles.....	12
1.5. L’ouverture d’une succursale.....	13
2. Présentation de l’entreprise	14
2.1. Historique	14
2.2. Domaines d’activité	15
2.2.1. Les activités ludiques	15
2.2.2. Le team building stratégique.....	16
2.2.3. La gamification	17

2.3.	Marché et clientèle	18
2.4.	Analyse SWOT de l'entreprise	19
2.5.	<i>Business model canvas</i> de l'entreprise	21
3.	Problématique	23
3.1.	Contexte de l'entreprise et définition du problème	23
3.2.	Objectifs du mandat	23
3.3.	Méthodologie	24
3.4.	Limites	25
4.	Analyse de l'offre	27
4.1.	Les principaux concurrents	27
4.2.	Carte perceptuelle de la concurrence	29
5.	Analyse de l'offre et la demande au travers d'entretiens	31
5.1.	Team-events	31
5.1.1.	Résultats des questions posées à Urs Karrer	32
5.2.	Mövenpick Hotel Zürich Airport	33
5.2.1.	Résultats des questions posées à Philipp Roemer	33
5.3.	MCI Group (Zürich)	34
5.3.1.	Résultats de l'entretien avec Frank Marreau	35
6.	Analyse des <i>best practices</i>	37
6.1.	MCI Group (Genève)	37
6.1.1.	Résultats de l'entretien avec Emmanuelle Aix	37
6.2.	Camptocamp SA	38
6.2.1.	Résultats de l'entretien avec Luc Maurer	39
6.3.	Sponsorize	40
6.3.1.	Résultats de l'entretien avec Sebastian Chiappero	40
7.	Synthèses intermédiaires	42
7.1.	Synthèse des entretiens avec les experts	42

7.2. Synthèse des entretiens avec les entreprises best practices.....	43
8. Structure financière d'Une-bonne-idée.ch.....	45
9. Scénarios d'expansion	48
9.1. Formation d'un collaborateur suisse alémanique sur le site fribourgeois	48
9.1.1. Avantages et désavantages du scénario n° 1	50
9.1.2. Coûts et revenus du scénario n° 1	50
9.2. Ouverture d'une succursale complète en Suisse alémanique	52
9.2.1. Avantages et désavantages du scénario n° 2	52
9.2.2. Coûts et revenus du scénario n° 2	53
10. Recommandations	55
10.1. Recommandations à court terme (d'ici début 2019).....	55
10.2. Recommandations à moyen et long terme	56
Conclusion.....	59
Références	61
Annexe I : Entretien avec Urs Karrer	65
Annexe II : Entretien avec Philipp Roemer	67
Annexe III : Entretien avec Frank Marreau	69
Annexe IV : Entretien avec Emmanuelle Aix	73
Annexe V : Entretien avec Luc Maurer	75
Annexe VI : Entretien avec Sebastian Chiappero	78

Liste des tableaux

Tableau 1 : Business model canvas de l'entreprise Une-bonne-idée.ch	22
Tableau 2 : Analyse de la concurrence d'Une-bonne-idée.ch	28
Tableau 3: Coûts engendrés par le scénario n°1	51
Tableau 4: Coûts engendrés par le scénario n°2	53

Liste des figures

Figure 1 : Matrice d'Ansoff produits-marchés	3
Figure 2 : Cycle de vie des produits	6
Figure 3 : Les cinq forces de Porter	7
Figure 4 : Evolution des langues parlées en Suisse entre 1970 et 2016.....	10
Figure 5 : Activité Escape Game.....	16
Figure 6 : Activité Game Coaching.....	17
Figure 7 : Gamification	17
Figure 8 : Caractéristiques principales de l'entreprise.....	18
Figure 9 : Analyse SWOT de l'entreprise Une-bonne.idée.ch	19
Figure 10 : Carte perceptuelle de la concurrence d'Une-bonne-idée.ch	29
Figure 11 : Graphique des produits	45
Figure 12 : Graphique des charges	46

Introduction

Dans le but de rester compétitive sur le marché, il est nécessaire pour une entreprise d'amorcer de temps à autre des changements dans son fonctionnement. L'une des manières de le faire est de mettre en place une stratégie d'expansion pour s'implanter sur un autre marché.

L'entreprise fribourgeoise Une-bonne-idée.ch étant aujourd'hui dominante sur le marché suisse romand en matière de sorties d'entreprise et de team building, il devient intéressant pour elle de se développer hors de ses frontières et d'étendre ses services vers la Suisse allemande. Le marché suisse alémanique est en effet constitué d'une part importante des entreprises du pays auxquelles Une-bonne-idée.ch pourrait offrir ses services.

Dans ce travail, nous apporterons une réflexion sur le potentiel de l'entreprise à étendre son activité sur le marché suisse alémanique. Dans un premier temps, une revue de la littérature exposera les concepts liés au sujet étudié. Dans un second temps, l'entreprise sera présentée afin de permettre au lecteur d'acquérir une meilleure connaissance de son historique et de son fonctionnement. Dans un troisième temps, il s'agira d'énoncer les objectifs du mandat, la méthodologie utilisée et les limites de la recherche. Dans un quatrième temps, l'offre et la demande pour les sorties d'entreprise et les activités de team building seront analysées au travers d'entretiens menés avec des experts dans le domaine de l'événementiel. Des cas de *best practices*, ou de bonnes pratiques en français, seront également présentés afin de mettre en évidence les facteurs contribuant à la réussite d'une expansion vers la Suisse allemande. Dans un cinquième temps, des scénarios d'expansion propres à la situation d'Une-bonne-idée.ch seront proposés. Dans un sixième et dernier temps, les recommandations de l'auteure quant aux méthodes à adopter sur le court terme et sur le moyen et long terme seront formulées.

1. Revue de la littérature

Le chapitre suivant présentera les différents concepts relatifs à la problématique afin d'apporter des clarifications quant au domaine étudié. Tout d'abord, les diverses stratégies de croissance des entreprises selon la matrice d'Ansoff seront brièvement présentées ; seules les plus pertinentes pour le sujet feront l'objet d'un examen détaillé. Ensuite seront exposés les analyses qu'une entreprise doit entreprendre lorsqu'elle décide de s'étendre et les points importants concernant la pénétration d'une nouvelle région linguistique telle que la Suisse allemande. Finalement, les possibilités de partenariats stratégiques et de création d'une succursale sur le territoire suisse alémanique seront abordées.

1.1. Les stratégies de croissance des entreprises

Le professeur Igor Ansoff a été une référence dans le domaine de la stratégie d'entreprise et le management stratégique dans les années 1960 et 1970. Il a créé un cadre conceptuel servant de *corporate strategy tool box*, une expression qui peut être traduite en français par « boîte à outils de stratégie d'entreprise » (Martinet, 2010, p. 1485). Selon Ansoff (1957, p. 114), il existe quatre approches stratégiques de croissance qu'une entreprise peut adopter : la pénétration d'un marché, qui consiste en un effort pour augmenter ses ventes sans sortir de sa stratégie de produit originale ; l'extension d'un marché, par laquelle l'entreprise tente d'adapter ses produits actuels à un nouveau marché ; le développement d'un produit, qui consiste à développer un produit afin de lui donner de nouvelles caractéristiques améliorant la performance de la mission¹ existante ; la diversification, qui requiert une rupture avec le passé et signifie généralement un changement dans les caractéristiques des produits de l'entreprise et dans les marchés servis par celle-ci. Ces différentes stratégies sont résumées dans la figure 1.

¹ Ansoff (1957, p. 114) définit la mission d'un produit comme la description du travail qu'un produit doit accomplir.

Figure 1 : Matrice d'Ansoff produits-marchés



Source : Lopez (2011)

Souhaitant continuer à vendre ses services actuels tout en se faisant une place sur le marché suisse alémanique, l'entreprise Une-bonne-idée.ch devrait d'abord penser à une extension de son marché. Dans le cas où elle souhaiterait s'étendre davantage et ouvrir une succursale dans la région suisse alémanique, elle devrait alors envisager une diversification d'ordre géographique.

1.1.1. L'extension du marché

Dans le domaine des services, il est généralement plus intéressant et moins coûteux d'augmenter ses ventes auprès de clients habituels plutôt que d'en trouver de nouveaux (Porter, 1980, p. 243-244). Pour une industrie plutôt mature, acquérir de nouveaux clients signifie se battre pour des parts de marché avec les concurrents, ce qui engendre des frais importants (Porter, 1980, p. 244). Une-bonne-idée.ch met un point d'honneur à garder ses clients fidèles, c'est-à-dire ceux qui reviennent régulièrement vers elle pour des demandes de services. Cependant, le fait qu'elle œuvre dans un domaine dans lequel la demande est plus occasionnelle encourage l'entreprise à continuellement servir de nouveaux clients. En 2017, sur 465 prestations vendues, 48 entreprises ont réservé au moins deux prestations dans l'année, ce qui représente un peu plus de 10 % de clients réguliers (D. Bossy, développeur web, communication personnelle, 26 juillet 2018). Quant à 2018, sur les 495 premières prestations vendues de l'année (état au 16 novembre 2018), 84 l'ont été à des clients déjà servis en 2017,

ce qui fait environ 18 % de clients fidèles d'un an à l'autre. (D. Bossy, développeur web, communication personnelle, 16 novembre 2018).

Le fait que le cycle de vie des produits a tendance à se raccourcir montre l'importance d'étudier les différentes stratégies qui s'offrent à l'entreprise. Cela peut passer par une stratégie de pénétration afin d'améliorer son marketing, par une stratégie de développement de ses produits ou par une stratégie d'expansion de ses marchés, comme ce devrait être le cas pour l'entreprise Une-bonne-idée.ch. Cette dernière stratégie implique que l'entreprise continue de vendre ses produits ou services, mais vers un nouveau segment de clients (Borschberg, 1982, p. 24).

Afin de planifier l'expansion d'une entreprise vers un nouveau marché, celle-ci doit effectuer deux démarches préliminaires. Premièrement, il lui faut mener des analyses de ses forces et faiblesses et de ses ressources quantitatives et qualitatives qui permettront non seulement de déceler les éventuels manquements tactiques, mais aussi de développer la stratégie de l'entreprise en exploitant ses forces et en remédiant à ses faiblesses (Borschberg, 1982, p. 15). Secondement, elle doit considérer différents aspects importants tels que la structure et le développement de la demande pour les produits ou services proposés, l'offre et la situation concurrentielle, les investissements nécessaires, le temps de réalisation et la motivation des managers et des collaborateurs (Borschberg, 1982, p. 17).

1.1.2. La diversification

La diversification est la variation des activités d'une entreprise. Elle peut se faire au niveau des produits ou services offerts par celle-ci, des clients qu'elle cible ou du procédé de fabrication qu'elle utilise (Kenny, 2009, p. 17). Si Une-bonne-idée.ch envisageait de se diversifier physiquement et d'ouvrir une succursale en Suisse allemande, elle devrait entreprendre ce processus.

La diversification de l'entreprise est un sujet qui a fait l'objet de nombreuses recherches. Elle est importante, car les mesures de performances peuvent être plus pertinentes lorsqu'elles concernent la diversification plutôt que les aspects économiques d'une entreprise (de Andrés, de la Fuente & Velasco, 2017, p. 840). Une stratégie de diversification ne permet pas seulement d'augmenter la valeur actuelle de l'entreprise, mais offre aussi à celle-ci des perspectives d'accroissement (de Andrés et al., 2017, p. 859). Les stratégies de diversification ont un impact

sur l'accroissement de la valeur d'une entreprise, car elles peuvent déboucher non seulement sur des revenus financiers, mais aussi sur des ressources intangibles telles que des connaissances, une plus grande visibilité de la marque ou encore davantage de fidélité des clients (de Andrés et al., 2017, p. 842). Si la diversification offre aux entreprises la possibilité d'exploiter de nouvelles économies d'envergure et d'entrer dans de nouveaux marchés, elle résulte cependant en une baisse de flexibilité à réajuster sa stratégie (de Andrés et al., 2017, p. 842). Comme le montrent les observations de Villalonga (2004, pp. 5-6), la diversification n'a qu'un effet peu significatif sur la valeur d'une entreprise. En outre, dans certains secteurs, comme dans le secteur financier, cette stratégie contribue de manière importante à l'amélioration des performances (Gyan, Brahmana & Bakri, 2017, p. 1103).

Dans la littérature, la diversification se divise en général en trois types : la diversification horizontale, la diversification verticale et la diversification latérale, parfois appelée diagonale ou concentrique (Ansoff, 1957, p. 118). À ces trois types peut également s'ajouter la diversification géographique (Borschberg, 1982, p. 14).

La diversification horizontale

La diversification horizontale se traduit par l'introduction d'un nouveau produit répondant aux besoins d'autres missions de l'entreprise (Ansoff, 1957, p. 118). C'est en fait un élargissement des activités de l'entreprise.

La diversification verticale

La diversification verticale est la prise de contrôle de l'un des composants de la production (Ansoff, 1957, p. 118). Un exemple est la prise de contrôle d'un fournisseur ou d'un producteur.

La diversification latérale

La diversification latérale permet de se déplacer au-delà des barrières de l'industrie à laquelle une entreprise appartient. Elle est plus ouverte que les diversifications verticale et horizontale qui ont des champs d'intérêt limités (Ansoff, 1957, p. 118).

La diversification géographique

La diversification géographique est l'engagement dans des opérations au-delà des limites de sa région d'origine (Beleska-Spasova & Glaister, 2010, p. 534).

1.2. Les analyses nécessaires à une stratégie de croissance

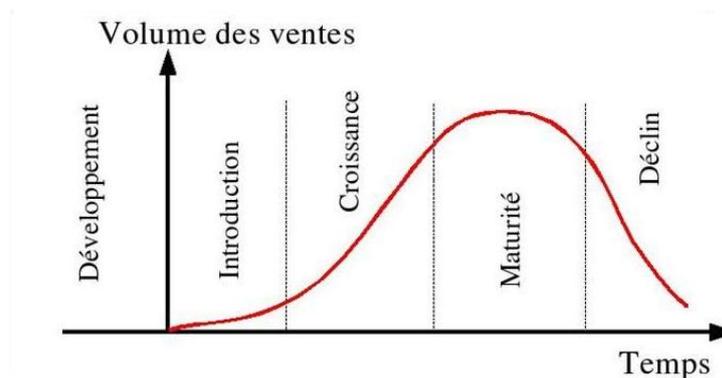
Lorsqu'une entreprise met en place une stratégie de croissance, elle doit analyser l'offre et la demande, la concurrence et les tendances du marché. Pour atteindre son but, il lui faut aussi savoir comment être la plus compétitive possible sur ce marché.

1.2.1. L'offre et la demande

L'évolution, la nature et les caractéristiques de la demande ainsi que la croissance des différents segments de marché sont des données à prendre en compte lorsqu'une entreprise souhaite mettre en place une stratégie de croissance (Thiéart, 1988, p. 59). Différents facteurs tels que la saisonnalité d'une activité ou l'âge, le goût ou encore le style de vie des consommateurs peuvent influencer la demande pour un certain produit ou service (Thiéart, 1988, p. 59). Généralement, une activité mature ne déclenche pas une demande aussi intense qu'une activité novatrice qui suscite davantage l'engouement et la curiosité des consommateurs (Thiéart, 1988, p. 59). Par exemple, dans le cas de l'entreprise Une-bonne-idée.ch, les activités de type Escape Game ont connu un fort succès ces trois dernières années grâce à la popularité grandissante des Escape Rooms (Wiemker, Elumir & Clare, 2015, p. 1).

Comme le montre la figure 2, le cycle de vie d'une activité est un élément important pour analyser de la demande.

Figure 2 : Cycle de vie des produits



Source : Moronville (2013)

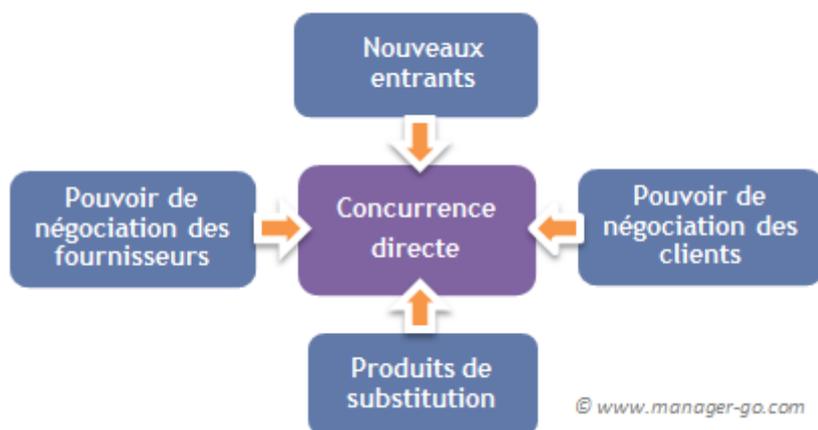
Lors de l'introduction d'un produit ou d'un service sur le marché, les ventes sont basses, car peu de consommateurs connaissent le produit ou le service offert (Rink & Swan, 1979, p. 220). Lorsque celui-ci est reconnu et accepté par les consommateurs, ses ventes augmentent (Rink & Swan, 1979, p. 220). Lors du stade de maturité, la croissance devient plus modeste, puis, au

stade du déclin, les marges se rétrécissent, la recherche et la publicité diminuent et les concurrents augmentent (Porter, 1980, p. 21). Ce modèle reste le plus simple résumant le cycle de vie des produits et services (Rink & Swan, 1979, p. 235).

1.2.2. La concurrence

Un autre point important à analyser en vue d'une stratégie de croissance est la concurrence (Thiéart, 1988, p. 61). Selon Michael Porter (2008, p. 80), cinq forces influencent les conditions de concurrence : les entreprises en concurrence au sein du secteur, les clients, les fournisseurs, les produits de substitution et les entrants potentiels. Ces différentes forces sont présentées dans la figure 3.

Figure 3 : Les cinq forces de Porter



Source : Manager GO! (2018b)

Pour Une-bonne-idée.ch, il serait important d'identifier en premier les concurrents déjà existants puisqu'ils proposent des services similaires.

1.2.3. Les tendances du marché

Sur le marché actuel de l'événementiel, deux tendances semblent se démarquer : le team building (Roux, 2008) et la gamification (Javista, 2017).

Renforcer l'esprit d'équipe et l'identification à son entreprise est un moyen efficace de garder ses collaborateurs, d'éviter une rotation du personnel trop élevée ou encore de conserver les bons employés (Bauer, 2010, p. 4). Dans le but de renforcer leurs équipes, certaines sociétés organisent des sorties, voire des séjours à l'étranger (Bauer, 2010, p. 5). Actuellement, une partie du budget des entreprises est allouée au bien-être des collaborateurs sous toutes ses

formes, et ce afin de les motiver et améliorer leur vision de l'entreprise (Bauer, 2010, p. 7). Le team building est l'un des investissements les plus importants qui peut être fait pour les collaborateurs (Scudamore, 2016). Il aide à apaiser les conflits et à créer un climat de confiance, encourage la communication et augmente la collaboration au sein des équipes. Une session de team building efficace signifie des employés plus engagés (Scudamore, 2016).

La gamification, ou ludification en français, permet de changer des comportements grâce au jeu (Bertholet, Lang & Muletier, 2014, p. 10). Elle consiste à transposer les mécaniques du jeu dans un domaine non ludique (el Gamificator, 2018). À l'interne, elle permet aux managers d'accompagner un changement dans leur organisation de manière ludique et, à l'externe, elle donne aux clients la possibilité de s'investir davantage auprès d'une marque grâce à des produits ou services plus attractifs (Bertholet et al., 2014, p. 11). La gamification permet de procurer du plaisir en rendant une activité répétitive plus attractive. Elle facilite l'adoption de nouveaux mécanismes de manière pédagogique et peut encourager une personne, par exemple un étudiant, à effectuer une tâche difficile en la rendant plus ludique (Bertholet et al., 2014, p. 11).

En 2016 et en 2017, la Suisse était classée deuxième pays le plus compétitif après Hong Kong au classement annuel de l'International Institute for Management (IMD) (Sallier, 2016 ; La Suisse, 2017). Ce classement se base sur des indicateurs tels que la croissance économique, la fiscalité ou l'ouverture du pays face aux idées venant de l'étranger (Tribune de Genève, 2016). La Suisse est donc un pays économiquement bien développé dont le nombre d'entreprises a augmenté de 0,6 % sur un an en 2015 pour atteindre un total de 597'000 entreprises, dont 75,5 % sont actives dans le secteur tertiaire (Le nombre, 2017). De ce fait, le marché des entreprises est une cible importante pour Une-bonne-idée.ch qui offre des services qui leur sont spécialement dédiés.

1.2.4. La compétitivité

Une entreprise peut souhaiter maintenir ses parts de marché et les consolider, mais elle aura peu de chances de réussir sans entreprendre aucune action (Finlay, 2000, p. 346). De plus, du fait de l'amélioration de l'offre des concurrents, de la demande des consommateurs et de l'arrivée de nouvelles technologies, toute entreprise devra irrémédiablement amorcer des changements au fil du temps (Finlay, 2000, p. 346). Finalement, la dynamique, la complexité et le changement perpétuel de l'environnement commercial actuel poussent les petites

entreprises à s'améliorer afin de gagner un avantage compétitif (O'Regan & Ghobadian, 2002, p. 416).

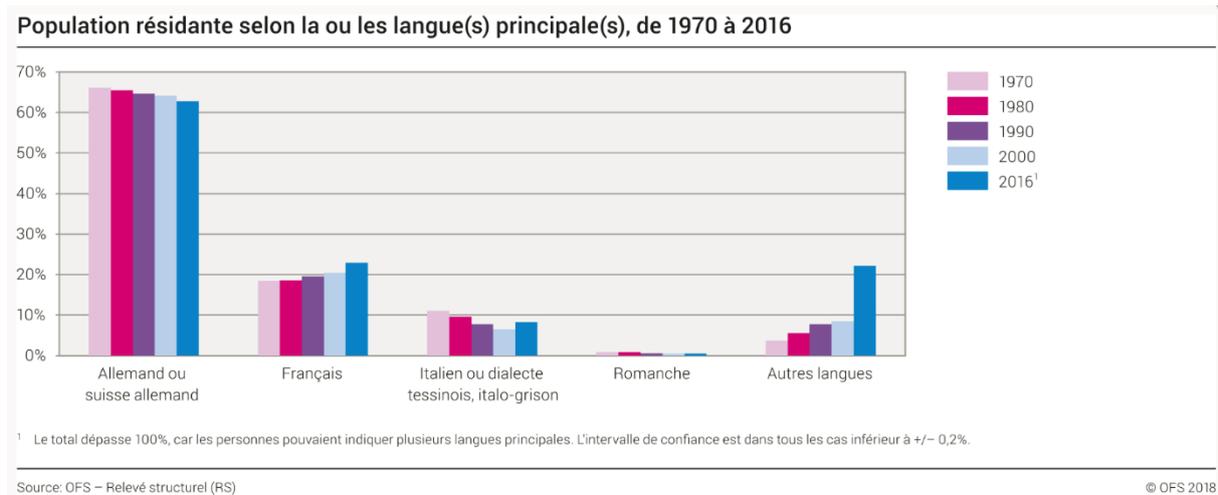
Afin de rester compétitive sur le marché, une entreprise doit mettre en place un processus de planification de ses activités (O'Regan & Ghobadian, 2002, p. 416). Celui-ci est reconnu comme un outil servant à planifier les objectifs à long terme de l'entreprise, à définir précisément dans quel business celle-ci doit être active, à faire coïncider ses activités avec son environnement afin de minimiser les menaces et maximiser les opportunités et à faire correspondre ses activités aux ressources qu'elle a à disposition (O'Regan & Ghobadian, 2002, p. 418). Cela permet à l'entreprise d'être à jour concernant son environnement stratégique et d'anticiper les éventuels obstacles qu'elle pourrait rencontrer (O'Regan & Ghobadian, 2002, p. 416). Ceux-ci peuvent être internes, par exemple une mauvaise communication, la mise en application d'un objectif ayant pris plus de temps que prévu, des capacités inadéquates des employés ou une mauvaise compréhension de la stratégie par ces derniers, ou externes, comme des problèmes non anticipés ou des éléments freinant la mise en œuvre des différentes stratégies (O'Regan & Ghobadian, 2002, p. 419).

L'un des premiers pas vers une nouvelle démarche stratégique est l'utilisation d'outils permettant d'analyser son entreprise. Par exemple, une analyse SWOT de l'entreprise peut être conduite (Manager GO!, 2018a). Le terme SWOT désigne en anglais les quatre mots suivants : **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities et **T**hreats. Cela équivaut en français aux **F**orces, **F**aiblesses, **O**pportunités et **M**enaces liées à une entreprise. Cet outil d'analyse a été inventé aux États-Unis dans les années 1960 et consiste en deux sections relatives aux facteurs internes à l'entreprise (les forces et les faiblesses) et en deux autres relatives aux facteurs externes à celle-ci (les opportunités et les menaces) (Hill & Westbrook, 1997, p. 47). Un autre moyen efficace de décrire, concevoir, défier et changer son business modèle est d'utiliser un *business model canvas*, ou matrice d'affaires en français (Strategizer, 2018).

1.3. Le marché suisse alémanique et ses défis culturels

La figure 4 montre l'évolution des langues parlées en Suisse de 1970 à 2016. Bien que de moins en moins de gens aient déclaré l'allemand comme langue principale, celui-ci reste toutefois largement majoritaire en Suisse avec 62,8 % contre 22,9 % pour le français en 2016 (Office fédéral de la statistique, 2018).

Figure 4 : Evolution des langues parlées en Suisse entre 1970 et 2016



Source : Office fédéral de la Statistique, 2018

Avec une telle prédominance de l'allemand, la Suisse allemande représente un marché conséquent. Étant donné que l'entreprise Une-bonne-idée.ch a la capacité d'offrir la plupart de ses activités en allemand et la possibilité de déplacer ses concepts dans toute la Suisse, elle a donc un intérêt à y étendre son marché.

Reste le problème du *Schwytzerdütsch*, soit du suisse-allemand. Les Suisses parlant le français sont environ quatre fois moins nombreux que ceux parlant l'allemand, ce qui peut faire penser que les Suisses romands ont une forte tendance à maîtriser l'allemand, langue prédominante du pays (Schultheis, 1995, p. 4). Dans les années 1970, une vague de dialectes s'est propagée en Suisse allemande, expression à demi voilée d'une volonté de se démarquer du voisin allemand (Schultheis, 1995, p. 4). S'en est alors suivi un refus relativement général de parler le *Hochdeutsch*, c'est-à-dire le bon allemand. Cette marginalisation rend de ce fait l'apprentissage de l'allemand difficile pour les Suisses romands (Schultheis, 1995, p. 5). Ainsi, pour plagier le titre de l'article de Schultheis (1995), « la Suisse est un pays plurilingue mais les Suisses ne le sont pas ».

Chez Une-bonne-idée.ch, deux collaborateurs sur cinq chargés de la vente des activités parlent le bon allemand, mais pas du tout le suisse-allemand. Donc, quand un Suisse allemand prend contact avec l'entreprise, l'échange peut se révéler plus difficile du fait de cette barrière linguistique. Toutefois, ce problème est à relativiser, car les clients suisses alémaniques se montrent tout de même compréhensifs face à un collaborateur s'exprimant en bon allemand.

Des entreprises suisses romandes qui se sont étendues en Suisse allemande soulignent les différences culturelles relativement marquées entre les deux régions, la Suisse allemande se montrant difficile à conquérir (Atmani, 2016, p. 31). Par exemple, Sébastien Grognuz, le fondateur de la société viticole Vinentia (Ollon), qui a d'abord implanté son entreprise en Suisse romande avant de s'étendre vers marché suisse alémanique, dit : « En Suisse alémanique, cela prend du temps. C'est un marché jamais acquis qui ne ressemble à aucun autre. En tant que Romands, nous sommes toujours confrontés à cette idée que l'on ne fera jamais partie du clan. » (Atmani, 2016, p. 31) Olivier Nimis, le fondateur de Remicom Immobilier (Genève) s'exprime quant à lui sur les différences culturelles rencontrées : « Les Alémaniques sont beaucoup plus stricts et pointilleux. Nous avons dû nous adapter. » (Atmani, 2016, p. 32) Finalement, Sebastien Chiappero, le fondateur de l'agence marketing Sponsorize (Genève), se montre plus direct : « Si vous n'avez pas une adresse physique à Zürich, vous n'existez pas. De plus, lorsque l'on n'est pas alémanique, c'est très compliqué de conclure des contrats. Malgré les efforts, on reste les Welschs. » (Atmani, 2016, p. 32) Il souligne également que « les Alémaniques sont très regardants sur qui fait quoi, le respect des délais [et qu']ils ont aussi des a priori sur la qualité du travail des Romands. » (Atmani, 2016, p. 32)

1.4. Les partenariats comme alternative

Tuten et Urban (2001) ont réalisé une étude basée sur des entretiens de directeurs des achats afin de connaître les causes menant à la création de partenariats et ainsi compléter le modèle précédemment réalisé par Mohr et Spekman (1994). Celui-ci traitait des facteurs liés au succès des partenariats entre les revendeurs et les fournisseurs sans s'intéresser précisément aux besoins de création de ces partenariats. Il énonçait les facteurs de succès suivants : un plus haut niveau d'engagement des parties, de la coordination, de la confiance et de l'interdépendance, une bonne qualité de communication, de la participation, du partage d'informations et l'utilisation de techniques de résolution de conflits constructives (Mohr & Spekman, 1994, p. 151). Mais des études plus récentes montrent qu'il est également important de considérer les différents facteurs pouvant motiver les entreprises à former des partenariats (Tuten & Urban, 2001, p. 151). Ces derniers sont généralement la réduction des coûts, l'augmentation des services, l'amélioration de l'avantage concurrentiel, le gain de divers bénéfices liés au partenariat et l'amélioration d'indicateurs de performances tels que les ventes ou la part de marché. (Tuten & Urban, 2001, p. 155).

Dans le cas d'Une-bonne-idée.ch, l'augmentation des services, l'avantage concurrentiel, de meilleurs indicateurs de performances et le gain d'une plus grande part de marché grâce aux partenariats sont des facteurs de motivation importants justifiant un désir de créer des partenariats avec des entreprises événementielles suisses alémaniques. Ceux-ci lui permettraient d'améliorer les ventes de ses activités et d'augmenter sa part de marché et sa visibilité en Suisse allemande (Tuten & Urban, 2001, p. 161). En outre, les éventuels problèmes liés à une prestation pourraient être résolus plus facilement dans le cadre d'une relation à long terme avec un partenaire plutôt que lors d'une transaction à court terme (Tuten & Urban, 2001, p. 156).

Les partenariats ne s'arrêtent pas au stade de la création, mais se soignent au fil du temps. Il est donc nécessaire de développer des évaluations formelles afin de déceler d'éventuels problèmes liés, par exemple, à la communication, à des caractéristiques d'une relation solide telles que la confiance, la fiabilité ou l'honnêteté ou encore à des indicateurs de performances comme les ventes, la part de marché ou la rentabilité de l'entreprise (Tuten & Urban, 2001, p. 161).

1.4.1. Les partenariats avec des agences événementielles

En Suisse romande, Une-bonne-idée.ch a développé plusieurs partenariats avec des agences événementielles afin d'élargir son marché. Lorsque des clients ont des demandes incluant une activité de team building ou une autre que l'agence sollicitée n'est pas en mesure de proposer directement, cette dernière peut contacter Une-bonne-idée.ch pour faire appel à ses services. Parfois, cela peut augmenter la visibilité de l'entreprise, mais, quand l'agence souhaite travailler en marque blanche, c'est-à-dire sans mentionner la tierce partie, celui-ci n'est pas mis en avant. Dans tous les cas, celles qui mandatent Une-bonne-idée.ch pour l'un de leurs clients bénéficient d'une commission à hauteur de 10 % du prix de l'activité choisie (J. Reinhard, directeur des ventes et du marketing, communication personnelle, 16 janvier 2018).

Dans la région suisse alémanique, Une-bonne-idée.ch travaille depuis novembre 2014 en partenariat avec l'agence Team-events basée à Burgdorf. Celle-ci propose certaines activités de l'entreprise sur son site internet, et, lorsqu'un client s'y intéresse, elle lui transmet sa demande. Si le client valide une activité, l'agence se voit octroyer une commission. Ce partenariat fonctionne grâce à la bienveillance des deux parties. Une-bonne-idée.ch tient en effet à jour une liste des activités validées ou non par les clients et la transmet à Team-events de manière

récurrente afin qu'ils soient tous deux à jour (J. Reinhard, directeur des ventes et du marketing, communication personnelle, 24 mai 2018).

1.5. L'ouverture d'une succursale

Une succursale est « une entité commerciale, juridiquement dépendante du siège principal », mais qui « dispose de ses propres locaux et exerce en permanence une activité similaire à celle du siège dans le cadre d'une certaine autonomie économique et commerciale » (Startups.ch, 2016). Avec la création d'une succursale, une entreprise a pour but premier d'être présente professionnellement ailleurs dans le pays tout en étant inscrite juridiquement dans le lieu où elle a son siège principal (Startups.ch, 2016).

2. Présentation de l'entreprise

Le chapitre suivant sera consacré à l'entreprise Une-bonne-idée.ch avec, tout d'abord, une présentation de son historique, puis de ses domaines d'activités et des marchés qu'elle dessert. Finalement, une analyse SWOT de l'entreprise ainsi que son *business model canvas* actuel seront présentés.

2.1. Historique

Une-bonne-idée.ch est une entreprise fribourgeoise basée dans la commune de Villars-sur-Glâne dont l'idée a germé entre 2006 et 2007 dans l'esprit de deux amis, Claude Gendre et Loris Corbaz. Ce fut leur projet initial de proposer des activités à des particuliers autour de la thématique des chiens de traîneaux qui les a conduits à développer une entreprise de loisirs dans les années suivantes (Risse, 2016, p. 2). En 2008, une entreprise a ainsi vu le jour sous le nom d'Une-bonne.idée.ch Sàrl avec pour but d'offrir des activités diverses à des particuliers. Le marché de la création d'événements au sens large étant déjà passablement développé et concurrentiel, cela a encouragé les fondateurs à suivre un processus de spécialisation afin de se concentrer uniquement sur le marché des entreprises. Aujourd'hui, Une-bonne-idée.ch ne propose plus qu'exclusivement des prestations destinées à celles-ci (Risse, 2016, p. 2).

Une-bonne.idée.ch a œuvré jusqu'à lors en tant qu'entreprise événementielle, abritant en son groupe la société de location de matériel Festiloc, rachetée en 2013 par les fondateurs d'Une-bonne-idée.ch, et le service traiteur Effet Gourmand. Dès le début de l'année 2018, l'entreprise a simplifié sa structure et s'est repositionnée en tant que créatrice d'activités de cohésion pour entreprises. Depuis lors, elle est active dans ce domaine et offre à ses clients des activités telles que des sorties d'entreprise, des activités de team building ou encore des activités de gamification. L'entreprise a désormais mis fin à son service traiteur, mais travaille toujours aux côtés de la société Festiloc (J. Reinhard, CP, 16 janvier 2018).

Bien que basée dans le canton de Fribourg, l'entreprise se déplace afin d'offrir ses prestations dans toute la Suisse. En 2017, sur 465 prestations organisées, un peu plus de 30 ont été organisées pour des entreprises basées en Suisse allemande, soit environ 7 %. Le reste des activités a été réalisé en Suisse romande. Depuis sa création, Une-bonne-idée.ch s'est agrandie de façon importante, et de nombreuses entreprises ont fait appel à ses services afin qu'elle leur offre diverses prestations. La société a organisé 324 événements en 2015 (Risse, 2016, p. 2)

contre 465 en 2017 (D. Bossy, CP, 26 juillet 2018), soit une augmentation d'un peu plus de 43 % en deux ans. L'entreprise qui a été fondée par deux amis compte aujourd'hui près de 20 collaborateurs fixes ainsi que près de 100 animateurs, dont environ 50 sont régulièrement actifs, selon l'outil d'Enterprise Resource Planning (ERP)² de l'entreprise. Une nouvelle session de recrutement d'animateurs est par ailleurs planifiée en fin d'année 2018.

Du fait de la réorientation de l'entreprise, il est moins aisé de comparer les années 2017 et 2018. En effet, ce changement d'organisation implique, par exemple, que les clients venus chercher une prestation complète incluant un repas d'entreprise, une animation et un lieu de réception en 2017 ne seront pas nécessairement des clients qui reviendront en 2018 du fait de la cessation d'activité du service traiteur en début d'année. De manière générale, environ un tiers des prestations organisées ont lieu entre juin et septembre (F. Pochon, CEO, communication personnelle, novembre 2017). Après avoir choisi de se spécialiser autour des entreprises, l'entreprise souhaiterait aujourd'hui s'ouvrir davantage au marché suisse alémanique (F. Pochon, CP, novembre 2017).

2.2. Domaines d'activité

Les services offerts par Une-bonne-idée.ch peuvent être divisés en trois catégories : les activités ludiques, le team building stratégique et la gamification.

2.2.1. Les activités ludiques

Une-bonne-idée.ch propose un catalogue comprenant plus de 40 activités ludiques visant à animer les sorties d'entreprise de façon originale et accessible à tous. Elle offre différents concepts de team building récréatif permettant aux collaborateurs de faire davantage connaissance, de passer un moment ensemble ou encore de se défier et tester leur esprit de compétition. Les activités proposées durent pour la plupart d'une heure trente à deux heures trente environ. La force des concepts proposés par l'entreprise réside dans l'originalité des activités proposées et dans sa flexibilité à se déplacer dans tout le pays.

Un exemple d'activités ludiques est l'Escape Game. Suite à l'engouement autour des Escape Rooms, pièces dans lesquelles un groupe de personnes enfermées dispose généralement d'une

² Un ERP (Enterprise Resource Planning) ou également appelé PGI (Progiciel de Gestion Intégré) est un système d'information qui permet de gérer et suivre au quotidien l'ensemble des informations et des services opérationnels d'une entreprise (Cegid, 2018).

heure pour résoudre une énigme lui permettant de s'échapper (Le Cain, 2015), l'entreprise a décidé de revisiter ce concept en le rendant mobile. L'Escape Game d'Une-bonne.idée.ch se présente sous forme de valises fermées par des cadenas que chaque équipe doit parvenir à ouvrir en résolvant diverses énigmes. Pour ce faire, les participants doivent faire preuve de ruse, d'imagination et de collaboration.

Figure 5 : Activité Escape Game



Source : Une-bonne-idee.ch (2018)

2.2.2. Le team building stratégique

Les activités de team building stratégique ont pour but de « renforcer la cohésion d'équipe grâce à différents mécanismes » (Une-bonne-idée.ch, 2018). Le team building permet aux membres d'une équipe de travailler en collaboration afin de résoudre des problèmes rencontrés dans leur vie d'entreprise. Le but de cette expérience est de comprendre le fonctionnement de l'équipe afin de remédier à ses éventuels problèmes et accroître ainsi le niveau de performance du groupe (Une-bonne-idée.ch, 2018). Les activités de team building visant à résoudre certaines problématiques peuvent parfois nécessiter l'intervention d'un coach de l'entreprise, comme dans le cas du Game Coaching

L'activité Game Coaching s'apparente à une boîte à outils d'activités de team building et de *serious play*³ qui peut être utilisée de manière très souple en fonction des sujets à aborder et de l'état d'esprit de l'équipe présente (Une-bonne-idée.ch, 2018). Cette activité s'adapte en effet aux besoins stratégiques de l'entreprise et sert à travailler sur les objectifs précis de cette dernière (Une-bonne-idée.ch, 2018).

³ Le *serious play* (ou jeux sérieux en français) désigne la famille des activités à caractère ludique ayant une intention sérieuse, pédagogique, communicationnelle ou informative (Une-bonne-idée.ch, 2018).

Figure 6 : Activité Game Coaching



Source : Une-bonne-idee.ch (2018)

2.2.3. La gamification

Le jeu est un moyen très efficace de retenir l'attention d'une personne, c'est pourquoi la gamification est aujourd'hui utilisée dans certains domaines comme le marketing, la communication, l'éducation et la formation ou les ressources humaines (Bertholet et al., 2014, p. 7). Grâce à l'aide de son *game designer*, Une-bonne-idée.ch développe des activités incluant ces mécaniques de jeu dans le but de stimuler l'apprentissage, le travail et le partage de connaissances (P. Willemyns, *game designer* à Une-bonne-idée.ch, communication personnelle, 7 février 2018).

Un exemple de gamification est le jeu personnalisé sur tablette tactile. Le *game designer* crée un jeu répondant aux demandes de l'entreprise qui a sollicité ce service. Généralement, les jeux sont utilisés à des fins de formation ou d'éducation. Par exemple, en début d'année 2018, Une-bonne-idée.ch a été mandatée par une entreprise pour créer un jeu lié à la prévention des addictions chez les jeunes.

Figure 7 : Gamification



Source : Une-bonne-idee.ch (2018)

2.3. Marché et clientèle

L'entreprise offre actuellement ses activités à toute entreprise, indépendamment de sa taille et de son domaine d'activités. Pour chaque activité, le groupe doit généralement être formé d'au moins quatre personnes, mais il n'y a pas de limite maximale. Celles-ci se font la plupart du temps en français, mais aussi en allemand ou en anglais pour les groupes formés principalement de collaborateurs internationaux. Elles ont lieu sur le territoire suisse, sauf exception. Ces différents points et d'autres informations sur les prestations d'Une-bonne-idée.ch sont résumés dans la figure 8.

Figure 8 : Caractéristiques principales de l'entreprise

Région	Suisse romande (env. 90%) et Suisse allemande (env. 10%)
Clientèle	Entreprises de toute taille souhaitant organiser une activité / un team building sur le territoire suisse
Langue	Français, allemand et anglais
Activités	Activités ludiques, team building et gamification
Budget	Activités dès 50 CHF par personne. Prix forfaitaire en dessous d'un nombre donné de participants

Source : Données de l'auteure (2018)

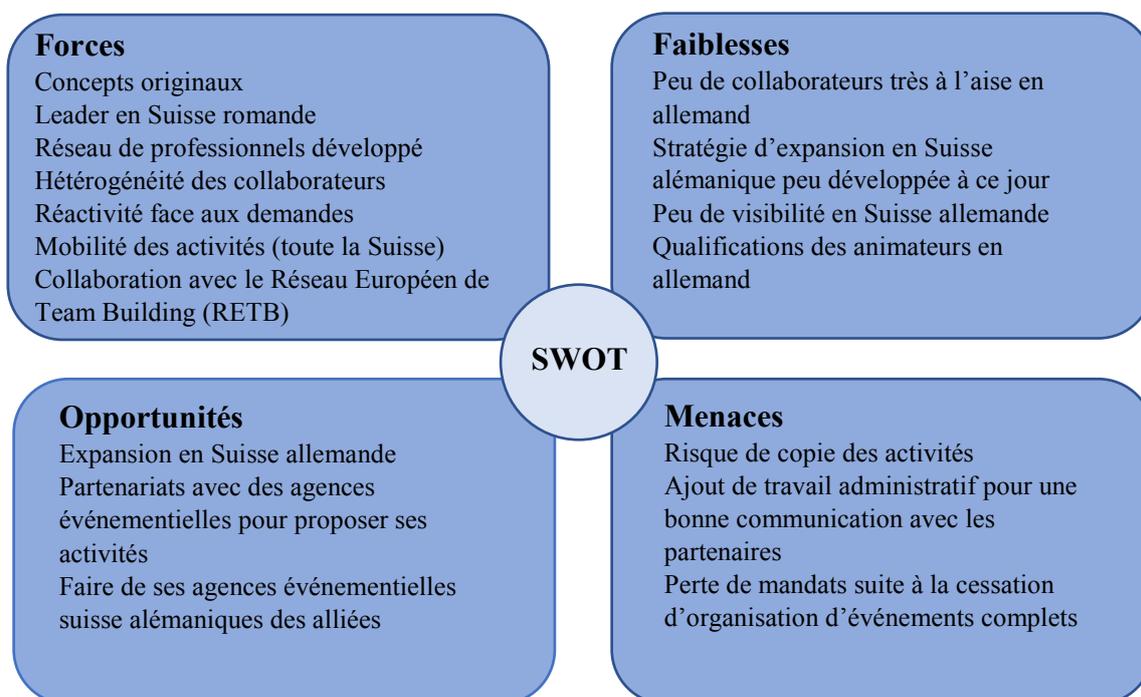
En début d'année 2018, le repositionnement de l'entreprise a changé quelque peu sa façon d'atteindre sa clientèle. En effet, les agences événementielles qui offraient des prestations similaires et étaient alors des concurrentes d'Une-bonne-idée.ch sont devenues pour certaines des partenaires de cette dernière. Une-bonne-idée.ch ne propose effectivement plus d'événements organisés de A à Z avec des activités, un service traiteur et une coordination avec un lieu de réception, et ce afin de simplifier ses services et de se concentrer sur sa spécialité. De ce fait, dans la mesure où elles n'ont rien de similaire à offrir, certaines agences événementielles suisses peuvent sous-traiter à Une-bonne-idée.ch et profiter alors d'une commission d'agence généralement à hauteur de 10 %.

En 2017, l'entreprise a organisé environ 93 % de ses prestations pour des entreprises suisses romandes, principalement dans les cantons de Vaud et Genève, contre un peu plus de 7 % pour des entreprises basées en Suisse allemande. En 2018, sur les 495 premières prestations vendues (état au 16 novembre 2018), ce taux a légèrement augmenté pour atteindre environ 12 % (D. Bossy, CP, 16 novembre 2018). La volonté de l'entreprise est aujourd'hui de gagner en notoriété pour atteindre davantage de clientèle en Suisse allemande et étendre ainsi ses parts de marché.

2.4. Analyse SWOT de l'entreprise

La figure 9 présente l'analyse SWOT de l'entreprise Une-bonne-idée.ch. Celle-ci est axée principalement sur les points ayant une incidence sur son expansion en Suisse allemande.

Figure 9 : Analyse SWOT de l'entreprise Une-bonne.idée.ch



Source : Données de l'auteure (2018)

Forces

La plupart des concepts proposés par l'entreprise sont inédits en Suisse et non disponibles auprès des autres agences événementielles. Grâce à ses concepts originaux et sa présence en ligne et sur les réseaux sociaux, elle a acquis une clientèle importante en Suisse romande. La

société cherche activement à optimiser les engins de recherche (SEO)⁴ et bénéficie d'un bon référencement sur internet. L'entreprise travaille autant au développement d'un référencement naturel que d'un référencement payant, et la majorité des clients trouvent l'entreprise par le biais d'une recherche internet (J. Reinhard, directeur des ventes et du marketing, communication personnelle, 30 juillet 2018). Une-bonne-idée.ch est une entreprise composée de collaborateurs aux profils et aux capacités hétérogènes, apportant ainsi une expertise et des idées variées (L. Corbaz, CFO, communication personnelle, 8 mars 2018). Elle se montre réactive aux demandes des clients en y répondant dans la mesure du possible dans les 24 heures et se veut flexible grâce à ses concepts déplaçables dans toute la Suisse. Finalement, Une-bonne-idée.ch profite de l'intelligence collective du Réseau Européen de Team Building (RETB) qui permet l'échange d'idées sur les processus des agences et les activités proposées.

Faiblesses

Une-bonne-idée.ch manque de collaborateurs maîtrisant suffisamment la langue allemande pour la vente des activités, le conseil aux clients et l'animation. Finalement, elle n'est encore que peu visible en Suisse allemande, et sa stratégie d'optimisation web et de marketing dans cette région doit être davantage développée.

Opportunités

Après avoir consolidé son mode de fonctionnement et s'être développée en Suisse romande, l'entreprise a désormais de bonnes perspectives d'expansion vers la Suisse allemande. Elle peut en effet se tourner vers la création de partenariats avec des agences événementielles suisses alémaniques qui seraient prêtes à vendre ses concepts en échange d'une commission, comme c'est le cas avec les agences suisses romandes. En Suisse allemande, l'entreprise bénéficie déjà aujourd'hui d'une augmentation de visibilité grâce à l'agence bernoise Team-events qui propose ses activités sur son site internet. Outre la création de nouveaux partenariats, il est également possible pour la société de démarcher elle-même des entreprises suisses alémaniques ou d'améliorer son référencement en langue allemande afin de toucher un maximum de clients sur ce marché.

⁴ SEO, acronyme de Search Engine Optimization, peut être défini comme l'art de positionner un site, une page web ou une application dans les premiers résultats naturels des moteurs de recherche. En français, SEO est désigné par le terme de référencement naturel (Bathelot, 2017a ; 2017b).

Menaces

L'un des risques encourus par l'entreprise est celui de voir ses concepts copiés. Une autre menace est le poids des tâches administratives supplémentaires dues aux différents partenariats, par exemple, avec des lieux ou des agences. En effet, ces partenariats nécessitent de communiquer avec ses partenaires avec une attention toute particulière, et ce afin de les mettre au courant des éventuels changements et de créer une relation de confiance avec eux (Tuten & Urban, 2001). La société étant déjà développée en Suisse romande et le secteur dans lequel elle s'est maintenant spécialisée ayant augmenté de 20 % entre 2017 et 2018, sa croissance risque de stagner dans les années à venir. Il serait donc nécessaire pour elle de toucher un nouveau marché (L. Corbaz, CFO, communication personnelle, 19 septembre 2018).

2.5. *Business model canvas* de l'entreprise

Le tableau 1 présente le *business model canvas* de l'entreprise Une-bonne-idée.ch selon son activité actuelle.

Tableau 1 : Business model canvas de l'entreprise Une-bonne-idée.ch

<p>Partenaires clés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lieux partenaires • Agences événementielles • Festiloc (location de matériel) • Proscène (location de matériel audio) • Easyloc (location de véhicules) • Boulangerie Saudan (repas des animateurs) • Chardonnens Boissons • Bergers partenaires (activité Leader'sheep) • Kayak Aventures (activités aquatiques) • Agences partenaires du Réseau Européen de Teambuilding (RETB) 	<p>Activités clés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Création d'activités de team building et sorties d'entreprise • Gamification • Animation d'activités • Coaching lors de team building • Communication via internet et les réseaux sociaux • Formation d'animateurs • Logistique • Planification des prestations <p>Ressources clés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Animateurs • Coachs/facilitateurs • Employés fixes à la vente et planification • Personnel de direction et d'administration • Véhicules • Matériel d'animation • Moyens de communication (site internet, réseaux sociaux) • Tous les partenaires de l'entreprise • Revendeurs (ex. agences événementielles) 	<p>Offre (proposition de valeur)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la cohésion d'équipe • Garantie d'un moment ludique • Travail sur la communication • Travail sur l'organisation au sein d'une équipe • Réponse à un besoin de passer du temps ensemble hors du cadre professionnel • Satisfait un besoin de travailler sur une problématique particulière (team building stratégique) • Apprentissage ou sensibilisation par le jeu (gamification) • Soutien à l'organisation d'une journée (proposition de lieux, coordination de repas occasionnelle, etc.) 	<p>Relation client</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réactivité envers les clients • Pratique de plusieurs langues pour instaurer un climat agréable pour le client • Relation professionnelle, mais amicale • À l'écoute des besoins du client • Flexible envers le client • Le coût de cette relation est principalement le temps investi <p>Canaux de distribution</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sites internet comme canaux privilégiés • Réseaux sociaux (Facebook, Instagram, LinkedIn) • Blog d'entreprise • Foires (ex. ARFOR, Salon RH) 	<p>Segments de clientèle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entreprises suisses • Entreprises étrangères souhaitant réaliser une activité en Suisse • Petits groupes d'un secteur particulier (direction, management, RH) • Entreprises au complet • Sociétés cherchant à travailler sur une thématique précise • Sociétés souhaitant passer un moment ludique • Intermédiaires qui proposent des activités à leurs clients (ex. Agences événementielles)
<p>Structure des coûts</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salaires des employés fixes • Salaires des animateurs • Location de véhicules • Matériel • Commissions aux partenaires 		<p>Sources de revenus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sorties d'entreprise (majoritairement) – 80 % • Activités de team building – 8 % • Mandats de gamification – 12 % • Autres mandats sortant du modèle habituel (occasionnellement) 		

Source : Données de l'auteure (2018)

3. Problématique

Le chapitre suivant exposera la problématique du sujet d'étude. En premier lieu, il s'agira de présenter le contexte dans lequel s'inscrit l'entreprise et de définir le problème considéré. Dans un deuxième temps, les objectifs du mandat seront énumérés et, dans un troisième temps, la méthodologie utilisée afin de répondre à la problématique sera présentée. Dans un quatrième et dernier temps, il sera question des limites rencontrées lors de l'élaboration de ce travail.

3.1. Contexte de l'entreprise et définition du problème

Une-bonne-idée.ch dispose de ressources pour servir une clientèle suisse alémanique. En effet, le matériel des activités est traduit et préparé afin que l'entreprise puisse offrir la plupart de celles-ci en allemand. Selon l'ERP de l'entreprise, un peu moins de 40 animateurs, soit environ 40 %, ont un niveau de langue supérieur à B2 en allemand. À l'interne, deux collaborateurs sur quatre chargés de la vente des activités sont en mesure de renseigner les clients en allemand. Le fait que le canton de Fribourg soit voisin du canton de Berne et considéré comme un canton bilingue peut encourager les cantons suisses alémaniques à entrer en contact avec Une-bonne-idée.ch pour une demande d'offre. Malgré ces opportunités de desservir la Suisse allemande, Une-bonne-idée.ch ne réalise à ce jour qu'environ 12 % de ses activités pour des entreprises de cette région (D. Bossy, CP, 16 novembre 2018). Elle souhaiterait donc y augmenter ses ventes et pénétrer davantage son marché.

L'entreprise a connu depuis sa création une croissance d'environ 20 % chaque année. Celle-ci étant aujourd'hui passablement connue du marché suisse romand, cette croissance va désormais augmenter moins rapidement. C'est pour cette raison qu'il serait intéressant pour elle d'étendre ses activités au marché suisse alémanique, un marché très important (L. Corbaz, CP, 19 septembre 2018).

3.2. Objectifs du mandat

Les objectifs de ce travail de Bachelor sont les suivants :

- Connaître la tendance de l'offre et de la demande pour les prestations proposées par Une-bonne-idée.ch et la concurrence suisse alémanique dans ce domaine d'activités.

- Étudier le potentiel de développement de l'entreprise en Suisse allemande au travers des différents scénarios d'expansion qui s'offrent à elle :
 1. Ventes en Suisse allemande depuis le site fribourgeois grâce à la formation d'un collaborateur suisse alémanique.
 2. Ouverture d'une succursale complète en Suisse allemande.
- Donner des recommandations et émettre des propositions sur les meilleures méthodes à adopter pour atteindre l'objectif de l'entreprise qui est de servir davantage de clients dans la région suisse alémanique.

3.3. Méthodologie

Premièrement, une revue de la littérature a été effectuée afin d'analyser les informations déjà existantes sur le sujet d'étude et d'en assimiler les concepts théoriques relatifs. Ces recherches ont principalement été menées au travers de la lecture d'articles scientifiques et d'ouvrages. Cette étape a permis de mettre en lumière les stratégies d'expansion d'une entreprise ainsi que les difficultés qui peuvent y être liées.

Deuxièmement, une analyse de l'offre a été conduite en recherchant les concurrents suisses alémaniques offrant des services similaires à ceux d'Une-bonne-idée.ch. Environ 80 % des nouveaux clients de l'entreprise Une-bonne-idée.ch arrivent par le biais de son site internet (L. Corbaz, CP, 19 septembre 2018). En Suisse, l'utilisation d'internet pour diverses recherches a augmenté de plus de 30 % entre 2005 et 2016, et, en 2017, plus de 70 % des Suisses utilisaient leurs appareils mobiles pour surfer (Mémento, 2018, p. 37). La recherche de concurrents d'Une-bonne-idée.ch s'est donc faite à l'image de la méthode de recherche de la clientèle, soit par le biais d'internet. Une carte perceptuelle de la concurrence a également été réalisée afin de comparer l'entreprise avec ses concurrents en Suisse allemande.

Troisièmement, une analyse de l'offre et de la demande et des différentes bonnes pratiques à adopter a été menée afin de déterminer si les cantons suisses alémaniques exprimaient de l'intérêt pour des activités comme celles proposées par Une-bonne-idée.ch. Des professionnels du monde de l'événementiel en Suisse allemande ont été interrogés dans le but de sonder cette demande. À la suite du premier entretien mené avec M. Urs Karrer, directeur de la société Team-events, les questions ont été retravaillées dans le but de mieux séparer la thématique des sorties ludiques de celle du team building plus stratégique.

Quatrièmement, une analyse des *best practices* a été conduite. Elle s'est faite au travers d'entretiens menés avec des entreprises romandes qui se sont déjà étendues vers la Suisse allemande afin de découvrir les points de vigilance et les bonnes pratiques à adopter lors d'une telle opération.

Finalement, les différents scénarios d'expansion ont été développés :

1. Formation d'un collaborateur suisse alémanique pour la vente de prestations en Suisse allemande sur le site fribourgeois.
2. Ouverture d'une succursale complète en Suisse allemande.

Les entretiens, la recherche de documentation et les études de cas ont servi de points de comparaison avec les pratiques actuelles de l'entreprise Une-bonne-idée.ch. Cela a alors permis d'établir et apporter des recommandations concrètes à l'entreprise. Les ressources internes de cette dernière ont également été sollicitées afin d'obtenir diverses informations y afférentes. L'expertise des collaborateurs ainsi que l'ERP de l'entreprise ont été des outils précieux pour récolter des statistiques et autres données.

3.4. Limites

Une première limite à prendre en compte dans l'élaboration de ce travail est l'analyse de l'offre et la demande. Le but de cette recherche n'étant pas de réaliser une analyse de marché exhaustive, l'offre et la demande ont été évaluées au travers d'entretiens menés avec des spécialistes qui ne représentent pas un échantillon complet des entreprises suisses, mais qui ont seulement présenté leur avis sur un marché qu'ils connaissent bien.

Dans l'analyse du potentiel d'expansion de l'entreprise Une-bonne-idée.ch, l'accent a été davantage mis sur la concurrence que sur les barrières d'entrée sur le marché. Dans le cas d'une expansion concrète, une analyse plus approfondie devrait être entreprise afin de connaître de manière plus exacte les possibilités qui pourraient s'offrir à l'entreprise.

Un aspect à relativiser est la comparaison des activités de l'entreprise Une-bonne-idée.ch entre les années 2017 et 2018. Du fait de sa réorientation d'une entreprise événementielle complète vers un fournisseur d'activités, il est normal que certains clients changent d'une année à l'autre, par exemple dans le cas où une entreprise avait recours à la société pour l'organisation de repas ou d'autres prestations qui ne sont alors plus proposées.

Pour ce qui est du côté financier, s'il a été possible de faire des estimations des coûts engendrés par les différents scénarios, il est plus complexe d'estimer à quel moment le scénario de la succursale serait envisageable. Le secteur de l'événementiel et des loisirs étant en perpétuelle évolution, l'horizon du second scénario s'avère encore trop lointain pour pouvoir en faire une estimation financière concrète.

Une dernière difficulté rencontrée lors de ce travail a été la recherche de documents relatifs au secteur et à la région étudiés. Il existe en effet peu de données statistiques directement liées à la pratique des sorties d'entreprise et des activités de team building en Suisse.

4. Analyse de l'offre

Le chapitre suivant traitera de l'offre d'activités similaires à celles de l'entreprise Une-bonne-idée.ch en Suisse allemande. L'accent sera majoritairement mis sur les activités de team building et les sorties d'entreprise. Les agences événementielles proposant des concepts d'organisation globale ne sont pas prises en compte dans cette recherche, car elles pourraient être des partenaires de l'entreprise et proposer les activités de cette dernière à ses clients.

Une vingtaine de concurrents suisses alémaniques ont été identifiés. Si certains proposent quelques activités similaires à celles de l'entreprise Une-bonne-idée.ch, aucun ne propose un panel très élargi d'activités spécialisées dans le segment des entreprises. De ce fait, seuls les huit concurrents les plus importants et plus proches en termes d'offre d'Une-bonne-idée.ch ont été comparés à l'aide d'une carte perceptuelle.

4.1. Les principaux concurrents

Le tableau 2, qui compare Une-bonne-idée.ch avec les concurrents retenus, permettra de relever d'éventuels points d'amélioration ou, au contraire, d'éventuelles forces concurrentielles de l'entreprise.

Tableau 2 : Analyse de la concurrence d'Une-bonne-idée.ch

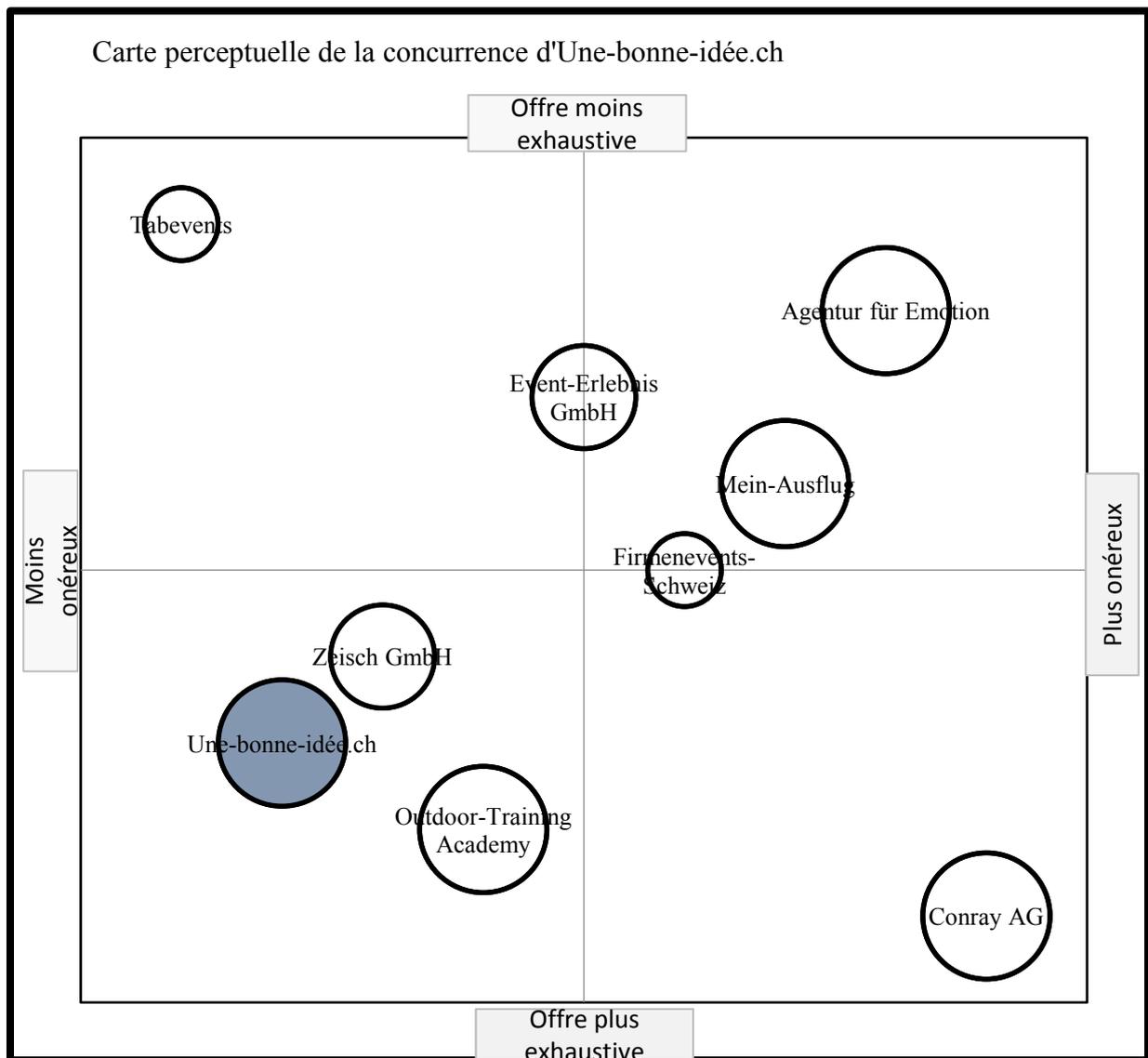
	Zeisch GmbH	Event -erlebnis GmbH	Mein - Ausflug	Agentur für Emotion	Tabevents	Outdoor training Academy	Firmenevents-Schweiz	Conray AG	Une-bonne-idée.ch
Localisation entreprise	Bâle	Schwytz	Berne	Saint-Gall	Bâle	Grisons	Zoug	Schwytz	Fribourg
Lieux d'activités	Bâle ou autres lieux	Toute la Suisse (parfois lieux fixes)	Plusieurs lieux en Suisse, parfois plusieurs jours à l'étranger	Toute la Suisse	Toute la Suisse (parfois lieux fixes ou à l'étranger)	Au choix (voyages à l'étranger possibles)	Toute la Suisse (Allemagne et Autriche parfois possibles)	Toute la Suisse (parfois lieux fixes)	Toute la Suisse (pays voisins exceptionnellement)
Prix moyens (en CHF et par personne)	65-120	70-150	75-145	80-200	65-90	69-100	<i>Sans information</i>	Dès 100	50-169
Langue(s) d'activités	DE AN possible FR parfois possible	DE AN FR et IT possibles si annoncé tôt	DE AN FR parfois possible	DE AN FR	DE AN	DE AN FR uniquement quelques fois	<i>Sans information</i>	Traduction en FR ou AN en option	FR DE AN
Similitudes avec Une-bonne-idée.ch	Quiz night; Rallye iPad ; Casino Night; Team Cooking; Prix ; Location de matériel semblable à Festiloc	Team Spiele; Olympiade (indoor) ; Olympiade hiver ; Peinture par équipe	Activités crimes ; Caisses à savon carton ; Escape game ; Cuisine en équipe ; Rallye iPad	Réactions en chaîne ; Piste de balle ;	Challenges rapides ; Jeux sur tablettes ; Escape Game ; Crime Academy ; City Games	Team Games; Team-coaching workshops; Piste de balle ; Team building sur kayaks; Lego® Serious Play	Soirée Casino ; Quiz ; Sculptures et art en équipes ; Challenges en équipes	Country, thème Suisse, team building stratégique, activités sur eau, cuisine en équipe	-
Forces	Événements clé en main Flexibilité lieu ; Matériel	Grand choix d'activités	Site internet clair ; Propositions d'options (apéro, repas)	Site internet clair ; Activités originales	Utilisation des nouvelles technologies Prix attractifs	Offre de team building stratégique (conflit, coopération)	Quelques offres de coaching, teamworks	Team building stratégique, possibilités d'options (ex. grill, apéritif), site très complet, choix	Concepts originaux et variés ; possibilité de coaching
Faiblesses	Plutôt ludique, pas vraiment d'offre de team-building stratégique	Site internet peu attractif et chargé, pas de langue indiquée	Prix un peu plus élevés	Prix plus élevés	Pas de choix sans tablettes tactiles	Pas de langue d'activité sur le site internet	Concepts moins originaux (domino, golf, fléchettes,...) ; pas de prix et langue sur le site internet	Prix élevés	Pas d'événements clé en main

Source : Données de l'auteure (2018)

4.2. Carte perceptuelle de la concurrence

La figure 10 est une carte perceptuelle comparant Une-bonne-idée.ch et les concurrents retenus sur la base de trois critères récurrents pour la clientèle : le prix des activités, l'exhaustivité de l'offre, soit la richesse des services offerts, et l'originalité des concepts proposés. L'originalité étant un critère plutôt subjectif, il se base dans ce cas sur le fait que peu d'offres similaires existent.

Figure 10 : Carte perceptuelle de la concurrence d'Une-bonne-idée.ch



Source : Données de l'auteure (2018)

Concernant le prix des activités, certains concurrents se situent dans la fourchette de prix la plus haute pour des activités similaires. Par exemple, l'entreprise Agentur für Emotion propose

son activité Kettenreaktionsworkshop, une activité consistant à créer en équipe différents tronçons d'une grande réaction en chaîne, pour 100 CHF à 150 CHF par personne selon le nombre de participants alors que l'activité d'Une-bonne-idée.ch Action-réaction, qui propose un concept très similaire, revient au prix de 95 CHF par personne. Le prix de l'activité Ipad Rally de l'entreprise Mein-ausflug.ch se monte à 90 CHF par personne (pour 20 participants) alors qu'Une-bonne-idée.ch offre son City Play pour 55 CHF par personne (pour 20 participants). L'entreprise Conray AG est un sérieux concurrent pour Une-bonne-idée.ch sur le marché Suisse allemande, car elle propose un très large panel d'activités, dont du team building. Cependant, ses prix sont les plus élevés de tous. Sauf quelques exceptions, les prix proposés par les différentes entreprises se trouvent dans une moyenne relativement similaire.

En ce qui concerne l'exhaustivité de l'offre des différents concurrents, Une-bonne-idée.ch occupe une bonne place grâce à son panel riche et varié et à ses activités de team building plus stratégique qui offrent la possibilité de faire intervenir des coaches certifiés. Cependant, l'entreprise ne propose plus de prestations clé en main, notamment depuis la cessation d'activité de son service traiteur en début d'année 2018, ce qui peut retenir certains clients qui rechercheraient l'organisation d'une journée complète pour leur entreprise. Une-bonne-idée.ch garde toutefois la flexibilité d'aider à coordonner la réservation de certains lieux pour des clients qui seraient freinés par cet aspect organisationnel.

En comparant l'entreprise avec ses concurrents, il semble qu'Une-bonne-idée.ch propose des concepts originaux pour des prix relativement abordables. Cela peut s'expliquer en partie par le fait qu'un *game designer* travaille à l'interne à la création de concepts inédits. De plus, l'entreprise profite de l'expertise collective du RETB grâce auquel de nouvelles créations sont développées et partagées. Ces opportunités permettent à l'entreprise de proposer des jeux plus originaux que, par exemple, des activités de golf, de dominos ou encore de randonnée qui sont déjà relativement communes. Lorsque l'entreprise utilise des thèmes déjà connus du grand public, elle met toujours un point d'honneur à les revisiter ou à les personnaliser afin d'en faire quelque chose de nouveau et d'inattendu.

En résumé, l'entreprise Une-bonne-idée.ch a de la concurrence en Suisse allemande tout comme en Suisse romande. L'originalité de ses concepts et les prix qu'elle propose peuvent néanmoins être des atouts pour son expansion.

5. Analyse de l'offre et la demande au travers d'entretiens

Ce chapitre consistera entre autres en l'analyse de l'offre et de la demande au travers d'entretiens menés auprès d'experts dans le domaine de l'événementiel. Mais, afin de profiter au maximum de leur savoir, les questions n'ont pas été uniquement orientées vers ce sujet. En effet, leur avis sur le nom « Une-bonne-idée.ch » et sur les meilleures façons de fonctionner afin de travailler avec le marché suisse alémanique a également été sollicité. Les experts qui ont été interrogés viennent d'agences événementielles ou d'hôtels recevant régulièrement des entreprises dans leurs locaux. Ce choix permet d'en apprendre davantage sur la demande de sorties d'entreprise ou d'activités de team building sur le marché suisse alémanique.

5.1. Team-events

Team-events, également connue sous le nom de Outdoor Dreams GmbH, est une entreprise basée à Burgdorf (Berne). Cette dernière est spécialisée dans le conseil et l'offre de services pour divers événements d'entreprises et le développement d'équipes. Depuis sa création entre 2000 et 2001, cette société a continuellement fait évoluer son offre en créant des partenariats avec d'autres entreprises, avec des artistes et même en créant des événements culinaires. En 2016, elle a redesigné son site internet www.team-events.ch pour qu'il soit plus facilement consultable sur les appareils mobiles (team-events.ch, 2016).

Depuis novembre 2014, Une-bonne-idée.ch propose une dizaine de ses activités sur le site internet de Team-events. Lorsqu'un client est intéressé par l'une de ces activités, la société lui transmet sa demande. Un tableau des demandes reçues et de celles validées est tenu à jour et régulièrement remis à Team-events pour contrôle. Lorsqu'une activité est validée, Team-events reçoit une commission à hauteur de 20 % en compensation de sa collaboration (J. Reinhard, CP, 24 mai 2018).

Team-events a non seulement une vision globale du monde de l'événementiel en Suisse allemande, mais aussi du marché cible des entreprises. De ce fait, c'est une société dont l'examen permet de mieux connaître la demande du marché suisse alémanique ainsi que les différentes tendances autour des sorties d'entreprise et autres activités de team building. M. Urs

Karrer, directeur de la société, a souhaité répondre aux différentes questions par e-mail le 28 mai 2018⁵.

5.1.1. Résultats des questions posées à Urs Karrer

M. Karrer met en premier l'accent sur la différence entre le team building et la sortie d'entreprise, car, même si ces activités sont toutes deux importantes à ses yeux, la portée des deux termes n'est néanmoins pas la même. Un team building sera initié à cause d'une raison particulière, telle qu'un mauvais climat de travail ou deux nouvelles équipes devant travailler ensemble. Une sortie d'entreprise sera plus un moyen de procurer du plaisir ou de remercier ses collaborateurs.

Selon lui, la demande pour une activité récréative dépend grandement de l'économie. Lorsque celle-ci fonctionne bien, comme c'est le cas en ce moment, les activités ludiques ont du succès, et la demande est relativement importante. Cependant, en cas de crise économique, le secteur des divertissements sera le premier touché, car c'est précisément là que les entreprises pourront réaliser des économies.

M. Karrer pense que les entreprises les plus enclines à demander ce genre de services sont les moyennes à grandes entreprises, soit celles qui emploient entre 100 et 500 employés. Celles-ci considèrent que l'approche de résolution des problèmes du coach, sa connaissance de l'équipe et la langue qu'il utilise sont les critères de sélection les plus importants.

Selon M. Karrer, l'offre pour des activités traitant d'une thématique particulière en utilisant le jeu est relativement haute en Suisse allemande, mais la demande pour celles-ci est plutôt moyenne.

Lorsqu'il est question d'un partenariat tel que celui de Team-events avec Une-bonne-idée.ch, M. Karrer affirme que la proportion d'agences événementielles suisses alémaniques qui seraient prêtes à proposer des activités d'autres prestataires en échange d'une commission est très élevée.

Concernant la façon de travailler en Suisse allemande, le directeur mentionne le fait que les entreprises suisses alémaniques sont très conservatrices, surtout en termes de coaching et de team building. Il entend par là que, lorsqu'une entreprise dispose d'un formateur, elle va très

⁵ Pour une retranscription de l'entretien complet, voir l'annexe I.

souvent s'en remettre à lui. Un fournisseur externe aura donc plus de difficultés à servir une nouvelle firme. C'est aussi le rapport de confiance que l'entreprise a établi avec son coach qui la retient de confier ses problèmes internes à une autre société. En matière de sorties ludiques, les sociétés suisses alémaniques sont un peu moins ouvertes à la nouveauté que les entreprises suisses romandes. M. Karrer cite l'exemple de l'activité Leader'sheep proposée par Une-bonne-idée.ch, une activité basée sur des parcours et autres challenges à réaliser avec des moutons afin de travailler la communication au sein d'une équipe. Selon lui, les clients suisses romands sont plus ouverts à ce type de prestations que les clients suisses alémaniques qui se sentent plus concernés par l'utilisation d'animaux pour réaliser un team building.

Finalement, M. Karrer trouve que le nom « Une-bonne-idée.ch » est très bien et attractif, et ce même pour une clientèle suisse alémanique.

5.2. Mövenpick Hotel Zürich Airport

Le Mövenpick Hotel Zürich Airport fait partie de la chaîne de restaurants et hôtels Mövenpick fondée par Ueli Prager en 1948 (Mövenpick Hotels & Resorts, 2015). Cet établissement compte 333 chambres, mais également des espaces adaptés pour des réunions ou des conférences pouvant accueillir jusqu'à 400 participants (Mövenpick Hotels & Resorts, 2015). La ville de Zurich constituant le centre économique de la Suisse (Cercle d'Affaires Franco-Suisse, 2018), il semblait pertinent d'interroger un hôtel accueillant plutôt du tourisme d'affaires (Mövenpick Hotels & Resorts, 2015) afin d'obtenir des réponses sur l'offre d'activités spécialement dédiées aux entreprises. Les questions ont été posées le 8 juin 2018 à M. Philipp Roemer, Meeting & Events Manager au Mövenpick Hotel Zürich Airport, qui a souhaité y répondre par e-mail⁶.

5.2.1. Résultats des questions posées à Philipp Roemer

M. Roemer trouve que les sorties d'entreprise sont importantes pour les entreprises qui voient en elles un moyen de renforcer le sentiment d'appartenance des collaborateurs à leur société. Selon lui, le plaisir et la stratégie se laissent volontiers combiner, rendant de ce fait le team building tout autant important.

⁶ Pour une retranscription de l'entretien complet, voir l'annexe II.

Concernant l'offre et la demande, M. Roemer les qualifie de hautes, autant pour les sorties d'entreprise que pour les activités de team building. En Suisse allemande, il y a selon lui beaucoup de demandes pour ce genre d'activités, mais aussi beaucoup d'offres sur le marché. Contrairement à M. Karrer, il est d'avis que ce sont plutôt les petites et moyennes entreprises qui sont les plus enclines à avoir recours à ce genre de services.

M. Roemer indique qu'en ce qui concerne la clientèle d'affaires, le Mövenpick Hotel Zürich Airport organise principalement des séminaires et des repas d'entreprise et qu'il n'est pas encore très sollicité pour des activités de team building.

Selon M. Roemer, les critères les plus importants pour le choix d'une activité récréative sont son prix et la distance à parcourir pour la réaliser. Pour une activité de team building, ce sont son prix et l'éloignement de l'entreprise fournisseuse qui vont influencer le client dans sa décision.

M. Roemer voit le potentiel d'expansion d'Une-bonne-idée.ch comme moyen et trouve qu'une présence au travers d'une succursale en Suisse allemande ferait du sens en vue d'une expansion. Il ne voit pas la pratique du suisse-allemand comme une obligation, mais pense que c'est tout de même un atout. Étant lui-même d'origine allemande, M. Roemer a dû apprendre le suisse-allemand petit à petit, mais, aujourd'hui, il ne le regrette pas, car cela lui est fort utile dans son travail quotidien.

Finalement, il trouve que le nom « Une-bonne-idée.ch » ne reflète pas clairement les services offerts par la société. De plus, la façon d'écrire le nom de l'entreprise n'est selon lui pas optimale pour les clients suisse alémaniques qui n'ont pas appris le français et risque de provoquer des incompréhensions.

5.3. MCI Group (Zürich)

Le MCI Group, dont le siège se trouve à Genève, est un organisateur professionnel de conférences actif dans 31 pays. En Suisse allemande, la société possède des bureaux à Zürich et à Bâle (MCI, 2005-2018). Étant active dans le domaine de l'événementiel et ayant une connaissance élargie du monde des entreprises, la société possède une solide expertise sur les tendances et l'offre et la demande du marché. La succursale zurichoise ayant ouvert ses portes en 2001, il est intéressant de profiter de sa connaissance du marché suisse alémanique. Un

entretien en français avec M. Frank Marreau, Managing director à MCI Zürich, a été mené le 11 juillet 2018⁷.

5.3.1. Résultats de l'entretien avec Frank Marreau

Pour commencer, M. Marreau trouve que les sorties d'entreprise sont importantes pour les entreprises. Il relève le fait que les relations humaines se perdent au détriment de l'avancée digitale et que cette activité rend aux équipes cet aspect humain. Il trouve également que le team building est important, bien qu'il ne soit qu'un complément à une stratégie de communication globale.

Selon son expérience, l'activité événementielle augmente de 3 à 5 % chaque année. De ce fait, les sorties d'entreprise et les activités de team building sont actuellement demandées par les entreprises suisses. Il estime l'offre et la demande pour ces types d'activités comme plus ou moins égales. La tendance de customisation des offres rend selon lui les activités de mieux en mieux adaptées aux désirs des clients. Les sociétés suisses alémaniques proposent des activités variées, de la plus simple à la plus originale, et c'est sur cet aspect que M. Marreau insiste. Selon lui, c'est la manière de mettre en avant son service et l'originalité de celui-ci qui peuvent faire la différence.

M. Marreau voit les petites et moyennes entreprises comme les plus enclines à avoir recours à des sorties d'entreprise ou du team building. Il souligne le fait que ce sont principalement les assistants des ressources humaines qui réserveront une activité pour une petite ou moyenne entreprise. Dans le cas où la demande vient d'une grande entreprise, elle concerne plutôt un secteur en particulier de cette dernière.

Le critère le plus important pour le choix d'une sortie d'entreprise est que la société qui offre l'activité puisse se déplacer vers l'entreprise cliente. Le prix est également un aspect important étant donné que la personne chargée de réserver une activité a très souvent un budget à respecter, mais cela ne constitue pas un critère primordial. En revanche, pour du team building stratégique, c'est la proximité de l'entreprise offreuse qui pèse dans la balance. Il pense en effet que le fait d'être proche de l'entreprise, par exemple pour y rencontrer le coach en charge du team building, est important.

⁷ Pour une retranscription de l'entretien complet, voir l'annexe III.

M. Marreau pense qu'il y a toujours possibilité de s'étendre vers la Suisse allemande du moment que l'entreprise se déplace pour y animer ses activités. Cependant, il considère une diversification géographique comme nécessaire afin de s'y implanter de manière pérenne.

Étant Français, M. Marreau parle le bon allemand avec les clients, ce qui fonctionne bien. Il pense néanmoins que la pratique du suisse-allemand est plus authentique et permet de surpasser la barrière de la langue.

Concernant le nom « Une-bonne-idée.ch », pour lui, ce dernier incarne bien la marque en question, et il faut donc le maintenir. Il ne pense pas qu'il soit nécessairement compliqué à comprendre. Au contraire, une traduction littérale du français à l'allemand donnerait un résultat quelque peu étrange.

Finalement, M. Marreau donne quelques conseils pour réussir une expansion. Le premier est de s'étendre physiquement vers la Suisse allemande grâce à un collaborateur qui continue les opérations de la société dans cette région. Il pense en effet que cela est utile à la création d'un réseau solide. Deux autres conseils sont la création de partenariats avec certaines agences et l'organisation d'actions diverses afin de faire connaître la société dans la région vers laquelle on s'étend.

6. Analyse des *best practices*

Le chapitre suivant traitera de l'analyse d'entreprises qui se sont étendues de la Suisse romande vers la Suisse allemande. Du fait de leur expérience, celles-ci sont de grandes sources d'informations permettant de connaître davantage non seulement les facteurs de succès, mais également les points de vigilance à observer lors de l'expansion d'une entreprise vers une nouvelle région linguistique.

6.1. MCI Group (Genève)

En tant qu'entreprise professionnelle dans le domaine de l'événementiel et des conférences, MCI Group est une société active dans un domaine similaire à celui d'Une-bonne-idée.ch. Son expansion réussie de la Suisse romande vers la Suisse allemande peut servir d'exemple de bonnes pratiques à suivre. Un entretien en français a été conduit avec Mme Emmanuelle Aix, Account Director Events à MCI Group, le 23 mai 2018⁸.

6.1.1. Résultats de l'entretien avec Emmanuelle Aix

Pour Mme Aix, l'expansion de la société vers la Suisse allemande a été un choix qui s'est présenté assez naturellement de par les origines suisses alémaniques de ses fondateurs. Cela a aussi été un choix stratégique permettant à l'entreprise de s'agrandir. L'entreprise basée à Genève s'est tout d'abord tournée vers une expansion à l'interne du pays avant de penser à l'international. C'est en 2001 que le bureau de Zurich a vu le jour, et ce pour une cause principalement linguistique. À part pour quelques cas exceptionnels, l'agence MCI se divise maintenant le territoire suisse par région linguistique.

Selon Mme Aix, il est important de ne pas sous-estimer les différences culturelles lorsqu'on s'étend vers un nouveau marché, car il peut y en avoir même au sein d'un pays. Par exemple, elle cite le fait que les Suisses allemands seraient plus *carrés* que les Suisses romands. Elle entend par là qu'ils sont pointilleux avec les délais et aiment recevoir de belles propositions claires et professionnelles. La barrière de la langue est également un aspect à ne pas négliger. En effet, la pratique du suisse-allemand par les collaborateurs de l'entreprise est considérée comme un avantage. En revanche, il est selon elle possible de travailler avec une clientèle suisse

⁸Pour une retranscription de l'entretien complet, voir l'annexe IV.

alémanique en parlant le bon allemand. La langue est certes un facteur important, mais la société peut aussi se démarquer par les activités qu'elle propose et l'originalité de ses concepts.

Au départ, la société s'appelait MCI Travel, car elle n'organisait que des voyages en Suisse. Puis elle est devenue MCI Group, comprenant alors différentes entités telles que MCI Suisse SA, MCI Spain, etc. Le nom a donc été modifié à la suite d'un changement d'activités, mais il n'a pas été repensé particulièrement en vue de son expansion vers la Suisse allemande. Depuis le début, le nom est anglophone, car il y avait à l'origine déjà une volonté de s'étendre à l'international. Mme Aix ne pense pas que le nom « Une-bonne-idée.ch » soit choquant pour une clientèle suisse alémanique. Elle trouve plutôt que les racines romandes du nom ont un certain charme qui pourrait être apprécié des clients germanophones. De plus, le fait qu'une entreprise âgée de 10 ans change de nom pourrait selon elle être interprété comme un signal plutôt négatif.

Finalement, Mme Aix a insisté sur le fait qu'une expansion d'entreprise s'étudie de manière sérieuse. L'un de ses conseils a été de bien se renseigner sur le marché existant et sur la concurrence. Mais, le plus important pour elle, c'est d'avoir l'audace de le faire et de ne pas prendre un revers comme un échec définitif. Selon elle, l'important est de se différencier par ses concepts, de bien communiquer sur ses services et d'avoir une bonne présence en ligne et sur les réseaux sociaux, des canaux de communication très importants aujourd'hui.

6.2. Camptocamp SA

Camptocamp SA est « une entreprise innovante dans l'intégration de logiciels servant à la mise en valeur de données géospatiales, à la gestion complète d'entreprise (ERP) et à la gestion d'infrastructures informatiques » (Camptocamp, s.d.). L'entreprise est née à Lausanne en 2001 et a ouvert un bureau à Olten (Soleure) en 2016. Elle a également une succursale à Chambéry ainsi qu'à Munich (Chavanne, 2016). De par l'ouverture de sa succursale en Suisse allemande et sa présence en France et en Allemagne, la société est bien positionnée pour parler des divergences linguistiques et donner des conseils avisés en matière d'expansion vers un nouveau marché. Un entretien en français a été mené avec M. Luc Maurer, directeur de la société Camptocamp SA, le 28 mai 2018⁹.

⁹Pour une retranscription de l'entretien complet, voir l'annexe V.

6.2.1. Résultats de l'entretien avec Luc Maurer

L'expansion de l'entreprise en Suisse allemande a avant tout été pensée d'un point de vue stratégique. La société avait certes déjà des projets en Suisse allemande, mais ceux-ci étaient gérés depuis la Suisse romande, et l'entreprise estimait qu'être plus proche des clients était important pour l'image renvoyée aux clients suisses alémaniques. La succursale d'Olten a officiellement vu le jour en 2017. L'entreprise a tout d'abord cherché un collaborateur au profil commercial qui gèrerait cette entité depuis chez lui. Puis cette personne a trouvé des locaux afin d'y créer la succursale d'Olten. M. Maurer confie plus tard dans cet entretien que cette décision ferait partie des choses qu'il entreprendrait différemment aujourd'hui. Il choisirait d'abord plutôt un chef de projet capable de gérer quelques aspects commerciaux en Suisse allemande afin de concrétiser le projet plus facilement, et ce ne serait que plus tard qu'il aurait cherché un vendeur.

M. Maurer signale des différences dans les façons de travailler des Suisses romands et des Suisses allemands, et ce tant du côté des clients que des collaborateurs internes. Les Suisses allemands sont selon lui plus rigoureux avec les plannings et la ponctualité. Tant pour les clients que pour les collaborateurs, il est primordial de respecter les heures de réunion et les dates de livraison d'une offre ou d'un produit. Particulièrement à l'interne, les collaborateurs suisses alémaniques sont plus revendicateurs.

Concernant la langue de travail, l'entreprise Camptocamp considère que le fait d'avoir des vendeurs suisses alémaniques est mieux perçu que d'avoir des vendeurs d'origine allemande. De ce fait, M. Maurer trouve avantageux d'avoir des collaborateurs maîtrisant le suisse-allemand pour communiquer avec la clientèle suisse alémanique. Il souligne le fait que la clientèle germanophone apprécie lorsque les Suisses romands font l'effort de communiquer en allemand avec eux. En revanche, à l'interne, lorsque l'entreprise commence à employer des francophones et des germanophones, la langue commune devient rapidement l'anglais. Cela a pour conséquence de devoir non seulement préparer les différentes réunions, mais également traduire la documentation de l'entreprise en anglais. Finalement, les documents officiels de l'entreprise tels que les contrats doivent être disponibles dans les langues maternelles des collaborateurs.

Le nom « Camptocamp SA » n'a pas été repensé lors de l'expansion de l'entreprise. Ce nom avait en fait déjà été choisi en prévision d'une expansion à l'international. Cependant,

M. Maurer confie que le site web de la société a tout de même dû être plus rigoureusement traduit dans les différentes langues des marchés touchés par l'entreprise. Selon lui, le nom « Une-bonne-idée.ch » n'est pas évident à comprendre au premier abord pour une clientèle suisse alémanique.

M. Maurer pense que, d'un point de vue commercial, il est avantageux d'avoir une présence physique en Suisse allemande. Selon lui, la proximité avec les clients est importante. Elle sert entre autres à rassurer la clientèle suisse alémanique, une clientèle assez traditionaliste à son avis. Il conseille aussi d'utiliser une plateforme de *desk-sharing*, ou de partage de bureaux en français¹⁰, et ce simplement afin d'avoir une adresse en Suisse allemande. Ce bureau devrait être occupé par un collaborateur, de préférence parlant suisse-allemand, qui aurait travaillé auparavant sur le site fribourgeois.

Finalement, M. Maurer se montre clair sur les challenges qu'implique une expansion de marché. Il souligne le fait que l'entreprise ne gagnera pas forcément d'argent les deux premières années suivant l'expansion. Il est donc indispensable de réaliser un business plan relativement prudent. Dans le cas d'une diversification géographique vers la Suisse allemande, il serait idéal d'y envoyer travailler un collaborateur parlant le suisse-allemand qui connaît bien le fonctionnement de la société pour y avoir travaillé à Villars-sur-Glâne. Avec un tel profil, celui-ci pourrait y apporter ses connaissances sur l'entreprise.

6.3. Sponsorize

Sponsorize est une société proposant aux clubs, entreprises, associations et fondations des actions événementielles et marketing afin d'améliorer leur croissance (Sponsorize, 2018). L'entreprise a commencé son activité en Suisse romande, où elle a œuvré durant neuf ans avant d'ouvrir son premier bureau à Zurich en 2014 (Atmani, 2016, p. 32). Un entretien en français a été conduit avec M. Sebastian Chiappero, associé fondateur chargé des relations clients, le 12 septembre 2018¹¹.

6.3.1. Résultats de l'entretien avec Sebastian Chiappero

Si l'entreprise Sponsorize a opté pour une stratégie d'expansion, ce fut principalement à des fins commerciales et stratégiques. Le fait que Zurich soit une ville à fort potentiel en matière de

¹⁰ Il s'agit d'un moyen pour les entreprises d'optimiser les espaces de travail en les partageant (B2BGuide, 2013).

¹¹ Pour une retranscription de l'entretien complet, voir l'annexe VI.

marketing et de sponsoring a fortement encouragé cette décision. L'expansion s'est faite de manière progressive en organisant pour commencer le prix du sponsoring (Swiss Sponsorship Awards) en Suisse allemande un an sur deux. Ensuite, un partenariat stratégique a été conclu avec une société zurichoise. Finalement, la société y a ouvert un bureau.

M. Chiappero relève quelques points auxquels il faut particulièrement faire attention, tels que la façon de fonctionner propre à chaque canton suisse et la différence culturelle entre les Suisses romands et les Suisses allemands. C'est d'ailleurs pour ces différentes raisons qu'il encourage fortement les entreprises en expansion vers la Suisse allemande à employer un collaborateur local qui connaît les coutumes et parle le suisse-allemand. M. Chiappero conseille également de bien réfléchir au lieu dans lequel une entreprise souhaite s'établir. Il faut que celui-ci soit à la fois facilement accessible en transports en commun et suffisamment central pour que les collaborateurs puissent se rendre dans les cantons suisses alémaniques voisins. La ville de Zurich répond à tous ces critères.

Le nom « Sponsorize » est déjà anglophone et n'a pas été repensé lors de l'expansion de l'entreprise. M. Chiappero ne trouve pas le nom « Une-bonne-idée.ch » très parlant pour une clientèle suisse alémanique qui le considérerait comme étranger.

Lors d'une expansion, il est important de prendre son temps et de ne pas chercher à vendre trop rapidement. C'est son expérience qui encourage M. Chiappero à dire qu'il procéderait de la même manière si l'expansion de Sponsorize devait être à refaire.

L'un de ses derniers conseils est de ne pas avoir honte de son origine et de ne pas chercher à cacher le fait que l'entreprise soit fribourgeoise. Pour s'assurer une expansion réussie, il préconise de s'entourer de bons partenaires et de travailler en réseau.

7. Synthèses intermédiaires

Le chapitre suivant présentera une synthèse intermédiaire des résultats des entretiens menés avec, d'une part, des experts dans le domaine de l'événementiel et, d'autre part, avec des personnes travaillant dans une entreprise qui a déjà fait l'expérience de s'étendre vers le marché suisse alémanique. Cela permettra alors rassembler et mettre en lumière les idées dominantes.

7.1. Synthèse des entretiens avec les experts

De manière générale, les experts dans le domaine de l'événementiel en Suisse allemande reconnaissent l'importance des sorties d'entreprise et du team building. Ils soulignent le fait que ces activités rendent aux équipes cet aspect humain qui peut se perdre dans la vie professionnelle de tous les jours et que ces activités sont utiles pour assurer une bonne communication et pour créer un sentiment d'appartenance à une entreprise.

Concernant la demande pour ces types d'activités, les experts sont plutôt partagés. Ils mentionnent qu'il y a de la demande pour ce type d'offres ainsi qu'un potentiel d'expansion du fait de l'augmentation de ce secteur. Cependant, ils émettent une réserve sur ce point du fait de la dépendance de ce domaine d'activités à la situation économique du moment. De plus, ils trouvent que l'offre pour ces types d'activités est relativement présente en Suisse allemande. Les entretiens menés montrent qu'il est plus aisé pour nouvelle société de proposer des sorties d'entreprise ludiques plutôt que des activités de team building stratégique qui requièrent une plus grande confiance et une meilleure connaissance de l'entreprise fournisseuse. La taille des entreprises susceptibles d'avoir recours aux services proposés varie selon les avis, mais les petites et moyennes entreprises sont les plus évoquées. Cette catégorie d'entreprises comptant un nombre d'employés inférieur à 250 représente les deux tiers des entreprises en Suisse (Mémento, 2018, p. 17).

Le principal critère de choix en matière de société fournisseuse est la possibilité qu'a celle-ci de se déplacer pour animer son activité dans le cas d'une activité ludique. Cela permet alors d'éviter à l'entreprise demandeuse de devoir le faire elle-même. Le critère du prix est également mis en évidence, et ce en raison de budgets souvent préétablis. Mais celui-ci n'est pas reconnu comme le plus important. En revanche, dans le cas d'une activité plus stratégique, la proximité de l'entreprise offreuse est un argument de poids. Cela est principalement dû au fait que la réalisation de l'activité demande des discussions préalables et une plus grande préparation.

Concernant les conseils d'expansion, les experts sont presque unanimes sur le fait que celle-ci ne peut se faire sans aide. Ils préconisent une présence sur le territoire suisse alémanique afin d'y créer un réseau. Celle-ci peut se faire grâce à un collaborateur connaissant bien l'entreprise et pouvant parler la langue locale ou au travers d'une collaboration avec des agences prêtes à revendre les activités de cette dernière.

Finalement, le nom « Une-bonne-idée.ch » semble clair pour deux des personnes interrogées qui le maintiendraient, et ce principalement pour préserver son identité. Le troisième expert n'a pas été convaincu, jugeant que le nom pouvait porter à confusion pour des locuteurs suisses alémaniques.

7.2. Synthèse des entretiens avec les entreprises best practices

Dans tous les cas, l'expansion en Suisse allemande a été pour les entreprises un choix stratégique afin de s'agrandir et se rapprocher géographiquement de sa clientèle. D'ailleurs, les personnes interrogées conseillent vivement à Une-bonne-idée.ch d'entreprendre une diversification géographique afin de créer un réseau solide et de donner une image de proximité aux clients suisses alémaniques sur le long terme. Selon eux, il serait possible de s'étendre depuis le site fribourgeois pour une durée limitée, mais une présence en Suisse allemande serait indispensable pour une implantation durable.

La pratique du suisse-allemand est considérée comme un sérieux avantage pour s'assurer de bonnes relations commerciales. Elle n'est pas absolument indispensable dès l'instant où l'allemand est pratiqué, mais elle reste vivement recommandée afin de passer outre les barrières qui pourraient exister entre le fournisseur et l'entreprise cliente.

Un point de vigilance majeur évoqué par les trois personnes interrogées est la différence culturelle entre les deux régions linguistiques. Celle-ci est non négligeable. L'importance de la ponctualité et le côté pointilleux des Suisses allemands ont été relevés à plusieurs reprises.

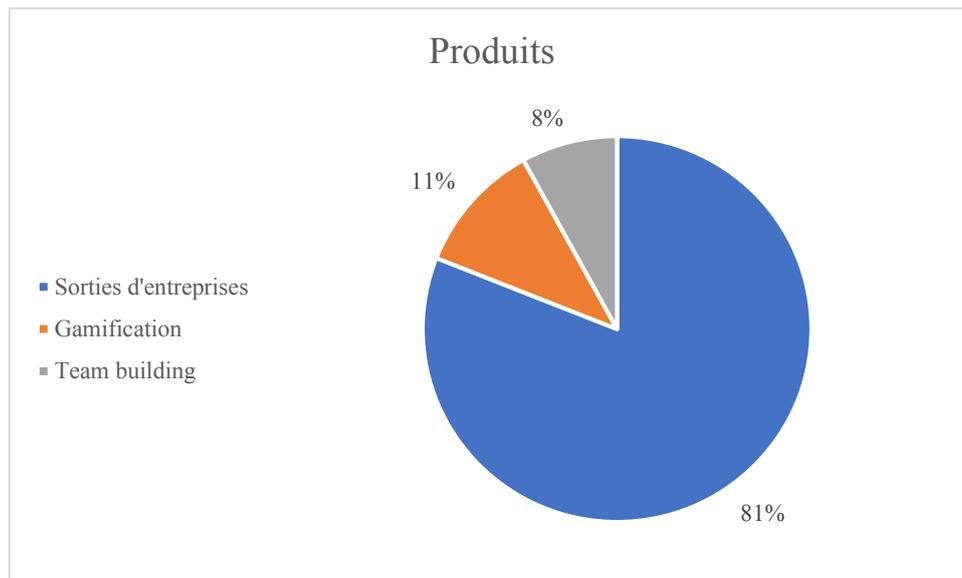
Parmi les conseils qui ont été donnés, trois méritent d'être mentionnés. Le premier est la nécessité de créer un modèle d'entreprise prudent et réaliste. Le deuxième est d'avoir l'audace d'entreprendre une expansion et de persévérer dans cette voie malgré les échecs qu'on pourrait rencontrer. Le troisième, qui fait l'unanimité chez les personnes interrogées, est l'importance d'analyser sérieusement les possibilités d'expansion et de les planifier de manière rigoureuse.

Enfin, le nom « Une-bonne-idée.ch » divise aussi, les uns louant son côté charmant, les autres pointant du doigt la difficulté que pourrait avoir un client suisse alémanique à le comprendre.

8. Structure financière d'Une-bonne-idée.ch

La structure des finances de la société est résumée dans les figures 11 et 12. Ces graphiques ont été réalisés sur la base d'un entretien mené avec M. Loris Corbaz, co-fondateur d'Une-bonne-idée.ch, le 19 septembre 2018. Les produits et les charges sont exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires total. Ce dernier est celui budgétisé pour l'année 2018, car, du fait des changements d'activités de l'entreprise en début d'année, il est le plus représentatif.

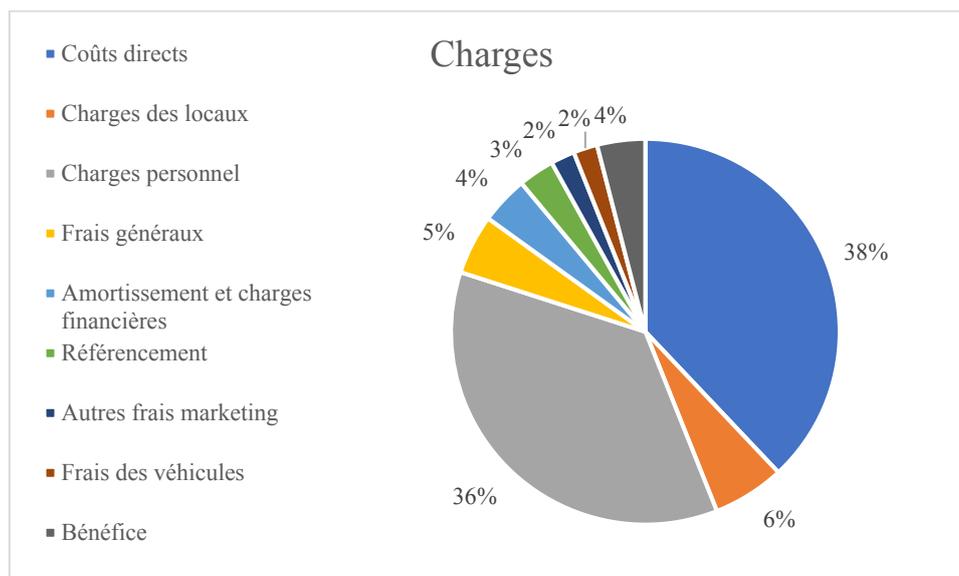
Figure 11 : Graphique des produits



Source : Données de l'auteure (2018)

Les revenus de l'entreprise sont présentés dans la figure 11. Ceux-ci proviennent majoritairement des sorties d'entreprise, soit des activités ludiques proposées aux clients. La deuxième catégorie en termes de revenus est la gamification. Bien que représentant des mandats plus rares (sept depuis le début 2018), ceux-ci sont de plus grande envergure. Finalement, les activités de team building stratégique représentent le plus petit pourcentage des ventes.

Figure 12 : Graphique des charges



Source : Données de l'auteure (2018)

Les frais fixes de l'entreprise sont exposés dans la figure 12. Les différentes catégories sont détaillées ci-dessous :

- **Coûts directs** : coûts variables directement liés aux activités vendues, tels que les salaires et les repas des animateurs, les consommables, les véhicules loués, les commissions payées aux agences, les fournisseurs (les bergers pour les Leader'sheep, l'entreprise Kayak Aventure pour les activités aquatiques, etc.). Près de 24 % de ces coûts directs sont représentés par les salaires des animateurs non fixes.
- **Charges des locaux** : location des bureaux et du dépôt à Villars-sur-Glâne.
- **Charges de personnel** : salaires bruts, charges sociales et autres charges liées au personnel. En fait, les charges totales du personnel représentent près de 60 % du chiffre d'affaires, mais elles ne sont représentées qu'à hauteur de 36 % dans le graphique, car les pourcentages restants sont répartis dans les coûts directs lorsque les employés fixes se rendent sur une prestation en tant qu'animateurs.
- **Frais généraux** : assurances pour le matériel, énergie et déchets, charges d'administration, informatique et vêtements des animateurs.
- **Amortissement et charges financières** : concerne le matériel d'entreprise.
- **Référencement** : référencement payant sur Google Adwords.

- **Autres frais marketing** : site internet et autres visuels marketing.
- **Frais des véhicules** : frais d'entretien et de réparation des véhicules.
- **Bénéfice** : bénéfice budgétisé pour la fin d'année 2018.

Ce qu'il est important de comprendre dans cette répartition des coûts est que la majorité des charges de l'entreprise consiste en les salaires des employés fixes et les coûts variables liés directement aux prestations. Si une expansion d'entreprise était envisagée, ce seraient ces mêmes coûts qui auraient un impact majoritaire sur la structure financière de l'entreprise (L. Corbaz, CP, 19 septembre 2018).

9. Scénarios d'expansion

Le chapitre suivant présentera les scénarios les plus intéressants dans la perspective d'une expansion vers le marché suisse alémanique. Ceux-ci ont été retenus sur la base de la situation actuelle de l'entreprise et de l'analyse des résultats des entretiens menés avec différents professionnels du domaine de l'évènementiel. Il y a ainsi deux scénarios envisageables. Le premier serait de garder la base de la société à Fribourg tout en y formant un collaborateur d'origine suisse alémanique qui pourrait être mandaté pour proposer les services de la société en Suisse allemande. Le second serait de créer une succursale complète dans un canton suisse alémanique dans laquelle les animations seraient préparées de manière autonome.

L'entretien avec M. Corbaz a mené à la conclusion que la solution intermédiaire qui consisterait à ouvrir un simple bureau en Suisse allemande, comme le proposait M. Maurer, n'était pas intéressante pour la société Une-bonne-idée.ch. En effet, 80 % du canal d'entrée de la clientèle est représenté par internet (L. Corbaz, CP, 19 septembre 2018) et les ventes se font, sauf exception, par téléphone. De ce fait, l'ouverture d'un bureau en Suisse allemande n'engendrerait que des coûts de location supplémentaires pour des locaux non visités par les clients. Le fait d'avoir une adresse en Suisse allemande afin de se rapprocher de la clientèle pourrait certes s'avérer intéressant, mais cela est compromis par le fait que la majeure partie des transactions ont lieu par e-mail et non plus par courrier postal (L. Corbaz, CP, 19 septembre 2018).

9.1. Formation d'un collaborateur suisse alémanique sur le site fribourgeois

La première solution consisterait en la formation d'un collaborateur maîtrisant le suisse-allemand à la culture, à la vision et aux valeurs de l'entreprise Une-bonne-idée.ch sur son site fribourgeois. L'idée serait de faire connaître à cette personne les valeurs de l'entreprise, son mode de fonctionnement et les services qu'elle propose. Cela permettrait à Une-bonne-idée.ch d'avoir une personne référente pour traiter les demandes provenant de la Suisse allemande. Afin de bien séparer les opérations réalisées avec une clientèle suisse alémanique de celles réalisées avec une clientèle suisse romande et de se rapprocher ainsi des clients suisses alémaniques, il serait important d'avoir une adresse ainsi qu'un numéro de téléphone en Suisse allemande (L. Corbaz, CP, 19 septembre 2018). En parallèle, cet employé pourrait entrer en contact avec

divers lieux de réception et des agences événementielles afin de leur présenter les services d'Une-bonne-idée.ch et établir un lien avec eux.

Selon l'expérience des différentes entreprises interrogées lors des entretiens et celle d'Une-bonne-idée.ch, il semble indispensable que cette personne soit d'origine suisse alémanique. En effet, Loris Corbaz (CP, 19 septembre 2018) dit : « Lorsque la société a repris la franchise suisse romande du traiteur Maiergrill qui était originaire de Suisse alémanique, elle a travaillé à son expansion auprès de la clientèle romande, et l'importance de l'aspect local est beaucoup ressortie. Il fallait communiquer avec les francophones en français et, de préférence, sans accent. L'importance est la même pour le côté germanophone. » N'ayant aucun collaborateur actif dans l'entreprise maîtrisant suffisamment bien le suisse-allemand pour assumer une telle fonction, Une-bonne-idée.ch se verrait dans l'obligation d'engager une personne externe pour ce poste. Le collaborateur serait donc d'abord formé sur le site fribourgeois, puis il travaillerait de manière plus indépendante entre le site de Villars-sur-Glâne et son domicile afin de traiter les demandes provenant de la Suisse allemande. Il serait également nécessaire que ce collaborateur se rende de manière régulière sur le site fribourgeois afin de garder un lien avec les collaborateurs fribourgeois, de traiter conjointement certains dossiers et de continuer à être formé sur certains points opérationnels.

L'entretien avec M. Maurer de Camptocamp SA a mené à la réflexion du type de personne qu'il faudrait recruter pour ce poste. Au vu du domaine d'activités d'Une-bonne-idée.ch, ce devrait être un chef de projet, une personne qui s'identifierait à l'entreprise qu'on pourrait envoyer sur le terrain et non une personne uniquement tournée vers l'aspect commercial. En effet, le but de l'entreprise est avant tout de proposer aux clients une expérience qui leur correspond avant de faire de la vente pure (L. Corbaz, CP, 19 septembre 2018).

La personne engagée devrait également avoir un profil polyvalent. Tout comme les collaborateurs travaillant sur le site fribourgeois, l'objectif serait que cet individu puisse non seulement proposer les activités de l'entreprise, mais également en connaître certaines afin de pouvoir en assurer l'animation sur le terrain. Il faudrait également que cet employé puisse être une référence pour les premières prestations des nouveaux animateurs. Bien entendu, il serait accompagné au début de sa carrière par des employés plus expérimentés.

9.1.1. Avantages et désavantages du scénario n° 1

L'un des avantages serait que ce scénario engendrerait dans un premier temps peu de coûts (L. Corbaz, CP, 19 septembre 2018). Hormis l'optimisation des sites internet, la formation d'un nouveau collaborateur et le recrutement de davantage d'animateurs maîtrisant le suisse-allemand, celui-ci n'entraînerait pas d'autres dépenses. Le nouveau collaborateur étant en formation sur le site fribourgeois, ce dernier serait déjà en mesure d'entreprendre des ventes et de soutenir l'équipe dans divers projets, ce qui lui permettrait de gagner en productivité au fil du temps. De plus, cette solution réduirait la barrière culturelle et linguistique qui sépare l'entreprise Une-bonne-idée.ch de ses voisins suisses alémaniques et augmenterait sa part de marché dans cette région.

Cependant, ce scénario présenterait aussi des désavantages, dont certains touchant directement la clientèle. En effet, les frais liés au transport du personnel et du matériel d'animation se montreraient relativement élevés lors d'une prestation réalisée en Suisse allemande. Les frais étant d'un franc par kilomètre depuis Villars-sur-Glâne, certains clients se verraient alors facturer un montant élevé pour le transport en comparaison du prix de l'activité choisie (J. Reinhard, communication personnelle, 10 octobre 2018). Par exemple, un groupe de 10 participants souhaitant réaliser une activité de type Escape Game dans le canton de Saint-Gall se verrait offrir une activité au prix forfaitaire de 900 CHF et devrait payer des frais de transport de près de 450 CHF, ce qui ne serait pas forcément proportionnel au budget d'un petit groupe de participants.

De ce fait, la mise en place du premier scénario d'expansion nécessiterait des ajustements liés aux frais de transport. Une première option serait de créer des synergies avec les transporteurs qu'utilise l'entreprise Festiloc pour ses livraisons. Cela permettrait alors de livrer du matériel d'animation sur le lieu de celle-ci à moindre coût. Le recrutement d'animateurs vivant en Suisse allemande permettrait également de réduire des coûts et du temps de transport en leur demandant de se rendre directement sur le lieu de l'activité.

9.1.2. Coûts et revenus du scénario n° 1

Les coûts potentiels du premier scénario sont présentés dans le tableau 3 indépendamment des autres frais de l'entreprise afin de comprendre ce qu'ils représentent de manière isolée. Les montants avancés résultent d'un entretien mené avec M. Corbaz réalisé le 24 octobre 2018.

Tableau 3: Coûts engendrés par le scénario n°1

Charge	Prix par année	Commentaire
Traduction du site internet	2 500,00 CHF	Frais de mise à jour
Référencement sur Google Adwords	24 000,00 CHF	Référencement en langue allemande
Recrutement d'animateurs	3 000,00 CHF	Une partie de ces coûts est absorbée par le recrutement de base organisé par la société
Salaire du nouveau collaborateur	70 000,00 CHF	Pour un profil polyvalent (vente, planification, animation et capacité à gérer une potentielle succursale en Suisse alémanique)
TOTAL	99 500,00 CHF	

Source : Données de l'auteure (2018)

La mise à jour du site internet est déjà planifiée d'ici la fin d'année 2018. Le montant estimé pour le mettre à jour servira à améliorer les traductions allemandes. Le référencement serait dans un premier temps estimé à 24'000 CHF/an, sachant que le référencement payant via Google Adwords représente environ 40'000 CHF/an pour le site actuel du côté romand. De prime abord, ce montant pourrait sembler être un investissement inutile étant donné que le nouveau collaborateur ne serait pas encore complètement opérationnel dans ses premiers mois de travail, mais ce n'est en fait pas le cas. En effet, l'équipe actuelle qui travaille déjà à la vente de prestations en Suisse allemande pourrait bénéficier de l'élargissement de ce canal d'entrée pour renforcer les ventes dans cette région.

En estimant que le nouveau collaborateur pourrait commencer à travailler de plus en plus indépendamment après deux mois de formation en entreprise (L. Corbaz, CFO, communication personnelle, 24 octobre 2018), il faudrait donc que cette personne commence son mandat au mois de mars afin de pouvoir être opérationnelle à la fin avril pour que cela coïncide avec le début de la haute saison.

Le recrutement des animateurs serait un montant global incluant le processus de recrutement en Suisse romande. Ce dernier étant déjà prévu pour la fin d'année 2018, il faudrait simplement mettre l'accent sur la capacité des candidats à pouvoir animer une activité en suisse-allemand.

Finalement, le salaire du collaborateur se baserait sur les fonctions qui lui incomberaient, soit une grande polyvalence et la potentialité de gérer une future succursale en Suisse allemande.

Afin d'atteindre un seuil de rentabilité avec ce scénario, il faudrait que les ventes en Suisse allemande atteignent un chiffre d'affaires annuel de 180'000 CHF. L'activité de la société étant saisonnière, on peut considérer qu'un chiffre d'affaires mensuel de 30'000 CHF pourrait être

atteint en période de haute saison, période qui couvre les mois de juin, septembre, novembre et décembre. Un chiffre d'affaires mensuel de 15'000 CHF serait ensuite estimé pour les mois de juillet, août et octobre (L. Corbaz, CP, 24 octobre 2018).

Une fois cette rentabilité atteinte, il serait possible de penser au second scénario, soit à la création d'une succursale en Suisse allemande. Dans le domaine d'activités dans lequel Une-bonne-idée.ch est active, les marges brutes sont élevées, ce qui signifie qu'aussi longtemps qu'aucune nouvelle charge fixe ne s'ajoute à l'équation, le bénéfice pourrait grimper rapidement. C'est précisément à ce moment-là qu'il faudrait envisager d'investir dans une expansion géographique.

9.2. Ouverture d'une succursale complète en Suisse alémanique

Le second scénario d'expansion consisterait en l'ouverture d'une succursale complète d'Une-bonne-idée.ch en Suisse allemande. Grâce à un stock complet de matériel prêt à partir pour les villes suisses alémaniques, cette solution permettrait d'être plus proche de la clientèle alémanique qu'avec un simple collaborateur.

Ce scénario permettrait à terme d'augmenter la capacité de la société du fait que les activités partiraient directement de la succursale suisse alémanique, ce qui se traduirait par une réduction des temps de trajets et des intermédiaires. Celui-ci engendrerait en revanche des coûts plus élevés, en grande partie dus à de nouveaux salaires, un coût très important dans la structure financière, au dédoublement d'une partie du matériel d'activités et à la location d'un nouveau local de stockage.

Selon l'entretien mené avec M. Corbaz, ce scénario serait envisageable uniquement après observation de l'évolution du premier scénario. Il serait en effet nécessaire que le premier scénario soit suffisamment rentable afin d'envisager ce second plus coûteux.

9.2.1. Avantages et désavantages du scénario n° 2

Les principaux avantages de ce scénario seraient de permettre à l'entreprise de se rapprocher de sa clientèle suisse alémanique et de réduire ainsi les coûts de transport pour les clients. Le fait de disposer d'une succursale physique en Suisse allemande pourrait également rassurer les clients et les faire se sentir plus proches de la société offreuse. La création d'une succursale

impliquerait la création de nouveaux postes et permettrait ainsi d'assurer un volume plus important d'activités dans la région alémanique.

Cependant, ce scénario présenterait un désavantage qu'il est important de considérer. Sa mise en exécution nécessitant que la société loue un nouveau local, engage et forme de nouveaux collaborateurs et acquière du nouveau matériel technique nécessaire au bon fonctionnement de la succursale, cela entraînerait des coûts relativement élevés. Un autre désavantage serait de voir l'identité propre de l'entreprise mère quelque peu modifiée. Bien que les collègues suisses alémaniques aient été formés à ses méthodes, ces derniers opéreraient d'une façon différente afin de s'adapter à la culture régionale. Cette diversification géographique pourrait donc faire perdre à la société initiale une certaine part de contrôle. Afin de palier à ce challenge, il serait important de garder un lien entre les deux entités, par exemple en mettant en place des visites régulières des co-fondateurs sur place, des séances inter-succursales ou encore des standards de fonctionnement.

9.2.2. Coûts et revenus du scénario n° 2

Les coûts potentiels de ce second scénario sont présentés dans le tableau 4, également indépendamment du reste des charges de l'entreprise mère. Ils résultent aussi de l'entretien mené avec M. Corbaz le 24 octobre 2018.

Tableau 4: Coûts engendrés par le scénario n°2

Charge	Prix par année	Commentaire
Référencement sur Google Adwords	24 000,00 CHF	Jusqu'à concurrence de 3% du chiffre d'affaires
Salaire du premier collaborateur	92 000,00 CHF	
Salaire d'un second collaborateur	60 000,00 CHF	
Locaux	21 600,00 CHF	Local de stockage et petit bureau
Investissement de base	10 000,00 CHF	Mobilier, matériel de bureau et électronique
Investissement de duplication de quelques activités	10 000,00 CHF	Matériel d'activités de base, tablettes, etc.
Achat d'un véhicule d'entreprise	12 000,00 CHF	Leasing à CHF 1000/mois
TOTAL	229 600,00 CHF	

Source : Données de l'auteure (2018)

Les 24'000 CHF/an pour le référencement sur Google Adwords pourraient dans un premier temps rester inchangés. Dans un second temps, ce montant devrait être adapté au chiffre d'affaires aussi longtemps qu'il n'excède pas 3 % de ce dernier (L. Corbaz, CP, 24 octobre 2018).

Dans le cas de l'ouverture d'une succursale, il serait nécessaire d'engager un second collaborateur afin de soutenir le premier. Ces deux personnes devraient se montrer polyvalentes et être en mesure de préparer le matériel d'activités seules jusqu'à ce qu'un collaborateur logistique soit prévu sur le site. C'est ainsi que les fondateurs d'Une-bonne-idée.ch ont procédé lors des premiers pas de la société fribourgeoise. Ils ont pu dans un premier temps vendre, planifier et animer leurs activités eux-mêmes. L'idée serait toujours de posséder une base de données de collaborateurs recevant des propositions ponctuelles pour l'animation de prestations et d'avoir deux collaborateurs chargés du lancement de la succursale et des tâches administratives qui y seraient liées.

En ce qui concerne les locaux, un montant de 1'800 CHF/mois devrait être suffisant pour pouvoir louer un local de stockage et un petit bureau en périphérie de la ville de Zurich.

Des investissements de base en termes d'aménagement du lieu de travail seraient nécessaires. Ceux-ci comprendraient du matériel de bureau, du mobilier et quelques appareils électroniques tels que des téléphones et des ordinateurs. Un forfait de base devrait être estimé, tout en sachant que certains appareils, tels que les ordinateurs, pourraient être acquis à crédit. Ceux-ci concerneraient également le dédoublement des activités les plus prisées et l'achat de matériel digital tel que des tablettes tactiles utilisées dans plusieurs activités. L'entreprise mère étant toujours active, il serait évidemment possible d'obtenir du matériel de sa part au début. Sur un plus long terme, les différentes activités pourraient être dédoublées selon la demande.

Finalement, l'achat d'un véhicule d'entreprise estimé à hauteur de 12'000 CHF/an serait nécessaire au bon fonctionnement de la succursale. Dans le cas d'une plus forte expansion, l'option de location de véhicules chez un prestataire suisse alémanique selon le même modèle qu'en Suisse romande serait envisageable.

10. Recommandations

Le chapitre suivant présentera les recommandations de l’auteure à court terme et à moyen et long terme.

10.1. Recommandations à court terme (d’ici début 2019)

Au vu de l’importance d’internet pour la vente d’activités, la première recommandation à court terme serait de travailler sur l’optimisation des engins de recherche pour la langue allemande. À la suite d’une baisse d’entrée des demandes par internet au mois de septembre 2018, une action sur le référencement est en cours afin d’augmenter à nouveau ce canal d’entrée (C. Gendre, co-fondateur de la société, communication personnelle, 10 octobre 2018). Lors de cette opération et lors de la remise à jour du site internet, il serait également nécessaire de travailler sur un référencement des termes allemands. Cela permettrait alors de générer davantage de demandes de la clientèle suisse alémanique.

Une autre recommandation serait de se décharger du contenu marketing tel que la création de documents promotionnels ou le contenu des réseaux sociaux en allemand en l’externalisant à une société suisse alémanique. Cela assurerait la qualité de la documentation transmise ainsi que l’exactitude de la langue.

Il serait aussi important de mettre les chances du côté de l’entreprise grâce aux ressources clés que sont les ressources humaines. En effet, la maîtrise de l’allemand, ou mieux du suisse-allemand, par les collaborateurs internes est importante. Il faudrait qu’au moins une partie des employés maîtrisent cette langue afin d’assurer un bon suivi des demandes en provenance de la Suisse allemande. Cela devrait être pris en compte lors d’éventuels futurs engagements. Une autre ressource humaine cruciale au bon déroulement des activités consiste en les animateurs. Ces derniers étant en quelque sorte la vitrine de l’entreprise lors de l’animation de prestations, il serait important de s’assurer que ceux-ci maîtrisent suffisamment le suisse-allemand pour pouvoir gérer une animation dans cette langue. L’entreprise pourrait proposer des postes d’animateur sur les sites des universités suisses alémaniques tout comme elle le fait à Fribourg afin de profiter des capacités linguistiques d’animateurs de la région.

Dans le cas du premier scénario, ces personnes pourraient être domiciliées en Suisse romande et effectuer les déplacements nécessaires. Si elles sont domiciliées en Suisse allemande, elles pourraient se rendre directement sur les lieux des activités, pour autant que le

matériel soit apporté par un animateur principal venant de Fribourg ou qu'il soit livré par un intermédiaire. Dans le cas du second scénario, ces animateurs pourraient aller chercher le matériel d'animation dans le dépôt prévu à cet effet et se rendre sur le lieu des activités, soit avec un véhicule loué, soit avec un véhicule appartenant à l'entreprise.

À court terme, Une-bonne-idée.ch pourrait d'elle-même commencer à entrer en contact avec des agences événementielles suisses alémaniques et des lieux de réception afin de leur présenter ses différentes activités. Cependant, les retombées de ce genre de partenariats sont plutôt moindres en comparaison avec les demandes engendrées par internet. Ces contacts sont en effet plus significatifs dans le cas d'un projet de gamification sur mesure ou d'une activité de team building traitant d'une problématique spécifique que lors d'une simple sortie d'entreprise (L. Corbaz, CP, 24 octobre 2018).

10.2. Recommandations à moyen et long terme

Une fois les recommandations à court terme mises en place, l'engagement d'un collaborateur suisse alémanique devrait être envisageable dans les cinq à six mois. L'idée serait de pouvoir former cette personne de sorte qu'elle puisse travailler de manière plus indépendante dans le secteur suisse alémanique au moment de la haute saison qui débute fin avril-début mai. Il serait également important de prendre en compte le temps nécessaire à la recherche d'un collaborateur correspondant au profil souhaité.

À l'interne, il serait important que ce collaborateur puisse découvrir les différents secteurs d'activités afin d'avoir une vision globale du fonctionnement de l'entreprise et de ses prestations. Il faudrait que cette personne soit épaulée dans ses premières ventes par les employés actuellement chargés des dossiers concernant la Suisse allemande et qu'elle participe à la vie de l'entreprise et à plusieurs prestations pour en saisir leur essence.

Le développement du second scénario ne serait envisagé qu'une fois un certain objectif financier atteint. Afin de pouvoir assumer financièrement l'ouverture d'une succursale, il faudrait en effet que l'entreprise parvienne à un chiffre d'affaires de 180'000 CHF. Une fois le réseau suisse alémanique étoffé et le collaborateur indépendant, il serait nécessaire de se pencher sur la possibilité d'ouvrir une succursale. De par son attractivité en termes d'entreprises et sa position centrale en Suisse allemande, la ville de Zurich serait à conseiller pour cette

expansion. Afin qu'elle n'ait à payer qu'un loyer relativement raisonnable, la périphérie de la ville serait un compromis intéressant.

Dans le cas où des locaux seraient installés en Suisse allemande, il serait déterminant d'organiser une nouvelle session de recrutement, mais cette fois-ci spécialement dans la région. Tout comme en Suisse romande, les candidats intéressés par un poste d'animateur pourraient envoyer leur dossier et participer à une demi-journée de recrutement durant laquelle ils apprendraient davantage à connaître l'entreprise Une-bonne-idée.ch et auraient l'occasion d'animer une partie d'activité.

Concrètement, une telle expansion engendrerait divers investissements et nécessiterait l'élaboration d'un business plan plus détaillé afin de connaître exactement les montants à investir ainsi que les ressources à prévoir en termes de personnel, de matériel et de véhicules.

Sans avoir expérimenté le premier scénario ni travaillé plus avant avec les outils de l'entreprise, il est difficile d'estimer la probabilité de réalisation du second scénario. En effet, les ressources disponibles, telles que l'optimisation du site internet ou les compétences linguistiques des animateurs, sont les premiers éléments clés à soigner en vue d'une expansion réussie vers la Suisse allemande.

La première recommandation à moyen et long terme serait d'utiliser tous les outils actuellement disponibles afin d'augmenter la visibilité de l'entreprise sur internet et sur les réseaux sociaux. Ensuite, au vu de l'évolution du marché suisse alémanique et du potentiel qu'il offre, l'engagement d'un collaborateur référent pour ce marché devrait être un net avantage. Finalement, selon l'évolution que connaîtrait l'entreprise grâce à la mise en œuvre de ces actions, il serait intéressant d'étudier plus en détail la capacité d'Une-bonne-idée.ch à investir dans une succursale.

La question du nom « Une-bonne-idée.ch », qui a été évoquée dans les différents entretiens, fait également partie des recommandations. À la suite des échanges avec les différents spécialistes et sur la base de ma propre expérience avec la clientèle suisse alémanique depuis bientôt un an au sein d'Une-bonne-idée.ch, il me semble que ce nom ne soit pas bien adapté au marché cible. En effet, les clients suisses alémaniques ont régulièrement de la difficulté à le comprendre au premier abord. De plus, malgré le charme du nom romand, ce dernier n'est pas idéal en vue d'un référencement sur internet. Afin d'avoir un maximum de chance de voir le nom de l'entreprise apparaître dans les recherches en allemand, il faudrait que ce dernier

contienne des mots-clés dans cette langue. En effet, si un mot-clé est présent dans le nom de domaine de l'entreprise, il est judicieux de le traduire dans la langue de la région vers laquelle elle souhaite s'étendre (Bordier, 2013). Pour ne pas changer complètement l'identité de l'entreprise et le nom que ses fondateurs lui ont donné, ma recommandation serait de traduire ce nom du français à l'allemand, ce qui donnerait « Eine-gute-Idee.ch ».

Conclusion

L'analyse de la situation actuelle de l'entreprise Une-bonne-idée.ch montre que celle-ci est idéalement positionnée pour entreprendre une stratégie d'expansion. Elle dispose en effet déjà des outils lui permettant d'augmenter la demande pour les services qu'elle propose, une condition indispensable pour pouvoir s'étendre vers un nouveau marché. Les scénarios envisageables, élaborés sur la base de l'analyse des entretiens et de la situation de l'entreprise, sont au nombre de deux.

Le premier serait d'engager un collaborateur suisse alémanique qui serait formé sur le site fribourgeois afin qu'il devienne un référent pour les ventes en Suisse allemande. Celui-ci devrait être polyvalent, car, en plus d'être en mesure de vendre et d'animer certaines activités, il serait amené à terme à gérer une succursale nouvellement établie dans cette région. Le second scénario, qui exigerait qu'une certaine capacité financière soit au préalable atteinte grâce à la mise en place du premier, serait d'ouvrir une succursale en Suisse allemande, idéalement dans la périphérie de Zurich, une ville centrale regroupant de nombreuses entreprises. Cela permettrait alors à Une-bonne-idée.ch de s'établir de manière pérenne dans la région.

Pour s'assurer d'une expansion réussie, il faudrait tout d'abord veiller à ce que l'entreprise bénéficie d'un bon référencement sur internet en investissant du temps et de l'argent dans cet objectif. Un autre élément important serait de prendre garde à offrir un service de qualité aux clients suisses alémaniques, par exemple en maîtrisant suffisamment le suisse-allemand pour pouvoir échanger avec eux. Ensuite, il faudrait s'assurer de recruter la bonne personne pour gérer la partie alémanique. Celle-ci devrait être de langue maternelle suisse allemande, polyvalente et capable de gérer des projets du début à la fin. Il serait crucial d'offrir à cette personne une formation de qualité sur le site fribourgeois et de continuer à être présent lors de ses premiers temps d'activité. Finalement, si le premier scénario était un succès, le second pourrait alors être envisagé. En ce cas, il faudrait prendre le temps de réaliser un business plan plus détaillé afin de connaître précisément les ressources financières, humaines et matérielles qui seraient utiles à une expansion géographique.

Tous ces scénarios doivent bien entendu être relativisés, l'analyse proposée étant encore incomplète. En effet, l'analyse de la demande a été basée sur des entretiens et non sur une analyse de marché complète, et le fait que certains spécialistes aient préféré répondre par e-mail plutôt que de vive voix a rendu certains entretiens moins exhaustifs. Il est également important

de considérer le manque d'informations relatives au secteur précis des sorties d'entreprise en Suisse ainsi que la comparaison peu significative entre les années 2017 et 2018 à la suite de la réorientation des activités d'Une-bonne-idée.ch. Il faut finalement prendre en compte la difficulté de faire des projections financières sur une durée trop lointaine et dans un domaine en perpétuelle évolution.

Références

- Agentur für Emotion. (s.d.). *Unsere Teamevents - so begeistern wir ihr Team*. Récupéré sur <https://www.agentur-fuer-emotion.ch/>.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35 (5), 113-124.
- Anthedesign, agence de com'. (2018). *Qu'est-ce que google Adwords OU Google Ads ?* Récupéré sur <https://www.anthedesign.fr/autour-du-web/google-adwords/>.
- Atmani, M. (2016, Septembre). Ces PME romandes qui ont conquis la Suisse alémanique. *PME Magazine*, 30-32.
- B2BGuide. (2013). *Après l'open-space, le desk sharing*. Récupéré sur <http://www.b2b-guide.fr/apres-lopen-space-le-desk-sharing/>.
- Bathelot, B. (2017a). *Définition : Résultat naturel Google*. Récupéré sur <https://www.definitions-marketing.com/definition/resultat-naturel/>.
- Bathelot, B. (2017b). *Définition : SEO*. Récupéré sur <https://www.definitions-marketing.com/definition/seo/>.
- Bauer, J. (2010, 19 mai). Le bien-être au travail : un investissement essentiel et rentable. *Geneva Business News*. Récupéré sur <https://www.gbnews.ch/le-bien-etre-au-travail-un-investissement-essentiel-et-rentable/>.
- Beleska-Spasova, E., & Glaiser, K. W. (2010). Geographic Orientation and Performance. *Management International Review*, 50, 533-557. doi : [10.1007/s11575-010-0052-1](https://doi.org/10.1007/s11575-010-0052-1).
- Bertholet, G., Lang, T., & Muletier, C. (2014). *La gamification ou l'art d'utiliser les mécaniques de jeu dans votre business*. Paris : Eyrolles.
- Bordier, T. (2013). *Choisir son nom de domaine pour son entreprise multilingue*. Récupéré sur <http://www.balyst.fr/choisir-son-nom-de-domaine-pour-son-site-multilingue/>.
- Borschberg, E. (1982). *La diversification: Stratégie de survie et de croissance : exposés de troisième cycle en gestion d'entreprise des universités romandes*. Lausanne : Presses polytechniques romandes.
- Camptocamp. (s.d.). Récupéré sur <https://www.camptocamp.com/societe/portrait/>.
- Cegid. (2018). *Qu'est-ce q'un ERP ?* Récupéré sur <https://www.cegid.com/fr/faq/quest-quun-erp/>.
- Cercle d'Affaires Franco-Suisse. (2018). *Implantation - En région de Zürich*. Récupéré sur <https://www.cafs.ch/le-cercle/implantation/>.
- Chavanne, Y. (2016, 4 avril). L'intégrateur vaudois Camptocamp s'étend en Suisse alémanique. *ICT Journal*. Récupéré sur <https://www.ictjournal.ch/news/2016-10-04/lintegrateur-vaudois-camptocamp-setend-en-suisse-alemanique>.

- De Andrés, P., De la Fuente, G., & Velasco, P. (2017). Diversification, relatedness and growth options value: Beyond a linear relationship. *Long Range Planning*, 50 (6), 840-861. doi : [10.1016/j.lrp.2017.01.003](https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.01.003).
- el Gamificator. (2018). *Définition de la gamification*. Récupéré sur <https://www.elgamificator.com/gamification/gamification-definition>.
- Eventerlebnis. (s.d.). Récupéré sur <https://www.eventerlebnis.ch/>.
- Finlay, P. (2000). *Strategic Management: An introduction to business and corporate strategy*. Harlow : Prentice Hall - Financial Times.
- Firmenevents-Schweiz. (s.d.). *FIRMENEVENTS.SCHWEIZ.CH*. Récupéré sur <https://www.firmenevents-schweiz.ch/>.
- Gyan, A. K., Brahmana, R., & Bakri, A. K. (2017). Diversification strategy, efficiency, and firm performance: Insight from emerging market. *Research in International Business and Finance, Elsevier*, 42 (C), 1103-1114. doi : [10.1016/j.ribaf.2017.07.045](https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2017.07.045).
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT Analysis, It's time for a product recall. *Elsevier Science Ltd*, 30 (1), 46-52. doi : [10.1016/S0024-6301\(96\)00095-7](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00095-7).
- Javista. (2017). *La Gamification en 2017 : tendance ou nécessité pour booster la productivité ?* Récupéré sur <https://www.javista.com/gamification-2017-productivite/>.
- Kenny, G. (2009). *Diversification Strategy. How to grow a business by diversifying successfully*. Londres, Philadelphie: Kogan Page Publishers.
- La Suisse est toujours aussi compétitive. (2017, 31 mai). *Tribune de Genève*. Récupéré sur <https://www.tdg.ch/economie/suisse-toujours-competitive/story/13827044>.
- Le Cain, B. (2018, 10 septembre). L'escape game : un phénomène mondial qui séduit un public varié. *Le Figaro*. Récupéré sur <http://www.lefigaro.fr/actualite-france/2015/08/29/01016-20150829ARTFIG00013-l-escape-game-un-phenomene-mondial-qui-seduit-un-public-varie.php>.
- Le nombre d'entreprises et d'emplois a progressé en Suisse en 2015. (2017, 24 août). *RTS INFO*. Récupéré sur <https://www.rts.ch/info/suisse/8864722-le-nombre-d-entreprises-et-d-emplois-a-progresse-en-suisse-en-2015.html>.
- Lopez, F. (2011). *MATRICE D'ANSOFF (PRODUITS-MARCHÉS)*. Récupéré sur <http://www.actinnovation.com/innobox/outils-innovation/matrice-ansoff-produits-marches>.
- Martinet, A.-C. (2010). Strategic planning, strategic management, strategic foresight: The seminal work of H. Igor Ansoff. *Technological Forecasting and Social Change*, 77 (9), 1485-1487. doi : [10.1016/j.techfore.2010.06.024](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.06.024).
- Mein-Ausflug.ch. (s.d.). Récupéré sur <https://mein-ausflug.ch/>.
- Moronvalle, E. (2013). *Le cycle de vie du produit - Les jeudi d'Emilie*. Récupéré sur <https://www.expertinbox.com/2013/07/18/le-cycle-de-vie-du-produit/>.

- Mohr, J., & Spekman, R. (1997). Characteristics of Partnerships Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, 135-152. doi : [10.1002/smj.4250150205](https://doi.org/10.1002/smj.4250150205).
- Mövenpick Hotels & Resorts. (2015). *Une simple promesse, un véritable succès*. Récupéré sur <https://www.movenpick.com/fr/about-us/history/>.
- Office fédéral de la statistique. (2018). *Langues*. Récupéré sur <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/population/langues-religions/langues.html>.
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2002). Formal strategic planning - The key to effective business process management. *Business Process Management Journal*, 8 (5), 416-429. doi : [10.1108/14637150210449102](https://doi.org/10.1108/14637150210449102).
- Manager GO! (2018a). *L'analyse stratégique selon le SWOT*. Récupéré sur <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/swot.htm>.
- Manager GO! (2018b). *Cinq forces concurrentielles pour analyser un secteur*. Récupéré sur <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/les-5-forces-de-porter.htm>.
- Mémento statistique de la Suisse 2018*. (2018). Neuchâtel : Office fédéral de la statistique.
- MCI. (2005-2018). Récupéré sur <https://www.mci-group.com/>.
- OTA - Outdoor Training Academy. (s.d.). Récupéré sur <http://outdoor-training-academy.com/>.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86 (1), 78-93.
- Rink, D. R., & Swan, J. E. (1979). Product Life Cycle Research - A Literature Review. *Journal of business research*, 7 (3), 219-242. doi : [10.1016/0148-2963\(79\)90030-4](https://doi.org/10.1016/0148-2963(79)90030-4).
- Risse, L. (2016). *Analyse de la présence sur les médias sociaux de l'entreprise Une-bonne-idée.ch, préparation du concept et réalisation d'un blog professionnel B2B* (travail de Bachelor non publié). HES-SO Valais, Sierre.
- Roux, E. (2008). *Team Building : déclin du leadership ou solution à la déshumanisation*. Récupéré sur <https://www.agoravox.fr/actualites/economie/article/team-building-declin-du-leadership-34375>.
- Sallier, P.-A. (2016, 30 mai). La Suisse, deuxième pays le plus « compétitif ». *Tribune de Genève*. Récupéré sur <https://www.tdg.ch/economie/entreprises/suisse-deuxieme-pays-competitif/story/12775708>.
- Schultheis, F. (1995). La Suisse est plurilingue mais les Suisses ne le sont pas. *Liber : Revue internationale des livres*, 23, 3-5.

- Scudamore, B. (2016). Why Team Building Is The Most Important Investment You'll Make. Récupéré sur <https://www.forbes.com/sites/brianscudamore/2016/03/09/why-team-building-is-the-most-important-investment-youll-make/#48626acf617f>.
- Sponsorize. (2018). Récupéré sur <https://sponsorize.ch/>.
- Startups.ch. (2016). *Qu'est-ce qu'une succursale ?* Récupéré sur <https://www.startups.ch/fr/blog/2016/01/08/quest-ce-quune-succursale/>.
- Strategizer. (2018). *The business model canvas*. Récupéré sur <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>.
- Tabevents. (s.d.). Récupéré sur <https://www.tabevents.ch/>.
- Team-events. (2018). *Teambildung*. Récupéré sur <https://www.team-events.ch/de/angebote/teambildung/>.
- Thiétart, R.-A. (1988). *La stratégie d'entreprise - Formulation et mise en oeuvre*. Auckland, Bogota [etc.] : McGraw-Hill.
- Tuten, T. L., & Urban, D. J. (2001). An Expanded Model of Business-to-Business Partnership Formation and Success. *Industrial Marketing Management*, 30 (2), 149-164. doi : [10.1016/S0019-8501\(00\)00140-1](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(00)00140-1).
- Une-bonne-idée.ch. (2013). *Serious Game - Le jeu au service de votre business*. Récupéré sur <http://www.une-bonne-idee.ch/fr/serious-game>.
- Une-bonne-idée.ch. (2018). *Nous connaissons la recette*. Récupéré sur <http://www.une-bonne-idee.ch/fr>.
- Villalonga, B. (2004). Does diversification create the diversification discount? *Financial Management*, 33 (2), 5-27. doi : [10.2307/3666156](https://doi.org/10.2307/3666156).
- Wiemker, A., Elumir, E., & Clare, A. (2015). *Escape Room Games: "Can you transform an unpleasant situation into a pleasant one?"*. Récupéré sur <https://thecodex.ca/wp-content/uploads/2016/08/00511Wiemker-et-al-Paper-Escape-Room-Games.pdf>.
- Zeisch GmbH. (s.d.). Récupéré sur <https://www.zeisch.ch/en/events/outdoor-events>.