



# Swiss International Entrepreneurship Survey 2016

Résultats de l'étude sur le comporte-  
ment d'internationalisation des PME  
suisses

## **Impressum**

### **Auteur**

Rico Baldegger, Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR)

### **Editeur**

PostFinance SA et Bisnode D&B Suisse SA

Date: octobre 2016

Baldegger, R. J., Wild, P., Morel, B. (2016): Swiss International  
Entrepreneurship Survey 2016: Résultats de l'étude sur  
le comportement d'internationalisation des PME suisses

[postfinance.ch/commerceexterieur](http://postfinance.ch/commerceexterieur)

ISBN 978-3-906201-93-1



9 783906 201931 >

# Introduction des partenaires

Chère lectrice, cher lecteur,

Chacun est responsable de son bonheur et de sa réussite dans la vie. Le consul romain Appius Claudius Caecus l'avait bien compris. Vers 300 ans avant J.-C., il écrivit dans un poème la phrase «fabrum esse suae quemque fortunae», littéralement: «chacun est l'artisan de sa propre fortune».

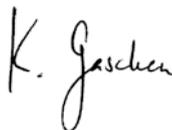
Cette maxime souvent citée est parfaitement adaptée aux principaux résultats de cette quatrième étude sur le comportement d'internationalisation des PME suisses. Car c'est aux décideurs et entrepreneurs de reconnaître et d'exploiter les opportunités qui s'offrent à eux. Forts de leur savoir et de leurs expériences, ils avancent malgré des conditions économiques difficiles. Ils développent des innovations, améliorent la rentabilité et effectuent ainsi un bond en avant dans la productivité pour ne pas se retrouver paralysés sous la pression du marché.

Avec la numérisation, de nouvelles opportunités s'offrent à eux. Les données deviennent un outil. Elles aident à identifier le potentiel des clients, à améliorer la gestion des fonds de roulement et à se préparer pour le trafic des paiements de demain. Les liens qui nous unissent, nous les partenaires de cette étude, à vous, les entrepreneurs, s'inscrivent dans ce contexte. Nous – PostFinance SA, numéro un du trafic des paiements en Suisse, et Bisnode D&B Suisse SA, société spécialisée dans la collecte d'informations économiques en Suisse et à l'étranger – aidons nos clients à reconnaître les potentiels et à les exploiter. Car pour être l'artisan de sa fortune, il est bon d'avoir un partenaire à ses côtés!

Nous vous aidons volontiers à aiguiser vos outils d'artisan et espérons que cette étude vous fournira de précieux enseignements pour votre travail au quotidien.



**Ralf Stüber**  
Responsable Marketing Clientèle commerciale  
PostFinance SA



**Katja Gaschen**  
Marketing Clientèle commerciale  
PostFinance SA



**Macario Juan**  
Managing Director  
Bisnode D&B Suisse SA



**Andreas Hungerbühler**  
Director Marketing  
Bisnode D&B Suisse SA

Berne/Zurich, octobre 2016



Le commerce extérieur est vital pour la Suisse.

# Table des matières

<b>Avant-propos</b>	<b>6</b>
<b>Synthèse de l'étude</b>	<b>7</b>
<b>1. Contexte, objectifs et portée de l'étude</b>	<b>8</b>
<b>2. Comportement d'internationalisation des PME dans le contexte mondial</b>	<b>12</b>
<b>3. L'internationalisation du point de vue de l'entrepreneur</b>	<b>18</b>
<b>4. Raisons et conditions de l'internationalisation</b>	<b>26</b>
<b>5. Mise en œuvre de l'internationalisation: obstacles et soutien</b>	<b>30</b>
<b>6. Facteurs de succès de l'internationalisation</b>	<b>36</b>
<b>7. Connaissances sur l'internationalisation tirées de la période 2006 à 2016</b>	<b>40</b>
<b>8. Conclusion</b>	<b>47</b>
<b>Index des illustrations</b>	<b>51</b>
<b>Index des tableaux</b>	<b>52</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>53</b>

# Avant-propos

Au cours des dernières années, l'internationalisation des PME a acquis une importance accrue au niveau de la politique économique – notamment dans les pays au marché intérieur limité – et les médias se sont emparés du sujet. Pour les PME, une expansion à l'étranger est de plus en plus souvent considérée comme une option stratégique fondamentale pour obtenir des avantages concurrentiels. Etant donné que les PME elles-mêmes et leur comportement d'internationalisation sont très variés, il est toutefois difficile de mesurer le degré de réussite et d'identifier des facteurs de succès. Pour que les décideurs au sein des PME puissent influencer davantage le comportement d'internationalisation de celles-ci et bénéficier d'un soutien accru et plus efficace des cabinets de conseil publics ou privés qu'ils mandatent dans ce domaine, un examen nuancé du contexte actuel s'impose avant toute chose.

D'une part, nous devons connaître les différents types de PME qui existent au niveau international. Ce sont par exemple de jeunes sociétés suisses qui, en tant que moteurs et vecteurs importants d'innovations, proposent une activité intéressante pour un personnel hautement qualifié. Ce sont également des entreprises de taille moyenne, qui sont présentes sur les marchés internationaux et font office de fournisseurs établis dans des branches plutôt traditionnelles. Ce sont encore des PME qui développent avec succès leurs activités internationales et accèdent à de nouveaux marchés grâce à leurs innovations continues. Toutes ces entreprises de taille moyenne font partie de l'éventail d'entreprises actives à l'échelon mondial au même titre que les grandes sociétés internationales.

D'autre part, la perspective et les avis des entrepreneurs en ce qui concerne l'internationalisation sont intéressants par le fait qu'ils peuvent fournir de précieux indices sur les conditions cadres à instaurer à l'avenir pour améliorer le niveau de réussite sur les marchés étrangers.

Le présent rapport se base sur une vaste enquête qui a pour thème l'internationalisation des PME suisses. Après les trois premières études réalisées en 2007, en 2010 et en 2013, la présente enquête révèle pour la quatrième fois des faits intéressants sur l'«entrepreneuriat international» en Suisse et les met en relation avec les constatations faites au sujet de la vision entrepreneuriale des petites et moyennes entreprises. Ainsi, le potentiel des entreprises en Suisse peut parfaitement être considéré avec optimisme et la présente étude montre sans conteste que les améliorations doivent porter sur plusieurs plans en vue notamment de soutenir davantage les efforts d'internationalisation des entreprises. Les chefs d'entreprise et leurs équipes de direction sont au centre de l'étude, car seule une équipe composée de cadres dirigeants peut mener à bien une internationalisation de manière à la fois efficace et judicieuse.

Nous espérons que les PME, les décideurs, les professeurs et les conseillers seront nombreux à trouver dans ce rapport des idées, des impulsions et des incitations qui contribueront au renforcement de la compétitivité globale des PME suisses par le biais des innovations et de l'esprit d'entreprise.



**Rico J. Baldegger**

Directeur

Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR)

# Synthèse de l'étude

La présente étude examine le comportement des PME suisses face à l'internationalisation et dévoile de nouvelles tendances. A partir de la banque de données de Bisnode, un questionnaire multilingue (français, allemand, italien et anglais) a été adressé à des décideurs de PME exportatrices. En raison du vif intérêt porté à ce thème, de nombreuses entreprises ont renoncé à leur anonymat et se sont montrées très intéressées par les ateliers qui se tiendront en automne 2016.

Le point de mire de l'étude était le chef d'entreprise, ainsi que sa vision globale, et le constat qu'à chaque étape du cycle de vie d'une entreprise, les aptitudes nécessaires au sein de l'équipe de direction varient. C'est pourquoi il est indispensable de reconnaître en temps opportun les compétences essentielles dans la situation du moment, afin de prendre, le cas échéant, les mesures nécessaires pour acquérir les compétences qui font éventuellement défaut. La clé d'une internationalisation réussie reste donc incontestablement l'entrepreneur et l'équipe dirigeante. L'expérience internationale de l'entrepreneur et de son équipe joue un rôle crucial. L'étude vient confirmer l'influence déjà constatée de l'expérience internationale. Il est donc vivement recommandé de composer une équipe de direction dotée de l'expertise nécessaire avant de se lancer par-delà les frontières. L'expérience internationale est en effet plus décisive qu'on ne le pense généralement: la rapidité de l'internationalisation, mais aussi et surtout son succès, en dépendent.

L'étude démontre combien il est judicieux de préparer soigneusement le processus d'internationalisation et d'établir une stratégie basée sur les compétences dont dispose l'entreprise. En examinant comment d'autres entreprises choisissent de se positionner de manière innovante dans la chaîne internationale de valeur ajoutée, les décideurs peuvent en déduire comment développer puis préserver des avantages compétitifs sur les marchés étrangers. Les résultats laissent supposer que les entrepreneurs et les directeurs de PME investissent moins dans les valeurs réelles que dans des secteurs à même de générer directement des avantages concurrentiels. Ceux-ci sont notamment la recherche et le développement, ainsi que les domaines où la créativité du personnel et sa capacité à élaborer des solutions ciblées sont sollicitées. Les cas présentés montrent la diversité des modes d'internationalisation des PME et révèlent aux dirigeants d'entreprise qu'une internationalisation réussie ne débouche pas nécessairement sur l'exportation de prestations de marché en tant que telles, mais qu'elle peut aussi consister à occuper une position spécifique dans la chaîne internationale de valeur ajoutée.

La comparaison sur les neuf dernières années débouche sur deux constatations: d'une part, les PME s'intéressent de plus près aux marchés internationaux et mondiaux. D'autre part, elle révèle le professionnalisme et le comportement entrepreneurial des décideurs au sein des PME, qui reposent sur une large base documentaire et qui apportent une contribution déterminante à la stabilité de l'économie et des exportations suisses.

# 1. Contexte, objectifs et portée de l'étude

## Contexte conjoncturel

Le contexte conjoncturel de la Suisse s'est légèrement détérioré depuis la publication de la dernière édition du Swiss International Entrepreneurship Survey (SIES), il y a trois ans. La valeur du baromètre conjoncturel général du Centre de recherches conjoncturelles (KOF) de l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich s'est certes largement maintenue sur trois ans (KOF, 2016b), mais l'indicateur de l'emploi KOF a par exemple plongé sous le zéro dans l'intervalle (KOF, 2016a). De même, le nombre de nouvelles entreprises étrangères venues s'installer en Suisse depuis 2013 a diminué d'année en année (CDEP, 2016).

Le cours plancher de l'euro introduit en 2011 par la Banque nationale suisse, puis supprimé en 2015, a amené son lot d'incertitudes tant pour l'industrie d'exportation que pour le tourisme. Le commerce extérieur de la Suisse a connu pendant cette période un recul marqué: si en 2013 les exportations de marchandises s'élevaient encore à 332 milliards de francs, en 2015, elles ne représentaient plus que 279 milliards de francs, soit un recul d'environ 16% (OFS, 2016a). Dans le secteur du tourisme, le cours plancher de l'euro est venu renforcer pendant quelques années l'attractivité de la Suisse en tant que lieu de villégiature, avant d'être supprimé en 2015. Cette année-là, les dépenses des voyageurs étrangers en Suisse ont connu une chute de 3,4% par rapport à l'année précédente (OFS, 2016b). Ces évolutions se sont aussi reflétées dans les taux de variation du produit intérieur brut suisse: les dernières estimations parlaient d'un recul du PIB par rapport aux trimestres précédents, au premier comme au troisième trimestre 2016 (SECO, 2016).

Etant donné cette tournure défavorable, il est d'autant plus remarquable que la Suisse ait su conserver sa position de tête dans le domaine de l'innovation. La Suisse arrive par exemple toujours en tête du classement Global Competitiveness Ranking du World Economic Forum (WEF, 2016). Elle a en outre su préserver sa première place dans le Global Innovation Index, publié conjointement par l'Université de Cornell, l'INSEAD et l'ONU (Dutta, Lanvin & Wunsch-Vincent, 2015).

Un point positif à relever est que les exportations de marchandises de la majorité des secteurs ont augmenté au premier trimestre 2016. Les entreprises des secteurs des instruments de précision, de l'horlogerie et de la bijouterie ainsi que l'industrie des machines, des appareils et de l'électronique, très dépendante des taux de change, ont montré des signes de reprise. Avec la hausse des entrées de commandes au premier trimestre 2016 dans l'industrie suisse des machines, de l'électronique et de la métallurgie, il faut y voir des signes que l'économie suisse a relativement bien surmonté le test de résistance du franc fort, même si elle reste encore largement sous pression.

## Tendances de l'internationalisation

Alors qu'il y a quelques années encore, l'internationalisation concernait principalement de grandes entreprises internationales, l'attention se porte de plus en plus sur les PME actives au niveau mondial. Dans la structure hétérogène des PME, on trouve encore un nombre considérable d'entreprises qui sont uniquement actives sur le marché local, régional ou national, mais le nombre de micro-entreprises et de petites entreprises dynamiques et innovantes qui sont déjà actives sur le plan international ou prévoient de le devenir grandit à vue d'œil.

Ces dernières années, le comportement d'internationalisation des PME a, dans divers pays, fait l'objet de nombreuses études cherchant à définir le processus d'internationalisation ou à identifier les raisons de l'internationalisation et les obstacles à celle-ci. En particulier dans les pays qui présentent un marché intérieur restreint, de nombreuses recherches empiriques ont été menées pour comprendre ce qui pousse les entreprises à se lancer dans une internationalisation rapide. Pour les directeurs de PME, les investisseurs, les chercheurs et les organismes publics de promotion économique, d'autres éclairages sont particulièrement utiles, dans la mesure où ces instances ont besoin de mieux comprendre les facteurs clés du succès de l'internationalisation.

## Objectifs

Le but de la présente étude est d'examiner de manière détaillée le comportement d'internationalisation des petites et moyennes entreprises suisses déjà actives à l'étranger, en vue de comprendre leur processus d'internationalisation et les facteurs qui déterminent la réussite de celle-ci. Elle se concentre sur la compétitivité de PME internationales et s'est fixé les objectifs suivants:

- Acquérir de nouvelles connaissances sur la perspective que les chefs d'entreprise adoptent en matière d'internationalisation pour identifier notamment des opportunités d'affaires internationales et orienter leur entreprise vers celles-ci.
- Tirer des enseignements sur la manière de procéder des PME dans les différentes régions du monde.
- Analyser les facteurs de réussite en matière de comportement d'internationalisation.
- Observer les tendances dans le comportement d'internationalisation des PME suisses.
- Préparer et formuler des recommandations pour les décideurs au sein des PME, les organismes de soutien à l'internationalisation et les conseillers.

### Portée de l'étude et participants

L'étude se base sur une enquête quantitative réalisée en Suisse entre mars et mai 2016 auprès de PME actives sur des marchés étrangers, tous secteurs confondus. L'enquête s'adressait aux **décideurs** des entreprises. Les résultats sont fondés sur les réponses de créateurs d'entreprises et CEO (49,7%), de CEO (15,0%), de successeurs et CEO (24,8%), du senior management (7,3%) et d'autres personnes (3,2%) impliquées dans les décisions stratégiques. Les personnes interrogées occupent leur position actuelle depuis 14 ans en moyenne, tandis que les décideurs de moyennes entreprises n'occupent leur position que depuis 12 ans en moyenne.

En tout, **609** questionnaires complétés (en ligne ou sur papier) par des **PME suisses** de toutes les régions ont été analysés. L'âge moyen des entreprises sondées s'élève à 31,3 ans. Elles sont réparties en différentes catégories en fonction de leur taille (cf. tableau 1): 320 d'entre elles, soit 52,5%, comptent parmi les micro-entreprises. Elles emploient en moyenne quatre collaborateurs. Les 207 petites entreprises représentent 34,0% des PME interrogées et emploient en moyenne 22 collaborateurs, tandis que les 82 moyennes entreprises, soit 13,5%, comptent en moyenne 106 collaborateurs.

	Nombre absolu d'entreprises (2015)	Proportion des entreprises en %	Nombre moyen de collaborateurs (2015)	Age moyen de l'entreprise (2015)
De 0 à 9 collaborateurs (micro-entreprises)	320	52,5%	3,6	21,4
De 10 à 49 collaborateurs (petites entreprises)	207	34%	22,3	37,7
De 50 à 249 collaborateurs (moyennes entreprises)	82	13,5%	106,1	52,6
Total	609	100%	23,7	31,3

Tableau 1: Structure de l'échantillon selon la taille de l'entreprise

La répartition par branches est visible dans l'illustration 1. L'industrie manufacturière est répartie de la manière suivante: le groupe de l'industrie des machines, des équipements électriques et de la métallurgie, très tourné vers l'exportation, représente 30,1%. Le groupe composé du secteur des dispositifs médicaux, de l'industrie pharmaceutique, chimique et cosmétique représente 11,2% et le reste de l'industrie incluant le secteur alimentaire, l'horlogerie, etc. 12,5%. Par ailleurs, 20,4% des PME sont classées dans le groupe composé des banques, assurances, sociétés immobilières et secteur informatique, 15,4% dans le commerce, 4,4% appartiennent au secteur des transports et de l'information, 2,9% au bâtiment et 2,2% à l'administration publique, au secteur de la santé et du social.

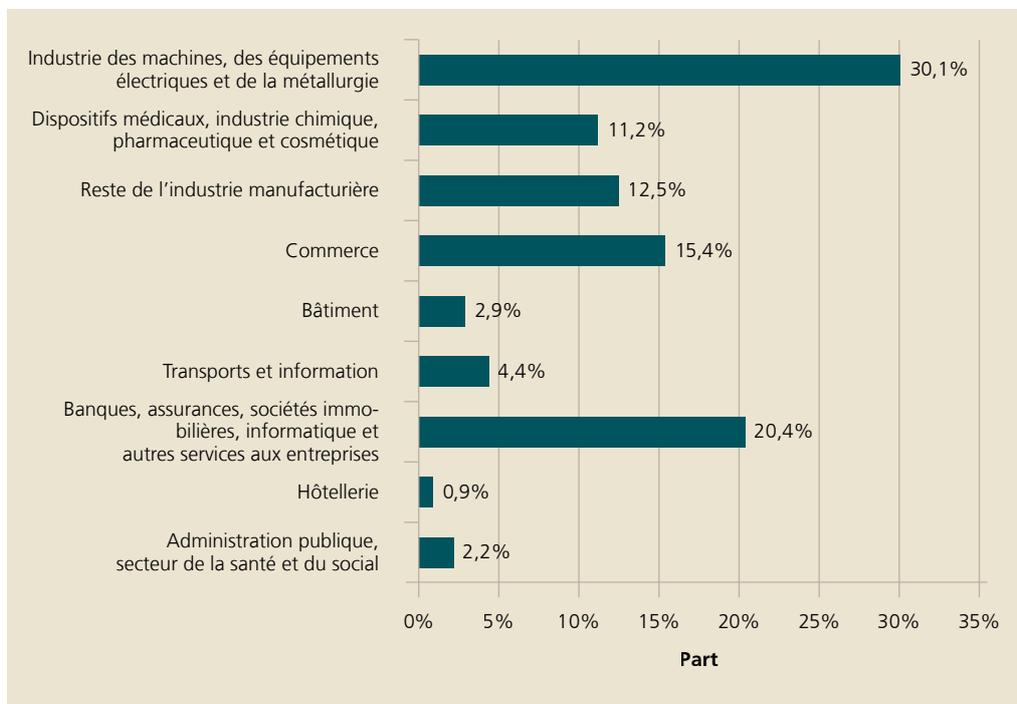


Illustration 1: Branches des entreprises

## 2. Comportement d'internationalisation des PME dans le contexte mondial

Après la description détaillée des entreprises ayant participé à l'étude, leur comportement d'internationalisation est à présent examiné. Ces derniers temps, en raison du développement de chaînes de création de valeur internationales et des services de soutien d'organisations en réseau, de plus en plus de petites entreprises suivent leurs gros clients, allant jusqu'à changer de pays et modifier leur calendrier. Au vu de ces évolutions, il convient de dresser un état des lieux pour pouvoir examiner le comportement d'internationalisation de façon plus nuancée. Il est essentiel d'étudier la façon dont les PME pénètrent les marchés étrangers. Il convient également de faire la distinction entre les entreprises dont les projets reposent sur une approche B2B et celles qui livrent directement au consommateur (B2C).

### Stratégies des PME pour pénétrer dans des pays étrangers (vitesse, priorité, intensité)

On peut en principe distinguer deux modes d'internationalisation fondamentalement différents (cf. illustration 2). Bon nombre d'entreprises débutent leur internationalisation par étapes (79% des PME), en commençant par vendre des produits sur le marché intérieur, puis en évaluant de nouveaux débouchés et pénétrant ensuite par étapes ces marchés étrangers. Cela leur permet d'acquérir en continu de précieuses expériences, qui sont mises à profit sur le marché suivant. Cette internationalisation par étapes est largement fondée sur l'apprentissage, qui permet de minimiser le risque en matière de gestion pour l'entreprise. Ainsi, les marchés de pays situés à proximité représentent des marchés où commence, le plus souvent, l'internationalisation, les entreprises de Suisse romande exportant en premier lieu vers des régions francophones. A l'opposé de ces entreprises qui s'internationalisent progressivement, on trouve les sociétés «born globals» (9,4% des PME), qui ambitionnent une activité globale dès leur création ou presque, et dans lesquelles les entrepreneurs et leur équipe poursuivent une vision globale, suivant une démarche agressive sur plusieurs continents.

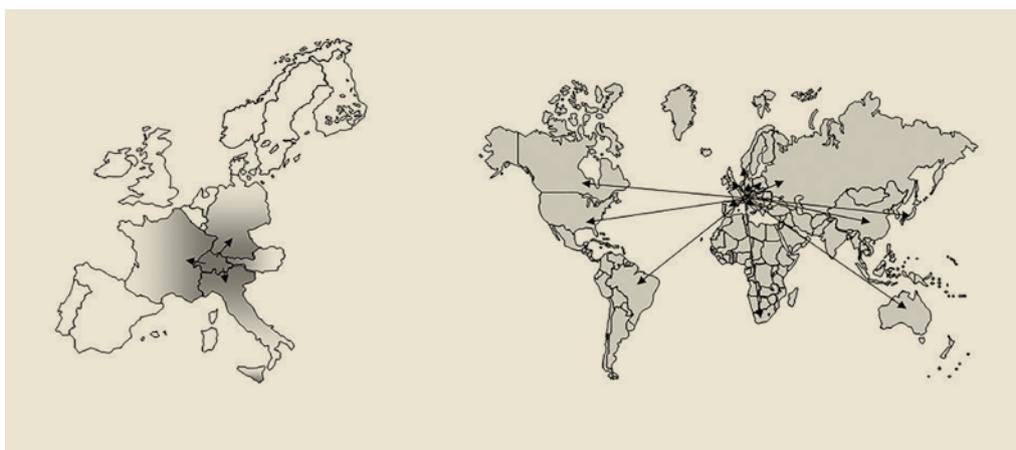
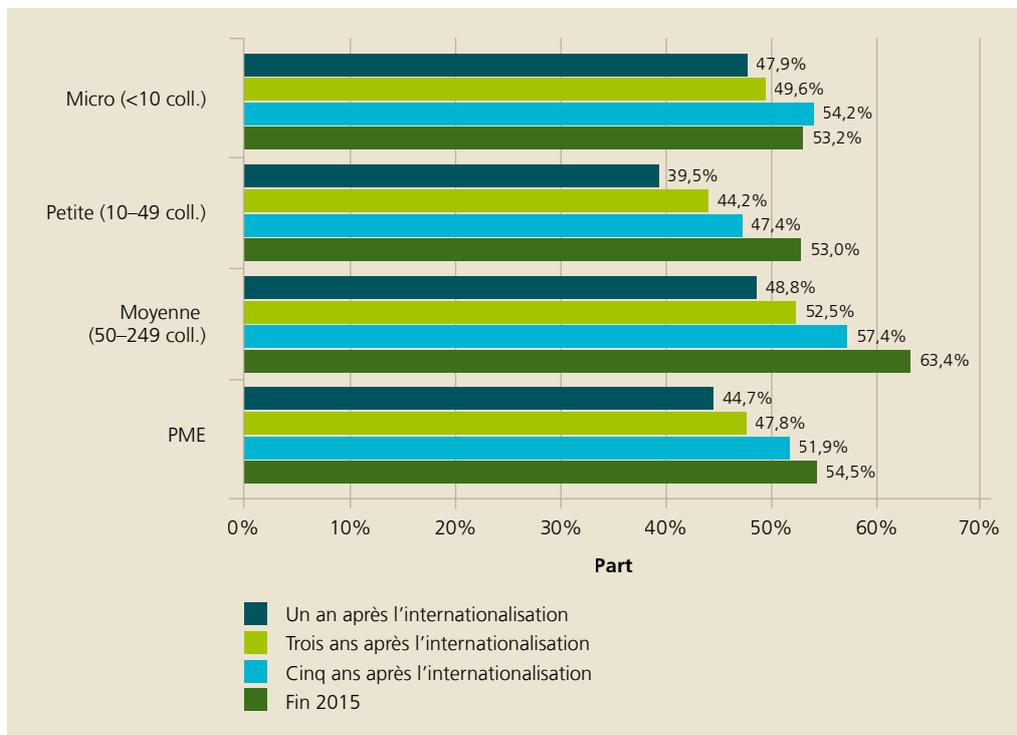


Illustration 2: Modes d'internationalisation

Ces deux façons de procéder se distinguent par trois éléments essentiels: la rapidité et l'intensité (part des exportations dans le chiffre d'affaires) de l'internationalisation ainsi que le nombre de marchés cibles. L'analyse de la vitesse de progression et de l'intensité des exportations est visible dans l'illustration 3. En 2015, les PME exportatrices ont réalisé en moyenne 54,5% du chiffre d'affaires avec les exportations. La part des exportations ne croît que de façon minime avec la taille des entreprises, comme le montrent les résultats pour les petites entreprises (53%) et les moyennes entreprises (63,4%). Même les micro-entreprises présentent un taux d'exportation de 53,2%. Par ailleurs, les entreprises interrogées déclarent avoir enregistré une légère hausse de leurs activités d'exportation au cours des trois dernières années.



**Illustration 3: Intensité des exportations de PME: part moyenne des exportations en pour cent du chiffre d'affaires net**

L'expansion générale vers l'étranger ne se fait donc pas attendre. Le tableau 2 apporte des informations complémentaires sur le comportement d'internationalisation. Après un an d'internationalisation, les petites et moyennes entreprises fournissent 4,1 marchés étrangers, répartis sur 1,5 continent. Après trois ans d'internationalisation, elles sont déjà actives sur 6,5 marchés étrangers puis après cinq ans, sur 9,3 marchés étrangers, répartis sur deux continents. En 2015, l'expansion géographique des PME suisses couvre en moyenne 14 marchés étrangers, répartis en moyenne sur 2,7 continents.

Les entreprises «born globals» ne se distinguent pas uniquement sur le plan conceptuel, mais également de façon pratique et empirique, par une vitesse et une portée d'internationalisation encore plus rapides. Elles fournissent 8,8 marchés étrangers après un an déjà, 13,5 après trois ans et 19,1 après cinq ans. Ces marchés étrangers sont répartis sur trois ou quatre continents et non deux, comme c'est le cas pour la majorité des PME qui ne lancent leur activité à l'international que plusieurs années après leur création. En 2015, les «born globals» ont affiché le taux d'internationalisation le plus élevé en exploitant 19,1 marchés supplémentaires sur plus de trois continents pour atteindre leurs objectifs. Ils génèrent ainsi en moyenne 83,4% de leur chiffre d'affaires à l'étranger.

	Micro-entreprises	Petites entreprises	Moyennes entreprises	Moyenne des PME	«Born globals»
Part du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger sur le chiffre d'affaires total	53,2%	53,0%	63,4%	54,5%	83,4%
Nombre de marchés étrangers après un an d'internationalisation	4,6	3,1	5,7	4,1	8,8
Nombre de continents après un an d'internationalisation	1,7	1,4	1,4	1,5	2,1
Nombre de marchés étrangers après trois ans d'internationalisation	6,8	5,4	8,8	6,5	13,5
Nombre de continents après trois ans d'internationalisation	2,1	1,6	1,8	1,9	2,9
Nombre de marchés étrangers après cinq ans d'internationalisation	9,5	7,8	13,4	9,3	19,1
Nombre de continents après cinq ans d'internationalisation	2,3	2,1	2,3	2,2	3,4
Nombre de marchés étrangers en 2015	10,4	15,3	21,4	14,0	29,0
Nombre de continents en 2015	2,5	2,7	3,1	2,7	3,8

**Tableau 2: Chiffres clés de l'internationalisation**

### Internationalisation visant des régions via les métropoles mondialisées

Dans un premier temps, l'expansion à l'étranger se limite le plus souvent aux pays voisins. Ensuite, des régions plus éloignées sur les plans géographique et culturel, comme l'Asie, l'Amérique du Nord et l'Europe de l'Est sont sondées. Le tableau 3 illustre bien ce modèle d'internationalisation fondé sur un engagement international progressif: 81,0% des entreprises sont présentes en Europe de l'Ouest, 35,5% en Amérique du Nord, 30,7% en Europe de l'Est, 27,4% en Asie du Nord-Est, 22,8% au Proche-Orient et au Moyen-Orient et 19,5% en Russie / Asie centrale et Asie du Sud-Est. Environ un sixième des PME sont actives en outre en Amérique du Sud, au Japon, en Australie et en Asie du Sud.

Régions du monde	PME	Micro-entreprises (n = 320)	Petites entreprises (n = 207)	Moyennes entreprises (n = 82)
Europe de l'Ouest	81,0%	75,6%	84,5%	92,7%
Amérique du Nord	35,5%	27,8%	39,6%	54,9%
Europe de l'Est (sans la Russie)	30,7%	25,6%	31,4%	48,8%
Asie du Nord-Est	27,4%	17,2%	32,9%	53,7%
Proche-Orient et Moyen-Orient	22,8%	18,4%	25,6%	32,9%
Russie et Asie centrale	19,5%	15,9%	18,8%	35,4%
Asie du Sud-Est (ASEAN)	19,5%	13,4%	22,7%	35,4%
Amérique du Sud	16,7%	12,5%	19,8%	25,6%
Japon	16,1%	11,9%	16,9%	30,5%
Australie/Nouvelle-Zélande/Océanie	15,4%	13,1%	16,4%	22,0%
Asie du Sud (y c. Inde, Sri Lanka, Népal)	15,1%	12,8%	12,6%	30,5%
Amérique centrale (y c. Caraïbes)	9,5%	7,5%	10,6%	14,6%
Afrique du Nord, de l'Est, de l'Ouest et centrale	9,5%	8,1%	8,7%	17,1%
Sud de l'Afrique	9,0%	6,6%	10,6%	14,6%

**Tableau 3: Activités internationales des PME par région du monde (état fin 2015)**

Les micro-entreprises et les petites entreprises abordent les marchés cibles dans cet ordre, alors que les entreprises moyennes sont davantage représentées en Asie de l'Est et beaucoup plus présentes au Japon. En revanche, les micro-entreprises et les petites entreprises sont plus actives au Proche-Orient et au Moyen-Orient, ainsi qu'en Australie et en Nouvelle-Zélande.

Les répercussions de la mondialisation sont multiples et, ces dernières années, les entreprises multinationales se concentrent davantage sur les métropoles mondialisées, en raison des rapports de force économiques et politiques qui y prévalent. New York, Londres et Tokyo sont devenues de véritables centres de commandement de l'économie mondiale. On notera que parmi les dix principaux centres urbains, la moitié se situent aujourd'hui en Asie. Les décideurs et les experts de tous les domaines sont si présents dans ces métropoles qu'une entreprise mondialisée ne peut guère se permettre de ne pas y être représentée. Les villes mondialisées accueillent en outre d'innombrables entreprises de services spécialisées dans l'informatique, les finances, le droit, le marketing, la communication, etc. Ce sont en général d'importants centres de commerce, qui influencent largement leur arrière-pays.

La capacité d'internationalisation des PME dépend largement des réseaux spécifiques dont elles disposent et qui les aident entre autres à identifier de nouvelles opportunités d'affaires. On est en droit de se demander comment une PME met en œuvre cette stratégie avec des ressources qui sont limitées en comparaison avec celles des multinationales. Bien que les PME en cours d'internationalisation ne s'installent pas nécessairement dans des métropoles mondialisées, notamment pour des raisons de coûts, elles ont besoin de prestations provenant de centres urbains. Dans les marchés cibles culturellement très différents du pays d'origine notamment, une telle métropole peut faire office d'intermédiaire pour une PME. Le réseau d'une entreprise en cours d'internationalisation devrait donc passer par des métropoles.

La vue d'ensemble des villes où sont représentées directement ou indirectement les PME interrogées donne une première idée de l'importance qu'elles revêtent. Si l'on calcule la proportion relative des représentations (directes ou indirectes) dans une métropole par rapport au nombre de PME suisses actives dans la région du monde correspondante, on obtient les résultats suivants selon le tableau 4.

Au Japon, les entreprises sont surtout présentes à Tokyo. En Amérique centrale, c'est Mexico qui est privilégiée. Lors de l'accession à des marchés culturellement très différents – comme le Japon, l'Amérique centrale ou l'Asie du Sud-Est –, la présence dans une métropole géante comme Tokyo (70,4%), Mexico (51,7%) ou Singapour (48,7%) contribue de manière décisive au succès de la PME. Une tendance que l'on retrouve en Russie et en Asie du Nord-Est.

Région du monde	Nombre de PME dans la région	Métropole	Rang	Part en pour cent des PME dans la ville/région
Japon	98	Tokyo	(1)	70,41%
Amérique centrale (y c. Caraïbes)	58	Mexico	(2)	51,72%
Asie du Sud-Est (ASEAN)	119	Singapour	(3)	48,74%
		Kuala Lumpur	(12)	24,37%
Russie et Asie centrale	119	Moscou	(4)	43,70%
Asie du Nord-Est (y c. Chine, Corée du Sud, Taïwan; sans le Japon)	167	Hong Kong	(5)	41,32%
		Shanghai	(9)	37,13%
		Pékin	(10)	31,14%
Proche-Orient et Moyen-Orient	139	Dubaï	(6)	40,29%
Asie du Sud (y c. Inde, Sri Lanka, Népal)	92	Mumbai (Bombay)	(7)	40,22%
Amérique du Sud	102	São Paulo	(8)	40,20%
Australie/Nouvelle-Zélande/Océanie	94	Sydney	(11)	30,85%
Amérique du Nord	216	New York	(13)	21,30%
		Toronto	(14)	16,20%
		Chicago	(15)	15,74%
		Los Angeles	(16)	14,35%
Europe de l'Ouest	493	Francfort	(17)	13,79%
		Londres	(18)	12,98%
		Paris	(19)	12,37%
		Milan	(20)	11,97%
		Amsterdam	(21)	10,14%
		Bruxelles	(22)	9,33%
		Madrid	(23)	8,92%

Tableau 4: Régions du monde et présence des PME suisses dans les métropoles mondialisées<sup>1</sup>

<sup>1</sup> La présence des PME a été mesurée en fonction de leur représentation directe (propre établissement, point de vente, etc.) ou indirecte (intermédiaire, partenaire, etc.) dans la métropole concernée.

### 3. L'internationalisation du point de vue de l'entrepreneur

Il convient ensuite de s'interroger sur la façon dont les opportunités internationales sont identifiées et exploitées du point de vue de l'entrepreneur. Plusieurs études antérieures ont cherché à connaître l'influence de certains facteurs sur le comportement d'internationalisation des PME. Nous procédons ici de manière analogue pour nous intéresser à la pensée et à l'action entrepreneuriales. Concrètement, nous examinons le potentiel qui naît au moment où une attitude axée sur l'internationalisation de l'entreprise – également appelée «International Entrepreneurial Orientation» (IEO) dans le jargon professionnel – et de nouvelles opportunités d'affaires se rencontrent et deviennent pertinentes. Lorsque ce potentiel est correctement identifié et compris, les processus d'internationalisation peuvent être maîtrisés au niveau du temps et de l'efficacité.

L'entreprise doit relever un défi, car une internationalisation, en tant que nouveau processus, nécessite des compétences nouvelles et différentes. Le savoir-faire acquis jusqu'alors avait suffi pour les missions et les objectifs traditionnels. Donner une nouvelle orientation aux activités de vente ou de création de valeur sans adapter les compétences en parallèle équivaut à miser sur un jeu de hasard. Là aussi, l'entrepreneur et son équipe de direction jouent un rôle clé, dans la mesure où ils doivent veiller à ce que ces différents facteurs évoluent ensemble et en parallèle. L'idéal est d'aborder les activités locales avec des compétences locales et les activités internationales avec des compétences internationales. Les expériences internationales de l'entrepreneur ou de l'équipe dirigeante sont donc essentielles dans ce domaine.

Nous attirons toutefois l'attention sur le fait que les marchés et les facteurs de réussite évoluent ou changent aujourd'hui plus vite que jamais. Par exemple, au cours des dix dernières années, la Chine, allant à l'encontre d'un cliché répandu, est passée du statut «d'atelier du monde» à celui d'un pôle de recherche et de développement. L'Empire du Milieu dépense plus pour la recherche que l'Europe entière. Alors que les compétences en matière d'achats, de production et de logistique dominaient par le passé, les compétences en recherche et développement sur place sont désormais davantage valorisées. Elles deviennent plus critiques pour réussir sur le marché chinois. Reste que la Chine n'est qu'un des pays cibles qui affichent une dynamique très soutenue.

Dans un tel contexte, les résultats de cette étude sont réjouissants, puisqu'ils révèlent que plus de la moitié des personnes interrogées jouissent d'une **expérience professionnelle à l'étranger** ou qu'elles ont longuement séjourné à l'étranger (cf. tableau 5). De même, la moitié d'entre elles a une expérience professionnelle acquise dans une entreprise internationale. Parmi elles, 21,2% ont même été formées à l'étranger. Il est toutefois à noter qu'un quart des personnes interrogées ne bénéficie d'aucune expérience internationale, ce qui doit être qualifié d'alarmant. Il est également intéressant de constater qu'en moyenne, les micro-entreprises disposent déjà d'une expérience internationale considérable, qu'il s'agisse d'une expérience professionnelle à l'étranger (45,9%) ou d'une expérience dans une entreprise internationale (42,5%). Le pourcentage de personnes formées à l'étranger est cependant plus élevé dans les plus grandes entreprises. Sans surprise, les «born globals» jouissent, au regard de ces trois indicateurs, d'une expérience nettement supérieure à la moyenne des PME au moment de la première internationalisation. Au moment des premières étapes d'internationalisation, seuls 8,8% d'entre eux n'avaient aucune expérience internationale, alors que la moyenne des PME est de 24,1%.

	Expérience professionnelle à l'étranger/séjour prolongé à l'étranger	Expérience professionnelle dans une entreprise internationale	Formation à l'étranger	Aucune
De 0 à 9 collaborateurs (micro-entreprises)	45,6%	39,4%	20,6%	23,8%
De 10 à 49 collaborateurs (petites entreprises)	45,9%	42,5%	23,7%	25,1%
De 50 à 249 collaborateurs (moyennes entreprises)	51,2%	46,3%	17,1%	23,2%
Moyenne des PME	46,5%	41,4%	21,2%	24,1%
«Born globals»	59,6%	61,4%	31,6%	8,8%

**Tableau 5: Expérience internationale au moment des premières démarches vers l'internationalisation (plusieurs réponses possibles)**

**L'International Entrepreneurial Orientation (IEO)** décrit l'attitude fondamentale aussi bien de l'entreprise que des cadres et dirigeants en ce qui concerne les opportunités et le positionnement de l'entreprise face à la concurrence sur les marchés internationaux. Cette ouverture aux activités commerciales internationales, l'intérêt qu'elles suscitent et l'attention dont elles font l'objet influencent considérablement le degré d'internationalisation, mais aussi la réussite de la démarche.

Par conséquent, un esprit d'entreprise orienté vers l'internationalisation acquiert directement une importance stratégique et influe profondément sur la culture d'entreprise. L'ouverture à l'innovation, les capacités d'innovation réelles et leurs résultats, la disposition à prendre des décisions courageuses plutôt que de se contenter d'améliorations mineures, ainsi que la propension au risque, associées à une certaine agressivité face à la concurrence, sont autant de facteurs qui peuvent caractériser un esprit d'entreprise orienté vers l'internationalisation. En étudiant ces aspects de façon empirique, on obtient pour les PME suisses les résultats suivants, représentés graphiquement dans l'illustration 4:

- La propension à l'innovation (VM 4,38) et la proactivité (VM 4,34) enregistrent les valeurs les plus élevées.
- L'agressivité face à la concurrence avec une valeur moyenne de 4,21 vient compléter l'ouverture à la nouveauté.
- La propension au risque (VM 4,07) obtient en moyenne la note la plus basse.

Ces dernières années, en raison de l'environnement concurrentiel, la majorité des entreprises a jugé nécessaire de mener une réflexion sur le positionnement de l'entreprise et sur les produits et services. De plus, dans la plupart des cas, de nouveaux produits et services ont été introduits sur le marché. Dans ce contexte, une préférence minime se dessine en faveur d'évolutions radicales par rapport aux idées prudentes et aux progrès lents.

Il est intéressant de constater que les personnes sondées se répartissent en trois catégories. La première catégorie concerne les décideurs qui préfèrent les projets sûrs offrant des rendements conservateurs. Le deuxième groupe englobe les décideurs qui prennent des initiatives risquées présentant des opportunités et des rendements supérieurs à la moyenne, tandis que la troisième catégorie regroupe les personnes pour lesquelles les deux approches sont valables.

La **taille de l'entreprise** semble jouer un rôle: plus l'entreprise est grande, plus elle cherche à innover, plus sa propension au risque est marquée, plus son comportement est proactif et plus elle agit de façon agressive vis-à-vis de la concurrence. Les micro-entreprises ont une orientation entrepreneuriale sensiblement moins prononcée, surtout si on la compare à celle des moyennes entreprises.

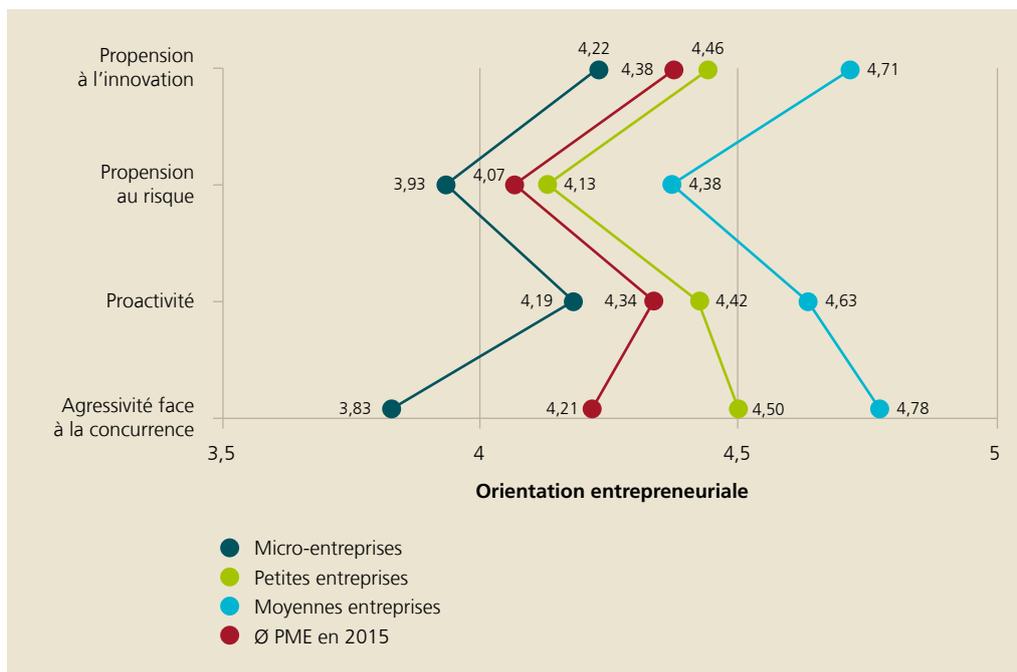


Illustration 4: Orientation entrepreneuriale en fonction de la taille de l'entreprise<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Les moyennes se basent sur une échelle de 1 à 7: valeur 1 = faible et valeur 7 = forte orientation entrepreneuriale.

En ce qui concerne l'influence des **branches**, il est évident que les entreprises issues de l'industrie chimique, pharmaceutique et cosmétique, ainsi que des dispositifs médicaux ont une orientation entrepreneuriale plus marquée et se différencient des entreprises commerciales. Les données mettent surtout en lumière une différence significative dans la propension à l'innovation entre les entreprises commerciales (VM 4,16) et les entreprises issues de l'industrie chimique, pharmaceutique et cosmétique, ainsi que des dispositifs médicaux (VM 4,68). Il faut aussi relever que les entreprises commerciales ne présentent pas de forte propension au risque (VM 3,78) ou à la proactivité (VM 4,18) (cf. illustration 5).

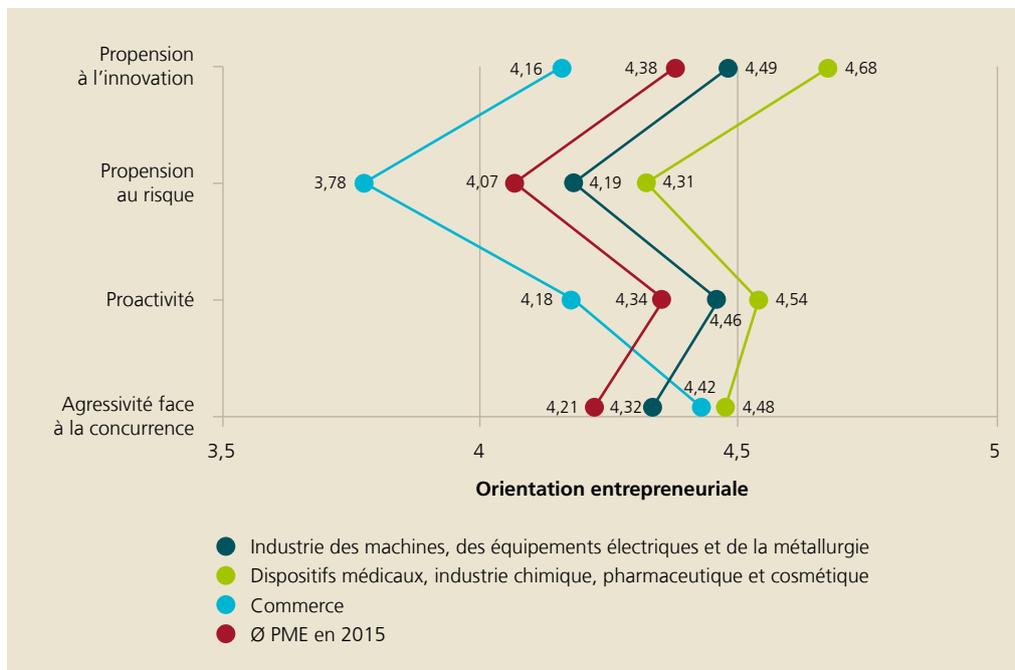


Illustration 5: Orientation entrepreneuriale en fonction de la branche de l'entreprise<sup>3</sup>

Pour parfaire la compréhension globale de la perspective internationale d'une entreprise, il faut en outre se pencher sur la façon dont les PME perçoivent et abordent les opportunités qui se présentent à l'étranger. La question suivante portant sur l'identification des opportunités d'affaires (cf. illustration 6) révèle dans quelle mesure l'attitude des décideurs est axée sur les opportunités. Les résultats montrent clairement que les PME suisses ont une très forte **capacité à identifier les opportunités d'affaires**. Une très large majorité des décideurs apprécie d'abord les choses de manière innovante (VM 6,03). Comme l'atteste cette étude, les décideurs ont la capacité de déceler régulièrement de nouvelles possibilités d'affaires, qui peuvent être concrétisées dans le cadre de l'entreprise existante ou en créant de nouvelles sociétés (VM 5,23). Ils ne manquent pas d'idées, que ce soit pour de nouveaux produits ou services (VM 5,19) ou pour la croissance de l'entreprise en général (VM 5,23).

<sup>3</sup> Les moyennes se basent sur une échelle de 1 à 7: valeur 1 = faible et valeur 7 = forte orientation entrepreneuriale.

Afin que les projets ne demeurent pas une pure théorie ou un vœu pieux, les décideurs doivent éviter de se précipiter. Il peut être tentant de s'atteler à des objectifs, idées et projets en trop grand nombre. Il faut prévoir et s'accorder assez de temps pour réfléchir. La majorité des décideurs interrogés dans le cadre de cette étude a reconnu avoir effectivement réfléchi au cours des derniers mois à de nombreuses idées et possibilités d'affaires (VM 4,77). Celles-ci pourraient déboucher soit sur un nouveau projet, soit sur la création d'une nouvelle entreprise. Parallèlement, il existe toutefois une part non négligeable de PME dont la direction omet la phase de réflexion.

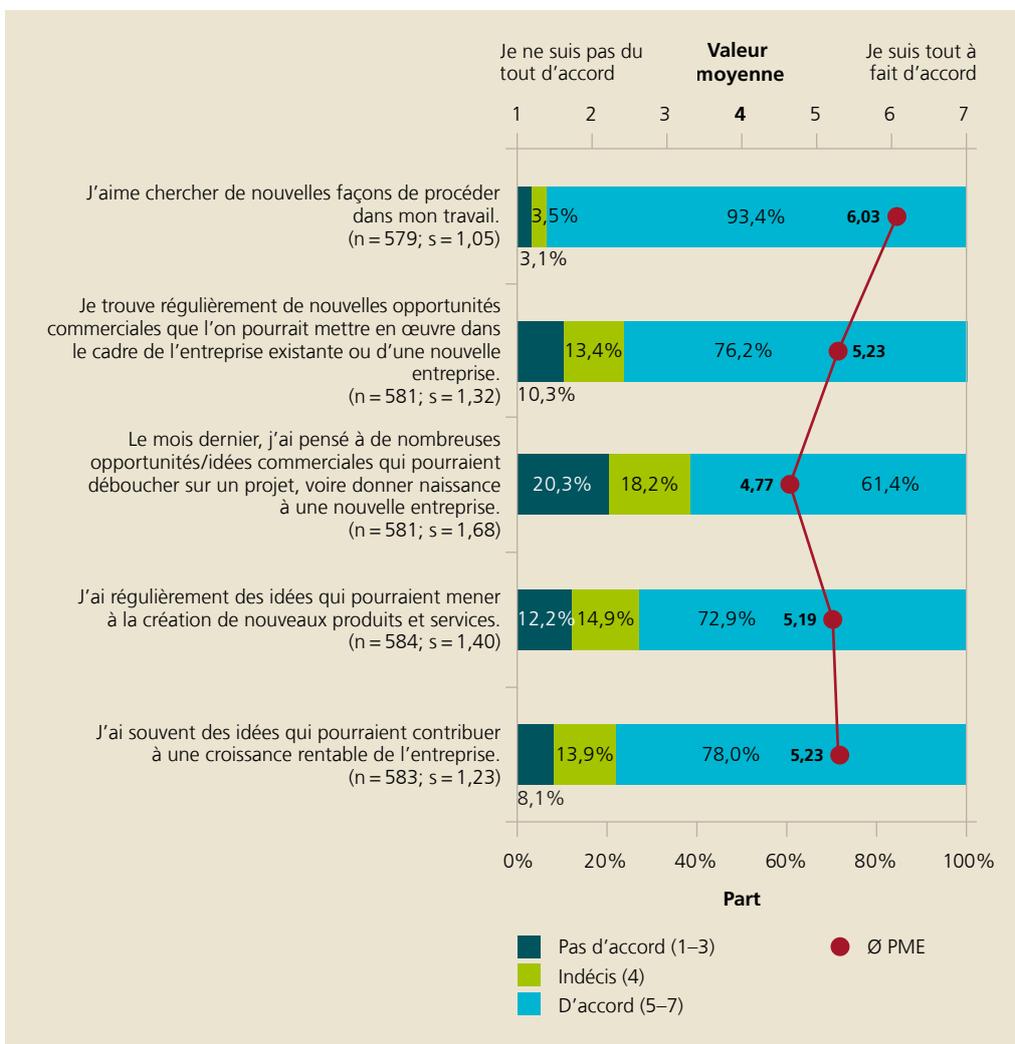


Illustration 6: Reconnaissance d'opportunités d'affaires

L'analyse des résultats en matière d'identification des opportunités d'affaires suggère qu'il n'existe pas véritablement de lien avec la branche<sup>4</sup>, ni avec la taille de l'entreprise. Les résultats évoquent certes l'influence de la taille de l'entreprise, à relativiser toutefois (illustration 7). Il convient de souligner que la seule différence significative entre petites entreprises (VM 5,1) et moyennes entreprises (VM 5,5) concerne les idées qui contribuent à une croissance rentable de l'entreprise.

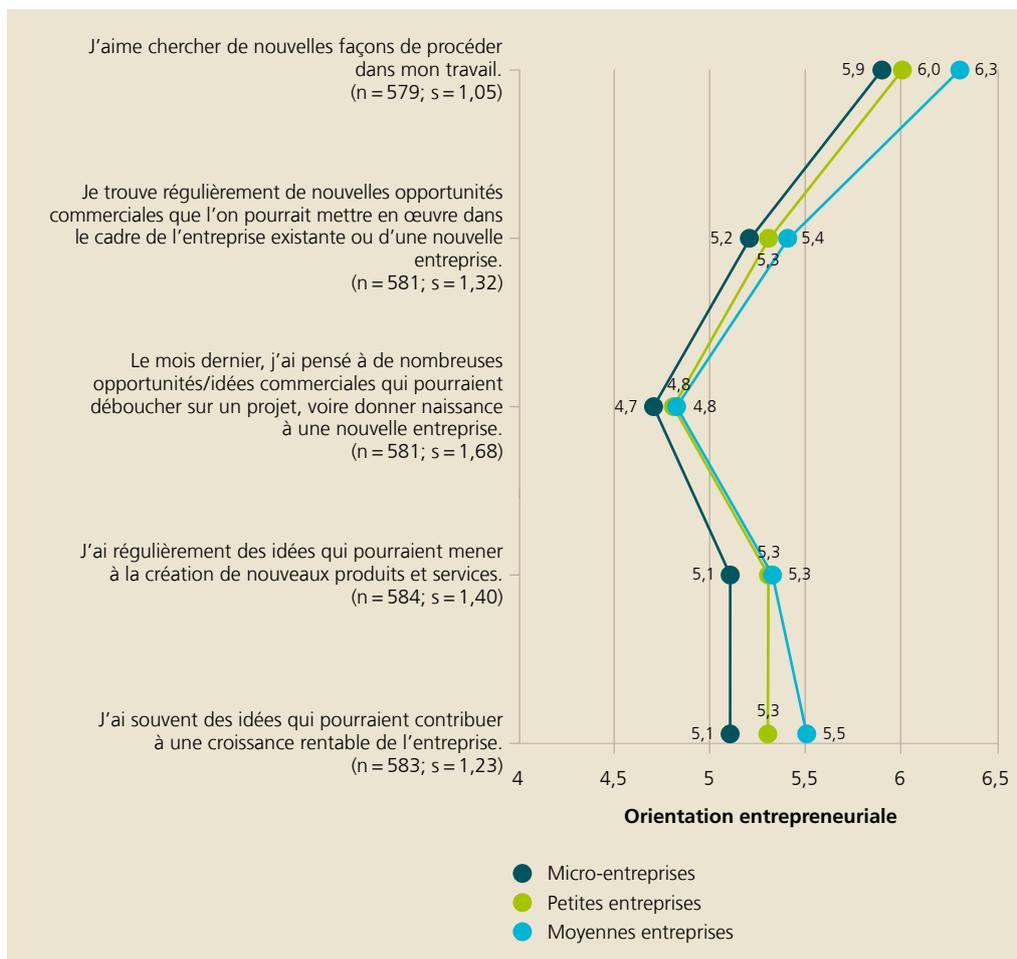


Illustration 7: Reconnaissance d'opportunités d'affaires en fonction de la taille de l'entreprise<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Seul le secteur du bâtiment se comporte de façon significativement différente de la majorité des autres secteurs: les entreprises y recherchent, trouvent et évaluent les nouvelles opportunités d'affaires moins activement.

<sup>5</sup> Les moyennes se basent sur une échelle de 1 à 7: valeur 1 = faible et valeur 7 = forte reconnaissance des opportunités d'affaires entrepreneuriales.

Ces conclusions appuient l'idée que la reconnaissance des opportunités joue un rôle central dans le comportement entrepreneurial. Les entreprises se caractérisent par une capacité supérieure à la moyenne à envisager de nouvelles opportunités commerciales et à les concrétiser en sortant des sentiers battus. Les entrepreneurs et/ou leur équipe de direction avaient récemment mené à bien de tels projets et/ou créé de nouvelles entreprises. Les idées génératrices de nouveaux produits et services, qui affichent une valeur importante, avaient une orientation essentiellement internationale et ont donné lieu dans la plupart des entreprises à la mise en œuvre d'un éventail particulièrement varié de stratégies pour l'accession aux nouveaux marchés. Diverses options ont été essayées et/ou mises en œuvre, impliquant l'activation des réseaux pour la recherche et la concrétisation des opportunités d'affaires. On le voit par exemple aux résultats concernant les stratégies d'entrée sur les marchés des PME, qui sont bien plus nuancés en 2016 que les années précédentes.

La capacité à reconnaître des opportunités d'affaires, les évaluer et ensuite les mettre à profit est essentielle dans une entreprise internationale ou mondiale. Les créateurs d'entreprises, CEO, successeurs ou senior managers interrogés occupent leur position actuelle depuis 14 ans en moyenne et possèdent des compétences en matière d'affaires internationales. Les résultats montrent une **corrélation significative entre l'expérience internationale et la reconnaissance des opportunités**. Plus l'expérience internationale acquise dans la pratique et lors de la formation est importante, plus la capacité à reconnaître des opportunités internationales et à les aborder de façon active est marquée.

Les décideurs investissent en continu dans le maintien à jour de leurs connaissances et bénéficient du fait qu'ils sont intégrés dans des **réseaux** externes internationaux, notamment dans les branches axées sur les sciences. Les informations ainsi générées recèlent une valeur considérable pour l'entreprise et ont des répercussions sur les ressources et les opportunités d'affaires. En effet, les ressources doivent être mises à disposition afin de permettre l'accès aux informations (par exemple par un conseil spécifique). De surcroît, les entreprises confirment que les organisations aux ressources limitées développent des compétences singulières, axées spécifiquement sur l'entreprise. Par exemple, elles parviennent à intégrer des ressources externes de manière ciblée par le biais de leurs réseaux de contacts. On notera, dans ce contexte, que la majeure partie des entrepreneurs accordent plus d'importance aux **réseaux informels** du commerce international qu'aux réseaux formels proposés par des prestataires publics, des organisations opérant dans divers secteurs économiques et des organismes privés de soutien à l'exportation (cf. chapitre 5).

On peut déduire de ces résultats qu'il existe un rapport entre les réseaux de contacts des entreprises dans différentes organisations et la coopération interorganisations. Les entrepreneurs ont recours à la coopération interorganisations (en particulier la coopération interentreprises) pour actualiser des connaissances ou accéder à des ressources. Concrètement, cette coopération entre les organisations s'opère surtout sous forme d'intégration sociale informelle plutôt que d'accords formels tels que des coentreprises ou des alliances stratégiques.

L'intégration dans un réseau national et mondial ouvre au décideur plus de possibilités pour la coopération interorganisations, conduisant à des résultats tangibles, par exemple dans le cas d'un accord d'utilisation commune de ressources. Ces accords sont passés de manière informelle et sont fondés sur la confiance mutuelle entre les membres d'un groupe de personnes partageant les mêmes intérêts. De tels réseaux de contacts internationaux permettent aux entreprises de mettre à profit leurs connaissances pour développer des prestations de marché à même de favoriser et d'accélérer leur processus d'internationalisation.

Une aptitude accrue à identifier les opportunités d'affaires internationales augmente le niveau d'internationalisation, lequel se mesure par exemple au pourcentage du chiffre d'affaires réalisé à l'exportation. Le type de stratégie d'entrée sur les marchés permet, en outre, de mener une réflexion préliminaire et sert d'indicateur de mesure pour les PME lorsqu'elles se préparent aux conditions locales sur les marchés internationaux. Sur les différents marchés, les entreprises ont recours à des stratégies d'entrée très variées: exportations indirectes, licence, points de vente et sites de production sous forme de filiales.

Une **procédure par tâtonnements** («trial and error») est clairement identifiable et se caractérise par la recherche d'opportunités d'affaires et leur développement. Pour l'entrepreneur, cette procédure est manifestement une façon de réagir à une situation potentiellement incertaine par laquelle il pense pouvoir atteindre ses objectifs personnels.



**La reconnaissance des opportunités d'affaires est une condition préalable pour une croissance rentable de l'entreprise.**

## 4. Raisons et conditions de l'internationalisation

La gestion de l'internationalisation – de sa planification à sa réalisation – ne doit pas être sous-estimée, en particulier pour les PME. En effet, l'internationalisation, en tant qu'événement crucial pour l'entreprise, peut la mettre sur la voie de la croissance. Il faut examiner d'un œil critique le laps de temps consacré à la planification de l'internationalisation, les raisons à celle-ci et la façon dont l'entreprise se présente sur le marché étranger. Les PME sont confrontées à des défis supplémentaires, à savoir qu'elles disposent de comparativement moins de ressources dans l'entreprise même. De plus, elles ne disposent en général pas de réseaux de contacts internationaux aussi étendus que ceux des grandes entreprises. Il s'avère donc d'autant plus important qu'elles utilisent tant les personnes que les ressources de façon aussi rentable que possible pour l'extension de leur activité à l'étranger. Dans ce contexte, la question des raisons et des conditions requises pour l'internationalisation prend tout son sens.



**L'internationalisation est un événement crucial pour l'entreprise.**

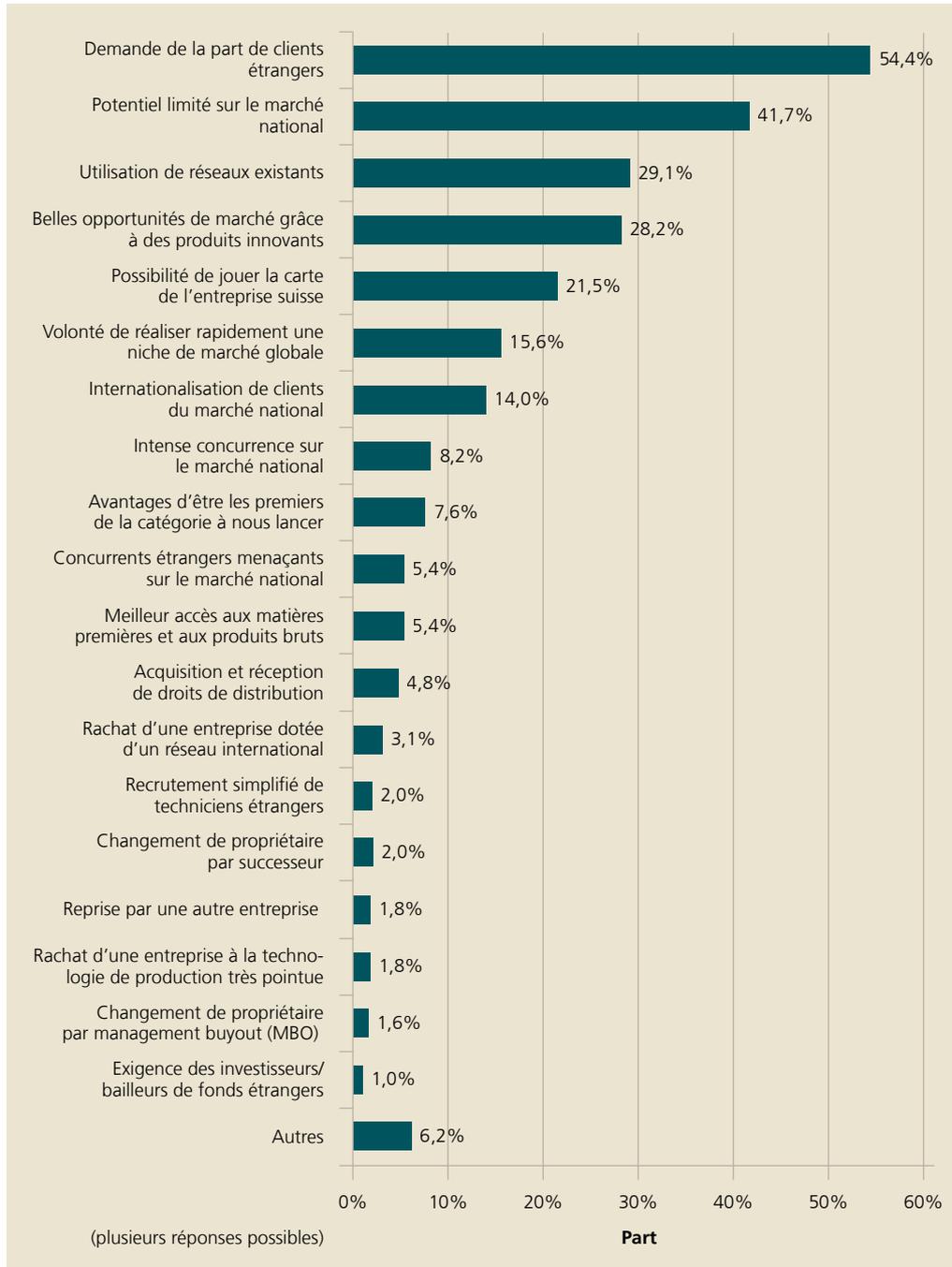


Illustration 8: Raisons de l'internationalisation

Les raisons de l'internationalisation ne peuvent se résumer à des effets «pull» des marchés étrangers ou à des effets «push» du marché domestique. Bien entendu, comme en attestent les résultats (cf. illustration 8), les PME se consacrent aux marchés étrangers en premier lieu en raison de l'importance et du caractère durable de la «demande de la part de clients étrangers» (54,4%). On constate donc un effet «pull» notable qui joue un rôle important pour les entreprises suisses. Les entreprises qui se comportaient auparavant de façon principalement passive vis-à-vis d'une potentielle internationalisation reçoivent des demandes de l'étranger et commencent à répondre à ces commandes. La deuxième raison, avec 41,7%, est le «potentiel limité sur le marché national». On peut partir du principe que les entreprises interrogées ont étudié de près la question de la taille limitée du marché suisse et ont cherché activement à s'internationaliser (effet «push»).

En troisième position, on retrouve l'«utilisation de réseaux existants» avec 29,1%. Ces réseaux peuvent par exemple se trouver dans l'environnement personnel de l'entrepreneur et, à un moment donné, offrir une possibilité d'internationalisation. Quatrième raison citée: les «belles opportunités de marché grâce à des produits innovants» avec 28,2%. Ici, les entreprises perçoivent une possibilité de distribuer activement un service ou un produit à l'étranger en raison de son caractère extrêmement innovant, qui fait qu'il n'est probablement pas encore disponible au niveau local à l'étranger. La cinquième raison, avec 21,5%, est la «possibilité de jouer la carte de l'entreprise suisse». Dans ce cas, les PME considèrent l'image de la Suisse à l'étranger comme un facteur essentiel à l'expansion sur le plan international. Elles comptent sur l'avantage concurrentiel que recèle la «marque suisse» vis-à-vis de la concurrence.

Si on s'interroge maintenant sur les moyens concrets nécessaires à la réalisation de ces projets d'expansion, les constats sont les suivants (cf. illustration 9): l'exportation directe (VM 5,19)<sup>6</sup> est à la fois le canal de distribution le plus utilisé et celui qui réussit le mieux aux PME suisses. Il constitue aussi la forme d'entrée sur les marchés la moins souvent abandonnée avec le temps. Dans les cas qui nous intéressent, les avantages pèsent manifestement plus lourd que les inconvénients connus de l'exportation directe.

L'exportation directe et l'absence d'intermédiaires dans les relations d'affaires représentent un avantage décisif pour les entreprises interrogées, dont environ la moitié propose des produits complexes. Parallèlement, ce type de produits a plus de difficultés à être distribué par des organisations commerciales ou par des intermédiaires. Par ailleurs, l'engagement de ressources moins important (par comparaison avec d'autres formes d'internationalisation), l'acquisition de connaissances sur le pays, le marché et les partenaires commerciaux potentiels de même que des marges moins étroites sont certainement des critères essentiels pour les PME. S'agissant des principaux obstacles, les entreprises interrogées relèvent parfois le manque de connaissances du pays d'exportation et le manque d'acceptation du marché étranger.

L'exportation indirecte par l'intermédiaire d'agences et d'organisations de soutien commercial figure en deuxième place, mais affiche une réussite inférieure (VM 4,69) à ce qu'on pouvait voir dans les études précédentes. En raison du besoin important de ressources et de l'importance accrue que revêtent les différences d'ordre culturel, juridique et/ou linguistique, les investissements directs à l'étranger en tant que forme d'internationalisation sont moins fréquents que l'exportation. Les filiales (VM 4,95) et les succursales à l'étranger (VM 4,73) occupent la troisième place avec l'entrée sur le marché par l'intermédiaire d'acheteurs importants (VM 4,88).

<sup>6</sup> Les moyennes se basent sur une échelle de 1 à 7.

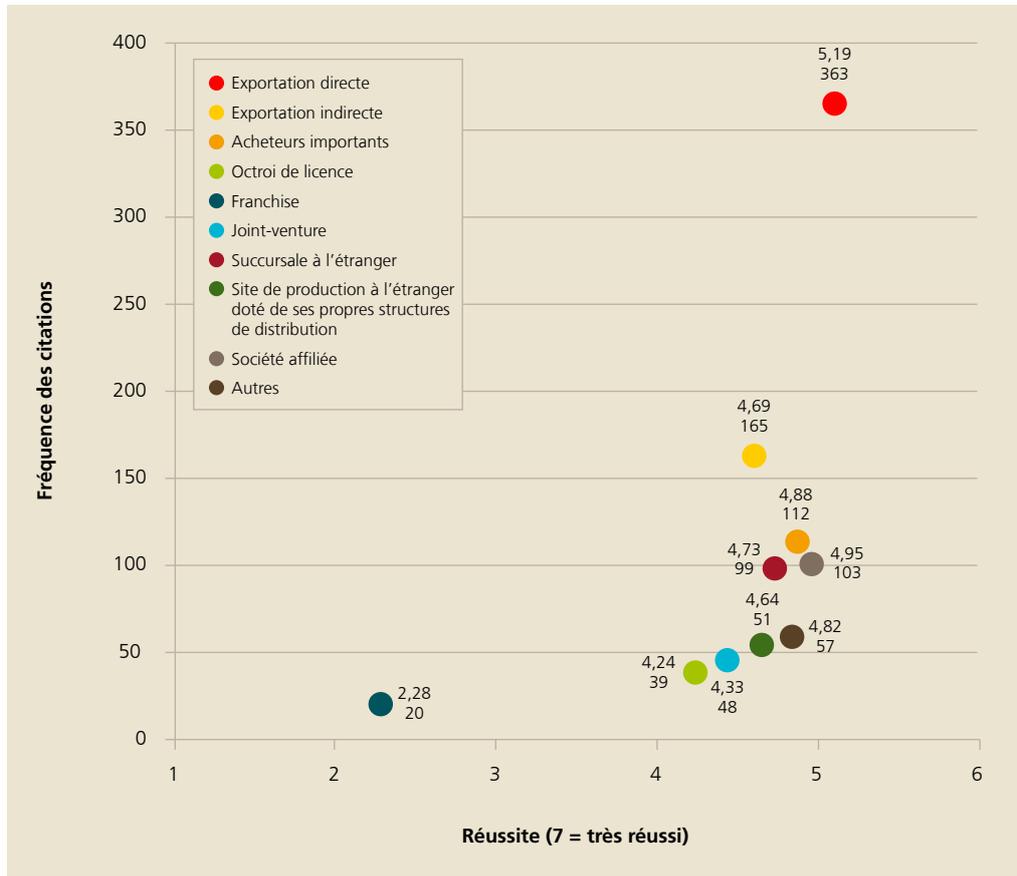


Illustration 9: Fréquence et réussite des canaux de distribution dans le processus d'internationalisation

Le groupe suivant est constitué des octrois de licences, des joint-ventures et des sites de production à l'étranger dotés de leurs propres structures de distribution. Quant au système de franchise (VM 2,28), il est très rarement utilisé dans la pratique. Ce constat n'a rien d'étonnant quand on sait que le système de franchise est un concept entrepreneurial global (concept d'approvisionnement, de vente, d'organisation et de gestion) qui ne satisfait pas, ou pas complètement, les besoins des entreprises interrogées. Les franchises sont surtout utilisées dans les domaines où un degré de standardisation élevé est judicieux. Or, la standardisation est indubitablement en contradiction avec la procédure différenciée que l'on doit appliquer lorsqu'on a affaire à des gammes de produits complexes.

## 5. Mise en œuvre de l'internationalisation: obstacles et soutien

Le processus d'internationalisation contraint les entreprises à résoudre des problèmes à la fois plus nombreux et foncièrement différents. En plus de relever les défis traditionnels dans les domaines des achats, de la logistique, de la production, de la distribution ainsi que dans les fonctions de soutien telles que l'informatique, la comptabilité ou le personnel, les décideurs se trouvent souvent face à une gageure, à savoir trouver des pistes pour maîtriser ces tâches dans un réseau en voie d'internationalisation. C'est le revers de la médaille, car si l'internationalisation offre des avantages considérables, notamment en termes d'accès à des clients, des capitaux, du personnel, des possibilités de formation ou à des matériaux moins coûteux ou de meilleure qualité, elle s'avère forcément nettement plus complexe. Il est donc essentiel de ne pas ignorer ces difficultés, mais de chercher activement à gagner une meilleure compréhension et d'imaginer des solutions. Plus l'internationalisation est forte, plus les décideurs doivent consacrer du temps à ce thème.

Dans le processus d'internationalisation, les petites et moyennes entreprises sont bien souvent confrontées à des défis tout autres que ceux des grandes entreprises. Alors que les grandes entreprises se fixent généralement un objectif et définissent un budget correspondant, la direction d'une PME doit souvent se limiter aux ressources existantes et réfléchir à ce qu'elle peut atteindre avec ces ressources. Cet état de fait est visible dans les réponses à la question de la mise en œuvre de l'internationalisation.

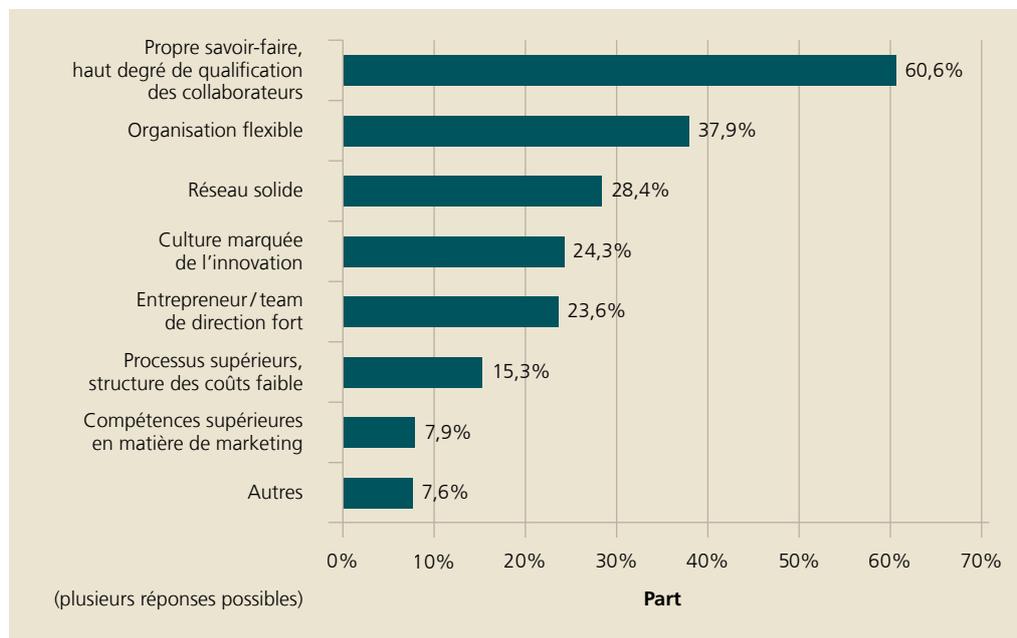


Illustration 10: Points forts de l'entreprise en matière d'internationalisation

Lorsqu'on leur demande sur quels points forts les PME s'appuient pour conquérir les marchés étrangers, 60% d'entre elles relèvent leur propre savoir-faire et le haut degré de qualification de leurs collaborateurs. Pour plus d'un tiers des PME interrogées (37,9%), l'organisation flexible constitue un point fort. En troisième position vient le réseau solide avec 28,4%, puis la culture marquée de l'innovation avec 24,3%, et en cinquième place une direction forte avec 23,6%. Avec ces réponses, les PME suisses montrent clairement qu'elles savent faire jouer leurs points forts relatifs vis-à-vis des grandes entreprises. Ainsi, le savoir-faire et le degré de qualification des collaborateurs ne sont pas liés à la taille de l'entreprise. L'organisation flexible est d'ailleurs plus souvent présente chez les PME que chez les grandes entreprises. Les caractéristiques de réseau, de culture d'innovation et de direction forte doivent aussi être considérées comme étant indépendantes de la taille de l'entreprise. Ici, les PME jouent habilement la carte de leurs points forts.

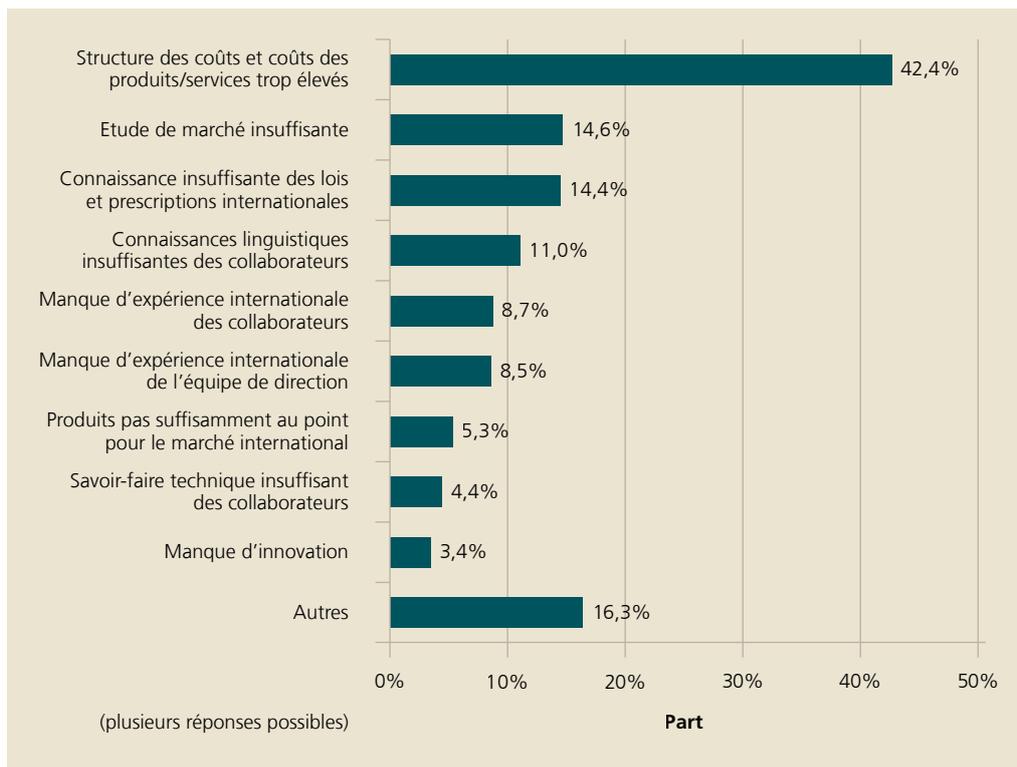


Illustration 11: Faiblesses de l'entreprise en matière d'internationalisation

Les réponses à la question inverse, à savoir celle portant sur les points faibles, reflètent également des caractéristiques typiques des PME: 42,4% d'entre elles citent les structures des coûts et les coûts de produits/services trop élevés. Cette réponse n'a rien de surprenant, dans la mesure où les grandes entreprises bénéficient d'économies d'échelles proportionnellement importantes et sont en meilleure position pour négocier vis-à-vis des fournisseurs. L'étude de marché insuffisante arrive en deuxième place des points faibles les plus cités avec 14,6%, suivie de près par la connaissance insuffisante des lois et des prescriptions internationales avec 14,4%. Ces deux points reflètent également dans une certaine mesure les ressources comparativement limitées dont disposent les PME.

En général, elles ne sont pas en mesure d'aborder des thèmes aussi complexes sans avoir recours à un prestataire de services tel qu'un consultant ou un cabinet d'avocats. Résultat un peu surprenant pour la Suisse: les connaissances linguistiques insuffisantes des collaborateurs arrivent en quatrième place avec 11,0%. Il est possible que l'importance croissante des pays asiatiques en tant que destination des exportations soit en cause, leurs langues étant encore insuffisamment maîtrisées. Le manque d'expérience internationale des collaborateurs arrive en cinquième place, ce qui renvoie également à un problème structurel des PME, confrontées à une «guerre des talents» peut-être inégale face à de grandes entreprises qui acquièrent plus facilement les collaborateurs au profil international.

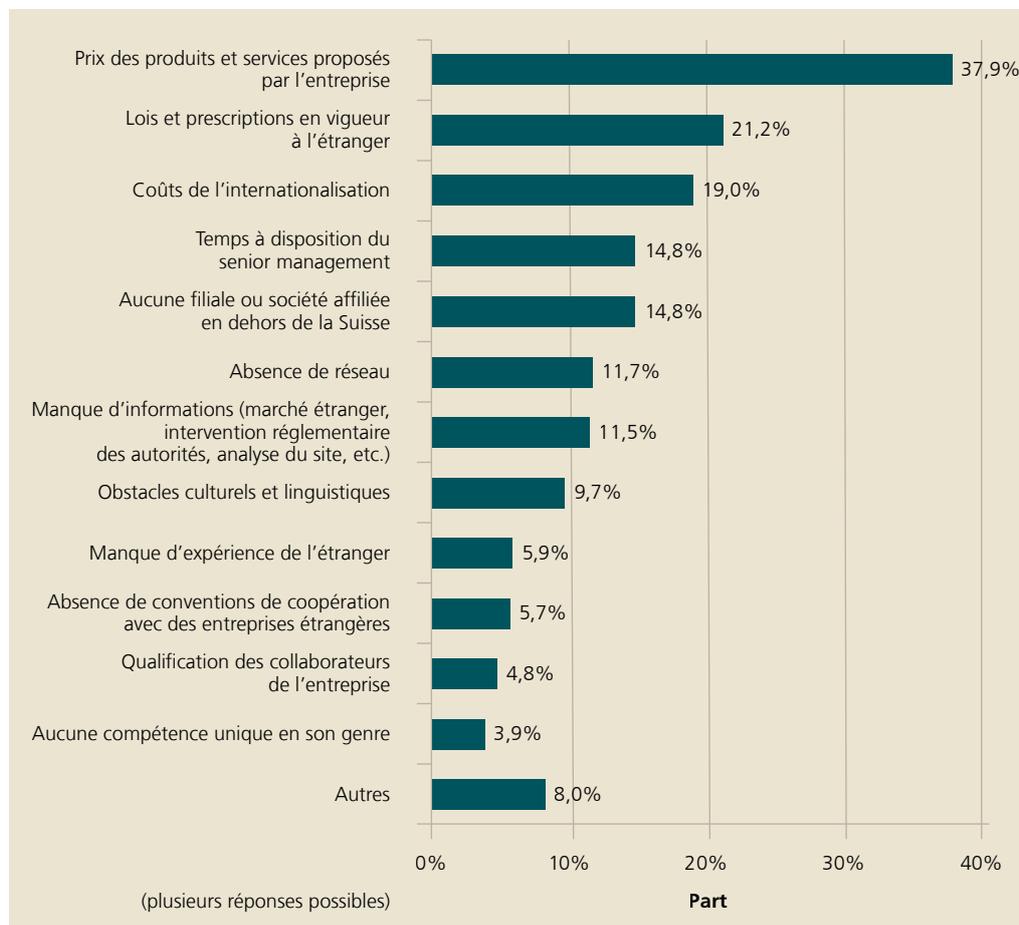


Illustration 12: Obstacles rencontrés durant le processus d'internationalisation

En ce qui concerne la question des obstacles au processus d'internationalisation, les réponses montrent une forte corrélation avec les points faibles mentionnés précédemment. Le prix des propres produits et services occupe la première place avec 37,9%. Il fallait s'y attendre, puisque les PME ont indiqué faire face à des structures des coûts et des coûts de produits/services trop élevés. Les lois et prescriptions en vigueur à l'étranger (21,2%) sont le deuxième obstacle au processus d'internationalisation le plus cité. Rien de surprenant là non plus, la connaissance insuffisante des lois internationales ayant auparavant été citée comme une faiblesse importante dans le processus d'internationalisation. Les coûts de l'internationalisation (19,0%) arrivent en troisième place des principaux obstacles, ce qui correspond aux coûts structurels trop élevés cités précédemment. Les deux points cités ensuite arrivent à égalité avec 14,8%, à savoir le temps à disposition du senior management et l'absence de filiales ou de sociétés affiliées en dehors de la Suisse. Ces obstacles-là doivent assurément être considérés comme spécifiques aux petites et moyennes entreprises. Les PME n'ont en général pas de services d'état-major auxquels le senior management pourrait déléguer les questions liées à l'internationalisation. Or, le senior management est tellement engagé dans l'exploitation quotidienne qu'il ne peut pas consacrer suffisamment de temps aux sujets stratégiques liés à l'internationalisation. En outre, les PME, contrairement aux grandes entreprises, n'ont en général pas de succursales à l'étranger avec l'aide desquelles elles pourraient renforcer leurs affaires internationales.

En dépit de leurs points forts, les petites et moyennes entreprises sont dépendantes d'un **soutien externe** adapté à leurs besoins. Les PME suisses affirment que ce sont des particuliers qui leur offrent l'aide la plus précieuse pour leur processus d'internationalisation. Ce résultat souligne l'importance des réseaux informels, qui sont d'autant plus essentiels pour les micro-entreprises. L'importance du soutien peut être décrite de la manière qui suit: plus l'entreprise est petite, plus le soutien fourni par des particuliers est essentiel.

Le soutien des banques, de Switzerland Global Enterprise, des chambres de commerce cantonales et des cabinets de conseil suivent ensemble en deuxième position. On ne constate pas ici de différence en fonction de la taille de l'entreprise. Selon les données des PME interrogées, le soutien des organismes de promotion économique des cantons, de Fargate et de Swissnex revêt une utilité encore plus limitée (cf. illustration 13).

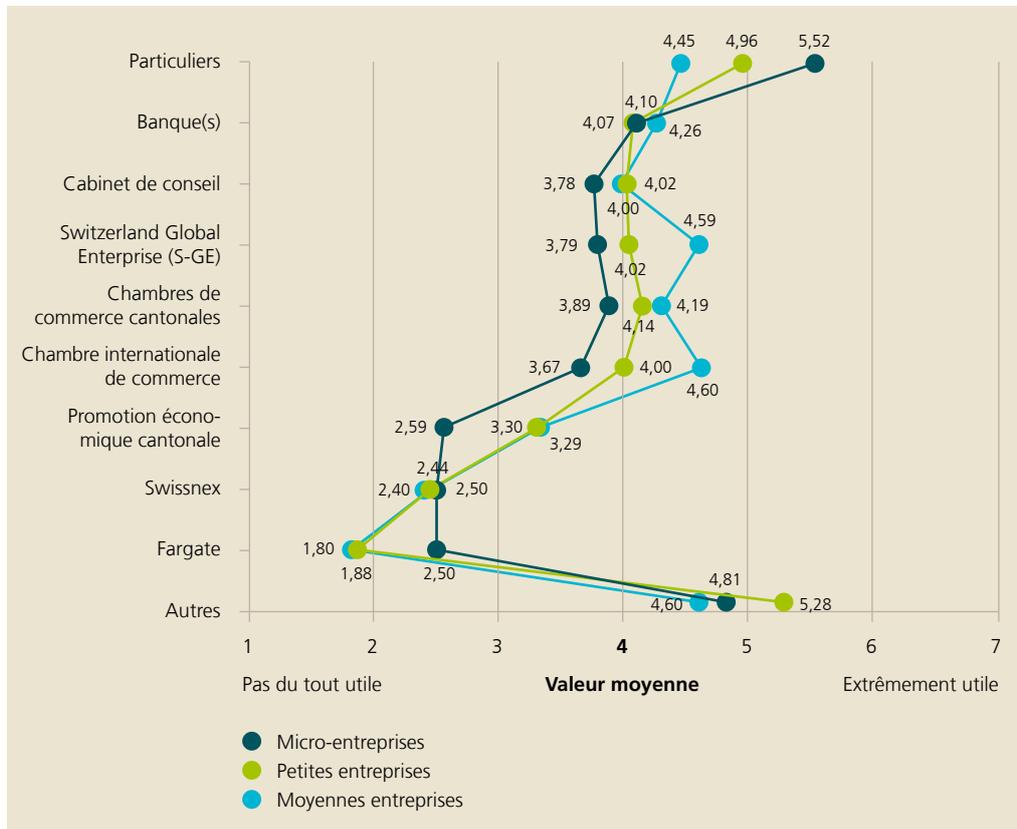


Illustration 13: Organisations et services d'aide à l'internationalisation

Etant donné le fait que les PME sont confrontées à un grand nombre d'obstacles dans le processus d'internationalisation, on a également demandé aux PME ce qui les retenait de faire appel à des services ou à un soutien externe.

Ici, la majorité des PME (12,0%) a indiqué que l'offre du prestataire de services ne correspondait pas aux besoins de l'entreprise. Apparemment, cette offre est restée en deçà des attentes des PME en quête de soutien. Le manque d'informations a été cité en deuxième position (8,6%). La quantité d'informations pouvant être obtenue auprès de tiers n'est apparemment pas suffisante. Cela signifie que les réponses des prestataires externes aux problématiques survenant dans le processus d'internationalisation sont insuffisantes. Le facteur d'insatisfaction arrivant en troisième place avec 7,7% est le rapport coût-utilité, jugé peu satisfaisant selon les PME interrogées. Il n'y a d'ailleurs pas de quoi s'en étonner, puisque les PME doivent souvent respecter des budgets serrés et peuvent rarement consacrer des budgets importants aux prestataires externes, contrairement aux grandes entreprises. Il est intéressant de constater que la quatrième position est occupée avec 5,2% par les délais trop longs pour solliciter ces services. Cela montre que l'internationalisation des PME se déroule rapidement et que les attentes en termes de délais à l'égard des organismes de soutien ne sont pas remplies.

Les PME ont besoin de prestations externes pour les affaires internationales, et ce aussi bien en Suisse qu'à l'étranger. Ainsi, l'**acquisition d'informations** passe en grande partie par les réunions d'information sur les pays et les marchés étrangers (18,6% des PME) ayant lieu en Suisse. Les réunions d'information à l'étranger sont moins fréquentées (9,5%) et les activités d'intermédiation en Suisse et à l'étranger sont sollicitées à proportion égale, soit par 9% environ des PME.

**Les services de marketing et de distribution** sont liés en premier lieu aux expositions et salons à l'étranger. Cette possibilité de promotion est utilisée par 46,5% des PME et suivie par les expositions/salons ayant lieu en Suisse et s'adressant aux clients étrangers potentiels (14,3%). Les conseils en marketing et les services d'acquisition de clients jouent un rôle moins important.

**Les services juridiques et cabinets de conseil** sont toujours davantage sollicités sur les marchés mondiaux – que ce soit en Suisse ou à l'étranger (illustration 14). Le conseil fiscal et juridique arrive en tête, aussi bien en Suisse (19,2%) que sur place dans le cadre d'une activité commerciale internationale (15,3%).

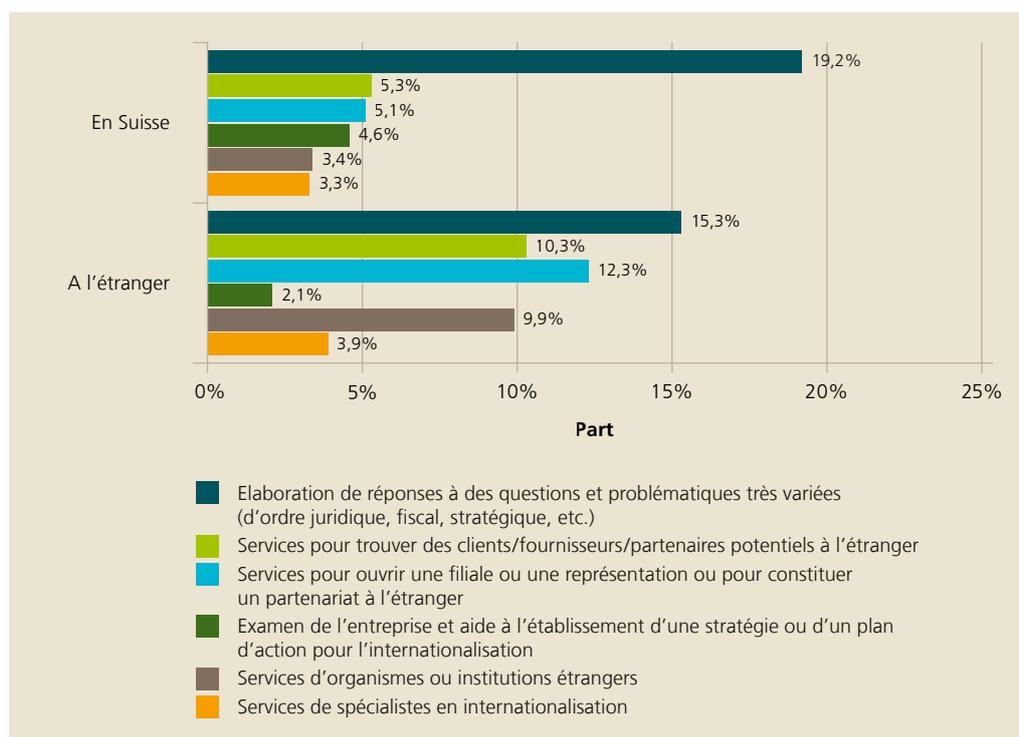


Illustration 14: Services juridiques et cabinets de conseil externes utilisés au cours des trois dernières années pour les affaires internationales

## 6. Facteurs de succès de l'internationalisation

### Interaction entre innovation et internationalisation

Le processus d'internationalisation comporte des risques, mais aussi de nombreuses opportunités. Ainsi, l'ouverture d'une PME au reste du monde peut avoir une influence positive sur la **force d'innovation de l'entreprise** (cf. illustration 15), notamment sur le développement de nouveaux produits (VM 5,87), sur le niveau de compétences du personnel (VM 5,67) et sur le nombre de brevets (VM 5,66). Une internationalisation peut aussi donner naissance à des solutions innovantes pour les procédés de fabrication et/ou la gestion des processus (VM 5,60). Des effets positifs ont aussi été constatés sur les nouveautés dans le marketing (VM 5,52), dans le modèle commercial (VM 5,44) et sur les nouveautés organisationnelles (VM 5,45).

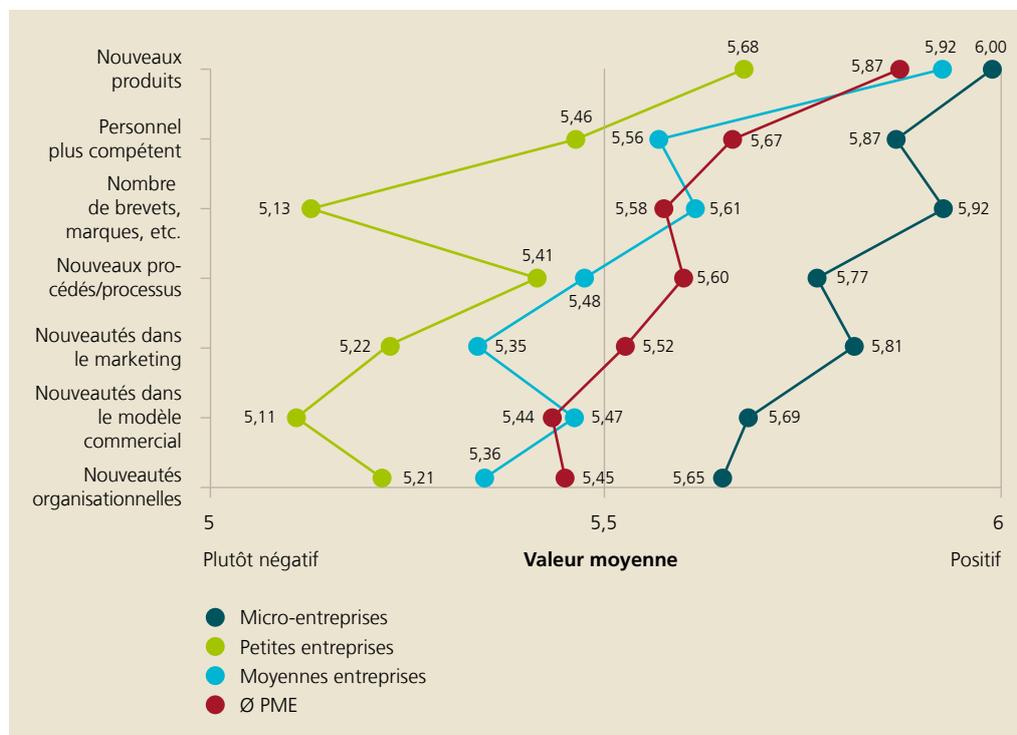


Illustration 15: Répercussions de l'internationalisation sur la force d'innovation (en fonction de la taille de l'entreprise)

Les résultats concernant le nombre de brevets/marques ainsi que les nouveautés dans le marketing et dans le modèle commercial sont particulièrement intéressants. Dans ces domaines, les répercussions de l'internationalisation chez les micro-entreprises sont bien plus élevées que chez les petites entreprises. Cela peut être lié au point de départ de la micro-entreprise au moment de s'engager dans une activité internationale; les effets d'apprentissage peuvent s'avérer plus marqués chez les micro-entreprises, et il se peut qu'il y ait un retard à rattraper dans ce domaine.

L'analyse des répercussions de l'internationalisation sur la force d'innovation n'aboutit pas à des conclusions spécifiques par branche. Aucune tendance claire ne peut être identifiée. Dans toutes les branches, l'internationalisation est essentielle à la force d'innovation, et on ne note que très peu de variations dans ce domaine.

### Stratégie d'entreprise adaptée entre marché et propres compétences

Concernant la **motivation pour le développement de produits et de processus novateurs**, il apparaît très clairement que la majorité des innovations sont fondées sur des besoins du marché. En effet, 59,6% des PME déclarent que ce sont les souhaits de clients qui ont mené au développement de solutions innovantes. En tant que deuxième élément déclencheur, elles citent les innovations induites par l'évolution technologique et apportées par leur propre recherche et développement (31,7%). Quelques entreprises, par contre, affirment avoir été plus ou moins contraintes de mettre au point des solutions innovantes (15,9%) pour réagir à l'introduction de nouveaux produits de la concurrence. Dans des cas plus rares, c'est le hasard (11,3%), l'innovation ouverte ou «open innovation» (9,9%), ou un autre élément déclencheur non spécifié dans l'enquête (9,7%) qui a entraîné le développement de nouveaux produits et processus (cf. illustration 16). Il est tout à fait probable que les innovations n'aient pas été le fruit d'un seul des éléments déclencheurs mentionnés, mais d'une combinaison de deux phénomènes ou plus.

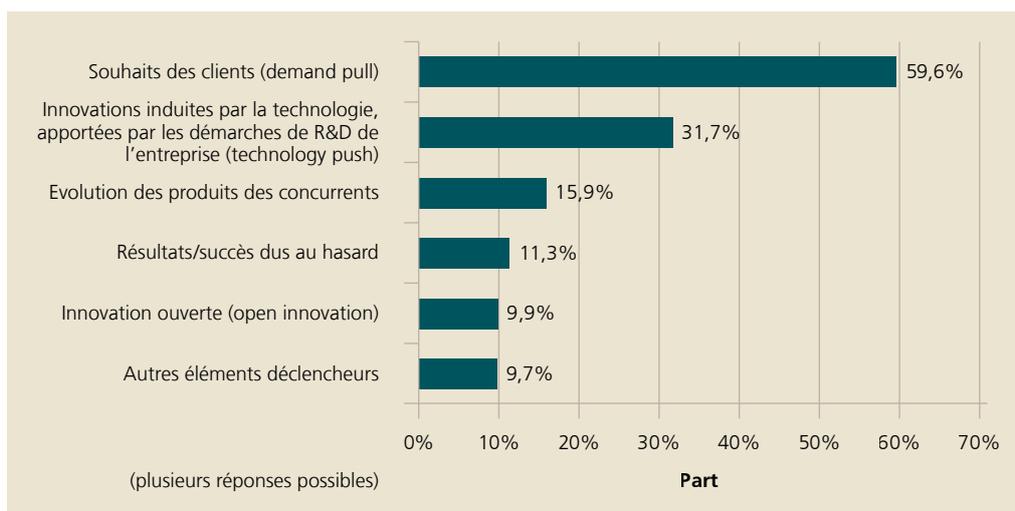


Illustration 16: Eléments déclencheurs du développement de produits et de processus innovants

Les PME interrogées estiment qu'elles se développent dans l'intervalle situé entre leur succès sur le marché et leur potentiel de succès. Les entreprises s'orientent en fonction de leurs compétences, sans pour autant négliger l'orientation sur le marché. Ces résultats sont confirmés par le fait qu'au cours des trois dernières années, 43,8% des PME ont systématiquement travaillé en Suisse à la production de nouveaux produits, 27,4% ont investi dans le design des produits et un quart des PME ont effectué ces activités plutôt sous la forme d'une collaboration dans la conception et le développement de produits. Les activités réalisées en Suisse sont complétées par des efforts analogues à l'étranger.

Ce type de développement d'entreprise requiert un niveau d'exigences élevé vis-à-vis de l'équipe chargée de la gestion entrepreneuriale et vis-à-vis des collaborateurs, ce qui tend à compliquer la mise en œuvre.

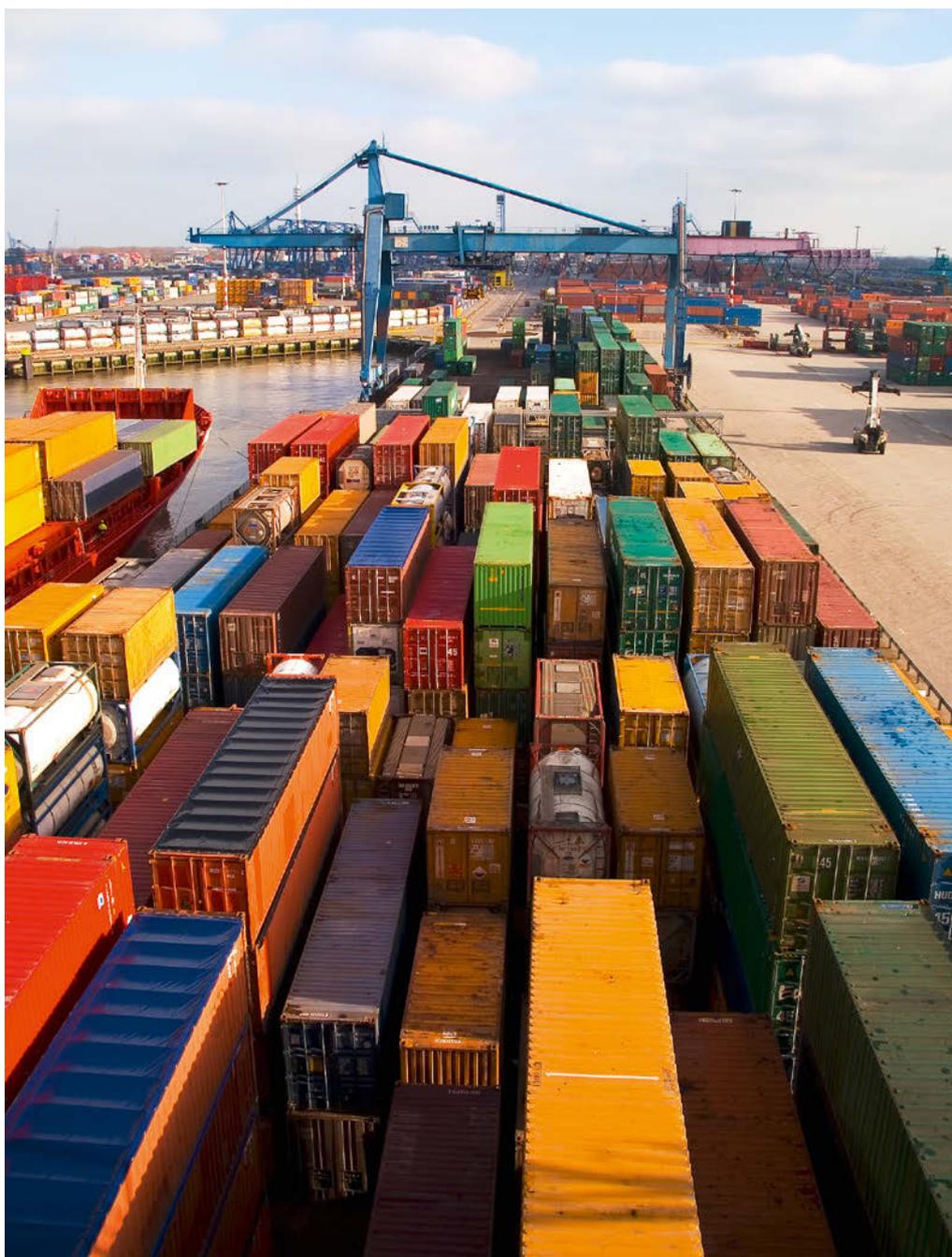
### Stratégies d'avenir de l'entreprise

Concernant le **développement de futurs produits et de processus tournés vers l'avenir**, les PME suisses placent de nouveau les clients au centre de leurs préoccupations. Pour les innovations futures, 48,9% d'entre elles désirent s'orienter systématiquement sur les avantages pour le client. Dans ce contexte, les besoins doivent être clarifiés dans le cadre d'une étude de marché précise (24,0%). En interne, des processus optimisés (28,1%) et l'augmentation du savoir-faire par le recrutement de nouveaux collaborateurs (19,4%) aident les entreprises à proposer des solutions innovantes et adaptées au marché. Environ 17,9% des PME sont convaincues que la recherche menée avec des partenaires au sein du réseau, ainsi que la collaboration avec des universités et des hautes écoles (14,6%) dans les domaines de la recherche et du développement, sont des éléments prometteurs. Les entreprises sont moins nombreuses (12,5%) à miser sur des investissements plus conséquents dans la recherche et le développement en interne (cf. illustration 17).



Illustration 17: Eléments déclencheurs du développement de futurs produits et processus innovants

Un dernier enseignement vient clore les bases du comportement d'internationalisation des PME suisses: les décideurs informent que le nombre de collaborateurs chargés des projets internationaux n'augmentera pas sensiblement au cours des trois prochaines années. Les micro-entreprises sont les seules à ne pas vraiment prévoir de croissance. Les entreprises de toutes les autres tailles tablent sur une faible croissance.



**Les prévisions pour les trois prochaines années tablent sur une faible croissance.**

## 7. Connaissances sur l'internationalisation tirées de la période 2006 à 2016

La présente étude est réalisée depuis 2006 à intervalles de trois ans, chaque édition mettant l'accent sur un thème spécifique. Après quatre études, il est opportun de passer en revue les changements observés durant cette période et de les analyser.

Il convient toutefois de mentionner qu'une analyse continue n'est possible qu'à certaines conditions: d'une part, les données collectées ont toujours une valeur d'instantanés pris à intervalles de trois ans, et qui peuvent être influencés par des événements survenus peu avant et par l'état d'esprit du moment. D'autre part, la population des PME interrogées a inéluctablement changé. Il était prévu à l'origine que l'étude suive sur le long terme un échantillon représentatif de PME. Néanmoins, en raison du caractère facultatif de l'étude, on ne peut garantir que l'ensemble des PME du panel d'origine y prenne à nouveau part systématiquement.

Une difficulté fondamentale tient au fait que la recherche sur les PME est soumise à ce qu'on appelle le «survivorship bias», qui rend difficile une analyse cohérente sur la durée (Brown, Goetzmann, Ibbotson & Ross, 1992). Il faut partir du principe qu'un grand nombre des PME interrogées lors d'une édition précédente, notamment des start-up, disparaîtront au cours d'un de ces intervalles de plusieurs années. En conséquence, les résultats d'analyse sont nécessairement limités aux réponses des entreprises qui ont survécu à cette période.

En revanche, deux arguments plaident pour l'utilisation de données selon une perspective longitudinale. D'une part, l'intensité des exportations des PME interrogées pendant la période sous revue est restée relativement constante, ce qui donne à penser que la population des PME interrogées continue à présenter des propriétés comparables (cf. illustration 18).

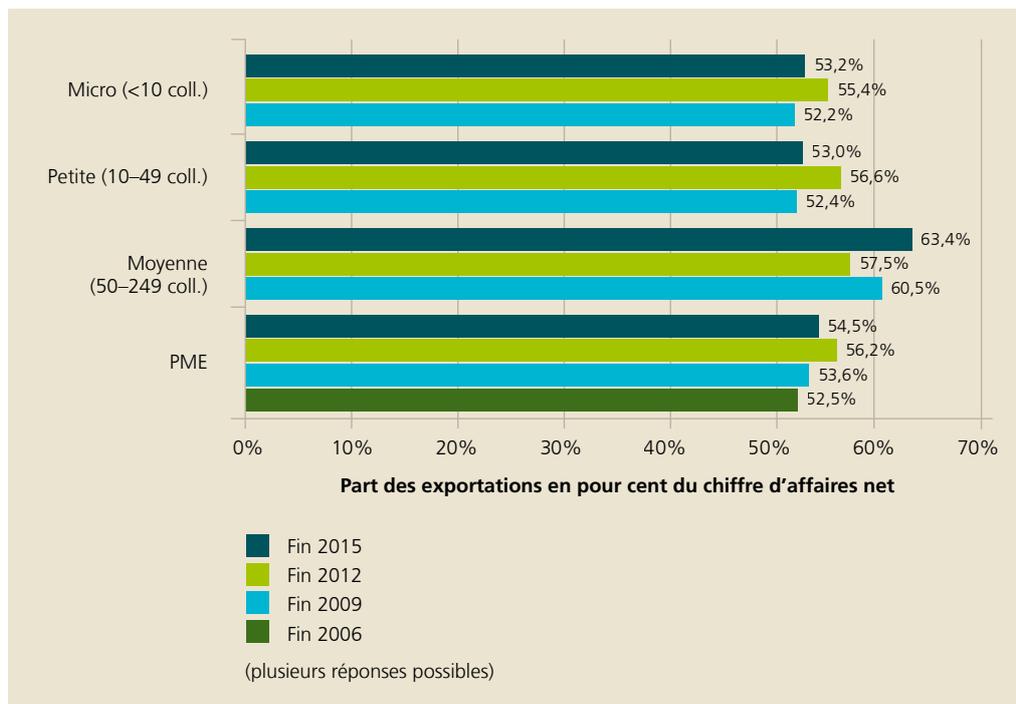


Illustration 18: Intensité des exportations de PME: période de 2006 à 2015

D'autre part, il n'existe pas d'étude longitudinale de ce type en Suisse qui puisse servir de comparaison. Il n'existe donc pas de données chiffrées de qualité comparable. Malgré toutes ces faiblesses techniques, nous allons procéder à une observation sélective de différentes variables sur la durée annoncée dans les paragraphes suivants.

### Raisons de l'internationalisation

A la première place des raisons de l'internationalisation, on retrouve au fil des ans la «demande de la part de clients étrangers». En 2007, 64% des PME l'ont citée comme raison principale, en 2010, elle a été citée par 62,6% d'entre elles, en 2013 par 71,8% et dans l'enquête actuelle par 54,4% d'entre elles. Une autre raison d'internationalisation récurrente est le «potentiel limité sur le marché national», resté en deuxième position (2007: 58%; 2010: 55,7%; 2013: 56,7%; 2016: 41,7%). Mais un changement est apparu en troisième position. L'argument des «belles opportunités de marché grâce à des produits innovants» avait d'abord été cité en 2007 et 2010 par 47%, respectivement 41% des PME, mais avait cédé sa place pour la première fois en 2013 à l'«utilisation des réseaux existants», qui obtenait cette troisième place avec 49,8%. L'argument des «belles opportunités de marché grâce à des produits innovants» a alors reculé en quatrième place avec 37,8%.

En 2016, l'«utilisation des réseaux existants» a repris la troisième place des raisons les plus citées avec 29,1%, suivie de près par l'argument «belles opportunités de marché» avec 28,2%. Auparavant, l'argument de l'«utilisation des réseaux existants» avait occupé la quatrième place des raisons d'internationalisation les plus citées avec 32% (2007) et 41% (2010). Malgré ces changements, on constate que, sur toute la période considérée, la «demande de la part de clients étrangers» et le «potentiel limité sur le marché national» restent les deux raisons d'internationalisation les plus importantes pour les PME suisses. Alors que le premier cas révèle un effet «pull» significatif depuis l'étranger, le deuxième argument le plus important est le résultat des limites imposées par la géographie, la population et la taille de la Suisse en tant que place économique.

De façon très générale, il est intéressant d'observer que la demande de clients étrangers a perdu de son importance en tant que raison de l'internationalisation au fil du temps. De fait, l'effet de la demande de l'étranger joue aujourd'hui un rôle moins important que par le passé. Cela pourrait être lié à la force du franc suisse, dont les effets se font sentir tout particulièrement depuis début 2015. De même, le nombre de fois où le potentiel limité sur le marché national a été cité comme raison de l'internationalisation a reculé. Cela pourrait refléter une attention plus marquée portée par les PME suisses au marché national, peut-être en raison des plus faibles débouchés sur les marchés internationaux en raison des cours de change peu propices à l'exportation.

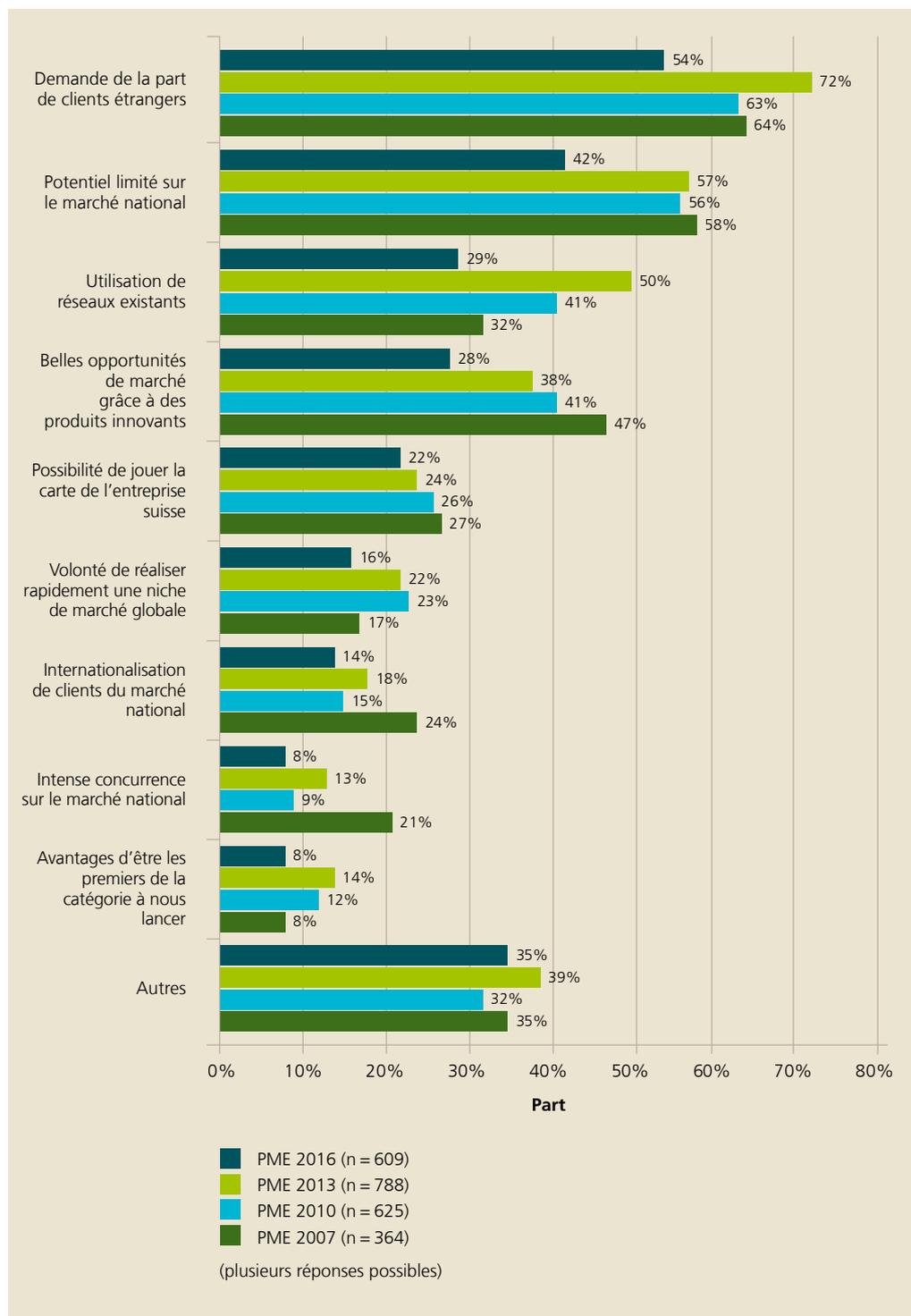


Illustration 19: Raisons de l'internationalisation: période de 2007 à 2016

### Obstacles rencontrés durant le processus d'internationalisation

Si l'on s'intéresse aux obstacles au processus d'internationalisation, trois obstacles figurent aux trois premières places sur l'ensemble de la période étudiée – même si l'ordre dans lequel ils apparaissent change.

En 2007, les «lois et prescriptions en vigueur à l'étranger» occupaient la première place avec 45% de citations, suivies par le «prix des produits et services proposés par l'entreprise» avec 34% et les «coûts de l'internationalisation» avec 33%. En 2010, le classement de ces principaux obstacles est resté identique, même si leurs pourcentages respectifs ont légèrement évolué. Les «lois et prescriptions en vigueur à l'étranger» ont alors été citées à 34,7%, le «prix des produits et services proposés par l'entreprise» à 28,6% et les «coûts de l'internationalisation» à 27,7%. En 2013, le «prix des produits et services proposés par l'entreprise» a remplacé la difficulté des «lois et prescriptions en vigueur à l'étranger» en tant que premier obstacle cité avec 41% contre 34,5% pour le second. Cet ordre est resté tel quel en 2016 avec une valeur de 37,9% pour le «prix des produits et services proposés par l'entreprise» et de 21,2% pour les «lois et prescriptions en vigueur à l'étranger».

Les «coûts de l'internationalisation» ont gardé leur classement de troisième obstacle le plus important sur l'ensemble de l'étude (2007: 33%; 2010: 27,7%; 2013: 24,6%; 2016: 19%).

Ces évolutions dans les obstacles au processus d'internationalisation les plus souvent cités sont peut-être la conséquence du renchérissement du franc suisse et de la difficulté accrue pour les PME suisses de vendre leurs produits à l'étranger. Néanmoins, l'obstacle des «lois et prescriptions en vigueur à l'étranger» ne doit pas être sous-estimé, car malgré quelques améliorations, il semble être un obstacle continu pour les PME suisses. Ici, en plus du secteur privé, il est assurément nécessaire de mener une politique en vue de conclure des accords avec les pays cibles afin de faciliter les exportations et de créer des points de contact pour les PME en quête de conseils. Les coûts de l'internationalisation sont probablement dus à la taille relativement réduite des PME suisses, qui doivent souvent s'engager dans ces projets sans pouvoir s'appuyer sur des réserves importantes.

Une observation chronologique permet notamment de constater que certains obstacles sont devenus beaucoup moins significatifs pour les PME suisses. C'est le cas de l'obstacle déjà mentionné des «lois et prescriptions en vigueur à l'étranger», qui est passé de 45% de citations en 2007 à 21% en 2016. On peut imaginer qu'une approche plus professionnelle des questions juridiques par les PME est à l'origine de cette baisse. Il est possible qu'aujourd'hui, les PME fassent appel plus tôt et de manière plus ciblée au conseil juridique. De façon similaire, l'importance des «coûts de l'internationalisation» pour les PME suisses a baissé. Cette baisse peut s'expliquer par le recul des coûts de l'informatique, de la communication et des transports qui a eu lieu au cours des neuf dernières années. Par ailleurs, l'utilisation croissante d'Internet en tant que canal de distribution explique également ce phénomène.

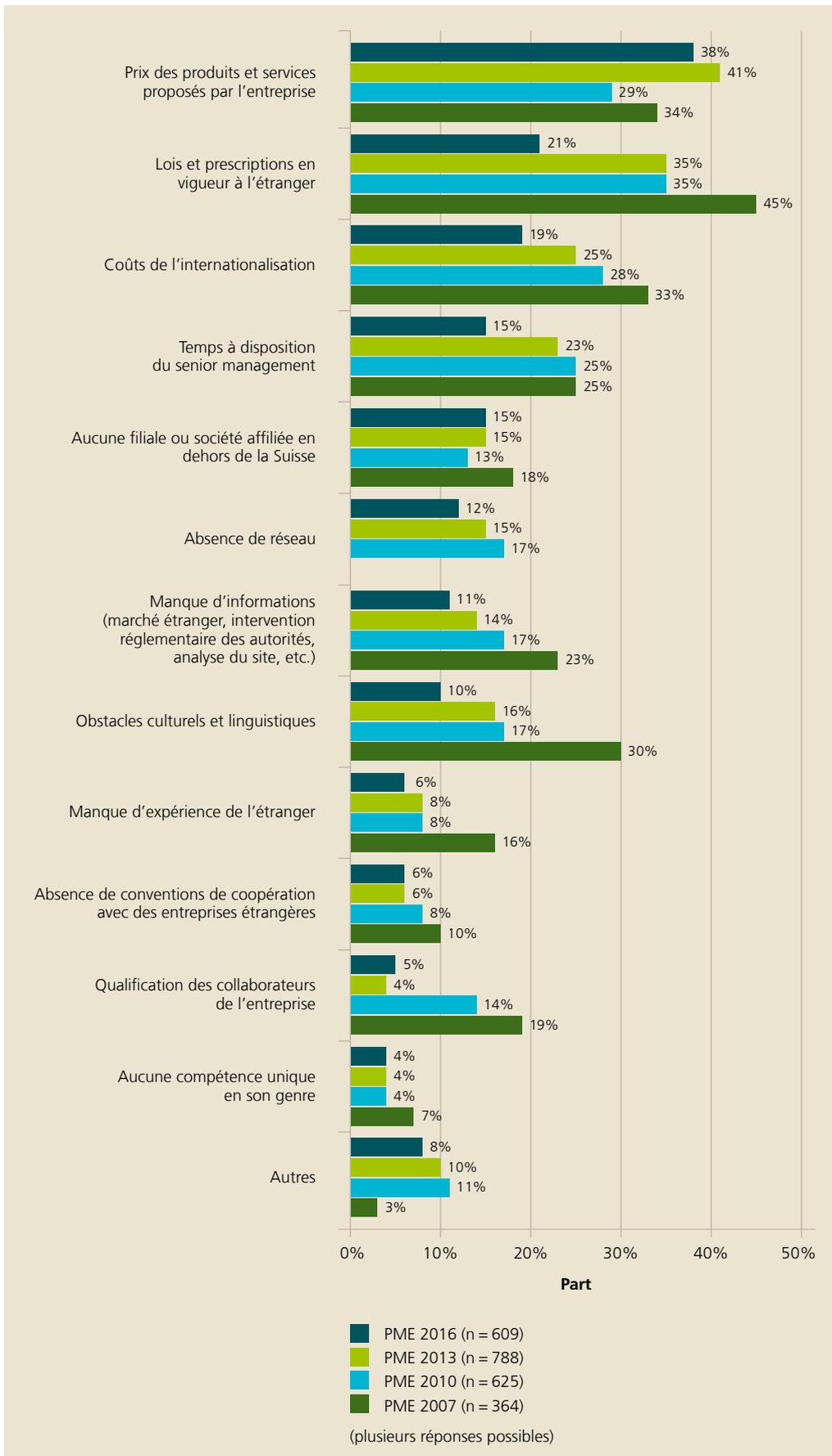


Illustration 20: Obstacles à l'internationalisation: période de 2007 à 2016

## Canaux de distribution

L'évaluation des perspectives de succès de différents canaux de vente a également sensiblement évolué au cours des dernières années. Certes, l'«exportation directe» reste comme dans toutes les études précédentes le canal de distribution de prédilection des PME suisses, mais on observe certains glissements.

Canaux de distribution	2007	2010	2013	2016
Exportation directe	4,2	5,7	5,6	5,2
Exportation indirecte	n.a.	4,5	4,2	4,7
Acheteurs importants	3,6	4,3	3,9	4,9
Succursale à l'étranger	3,5	3,5	3,5	4,7
Société affiliée	3,5	3,4	3,2	5,0
Octroi de licence	2,7	2,5	2,3	4,2
Joint-venture	2,9	2,6	2,5	4,3
Site de production à l'étranger doté de ses propres structures de distribution	3,1	2,8	2,5	4,6
Franchise	1,8	1,6	1,7	2,3
Autres	n.a.	4,0	3,9	4,8
Nombre de PME	386	625	788	609
Moyenne	3,2	3,4	3,3	4,4

**Tableau 6: Réussite des canaux de distribution dans le processus d'internationalisation: période de 2007 à 2016**

Par exemple, la popularité du canal des «acheteurs importants» est passée de 3,6 en 2007 à 4,9 aujourd'hui. Les perspectives de succès du canal de distribution «succursale à l'étranger» ont aussi largement augmenté: dans l'ensemble des études précédentes, la valeur était de 3,5; aujourd'hui, elle atteint 4,7. Le canal des «sociétés affiliées» a également gagné en popularité auprès des PME suisses. Les entreprises lui accordaient une valeur de 3,2 en 2013, contre 5,0 à ce jour. L'évaluation des perspectives de succès du canal de distribution «site de production à l'étranger doté de ses propres structures de distribution» connaît, elle aussi, une augmentation notable. La valeur correspondante est passée de 2,5 en 2013 à 4,6 aujourd'hui. L'augmentation significative des valeurs «succursale à l'étranger», «sociétés affiliées» et «site de production à l'étranger avec ses propres structures de distribution» laisse penser que les PME suisses réalisent leurs activités d'internationalisation avec davantage de professionnalisme que les années passées.

Manifestement, les entreprises suisses montrent toujours plus de volonté et de capacité de se confronter aux canaux de distribution qui demandent des liens bien plus étroits avec un partenaire d'importation et qui nécessitent un engagement financier considérable, comme dans le cas de la filiale et du site de production à l'étranger doté de ses propres structures de distribution. Autre indice de professionnalisation renforcée du processus d'internationalisation: les valeurs croissantes des octrois de licence et des joint-ventures. En effet, le degré de réussite pour les octrois de licence est passé de 2,3 en 2013 à 4,2 en 2016, et celui des joint-ventures a augmenté de 2,5 en 2013 à 4,3 aujourd'hui. Pour réussir, les PME ont besoin de connaissances techniques substantielles pour l'utilisation de ces derniers canaux de distribution. Les résultats tendent à prouver que les PME vont chercher ces connaissances pointues chez des juristes spécialisés en Suisse et à l'étranger (cf. chapitre 5).

### Éléments déclencheurs de l'innovation

Si l'on s'intéresse aux facteurs qui déclenchent les innovations chez les PME suisses, on obtient une image très stable au fil du temps. Les «souhaits des clients (demand pull)» gardent sur toute la période étudiée leur place d'élément déclencheur le plus cité, suivis par les «innovations induites par la technologie, apportées par les démarches de R&D de l'entreprise (technology push)». La troisième place a été occupée durablement au fil des ans par le déclencheur «évolution des produits des concurrents».

Seuls les pourcentages de ces trois premiers éléments déclencheurs ont évolué pendant cette période. Les souhaits des clients ont été cités par 88% des PME en 2007, par 79,2% d'entre elles en 2010, par 85,1% en 2013 et par 59,6% en 2016. Les valeurs obtenues par les innovations induites par la technologie ont suivi l'évolution suivante: 44% en 2007, 36,3% en 2010, 42,5% en 2013 et 31,7% en 2016. L'évolution des produits de la concurrence a toujours occupé la troisième place, mais la fréquence avec laquelle elle était citée a varié: 27% en 2007, 19,2% en 2010, 29,8% en 2013 et 15,9% en 2016. Hormis le fait que ces trois éléments ont été cités comme les plus importants dans chaque relevé, les variations des valeurs ne permettent pas de déduire d'autres tendances.

### Remarque

La comparaison sur plusieurs années révèle d'une part la **réflexion plus intense des PME** à propos des marchés internationaux et des marchés globaux, et d'autre part la contribution des décideurs à la stabilité de l'économie suisse et des exportations **de par leur professionnalisme et leur comportement entrepreneurial**. Les institutions et personnes qui soutiennent les PME dans les affaires internationales semblent avoir pris un rôle plus actif et efficace pendant cette période. Naturellement, il reste un potentiel d'amélioration, en particulier concernant l'aide spécifique dans le marché cible étranger.

## 8. Conclusion

Les PME internationales surmontent relativement bien le test de résistance du franc fort et de la mondialisation. Elles ont plus ou moins bien digéré la pression de la revalorisation du franc, se sont donc adaptées à la nouvelle donne et reprennent confiance dans l'évaluation de leurs perspectives d'affaires. Elles documentent celles-ci avec professionnalisme et adoptent des stratégies différenciées en fonction des marchés cibles.

Les décideurs souhaitent principalement savoir dans quelle mesure les affaires internationales sont prometteuses et comment mesurer la performance. La structure complexe de la performance de l'internationalisation est de toute évidence influencée par le taux d'internationalisation; on note à cet égard que la performance de l'internationalisation augmente sensiblement lorsque ce taux progresse durant la phase initiale.

La taille limitée du marché domestique suisse, la forte orientation internationale des PME suisses, mais aussi le libre accès au marché européen favorisent l'internationalisation. Les petites et moyennes entreprises qui optent pour un nombre réduit de stratégies d'entrée sur les marchés peuvent améliorer considérablement leur performance. Ce gain de performance sera cependant limité, voire réduit à néant, si l'entreprise elle-même commet l'erreur de ne pas mettre à profit les expériences déjà cumulées lorsqu'elle accroît le nombre de marchés cibles où elle intervient et/ou lorsqu'elle étend ses stratégies d'entrée sur les marchés.

La sélection judicieuse des pays ou des régions et villes revêt logiquement une importance primordiale. Dans ce contexte, l'entreprise doit répondre notamment aux questions suivantes:

- Quels sont les objectifs entrepreneuriaux pour notre activité internationale?
- Comment et où reconnaissons-nous les opportunités d'affaires entrepreneuriales?
- Quelles stratégies d'entrée sur le marché guident notre action? Pendant combien de temps?
- Nous concentrons-nous d'abord sur nos compétences clés ou sur le marché?
- Quelles informations spécifiques pouvons-nous recueillir, à quel moment, où et comment?
- Délocalisons-nous notre production à l'étranger?
- Optons-nous pour l'offshoring ou le nearshoring en Europe de l'Est?
- Quels marchés allons-nous quitter? Quels marchés prévoyons-nous de pénétrer?
- Comment organisons-nous notre réseau à l'étranger?

Cette sélection non exhaustive de questions montre à quel point le lancement d'activités internationales peut être complexe. Il faut une approche différenciée. En outre, l'entreprise doit trouver sa place dans la zone de tension entre les réalités locales suisses et les marchés mondialisés.

Il semble intéressant de mentionner qu'en fonction de la perspective, on peut considérer le sud de l'Allemagne, la région Rhône-Alpes, l'Alsace, la Franche-Comté, la Lombardie et le Piémont ainsi que le Vorarlberg comme faisant partie du marché helvétique. Il reste à décider si l'on est prêt à travailler davantage sur ce marché domestique élargi, malgré le franc fort et la diversité culturelle. De nouvelles opportunités d'affaires combinées à un fort pouvoir d'achat devraient constituer un attrait suffisant.

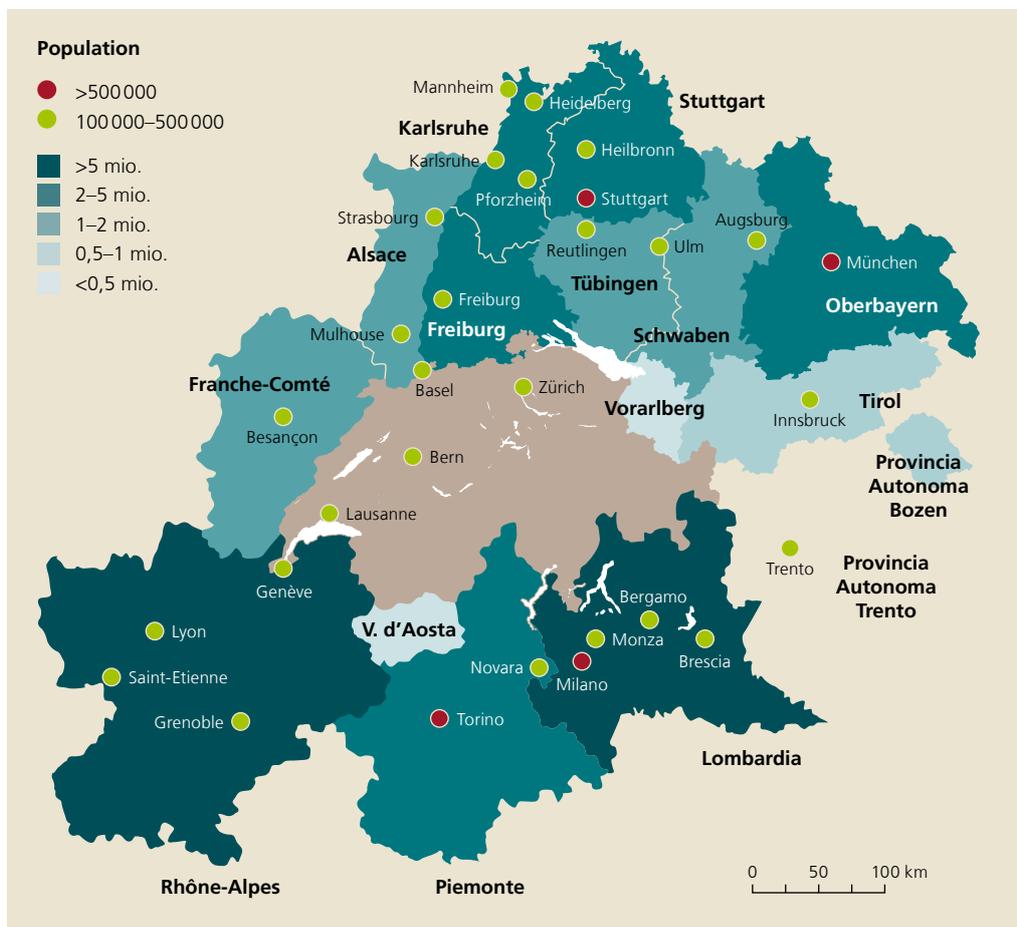


Illustration 21: Marché domestique élargi

Si l'on ne tente pas sa chance chez les voisins européens, il est possible de développer des affaires dans des métropoles en misant sur une stratégie axée sur les grands centres d'affaires.

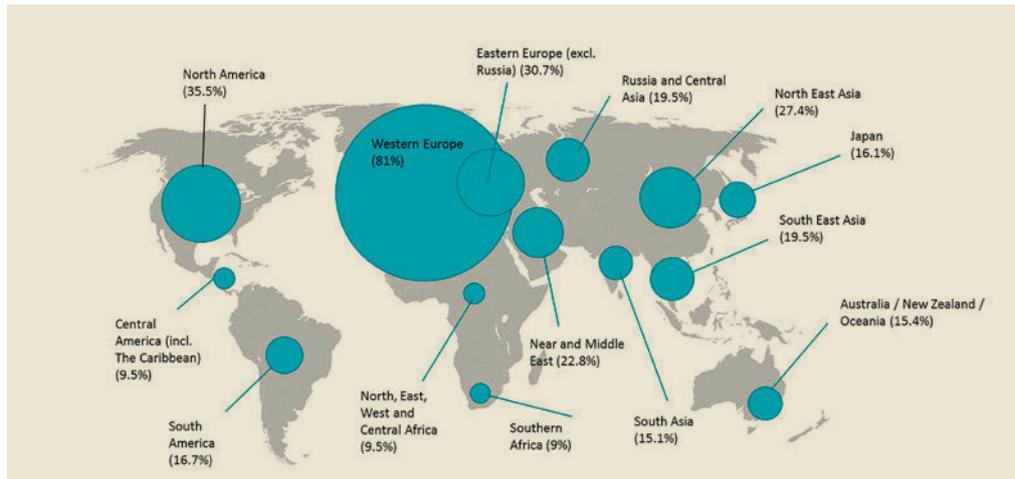


Illustration 22: Importance des régions du monde pour les PME suisses<sup>7</sup>

De toute évidence, la performance internationale est intimement liée aux objectifs de l'entreprise et du décideur en matière d'internationalisation. Dans l'analyse et l'évaluation de la performance, il convient de distinguer en particulier entre les objectifs matériels et immatériels. Bien entendu, il faut aussi considérer le type de mesure de la performance. Tous ces aspects influencent sensiblement le résultat. Il est judicieux de faire une différence entre la performance subjective et la performance objective pour pouvoir évaluer approximativement la performance internationale tributaire de différents facteurs, d'autant que l'internationalisation est considérée, entre autres, comme une possibilité de faire évoluer sa propre capacité à identifier les opportunités d'affaires. Il est donc important d'améliorer aussi la capacité d'innovation des collaborateurs clés.

Lorsque les entreprises traitent des marchés éloignés sur le plan géographique et culturel, les effets d'apprentissage disparaissent, alors que les coûts de coordination et de transaction augmentent de façon disproportionnée. En conséquence, après une première phase réussie, les performances chutent à mesure que l'internationalisation progresse. Plus tard, les performances peuvent renouer avec la croissance, à condition de combler le manque d'expérience et de bénéficier de l'effet d'apprentissage. Ce processus doit à son tour s'accompagner d'une activité d'innovation qui génère des structures organisationnelles innovantes et/ou des innovations de processus en plus des nouvelles prestations de marché.

<sup>7</sup> La taille du cercle correspond à l'importance que revêt la région pour les PME, mesurée en fonction des représentations directes et indirectes.

L'internationalisation est une entreprise complexe, dans laquelle l'expérience des différents acteurs est tout à fait décisive. L'échange de connaissances et d'expériences, que seuls certains groupes sont à même d'activer, entre les entreprises, ainsi qu'avec les organismes de soutien à l'internationalisation et les milieux scientifiques, doit impérativement être encouragé. Les ateliers interprofessionnels viennent compléter cette stratégie d'échange de connaissances qui est bénéfique pour l'ensemble des participants. Grâce à l'intégration des enseignements tirés de la pratique dans un outil de gestion du savoir, les entrepreneurs actifs à l'international peuvent bénéficier d'informations supplémentaires mises à disposition par des spécialistes. On pourrait ainsi élaborer des «key performance factors» qui influenceraient et accompagneraient le processus d'internationalisation et contribueraient à une mise en œuvre fructueuse et durable au sein de l'entreprise.

D'une part, il faut élaborer de nouveaux modèles de promotion économique et de promotion des exportations à l'échelle régionale. La mise en place d'une démarche internationale et coopérative des PME suisses pour les marchés cibles mondiaux serait judicieuse car elle permettrait de tirer profit des synergies ainsi créées.

D'autre part, il faut y associer une politique de promotion économique afin d'inciter des PME établies dans les régions visées à utiliser la Suisse comme une place d'affaires centrale pour atteindre l'Europe, en coopération avec des PME suisses et avec les institutions compétentes sur place.

# Index des illustrations

<b>Illustration 1:</b> Branches des entreprises	11
<b>Illustration 2:</b> Modes d'internationalisation	12
<b>Illustration 3:</b> Intensité des exportations de PME: part moyenne des exportations en pour cent du chiffre d'affaires net	13
<b>Illustration 4:</b> Orientation entrepreneuriale en fonction de la taille de l'entreprise	20
<b>Illustration 5:</b> Orientation entrepreneuriale en fonction de la branche de l'entreprise	21
<b>Illustration 6:</b> Reconnaissance d'opportunités d'affaires	22
<b>Illustration 7:</b> Reconnaissance d'opportunités d'affaires en fonction de la taille de l'entreprise	23
<b>Illustration 8:</b> Raisons de l'internationalisation	27
<b>Illustration 9:</b> Fréquence et réussite des canaux de distribution dans le processus d'internationalisation	29
<b>Illustration 10:</b> Points forts de l'entreprise en matière d'internationalisation	30
<b>Illustration 11:</b> Faiblesses de l'entreprise en matière d'internationalisation	31
<b>Illustration 12:</b> Obstacles rencontrés durant le processus d'internationalisation	32
<b>Illustration 13:</b> Organisations et services d'aide à l'internationalisation	34
<b>Illustration 14:</b> Services juridiques et cabinets de conseil externes utilisés au cours des trois dernières années pour les affaires internationales	35
<b>Illustration 15:</b> Répercussions de l'internationalisation sur la force d'innovation (en fonction de la taille de l'entreprise)	36
<b>Illustration 16:</b> Eléments déclencheurs du développement de produits et de processus innovants	37
<b>Illustration 17:</b> Eléments déclencheurs du développement de futurs produits et processus innovants	38
<b>Illustration 18:</b> Intensité des exportations de PME: période de 2006 à 2015	40
<b>Illustration 19:</b> Raisons de l'internationalisation: période de 2007 à 2016	42
<b>Illustration 20:</b> Obstacles à l'internationalisation: période de 2007 à 2016	44
<b>Illustration 21:</b> Marché domestique élargi	48
<b>Illustration 22:</b> Importance des régions du monde pour les PME suisses	49

# Index des tableaux

<b>Tableau 1:</b> Structure de l'échantillon selon la taille de l'entreprise	10
<b>Tableau 2:</b> Chiffres clés de l'internationalisation	14
<b>Tableau 3:</b> Activités internationales des PME par région du monde (état fin 2015)	15
<b>Tableau 4:</b> Régions du monde et présence des PME suisses dans les métropoles mondialisées	17
<b>Tableau 5:</b> Expérience internationale au moment des premières démarches vers l'internationalisation	19
<b>Tableau 6:</b> Réussite des canaux de distribution dans le processus d'internationalisation: période de 2007 à 2016	45

# Bibliographie

Brown, S. J., Goetzmann, W., Ibbotson, R. G., & Ross, S. A. (1992). Survivorship bias in performance studies. *Review of Financial Studies*, 5(4), 553-580.

CDEP (2016). Actuel. Repris du site [http://www.vdk.ch/media/archive2/archiv/standortpromotion/01b\\_VDK\\_DatenEvaluationSTIP2015.pdf](http://www.vdk.ch/media/archive2/archiv/standortpromotion/01b_VDK_DatenEvaluationSTIP2015.pdf)

Credit Suisse (2016). Branchenhandbuch: Nachhallen des Frankenschocks, 2016.

Dutta, S., Lanvin, B., & Wunsch-Vincent, S. (2015). The Global Innovation Index 2015 – Effective Innovation Policies for Development. Repris du site <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2015-report>

KOF (2016a). Repris du site <http://www.kof.ethz.ch/fr/previsions-indicateurs/indicateurs/kof-indicateur-emploi.html>

KOF (2016b). Baromètre conjoncturel du KOF. Repris du site <http://www.kof.ethz.ch/fr/previsions-indicateurs/indicateurs/kof-barometre-conjoncturel.html>

OFS (2016a). Données détaillées: Données – Commerce extérieur. Repris du site <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/06/05/blank/data.html>

OFS (2016b). Le franc fort pèse sur la balance touristique. Repris du site [http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?parents\\_id=1110&eintrag\\_id=790&no\\_titel=true](http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?parents_id=1110&eintrag_id=790&no_titel=true)

SECO (2016a). PIB: Estimations trimestrielles. Repris du site <https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/wirtschaftslage---wirtschaftspolitik/Wirtschaftslage/bip-quartalschaetzungen-.html>

WEF (2016). Competitiveness Rankings. Repris du site <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/>

# Notes

ISBN 978-3-906201-93-1



2016-075 PF