



HAUTE ÉCOLE DE GESTION  
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT  
SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg  
Freiburg

# Swiss International Entrepreneurship Survey (SIES) 2019

Résultats de l'étude sur le comportement  
d'internationalisation des PME suisses

**Editeur**

Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR), Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO)

Date: octobre 2019

Baldegger, R. J., Hervé, A., &amp; Wild, P. (2019) : Swiss International Entrepreneurship Survey (SIES) 2019:

Résultats de l'étude sur le comportement d'internationalisation des PME suisses

[www.heg-fr.ch/sies](http://www.heg-fr.ch/sies)

ISBN: 2-940384-49-5



9 782940 384495

**TABLES DES MATIERES**

Avant-propos	4
Executive Summary	5
1 Contexte, objectifs et envergure de l'étude	6
1.1 Contexte conjoncturel	6
1.2 Tendances de l'internationalisation	6
1.3 Objectifs	7
1.4 Etendue de l'étude et participants	8
1.5 Dynamique des secteurs industriels	9
2 Le comportement d'internationalisation des PME suisses en contexte mondial	12
2.1 Impact de l'internationalisation sur l'innovation	12
2.2 Typologie, vitesse et focus de l'internationalisation	13
2.3 Stratégies des PME pour pénétrer dans des pays étrangers	17
2.4 Internationalisation par le biais des métropoles mondialisées	20
3 L'entrepreneur et l'équipe de management	22
3.1 Autodétermination/locus de contrôle	23
4 Les effets de la numérisation	26
5 Mise en oeuvre de l'internationalisation – Prestations de soutien	32
6 Performance de l'internationalisation	40
7 Conclusion	44
Figures	45
Tableaux	45
Bibliographie	46

## AVANT-PROPOS

Au cours des dernières années, l'internationalisation des petites et moyennes entreprises (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 commencer par définir les différents types de PME actives 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. Il y a également les 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. La question du succès d'un modèle d'entreprise en période de changements turbulents et de digitalisation doit être résolue par un comportement entrepreneurial proactif.

Le présent rapport se base sur une vaste enquête au sujet de l'internationalisation des PME suisses. Après les premières études réalisées en 2007, 2010, 2013 et 2016, cette enquête révèle pour la cinquième fois des faits intéressants quant à l'internationalisation des PME suisses et les met en relation avec les constatations faites au sujet de la vision entrepreneuriale des PME. D'une part, le potentiel des entreprises en Suisse peut parfaitement être considéré avec optimisme et, d'autre part, la présente étude montre que les améliorations doivent porter sur plusieurs plans en vue notamment de soutenir davantage les efforts d'internationalisation des entreprises. L'entrepreneur et son équipe de direction sont au centre de l'étude, car seul un excellent management 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.

Prof. Dr. Rico J. Baldegger

## EXECUTIVE SUMMARY

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 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 proposés en automne/hiver 2019.

L'étude porte essentiellement sur l'entrepreneur et 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 important d'identifier rapidement 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 examine l'influence bien connue de la confiance en soi et du niveau de compétence nécessaire pour mener une équipe dirigeante expérimentée sur le plan international à franchir les frontières. L'importance de l'expérience internationale ne doit pas être sous-estimée ; elle a une influence significative non seulement sur le rythme de l'internationalisation, mais aussi sur son succès.

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 la créativité des collaborateurs. Les cas pratiques 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.

Les PME interrogées concentrent leurs exportations sur les marchés matures d'Europe occidentale et d'Amérique du Nord. Ces résultats confirment les données de l'Administration fédérale des douanes, dans la mesure où 20% de la valeur des exportations de marchandises sont allés en Allemagne, 55% dans toute l'Union européenne et 16% aux Etats-Unis. Dans le contexte des conflits commerciaux internationaux, la concentration sur les marchés matures constitue toutefois un danger croissant, d'autant plus qu'un refroidissement de l'économie des pays voisins s'est fait sentir au deuxième trimestre 2019 (EZV, 2019).

# 1 CONTEXTE, OBJECTIFS ET ENVERGURE DE L'ÉTUDE

*”Actuellement, trop d’entreprises passent en mains étrangères ou sont trop délocalisées. La Suisse est en train de se vendre.”*  
Fondateur/CEO, micro-entreprise

## 1.1 Contexte conjoncturel

Le développement économique s'est affaibli au premier semestre 2019 et la crainte d'une récession est pour ainsi dire palpable, en particulier en Europe. L'important indicateur du développement économique, l'indice des directeurs d'achat PMI, stagne. Malgré deux premiers trimestres relativement bons, Swissmem, l'Association de l'industrie suisse des machines, des équipements électriques et des métaux, perçoit des nuages se profiler à l'horizon (Swissmem, 2019).

La force du franc suisse, les incertitudes autour du Brexit, le différend commercial entre les Etats-Unis et la Chine, la détérioration de la situation économique en Allemagne où se dirige près d'un quart des exportations suisses, ne sont que quelques-uns des facteurs de risque auxquels les entreprises font face. Cette situation affecte assurément plus directement les PME exportatrices.

L'association faîtière Swissmem s'attend à un nouveau ralentissement de l'activité commerciale au second semestre. Toutefois, le secteur étant très hétérogène, toutes les entreprises ne seront pas affectées dans la même mesure. Si le franc suisse continue de se renforcer et si l'économie allemande ne se redresse pas, on peut s'attendre à une nouvelle vague de restructurations. Les PME qui ont négligé toute forme d'innovation au cours des dernières années seront probablement celles qui en souffriront le plus.

*”L’importation est aussi une forme d’internationalisation”*  
CEO/successeur, PME Medtech

## 1.2 Tendances de l'internationalisation

Alors que l'internationalisation concernait principalement de grandes entreprises internationales encore récemment, ce sont désormais les PME actives à l'étranger qui attirent davantage l'attention. Dans l'univers hétérogène des PME, on trouve encore un nombre considérable d'entreprises actives uniquement sur le marché local, régional ou national. Mais le nombre de micro-entreprises et de petites entreprises dynamiques et innovantes déjà orientées vers l'international ou qui prévoient de le devenir, ne cesse de grandir.

Le comportement d'internationalisation des PME a été examiné dans plusieurs pays, dans le but de définir le processus d'internationalisation ou d'identifier les raisons de l'internationalisation et ses obstacles. Dans les pays qui présentent un marché intérieur restreint en particulier, de nombreuses recherches empiriques ont été menées pour comprendre ce qui poussait 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, car ces instances ont besoin de mieux comprendre les facteurs clés du succès de l'internationalisation.

*”Pour nous, entreprises suisses, les opportunités commerciales internationales sont fortement limitées par la corruption.”*  
CEO, petite entreprise, électronique

## 1.3 Objectifs

Le but de la présente étude est d'examiner de manière approfondie le comportement d'internationalisation des PME suisses déjà actives à l'étranger, en vue de comprendre ce processus ainsi que les facteurs qui déterminent son succès. Elle se concentre sur la compétitivité de PME internationales et s'est fixé les objectifs suivants:

- acquérir de nouvelles connaissances relatives à l'influence de l'internationalisation sur la capacité d'innovation des PME ;
- déterminer quel rôle jouent l'entrepreneur, sa confiance en soi et ses compétences, dans l'identification des opportunités commerciales internationales et l'orientation de son entreprise sur celles-ci ;
- déterminer l'importance du top management et sa position stratégique dans les affaires internationales ;
- documenter les effets de la numérisation sur les PME internationales ;
- tirer des enseignements sur la manière de procéder des PME dans les différentes régions du monde ;
- identifier les objectifs et le succès du comportement d'internationalisation ;
- observer les tendances dans le comportement d'internationalisation des PME suisses ;
- formuler des recommandations pour les décideurs au sein des PME, les organismes de soutien à l'internationalisation et les conseillers.

*“Actuellement, nous sommes leader technologique sur notre marché de niche et 5 fois plus grands que notre deuxième concurrent.”*

*Successeur/CEO, moyenne entreprise*

#### 1.4 Etendue de l'étude et participants

L'étude repose sur une enquête quantitative réalisée en Suisse entre mars et avril 2019 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 fondateurs d'entreprise et CEO (26,1%), de CEO (29,7%), de successeurs et CEO (22,0%), du senior management (9,2%) et d'autres personnes (13,0%) impliquées dans les décisions stratégiques. Les personnes interrogées travaillent dans l'entreprise depuis 18,9 ans en moyenne et depuis 14,4 ans dans leur position actuelle. L'âge moyen des décideurs (92% d'hommes et 8% de femmes) est de 41 ans (40,7 ans exactement).

En tout, 369 questionnaires complétés (en ligne ou sur papier) par des PME suisses de toutes les régions ont été analysés. Ces entreprises se répartissent en différentes catégories en fonction de leur taille (voir tableau 1). 14,2% sont des micro-entreprises qui emploient en moyenne cinq collaborateurs. Les petites entreprises représentent 45,2% des PME interrogées et emploient en moyenne 25,6 collaborateurs, alors que les entreprises de taille moyenne, soit 40,6%, comptent environ 105 collaborateurs. L'âge moyen des entreprises sondées correspond à 45,4 ans. On peut observer une corrélation entre taille et âge.

	Nombre d'entreprises en % du chiffre d'affaires	Effectif moyen du personnel (2018)	Âge moyen de l'entreprise en années (2018)	Chiffre d'affaires net moyen en millions de CHF (2018)	Chiffre d'affaires à l'exportation en % (2018)	Dépenses en recherche et développement, en % du chiffre d'affaires
1 – 9 collaborateurs (micro-entreprise)	14.2	4.9	32.1	25.05	50.96	3.9
10 – 49 collaborateurs (petite entreprise)	45.2	25.6	41.4	29.00	38.43	4.5
50 – 249 collaborateurs (entreprise moyenne)	40.6	104.9	54.7	58.14	47.00	5.1
Total	100 %	55.4	45.4	40.74	43.45	4.7

Tableau 1 : Données structurelles des PME interrogées

Le chiffre d'affaires moyen de l'ensemble des PME sondées s'élève à CHF 40,74 millions. En moyenne, un peu moins de la moitié, soit 43,45 %, est généré sur les marchés étrangers. Avec 51%, les micro-entreprises réalisent en moyenne une part légèrement plus élevée de leurs ventes à l'étranger que les petites et moyennes entreprises. Les dépenses de recherche et développement des micro-entreprises s'élèvent à 3,9% du chiffre d'affaires net, soit environ un million par an, tandis que les entreprises de taille moyenne, par exemple, investissent près de 3 millions (exactement 2,96 millions) par an en recherche et développement de produits, soit en moyenne 5,1% de leur chiffre d'affaires net.

#### 1.5 Dynamique des secteurs industriels

La figure 1 illustre la répartition par branches. 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 28,9% ; le groupe composé du secteur des dispositifs médicaux, de l'industrie pharmaceutique, chimique et cosmétique représente 7,2% ; et le reste de l'industrie incluant le secteur alimentaire, l'horlogerie, etc., 12,8%. Par ailleurs, 16,7% des PME sont classées dans le groupe composé des banques, assurances, sociétés immobilières et secteur IT, 15,6% dans le commerce, 5,6% appartiennent au secteur des transports et logistique, 8,3% au bâtiment et 1,7% à l'administration publique, au secteur de la santé et du social.

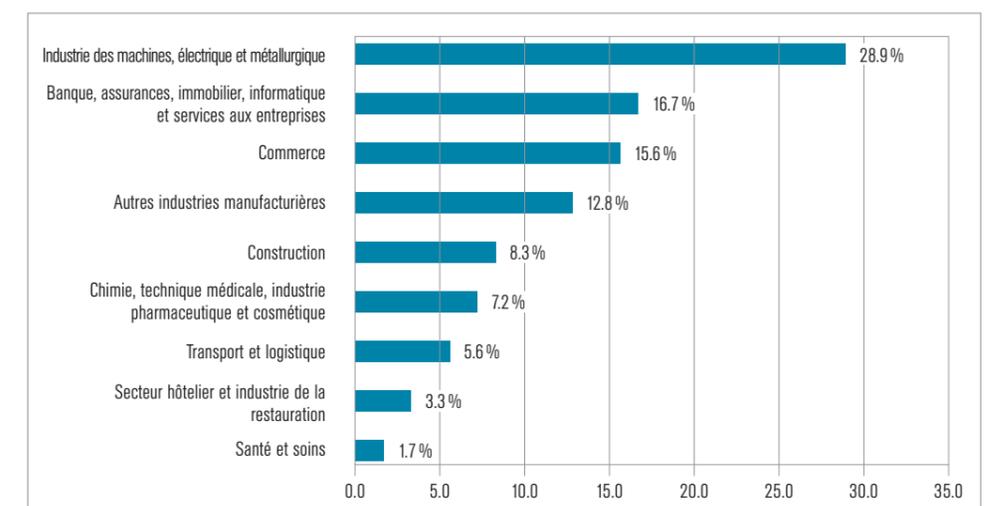


Figure 1 : Secteurs des entreprises sondées

L'expérience montre que le secteur d'activité influence fortement l'environnement économique des PME. Ainsi, dans le cas des PME interrogées, ce contexte économique et la dynamique des différents secteurs ont été évalués sur la base de quatre indicateurs encore pertinents (selon Achrol & Stern, 1988) : la fréquence des nouveaux produits et les stratégies commerciales des concurrents, la variation de la demande des clients et la dynamique des préférences des clients.

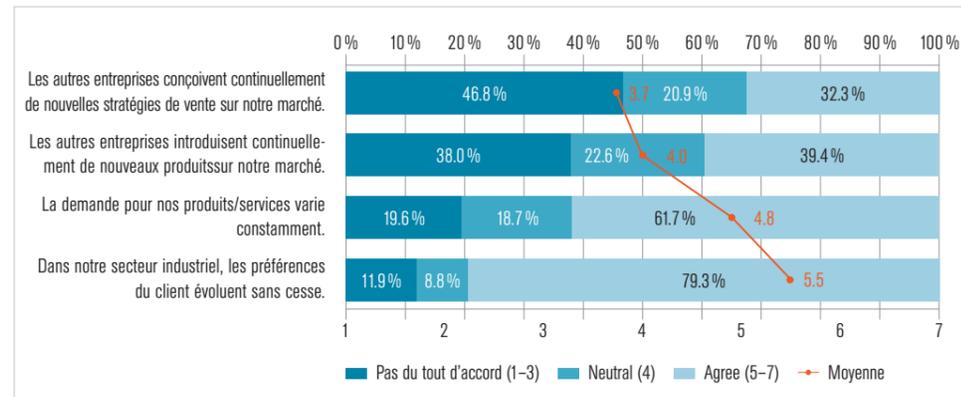


Figure 2 : Dynamique des secteurs des PME sondées

Les PME interrogées ont déclaré qu'elles étaient exposées à une forte dynamique (Moy. 5,5) des préférences des clients. La proactivité des concurrents qui renouvellent continuellement leurs stratégies de vente (Moy. 3,7) et l'introduction constante de nouveaux produits par ces mêmes concurrents (Moy. 4,0) ont tendance à moins impacter la dynamique du secteur que la variabilité de la demande des clients (Moy. 4,8) et la dynamique des préférences des clients. Cette différence entre une forte dynamisation du côté des clients et la moindre réactivité de la concurrence est particulièrement frappante dans les secteurs de l'industrie des machines, des équipements électriques et de la métallurgie. Elle est beaucoup plus faible dans les secteurs du commerce et des services. Dans le secteur du commerce en particulier, la dynamique sectorielle déclenchée par la concurrence semble être plus forte. De nouvelles stratégies de vente et le développement de nouveaux produits semblent rendre ce secteur plus dynamique que le secteur manufacturier. Toutefois, on ne constate aucune différence frappante dans la variabilité de la demande des clients.

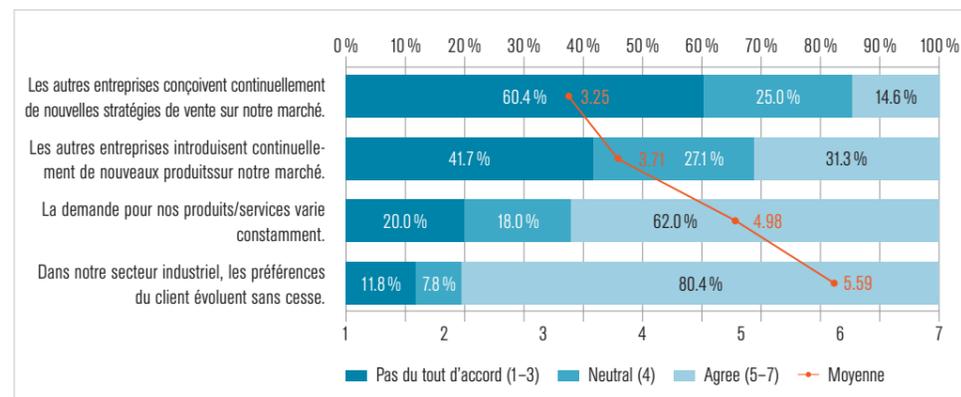


Figure 3 : Dynamique de l'industrie des machines, des équipements électriques et de la métallurgie

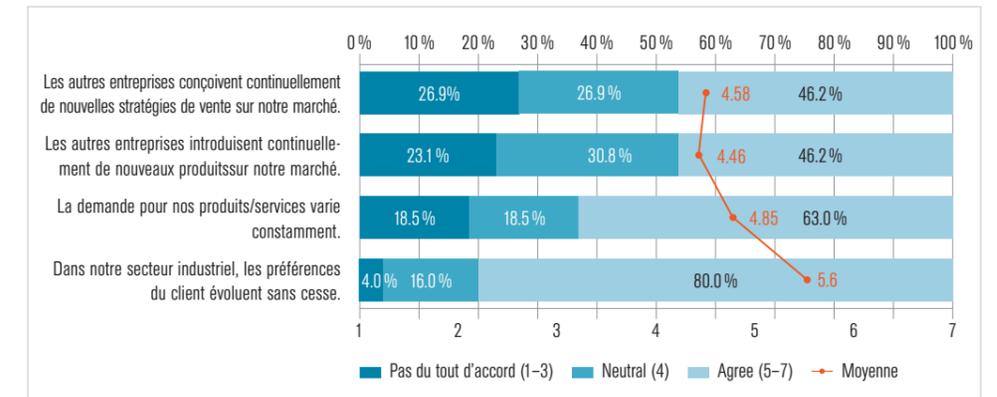


Figure 4 : Dynamique du secteur du commerce

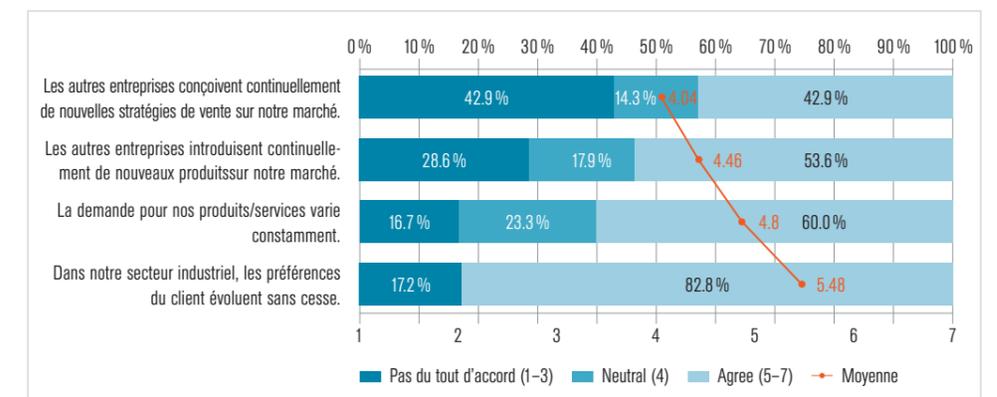


Figure 5 : Dynamique du secteur des banques, assurances et IT

Les figures 4 et 5 ci-dessus montrent clairement que la dynamique sectorielle du côté des concurrents est évaluée plus positivement dans le secteur du commerce que dans le secteur manufacturier (figure 3). Dans le secteur du commerce, les valeurs moyennes pour „Les autres entreprises conçoivent continuellement de nouvelles stratégies de vente sur notre marché“ et „Les autres entreprises introduisent continuellement de nouveaux produits sur notre marché“ sont nettement plus élevées que pour l'industrie des machines, des équipements électriques et de la métallurgie. On peut néanmoins affirmer que l'évolution des besoins des clients est perçue comme le moteur principal dans tous les secteurs des PME en voie d'internationalisation.

## 2 LE COMPORTEMENT D'INTERNATIONALISATION DES PME SUISSES EN CONTEXTE MONDIAL

*“Notre stratégie est ‘grow with your customer’. Comme de nombreux clients sont des clients internationaux, nous grandissons avec eux en Allemagne, en Pologne, au Royaume-Uni et en Inde. Nous ne pouvons pas financer nos propres activités de vente.”*

*Fondateur/CEO, petite entreprise IT*

Depuis quelque temps, les chaînes de création de valeur se développent, de même que les services de soutien des réseaux. De ce fait, un nombre croissant de petites entreprises suivent leurs gros clients, allant jusqu'à modifier les zones géographiques dans lesquelles elles sont actives et 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. Nous analyserons principalement la manière dont l'internationalisation et l'innovation sont liées, à quelle vitesse et avec quelles stratégies les PME s'implantent dans les pays 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). Il a également été prouvé que les marchés et les facteurs de succès évoluaient et changeaient plus rapidement que jamais. Par exemple, la Chine est passée de simple „atelier pour le monde“ à un lieu de recherche et de développement fort au cours des dix dernières années. L'Empire du Milieu dépense plus pour la recherche que l'Europe toute entière (Speicher, 2018). Alors que par le passé, les compétences en matière d'achats, de production et de logistique dominaient, aujourd'hui, les compétences locales en R&D dans le domaine de l'exportation gagnent en importance. Plus ces pays se développent économiquement et scientifiquement, plus la situation devient critique sur leur propre marché. Les économies en mutation rapide des pays dits tigres (Hong Kong, Singapour, la Corée du Sud et Taiwan en particulier) sont des marchés cibles très sollicités et très dynamiques, tout comme les nombreuses mégapoles chinoises.

### 2.1 Impact de l'internationalisation sur l'innovation

Les effets de l'internationalisation sur la capacité d'innovation des PME sont multiples et d'une importance capitale. Il ressort en général que l'internationalisation augmente le niveau d'innovation des PME grâce aux effets d'apprentissage. L'enquête révèle des résultats ambivalents uniquement pour ce qui est des effets de l'internationalisation sur le nombre de brevets ou de marques (Moy. 4,1).

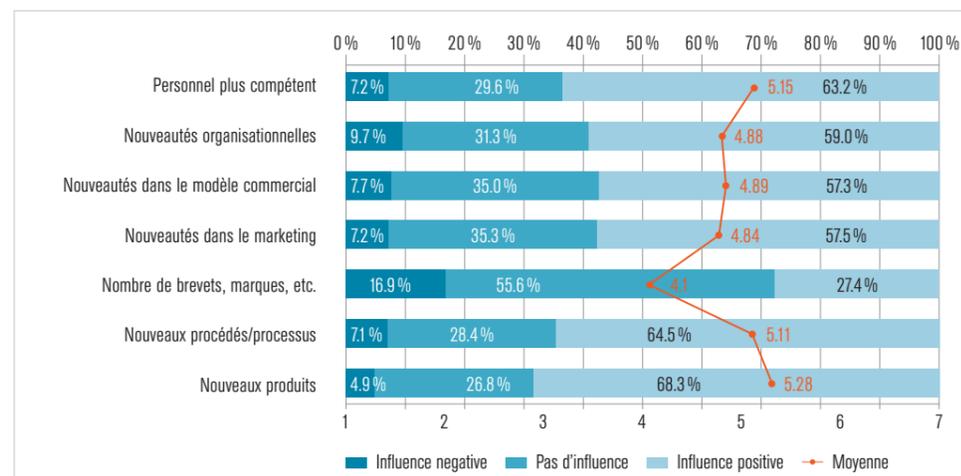


Figure 6 : Impact de l'internationalisation sur l'innovation

En moyenne, les PME sondées déclarent que leurs activités internationales impactent le plus fortement les innovations de produits et le niveau de compétences du personnel. Quant aux micro-entreprises, elles relèvent les principaux effets de l'internationalisation sur les innovations liées au modèle d'affaires (Moy. 4,89) et le niveau de compétences du personnel (Moy. 5,15).

Fait intéressant : les tests statistiques ont montré que l'augmentation de la capacité d'innovation due à l'internationalisation avait un effet positif sur **l'augmentation du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger** des entreprises interrogées. Compte tenu de la forte capacité d'innovation de l'économie locale, l'internationalisation est à la fois cause et effet. Par ailleurs, les résultats de l'étude prouvent une fois de plus que le commerce international est indispensable à la prospérité de l'économie suisse, en particulier des PME.

### 2.2 Typologie, vitesse et focus de l'internationalisation

On peut en principe distinguer deux modes d'internationalisation fondamentalement différents. 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 sur ces marchés étrangers (Johanson & Vahlne, 2009). 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, ce qui permet de minimiser le risque en matière de gestion pour l'entreprise. L'internationalisation commence le plus souvent par les marchés de pays situés à proximité. Ainsi, une entreprise de Suisse romande exporte d'abord en France voisine, alors qu'en Suisse alémanique, une entreprise commencera par tester un marché allemand proche de la frontière.

A l'opposé de ces entreprises qui s'internationalisent progressivement, on trouve les sociétés **born global** qui ambitionnent une activité globale dès leur création et agissent très rapidement dans différents pays (Knight & Cavusgil, 2004). L'entrepreneur et son équipe poursuivent une vision globale, suivant une démarche agressive sur plusieurs continents. Les **re-born global** présentent un comportement d'expansion agressive similaire, non pas au moment de leur création, mais après plusieurs années d'existence (Kalinic & Forza, 2012). Le processus d'internationalisation est souvent provoqué par un changement de propriétaire et/ou de direction. Contrairement aux born global, les **born international** ont une stratégie d'expansion très précoce et agressive, mais limitée aux marchés du même continent. A la différence des born- et re-born global, leurs marchés de vente sont donc géographiquement plus proches (Kundu & Katz, 2003).

Ces manières de procéder sont constituées de trois éléments essentiels: vitesse, intensité de l'internationalisation (pourcentage du chiffre d'affaires à l'exportation) ainsi que nombre et répartition géographique des marchés d'exportation. Ce sont ces mêmes éléments qui les différencient. L'analyse de **la vitesse de progression et de l'intensité** des exportations est présentée par le tableau 2. Comme illustré, les entreprises exportatrices par étapes sont présentes dans un nombre inférieur de pays et sur beaucoup moins de continents - tant dans les premières années de l'internationalisation qu'à la fin 2018 - que les born global, re-born global et born international.

	PME	Born Global	Re-Born Global	Born International	Graduellement
1ère année : Nombre de pays	4.1	11.0	4.0	1.6	1.8
1ère année : Nombre de continents	1.5	2.5	1.5	1.2	1.1
3ème année : Nombre de pays	6.6	15.0	9.1	2.3	3.1
3ème année : Nombre de continents	1.8	3.0	2.4	1.4	1.2
Année 5 : Nombre de pays	9.2	20.4	11.2	3.4	4.5
Année 5 : Nombre de continents	2.2	3.3	2.6	1.7	1.7
Fin 2018 : Nombre de pays	19.9	40.6	27.4	13.8	11.6
Fin 2018 : Nombre de continents	3.0	4.3	3.8	2.7	2.4

Tableau 2 : Types d'internationalisation et leurs marchés au cours de la 1ère, 3ème et 5ème année d'internationalisation, de même que fin 2018

En 2018, les PME exportatrices ont réalisé en moyenne 43,45% de leur chiffre d'affaires à l'étranger. La part des exportations n'augmente que très peu avec la taille de l'entreprise, comme le montrent les résultats pour les micro, petites et moyennes entreprises. Le taux moyen d'exportation des micro-entreprises est de 51%. Chez les petites entreprises sondées, il s'élève à 38%, soit bien en dessous de ce taux moyen. Même les entreprises de taille moyenne affichent un taux moyen quelque peu moindre avec 47%.

L'expansion générale à l'étranger n'est donc souvent pas longue à venir. Le tableau 2 apporte des informations complémentaires sur le comportement d'internationalisation. Après seulement un an, les PME desservent en moyenne 4,1 marchés étrangers répartis sur 1,5 continent. Après trois ans, elles fournissent 6,6 marchés étrangers sur 1,8 continent et 9,2 marchés étrangers sur 2,2 continents après cinq ans. Ces résultats démontrent clairement que la stratégie d'internationalisation mise en œuvre repose souvent sur une vision globale avec tous ses avantages et ses inconvénients. Le risque de dépendance à un marché unique est ainsi évité et le potentiel d'autres opportunités commerciales n'est pas négligé. Car les petites structures managériales, en particulier, sont souvent confrontées à une situation complexe et seule une stratégie cohérente leur permet d'éviter une trop grande dispersion en termes de marchés et de régions du monde.

A fin 2018, les PME interrogées étaient actives dans près de 20 pays sur 3 continents en moyenne. Ceci devrait induire un besoin de soutien professionnel spécifique et efficace chez les décideurs, car il est bien connu que les structures encadrant les activités commerciales internationales des PME sont limitées. Un effet de taille d'entreprise ne peut être ignoré, en particulier pour les entreprises de taille moyenne qui ne se fixent pratiquement pas de frontières internationales (25 pays en moyenne sur 3,3 continents).

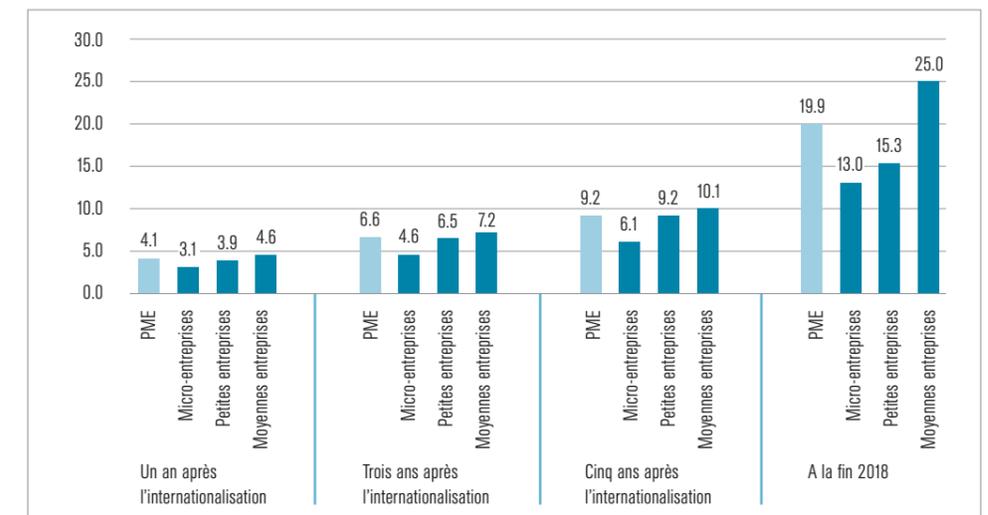


Figure 7 : Vitesse d'internationalisation selon la taille de l'entreprise

L'expansion à l'étranger s'oriente d'abord vers les pays voisins avant d'aborder des régions géographiquement et culturellement plus éloignées comme l'Asie, l'Amérique du Nord et l'Europe orientale. Le tableau 3 illustre bien ce modèle d'internationalisation caractérisé par des engagements successifs à l'étranger. Ainsi, la plupart des PME interrogées, soit 91,4 %, sont actives en Europe occidentale. L'Amérique du Nord (56,6%), l'Europe de l'Est (50,5%) et l'Asie du Nord-Est (47,0%) suivent. Les PME réalisent environ la moitié de leur chiffre d'affaires sur ces marchés. Le Proche et Moyen-Orient (36,9%), la Russie et l'Asie centrale (31,8%) ainsi que l'Asie du Sud-Est (28,3%) sont toujours pertinents pour environ un tiers des PME sondées. Bien que les marchés développés et culturellement proches d'Europe occidentale et d'Amérique du Nord suscitent un intérêt manifeste, l'importance que revêtent les marchés en développement d'Europe orientale pour les PME suisses d'Asie ne doit pas être sous-estimée. Même les plus petites entreprises réalisent encore plus d'un quart de leur chiffre d'affaires avec des activités en Asie du Sud (28%), et environ un cinquième en Asie du Sud-Est (20%).

Régions du monde	PME	1 – 9 collaborateurs (micro-entreprise)	10 – 49 collaborateurs (petite entreprise)	50 – 249 collaborateurs (entreprise moyenne)
Europe de l'Ouest	91.4 %	80.0 %	91.0 %	94.6 %
Amérique du Nord	56.6 %	32.0 %	61.5 %	60.9 %
Europe de l'Est (sans la Russie)	50.5 %	36.0 %	52.6 %	53.3 %
Asie du Nord-Est	47.0 %	28.0 %	42.3 %	55.4 %
Proche-Orient et Moyen-Orient	36.9 %	32.0 %	32.1 %	42.4 %
Russie et Asie centrale	31.8 %	28.0 %	26.9 %	38.0 %
Japon	30.8 %	12.0 %	29.5 %	38.0 %
Asie du Sud (y c. Inde, Sri Lanka, Népal)	28.3 %	28.0 %	21.8 %	34.8 %
Asie du Sud-Est (ASEAN)	27.8 %	20.0 %	20.5 %	35.9 %
Amérique du Sud	26.3 %	24.0 %	20.5 %	32.6 %
Australie/ Nouvelle-Zélande/ Océanie	23.2 %	12.0 %	25.6 %	23.9 %
Sud de l'Afrique	19.2 %	8.0 %	23.1 %	19.6 %
Amérique centrale (y c. Caraïbes)	16.7 %	12.0 %	12.8 %	21.7 %
Afrique du Nord, de l'Est, de l'Ouest et centrale	14.6 %	8.0 %	15.4 %	16.3 %

Tableau 3 : Activité des PME par régions du monde (état à fin 2018)

Les micro-entreprises et les petites entreprises abordent leurs marchés cibles dans le même ordre. En revanche, les entreprises de taille moyenne sont plus fortement représentées dans les pays d'Asie de l'Est et beaucoup plus fréquemment au Japon.

*”Suivez vos clients étrangers, ne recrutez que des responsables locaux dans les succursales, établissez les lignes directrices et les normes dans des conseils d'experts, la qualité et les prix doivent être les plus élevés possible.”*

*CEO, moyenne entreprise, industrie des machines*

### 2.3 Stratégies des PME pour pénétrer dans des pays étrangers

Si l'on s'interroge sur les moyens concrets nécessaires à la réalisation des projets d'expansion, les constats sont les suivants (voir aussi figure 8) : à l'instar des résultats des études précédentes sur l'internationalisation des PME, l'exportation directe (4,89 en moyenne) s'avère être le canal de distribution le plus courant des PME suisses sondées, mais elle n'est plus considérée comme la plus performante. La fréquence des exportations directes est probablement due à l'absence d'intermédiaires dans les relations commerciales, car près de la moitié des entreprises interrogées décrit sa gamme de produits comme un système complexe. Dans le même temps, l'interaction directe s'intensifie et l'importance des organisations professionnelles et des intermédiaires diminue. L'engagement de ressources moins important (par rapport à d'autres formes d'internationalisation), l'acquisition de connaissances sur le pays, le marché et les partenaires commerciaux ainsi que des marges moins étroites sont certainement des critères décisifs pour les PME.

L'exportation indirecte par l'intermédiaire d'agences et d'organisations de soutien commercial figure en deuxième place, tout en affichant un taux de réussite plus faible (Moy. 4,77). En raison de la forte proportion d'entreprises de taille moyenne dans la présente étude, il est compréhensible que les filiales soient de plus en plus utilisées et atteignent même le taux de réussite le plus élevé (Moy. 5,52). Pour la majorité des PME interrogées, les gros clients (Moy. 5,14) constituent également un canal de vente beaucoup plus efficace que l'exportation directe. Le besoin accru en ressources et l'importance que revêtent les différences culturelles, linguistiques et/ou juridiques, rendent peu fréquents les sites de production disposant de leurs propres structures de vente à l'étranger, bien que leur succès ne soit pas évalué de manière critique, à savoir au niveau des filiales étrangères (Moy. 4,69).

Le groupe suivant comprend les franchises, les licences, le e-commerce et le système de joint-venture (Moy. 2,84). Bien que réputée performante, la franchise est rarement appliquée. S'agissant d'un concept entrepreneurial global (approvisionnement, vente, organisation et management) capable de ne satisfaire les besoins des entreprises sondées que partiellement, ce résultat n'est pas surprenant. Mais pourquoi la valeur du succès du modèle de joint-venture est-elle si faible ? Est-ce dû à l'important effort de coordination nécessaire et à la complexité des processus décisionnels ? Ou est-ce dû aux conflits interculturels et à la fuite du savoir-faire ? Les incertitudes causées par les conflits commerciaux internationaux en sont-elles en partie responsables ? Dans de nombreux pays, les exigences légales et/ou réglementaires limitent ou rendent l'option des joint-ventures impossible pour les PME suisses.

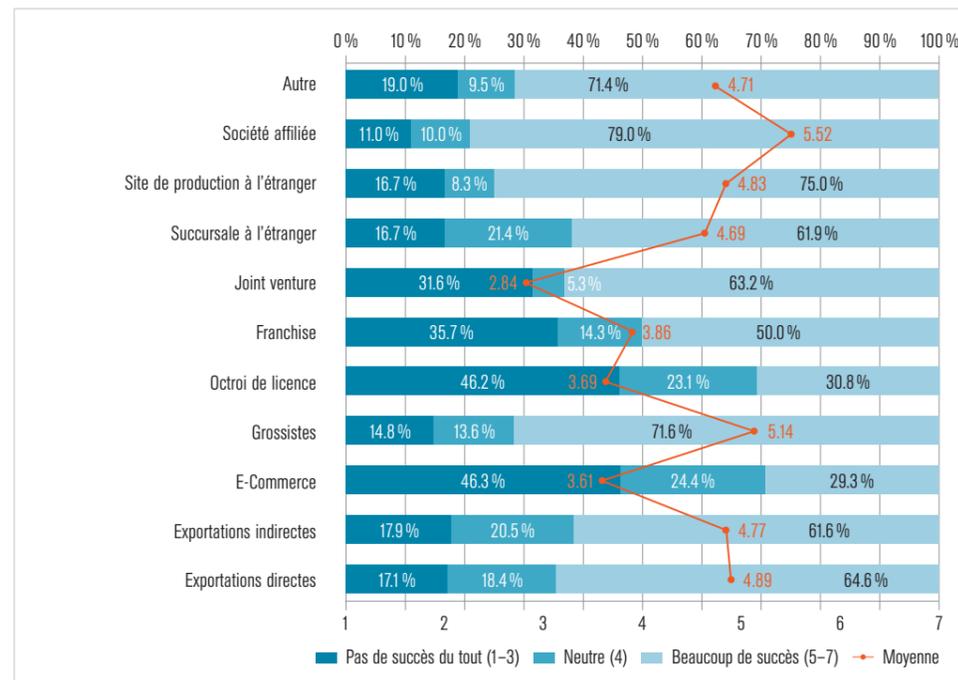


Figure 8 : Succès des canaux de vente dans le processus d'internationalisation

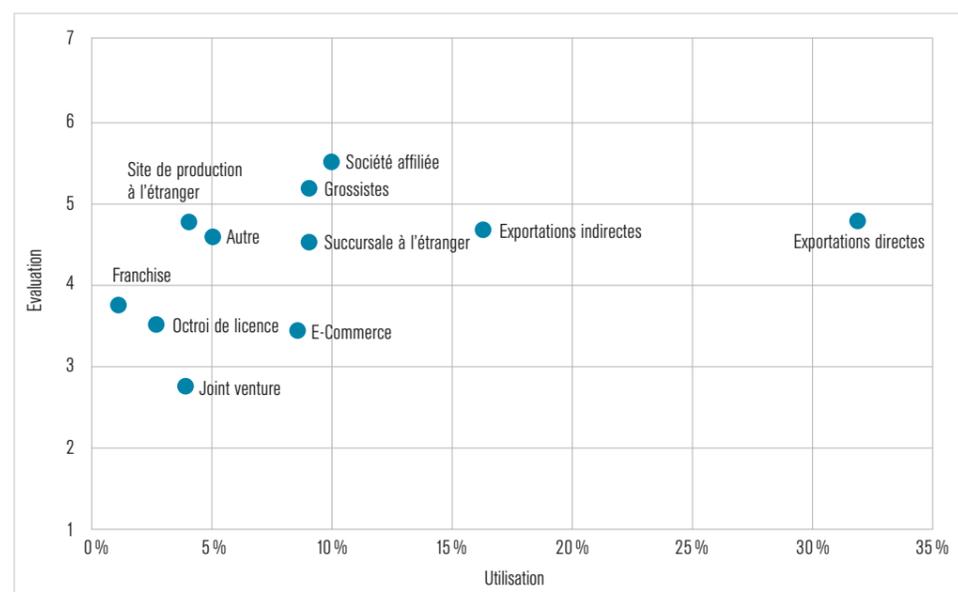


Figure 9 : Fréquence et succès des canaux de vente dans le processus d'internationalisation

Les décideurs investissent en permanence dans la mise à jour de leurs connaissances et bénéficient de leurs réseaux qui s'élargissent avec le processus d'internationalisation. L'accès à l'information obtenu par le biais des partenaires étrangers est très précieux pour l'entrepreneur. L'expansion du réseau a un impact direct sur les ressources et la capacité d'identifier et de saisir les opportunités d'affaires. Or l'accès à l'information nécessite la mise à disposition de ressources (pour un conseil spécifique, par exemple). De plus, il est établi que les organisations aux ressources limitées développent des compétences uniques et axées spécifiquement sur l'entreprise en mobilisant des ressources externes par le biais de leurs réseaux de contacts. On notera, dans ce contexte, que la majeure partie des entrepreneurs accorde plus d'importance aux réseaux informels du commerce international qu'aux réseaux formels proposés par les prestataires publics, les organisations opérant dans divers secteurs économiques et des organismes de soutien privés à l'exportation. Par réseaux informels, on entend les contacts à caractère personnel établis durant le travail et les loisirs, ainsi que la proximité des familles des collaborateurs locaux (voir partie 5).

On peut déduire de ces résultats qu'il existe un lien entre les réseaux de contacts des entreprises dans différentes organisations et la coopération entre les organisations. Les entrepreneurs ont recours à la coopération inter-organisations (en particulier la coopération inter-entreprises) 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 co-entreprises ou des alliances stratégiques.

L'intégration dans un réseau social, national et mondial ouvre au décideur plus de possibilités pour la coopération inter-organisations, 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 meilleure capacité à reconnaître les opportunités internationales augmente le degré d'internationalisation, lequel se mesure par exemple au pourcentage du chiffre d'affaires réalisé à l'exportation. Toutefois, le type de stratégie d'entrée sur le marché joue également un rôle modérateur : en tant qu'indicateur de mesure préliminaire, il permet aux PME de s'adapter aux conditions locales des marchés internationaux. Sur les différents marchés, les entreprises ont recours à des stratégies d'entrée très variées. La nature du marché détermine souvent la manière d'opérer : exportations indirectes, licences, points de vente ou sites de production sous la forme de filiales.

*” Crainte du dédouanement et de l'exportation combinée avec le danger de la contrefaçon à l'étranger.”*  
Fondateur, entreprise de services

#### 2.4 Internationalisation par le biais des métropoles mondialisées

Les répercussions de la mondialisation sont multiples et, ces dernières années, les entreprises multinationales se sont davantage concentrées sur les métropoles mondialisées, en raison des rapports de force économiques et politiques qui y prévalaient. 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 situe aujourd'hui en Asie (Taylor et al., 2012). 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 notamment 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, 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<sup>1</sup> 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 reportés dans 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 (54,1%), Mexico (51,5%) ou Singapour (47,3%) contribue de manière décisive au succès de la PME. Le haut du classement des villes n'a pas changé depuis le rapport SIES 2016.

<sup>1</sup> Une représentation directe signifie disposer d'une succursale; la représentation indirecte correspond à un partenaire commercial.

Régions du monde	Villes globales	Classement <sup>2</sup>	% de PME dans ville globale/région
Europe de l'Ouest	Milan	19	15.47 %
	Frankfurt	22	13.81 %
	London	23	13.26 %
	Madrid	24	11.05 %
	Amsterdam	25	10.50 %
	Paris	27	9.39 %
	Brüssel	28	7.18 %
Europe de l'Est (sans la Russie)	Warsaw	18	17.0 %
Russie et Asie centrale	Moscow	5	39.7 %
Proche-Orient et Moyen-Orient	Dubai	7	37.0 %
	Istanbul	8	37.0 %
Amérique du Nord	Toronto	16	18.8 %
	New York	20	15.2 %
	Chicago	21	14.3 %
	Los Angeles	26	9.8 %
Amérique centrale (y c. Caraïbes)	Mexico City	2	51.5 %
Amérique du Sud	Sao Paulo	12	30.8 %
Asie du Sud (y c. Inde, Sri Lanka, Népal)	Mumbai	10	33.9 %
Asie du Sud-Est (ASEAN)	Singapore	3	47.3 %
	Jakarta	14	25.5 %
	Kuala Lumpur	17	18.2 %
Asie du Nord-Est (y c. Chine, Corée du Sud, Taïwan, sans le Japon)	Shanghai	6	37.6 %
	Beijing	11	31.2 %
	Hong Kong	13	28.0 %
	Seoul	15	23.7 %
Japon	Tokyo	1	54.1 %
Australie/Nouvelle-Zélande/Océanie	Sydney	9	34.8 %
Southern Africa	Johannesburg	4	42.1 %

Tableau 4 : Nombre de PME dans les métropoles mondialisées

<sup>2</sup> Le classement est calculé sur la base du nombre relatif de PME par région du monde (1ère colonne) qui se sont établies dans les Global Cities avec une succursale ou un partenaire commercial.

### 3 L'ENTREPRENEUR ET L'ÉQUIPE DE MANAGEMENT

*”Nous ne serons capables de résister à la pression de l'Europe et de l'Inde que grâce à des produits uniques et innovants.”*  
 CEO, entreprise moyenne, industrie métallurgique

L'influence de l'entrepreneur et du top management est incontestée dans la littérature comme dans la pratique. Il est essentiel de savoir comment les managers reconnaissent et exploitent les opportunités internationales d'une manière entrepreneuriale. En interprétant le comportement entrepreneurial au moyen de la capacité d'innover, de l'autonomie et de la conviction de pouvoir influencer les opportunités commerciales par ses propres actions (Locus of Control, selon Levenson, 1973), nous pouvons tirer des conclusions intéressantes.

Outre l'influence de la personnalité entrepreneuriale, il importe de montrer dans quelle mesure l'équipe de direction, en tant qu'unité, façonne l'orientation entrepreneuriale (Entrepreneurial Orientation, EO) et comment cette mesure affecte la performance de l'entreprise. Si ce potentiel est correctement reconnu et compris, les processus d'internationalisation peuvent être maîtrisés avec efficacité et efficience.

L'entreprise doit relever un défi. Car une internationalisation, en tant que nouveau processus, nécessite des compétences nouvelles et différentes. Le savoir-faire acquis avait suffi jusqu'alors pour s'acquitter des missions et des 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.

Les résultats sont issus des réponses des fondateurs et CEO (26,1 %), des CEO (29,7 %), des successeurs et CEO (22,0 %), du senior management (9,2 %) et d'autres personnes participant aux décisions stratégiques(13,0 %). Les personnes interrogées travaillent dans l'entreprise depuis 18,9 ans en moyenne et occupent leur poste actuel depuis 14,4 ans. Les décideurs (92 % d'hommes et 8 % de femmes) ont en moyenne 41 ans (exactement 40,7 ans), les différences selon la taille de l'entreprise étant minimes (tableau 5). Il convient néanmoins de noter que les entrepreneurs des petites entreprises sont plus âgés, depuis plus longtemps dans l'entreprise et à leur poste, et affichent des valeurs plus élevées relativement à l'autodétermination (locus de contrôle) et au niveau de compétences.

	Moyenne PME	Micro-entreprises	Petites entreprises	Entreprises moyennes
Âge	40.7 ans	41.9 ans	42.7 ans	38.4 ans
Ancienneté dans l'entreprise	18.9 ans	19.8 ans	21.1 ans	16.4 ans
Ancienneté dans la position	14.4 ans	15.3 ans	17.0 ans	11.5 ans
Autodétermination/Locus de contrôle	5.6 Moy.	5.1 Moy.	5.8 Moy.	5.7 Moy.
Niveau de compétence/Auto-efficacité	5.45 Moy.	5.3 Moy.	5.6 Moy.	5.4 Moy.

Tableau 5 : Entrepreneur et aspects entrepreneuriaux

Le sentiment de maîtrise de soi (Moy. 5,93) convient tout autant aux décideurs que la force de réalisation (Moy. 5,84) et de défense des intérêts (Moy. 5,17). Cette conviction entrepreneuriale est essentielle pour la reconnaissance des opportunités d'affaires et la réflexion stratégique qui en découle.

#### 3.1 Autodétermination/locus de contrôle

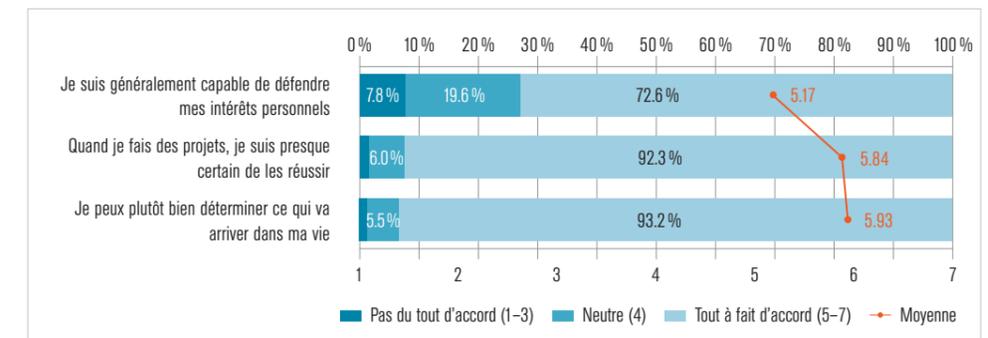


Figure 10 : Locus de contrôle

Les résultats combinés des compétences attendues forgent l'image d'un entrepreneur qui dirige son entreprise avec succès (Moy. 5,93), est capable d'identifier de nouvelles opportunités commerciales (Moy. 5,66), est un leader et un communicateur (Moy. 5,62). Les autres domaines de compétences, tels que la commercialisation ou le développement de nouvelles idées, ne révèlent que des valeurs faibles.

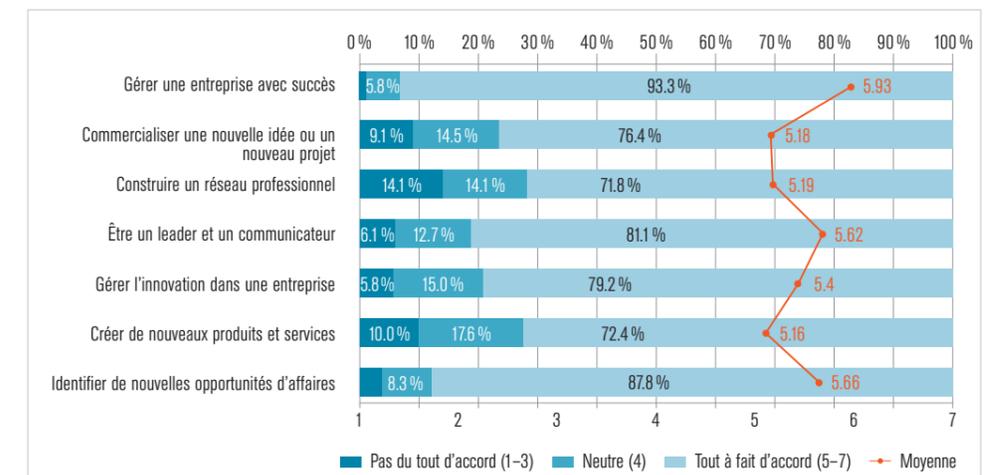


Figure 11 : Niveau de compétences de l'entrepreneur

En règle générale, les PME ne disposent pas de départements auxquels le senior management pourrait déléguer les questions d'internationalisation. Le senior management est si étroitement impliqué dans les affaires courantes qu'il ne peut consacrer suffisamment de temps aux questions stratégiques liées à l'internationalisation. En outre, contrairement aux grandes entreprises, les PME n'ont généralement pas de succursales à l'étranger qui les aideraient à développer le commerce international.

	Moyenne PME	Micro-entreprise	Petite entreprise	Moyenne entreprise
EO Total	4.17 Moy.	3.66 Moy.	4.16 Moy.	4.36 Moy.
EO : Innovation	4.06	3.56	4.07	4.23
EO : Proactivité	4.37	3.83	4.32	4.59
EO : Risque	4.13	3.84	4.11	4.27

Tableau 6 : Orientation entrepreneuriale selon la taille de l'entreprise

L'attitude stratégique des décideurs - mesurée par l'**orientation entrepreneuriale (EO)** - complète les résultats du comportement entrepreneurial. L'orientation entrepreneuriale internationale (IEO) décrit l'attitude fondamentale des entreprises ainsi que de leurs dirigeants et cadres en ce qui concerne leurs opportunités et leur positionnement concurrentiel sur les marchés internationaux (Kivalainen, Sundqvist & Servais, 2007). Cette ouverture aux activités entrepreneuriales internationales, l'intérêt qu'elles suscitent et l'importance qui leur est accordée ont une influence décisive sur le degré d'internationalisation, d'une part, et sur le succès, d'autre part.

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 ci-dessous, représentés graphiquement dans la figure 12.

La proactivité (4,37) obtient la valeur la plus élevée. Des éléments tels que le lancement d'actions auxquelles les concurrents réagissent, le fait que la première entreprise à introduire de nouveaux produits/services, des techniques administratives, des technologies d'exploitation ou une attitude généralement très concurrentielle (objectif : domination sur les concurrents) font partie d'une attitude proactive.

Les comportements à risque (Moy. 4,13) indiquent une forte propension aux projets à haut risque ou une attitude courageuse et agressive pour maximiser la probabilité d'exploiter les opportunités potentielles.

La propension à innover (Moy. 4,06) met fortement l'accent sur la R&D, le leadership technologique et les innovations proprement dites. De très nombreuses nouvelles gammes de produits ou de services et des changements radicaux dans les gammes de produits ou de services ont été réalisés.

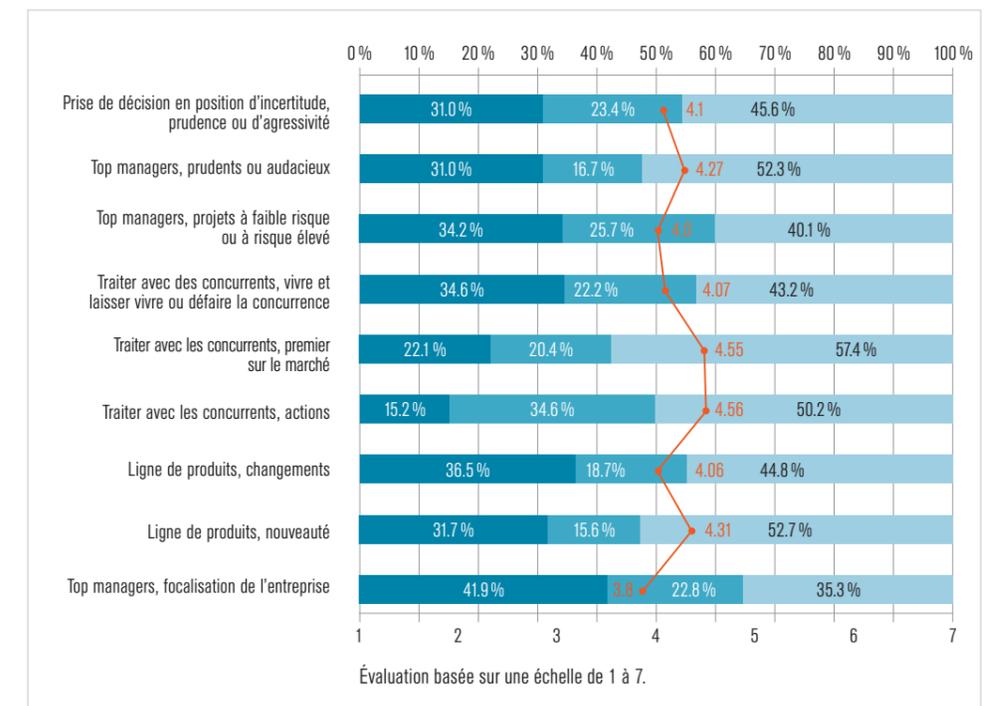


Figure 12 : Orientation entrepreneuriale : proactivité, innovation, comportement à risque

Pour les entreprises de taille moyenne, l'orientation stratégique entrepreneuriale (total EO : Moy. 4,36) est généralement estimée plus élevée. La différence avec les micro-entreprises (Moy. 3,66) est frappante.

## 4 LES EFFETS DE LA NUMÉRISATION

*“La numérisation est un must. Il n'était pas question de savoir dans quelle mesure la numérisation était possible sur ce marché. Dans le modèle d'affaires B2B, la numérisation n'est parfois possible que dans une mesure limitée.”*

*CEO/fondateur, entreprise moyenne, électrotechnique*

Au cours des dernières années, la numérisation n'a cessé de gagner en importance dans le commerce international. Les modèles d'affaires, les procédures, les stratégies d'entrée sur les marchés, les activités liées au branding et les processus internes ont changé et continuent à changer radicalement. A titre d'exemple, le e-commerce représente désormais un canal de distribution capital pour l'exportation directe, essentielle pour les PME en raison de coûts gérables et de sa flexibilité. La part des ventes réalisées sur internet se situe entre 4 et 5 %, les entreprises de taille moyenne affichant le taux le plus faible (4,1 %).

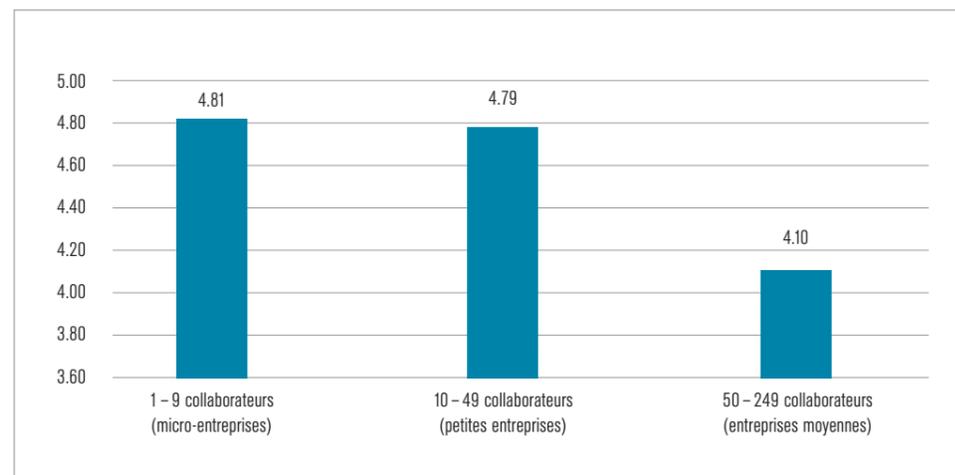


Figure 13 : Chiffre d'affaires réalisé via le e-commerce

Les chiffres relatifs au chiffre d'affaires du commerce électronique des PME suisses sont relativement décourageants. Lorsqu'elles repensent leur modèle d'affaires, seules quelques PME optent pour la numérisation. Même le big data n'a joué qu'un rôle marginal jusqu'à ce jour. Dans le contexte de l'internationalisation, si elle a lieu, la numérisation se limite souvent à accroître les ventes réalisées par le biais du site web de l'entreprise.

Le degré de numérisation a été évalué à l'aide de quatre facteurs : la vente numérique, l'implication des clients dans les processus numériques, la numérisation des processus internes et de l'infrastructure, le degré de numérisation du personnel et de la culture d'entreprise (Greif, Kühnis & Warnking, 2016).

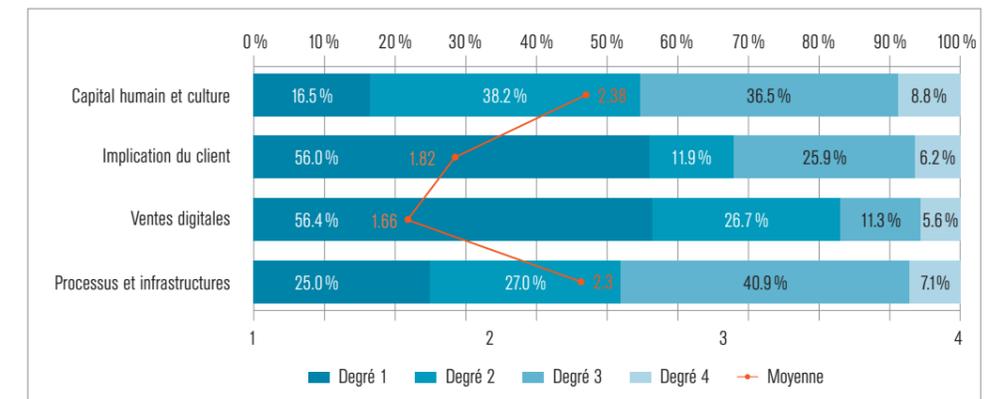


Figure 14 : Degré de numérisation des PME

Les PME peuvent offrir leurs produits en ligne dans le monde entier sans trop d'efforts. Toutefois, pour se démarquer de la masse des achats en ligne, elles doivent créer une expérience client marquante. L'interface client - en B2B et B2C - doit être adaptée aux besoins locaux et aux spécificités culturelles. L'impact sur les ventes est le plus important lorsque la vente en ligne et hors ligne sont combinées judicieusement. En effet, une stratégie de vente globale offre aux clients un choix d'options plus vaste pour acheter des produits et permet aux entreprises d'entrer plus facilement en contact avec les clients. Les clients sont de plus en plus exigeants et attendent une qualité de service à la hauteur. La synchronisation des canaux de distribution disponibles vise principalement à offrir au client une meilleure expérience d'achat et constitue par conséquent un facteur capital dans une stratégie de vente numérique.

Les PME sondées concentrent leurs activités sur l'augmentation des ventes en ligne au moyen d'un site web standardisé (56% des PME) et sur certaines prestations de service numériques secondaires. Le big data n'est utilisé que sporadiquement, et le changement du modèle d'affaires par le biais de la numérisation n'intervient que dans une faible mesure.

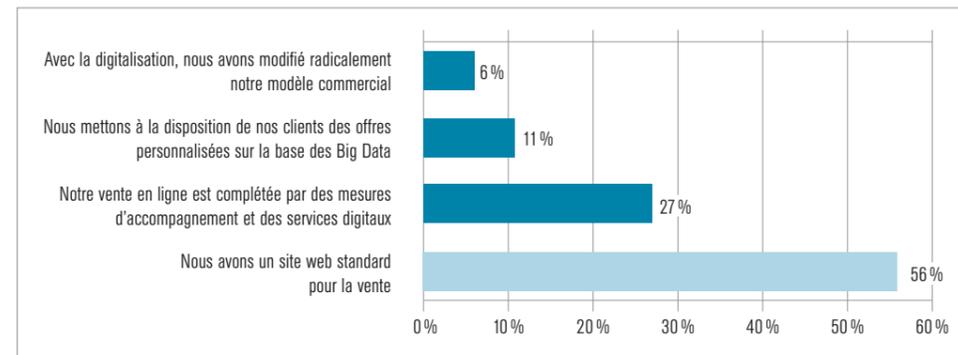


Figure 15 : Vente numérique

La communication traditionnelle seule a-t-elle encore un avenir, ou l'expérience client moderne doit-elle s'orienter vers un mode interactif ? La communication en ligne et hors ligne doit être coordonnée et les différents canaux ou médias appréhendés en tant que canal unique. La complexité s'en trouve augmentée du fait que les deux formes doivent être coordonnées ou complémentaires. Or une interaction réussie des canaux de distribution renforce la perception positive, qui à son tour augmente le facteur de succès par excellence, à savoir la satisfaction du client.

56% des PME interrogées entretiennent un lien avec leurs clients au moyen de canaux numériques principalement, un quart d'entre elles tente d'impliquer leurs clients dans d'autres processus numériques.

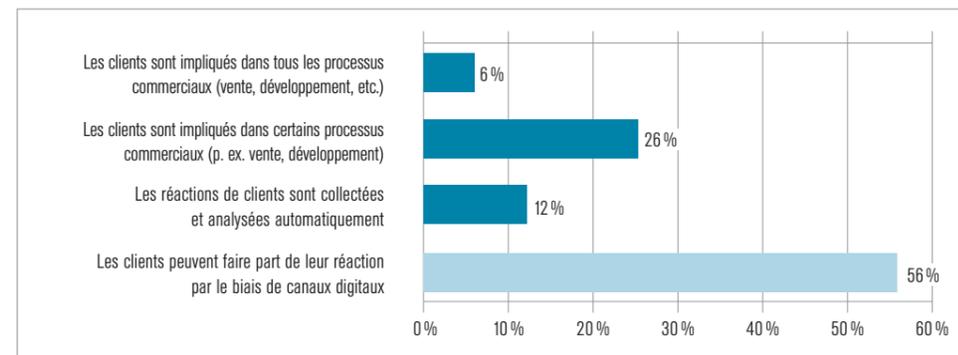


Figure 16 : Implication numérique du client

Alors que les différents canaux permettent aux entreprises d'atteindre plus facilement les clients et acheteurs nouveaux et existants, il est devenu plus difficile d'en assurer une gestion efficace. La combinaison de plusieurs canaux et la nécessité de s'adapter à chaque pays et à chaque canal accroît la complexité du marketing numérique. Les clients et les acheteurs se centrent davantage sur la valeur et sont devenus plus sensibles aux prix ; en effet, les choix et les possibilités de comparaison se sont multipliés, et le marché a gagné en transparence.

Le manque d'expérience représente le plus grand risque pour les entreprises. Elles ne comprennent pas les effets négatifs de leur comportement et ont de la difficulté à combiner au mieux différents produits et canaux. Les entreprises doivent également être conscientes que le marketing numérique est susceptible de nuire à leur marque ou à leur réputation. Les PME sondées semblent toutefois le savoir.

Au niveau du personnel, on investit principalement dans les outils numériques et dans l'aisance numérique des collaborateurs dans le but d'engager l'entreprise sur la voie internationale de la numérisation.

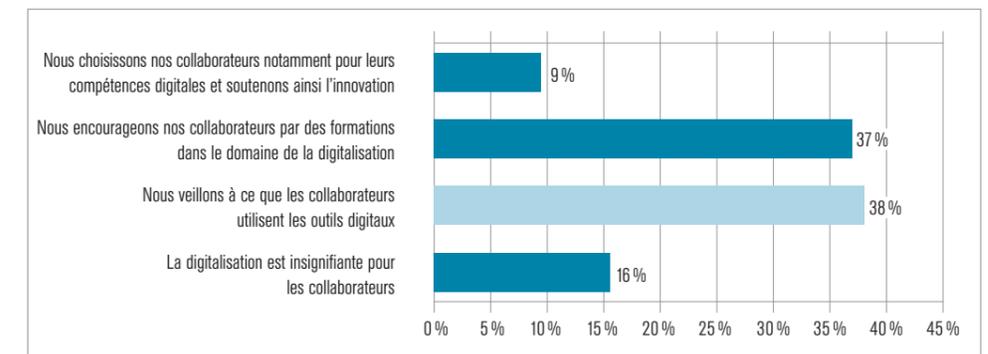


Figure 17 : Numérisation du personnel et culture d'entreprise

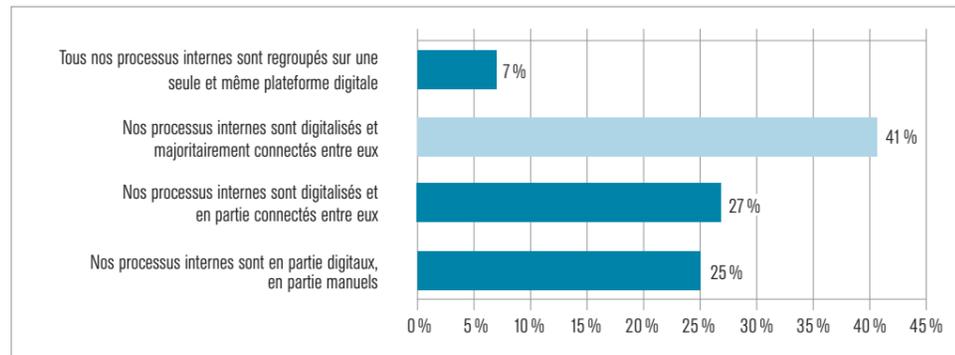


Figure 18 : Numérisation des processus et infrastructure

Le degré de numérisation d'une PME orientée vers l'international est un indicateur intéressant de son attitude fondamentale. D'une part, il montre que les entreprises qui investissent le plus dans la recherche et le développement sont nettement plus numérisées. D'autre part, les objectifs poursuivis par les PME fortement numérisées sont de nature plus exploratoire. Contrairement aux objectifs d'exploitation, les objectifs d'exploration se caractérisent par une plus forte disposition des décideurs à prendre des risques. On peut en conclure qu'il existe un lien causal entre recherche permanente de nouveauté et propension au risque (voir chapitre 6).



## 5 MISE EN OEUVRE DE L'INTERNATIONALISATION – PRESTATIONS DE SOUTIEN

*“Il y a environ 25-30 clients dans le monde entier avec lesquels nous sommes en contact permanent. Un marketing particulier n'est donc pas nécessaire.”*  
 CEO/fondateur, moyenne entreprise pharma

En dépit de leurs points forts, les PME dépendent d'un **soutien externe** adapté à leurs besoins. Les cabinets d'avocats sont les plus souvent sollicités en raison de l'importance que prennent les questions juridiques sur le plan international, et des enjeux liés aux brevets. Le dernier rapport du SIES de 2016 relevait déjà le besoin croissant en matière de conseil juridique spécialisé. D'autres besoins spécifiques attendent aussi d'être satisfaits.

Les PME suisses affirment que l'aide la plus précieuse en matière d'internationalisation provient des particuliers. Ce résultat souligne l'importance des réseaux informels, indispensables aux micro-entreprises. Le degré de pertinence du soutien est inversement proportionnel à la taille de l'entreprise: plus l'entreprise est petite, plus le soutien fourni par des particuliers est essentiel.

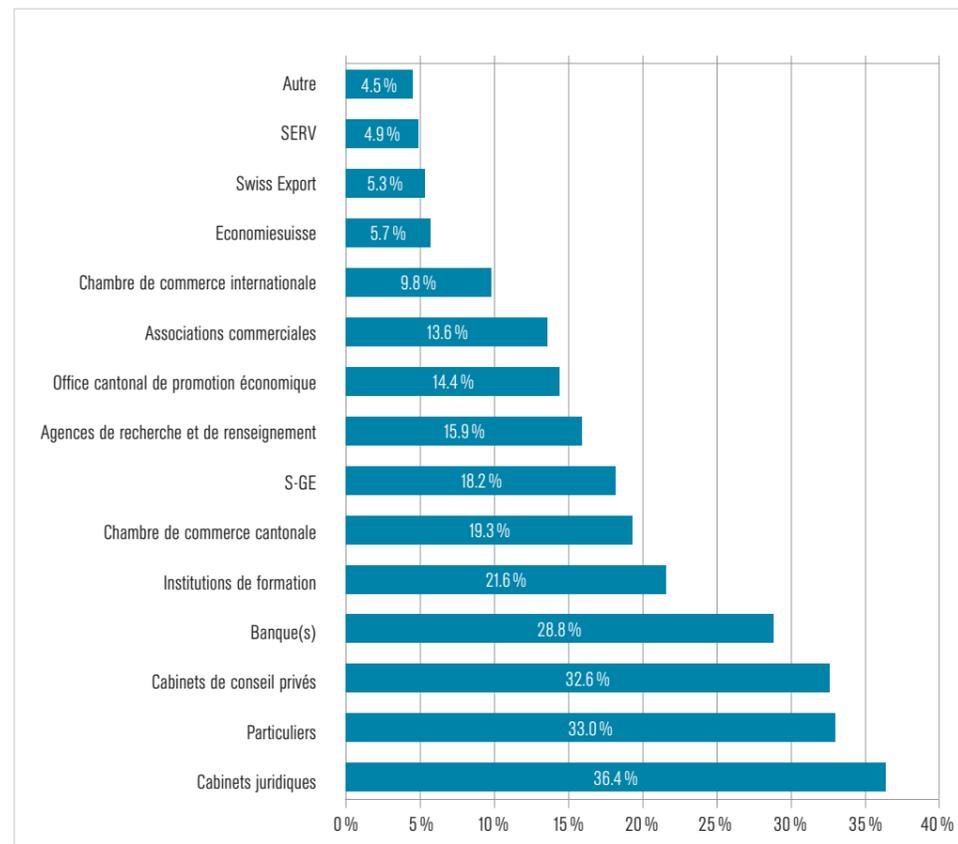


Figure 19 : Recours aux prestataires de services

Les demandes de renseignements adressées aux sociétés de conseil (32,6 %) et aux banques (28,8 %) complètent l'engagement des prestataires de services privés. Viennent ensuite les établissements d'enseignement et de formation (21,6%), les chambres de commerce cantonales (19,3%) et Suisse Global Enterprise (18,2%) ainsi que les instituts de recherche (15,9%) et les agences cantonales de développement économique (14,4%). L'Assurance suisse contre les risques à l'exportation (SERV), importante dans les affaires internationales, est moins sollicitée (4,9%). Ce résultat n'a rien d'étonnant, compte tenu de l'extrême spécificité du service de la SERV et du nombre restreint de ses clients actifs (350).

La grande diversité des fournisseurs de services de soutien énumérés peut être interprétée de différentes façons. D'une part, les prestataires privés offrant des services spécifiques sont souvent préférés aux prestataires publics. D'autre part, aucune organisation en particulier n'est considérée comme prestataire principal par les PME. Etablir un écosystème d'exportation avec des associations, des chambres de commerce et des experts privés apparaît nécessaire si l'on veut doter les PME de la plus grande compétence possible dans le commerce international (exportation et importation) de manière efficace et efficiente.

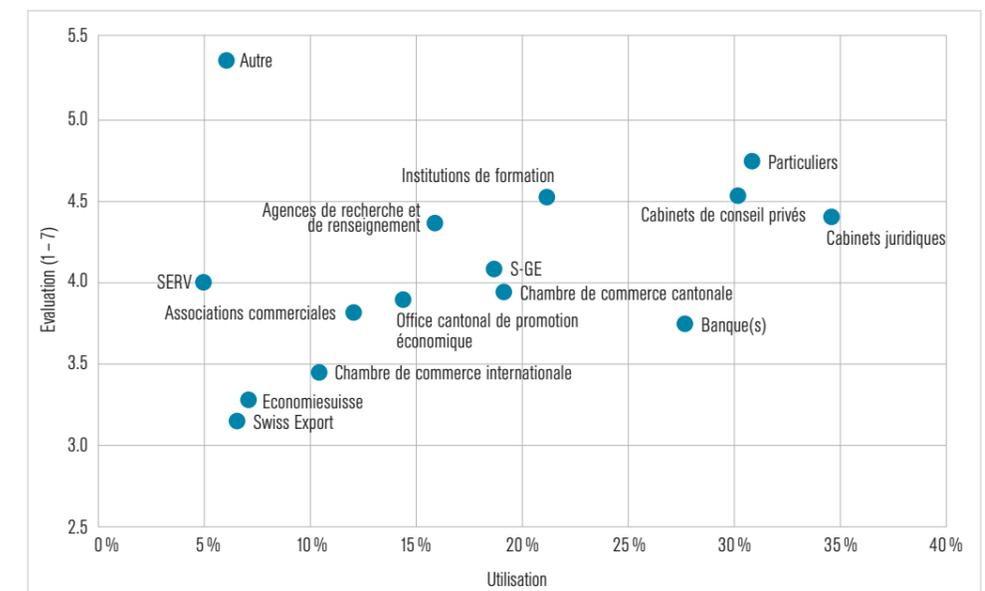


Figure 20: Evaluation et utilisation des services

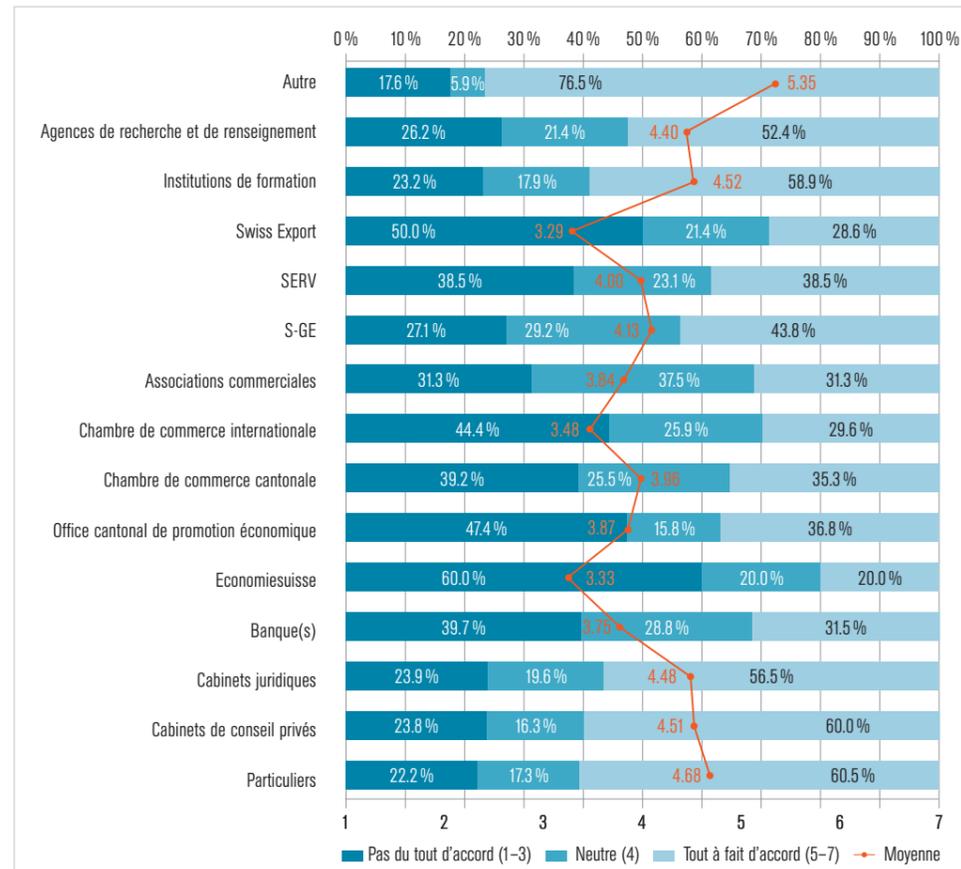


Figure 21 : Evaluation des services des prestataires

Il est essentiel d'approfondir la coopération active entre les particuliers et les entreprises ainsi que les prestataires de services publics. L'évaluation des services et des informations utilisés pour le commerce international au cours des cinq dernières années (2014-2018) est relativement homogène. Les valeurs de satisfaction pour la majorité des prestataires se situent entre 4 et 5 (mesurées sur une échelle de Likert de 7). Bien entendu, l'évaluation dépend fortement de l'expérience et des connaissances des PME dans le commerce international ainsi que des besoins respectifs. Une aide spécifique est-elle attendue ? S'agit-il d'informations générales sur un pays ou un marché ?

Au cours des trois dernières années, le recours aux services extérieurs s'est caractérisé par la participation à des foires commerciales (43,6%) et à des manifestations d'information sur le commerce international (42,0%). Les événements d'information sur mesure sur les pays et les pratiques commerciales suivent en troisième position, suivis par les événements du réseau sur l'expansion internationale (22,7%). Un cinquième des PME a eu recours à des formations et ateliers spécifiques au cours des trois dernières années.

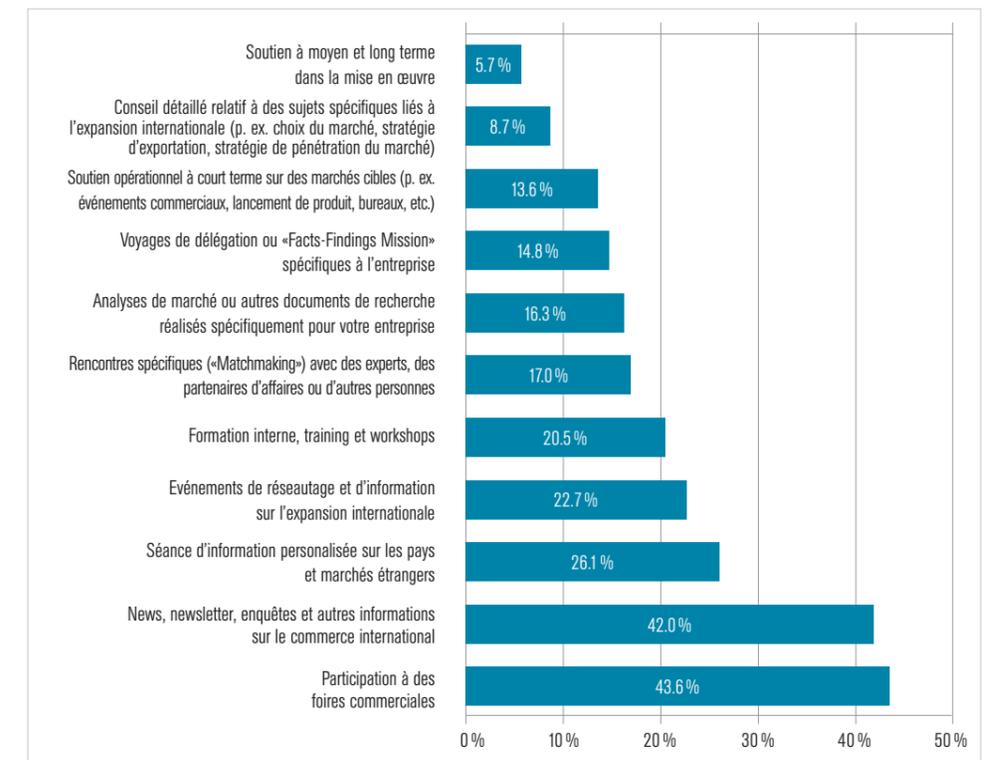


Figure 22 : Recours aux prestations de services externes liées au commerce international au cours des trois dernières années

Une analyse plus en profondeur du recours aux services révèle la manière dont les PME évaluent l'utilité de certains services. Selon ce critère, le « matchmaking » avec des experts et des partenaires commerciaux (Moy. 5,5) et la participation à des foires (Moy. 5,31) apparaissent en première place. Malgré, voire même à cause de la numérisation, la présence dans les foires reste très utile. Seul un sixième des PME recourt aux analyses de marché, bien qu'elles soient perçues comme utiles (Moy. 4,93).

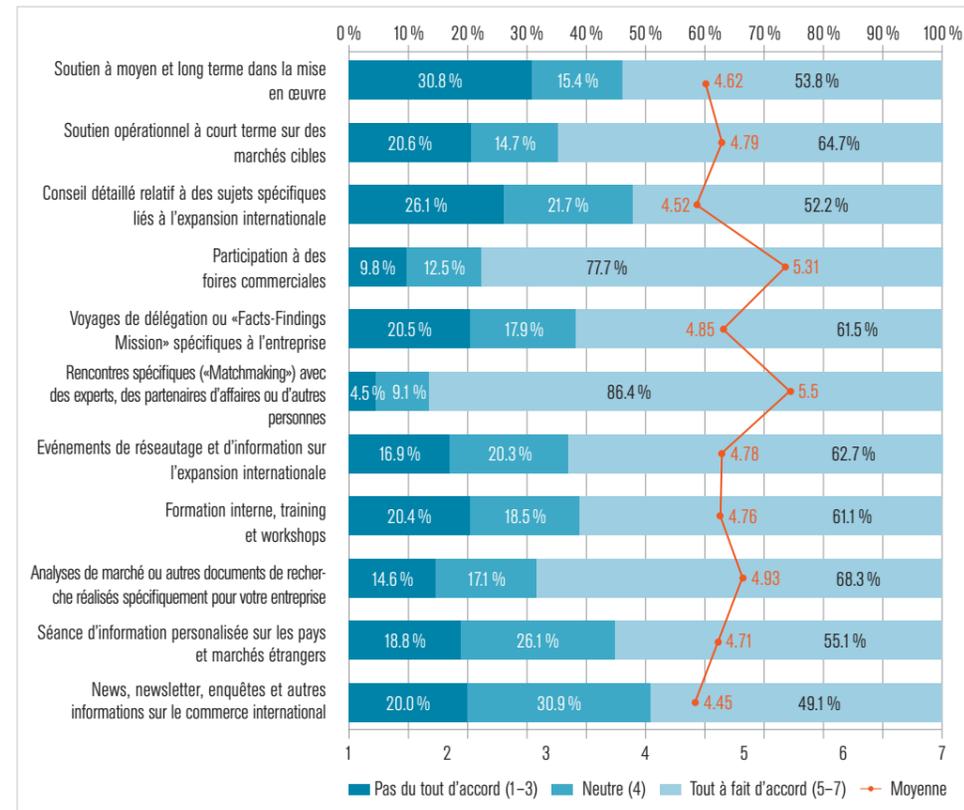


Figure 23 : Evaluation des prestations de service externes liées au commerce international

Le degré de satisfaction à l'égard des services fournis par S-GE est bon. 70% des PME attestent de la compétence de S-GE dans le commerce international, près de 60% jugent ses services bons en termes de rapidité et de précision. Le potentiel d'amélioration réside principalement dans la connaissance spécifique du secteur (Moy. 3,62), le conseil et le matchmaking (Moy. 3,95). D'une manière générale, les PME interrogées s'expriment positivement sur le processus même du service, même si S-GE n'est pas en mesure de répondre à tous leurs souhaits.

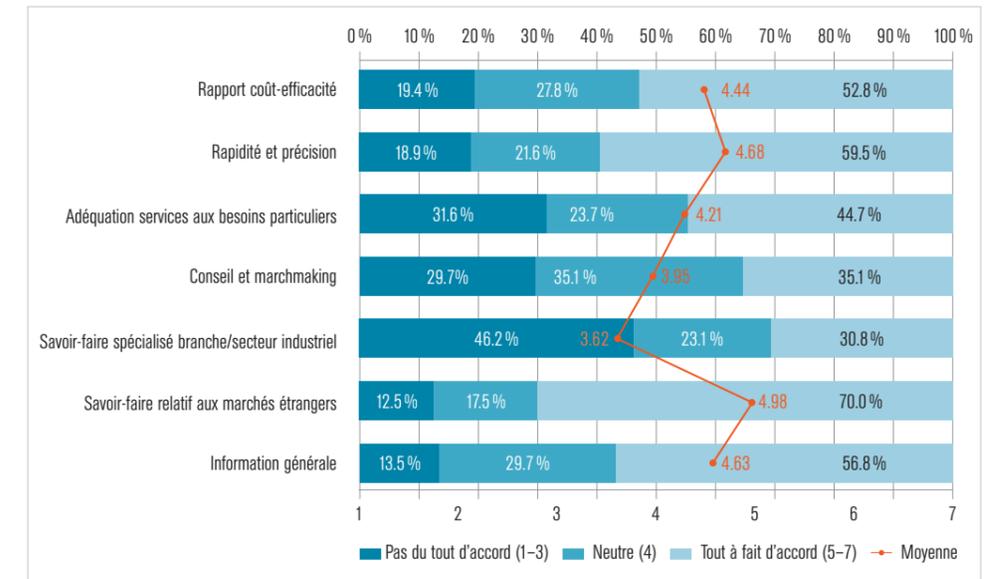


Figure 24 : Evaluation des prestations de S-GE

Les prestations de la SERV sont évaluées positivement, notamment quant au savoir-faire sur les marchés étrangers (Moy. 5,22), la rapidité la précision des informations et des prestations. 78 % des PME estiment que ces deux facteurs sont bons à très bons.

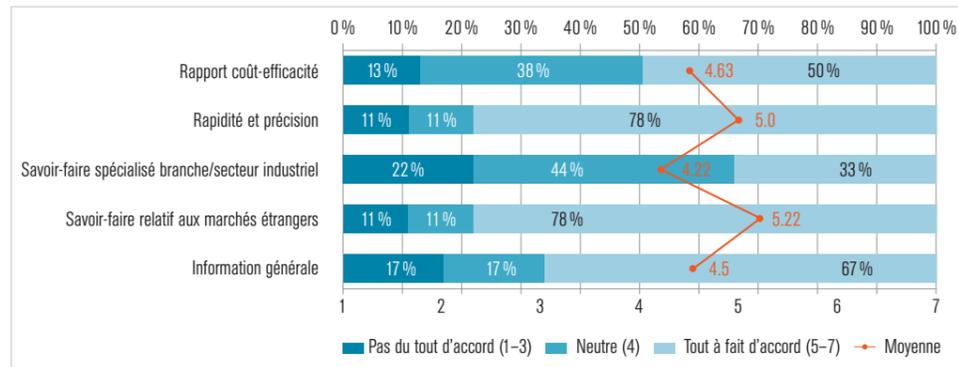


Figure 25 : Evaluation de la SERV

Les prestations des deux prestataires de services publics, S-GE et SERV, sont généralement jugées positivement par les PME sondées. Toutefois, il est important d'informer les entreprises à leur sujet, et de continuer à investir dans le contact avec les non-clients.

Les besoins des PME en voie d'internationalisation ne peuvent pas être couverts dans tous les domaines par la S-GE et la SERV. Les PME dépendent d'autres organisations et experts en Suisse et à l'étranger pour que les affaires internationales puissent se dérouler de manière professionnelle.



## 6 PERFORMANCE DE L'INTERNATIONALISATION

*”Je serais intéressé de connaître avant tout le taux de réussite réel ainsi que les coûts totaux”*  
 CEO, moyenne entreprise, chimie

Le succès de l'internationalisation a été mesuré sur la base de l'évaluation des décideurs à qui huit questions ont été posées sur les indicateurs de succès financiers et non financiers, tels que le Return on Sales (ROS) ou la croissance des parts de marché. La satisfaction à l'égard du commerce international, en particulier en ce qui concerne le ROS ou l'atteinte des objectifs financiers (Moy. 4,97), s'avère moyennement élevée. Les valeurs des indicateurs de performance sont relativement proches les unes des autres, de sorte que la valeur moyenne la plus faible pour la croissance des revenus des ventes correspond toujours à 4,59.

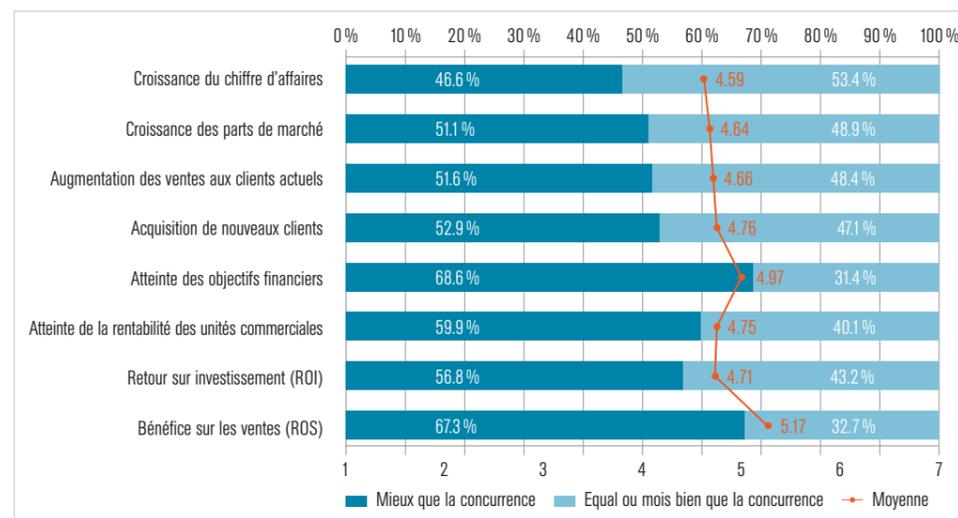


Figure 26 : Performance des PME

L'analyse statistique des données révèle une corrélation fortement positive entre l'objectif, mesuré par le nombre de pays traités, les dépenses de recherche et développement et les performances relatives. Plus le nombre de pays sur lesquels on travaille est élevé, plus les dépenses de R&D des PME interrogées sont élevées, plus la performance relative déclarée par les PME est élevée. Cette corrélation positive est encore plus forte pour les indicateurs de performance non financiers que pour les indicateurs financiers.

Les entrepreneurs croient au commerce international comme moteur et facteur de succès. La forte corrélation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance souligne l'importance stratégique du commerce international. La proactivité et le comportement à risque semblent être au centre de l'attitude stratégique de l'entrepreneur et de l'équipe de direction en tant que piliers du succès international. De plus, les indicateurs non financiers sont très importants pour l'entrepreneur, à savoir la confiance en soi et l'image de soi en matière de niveau de compétences.

L'examen de la perception et des objectifs des PME sur lesquels reposent leurs activités à l'étranger est nécessaire pour appréhender l'attitude entrepreneuriale internationale dans sa globalité. Dans ce sens, les objectifs guident dans une certaine mesure l'organisation: avec une **approche exploratoire**, de nouvelles idées sont recherchées en permanence et les risques liés sont acceptés. Innover est primordial. **L'approche d'exploitation** implique que les produits et services sont constamment affinés afin d'accroître l'efficacité. En principe, la prise de risque est faible (He & Wong, 2004).

Les organisations qui jouissent d'un degré relativement élevé d'autonomie et fonctionnent indépendamment de structures et de spécifications étroites privilégient une stratégie d'exploration, tandis que les organisations ayant une approche d'exploitation contrôlent leurs processus plus étroitement. Par conséquent, elles ont tendance à courir le risque d'une bureaucratie excessive. Il n'est donc pas surprenant que ces dernières soient généralement moins affectées par les fortes fluctuations des bénéfices et plus susceptibles de générer une performance fiable. Selon des résultats de recherche plus récents, en revanche, les meilleures valeurs de performance sont celles des entreprises qui suivent avec la même intensité une exploitation à la fois exploratoire et „exhaustive“. L'ensemble de questions suivant évalue trois objectifs exploratoires (les trois premiers) et quatre objectifs d'exploitation des PME.

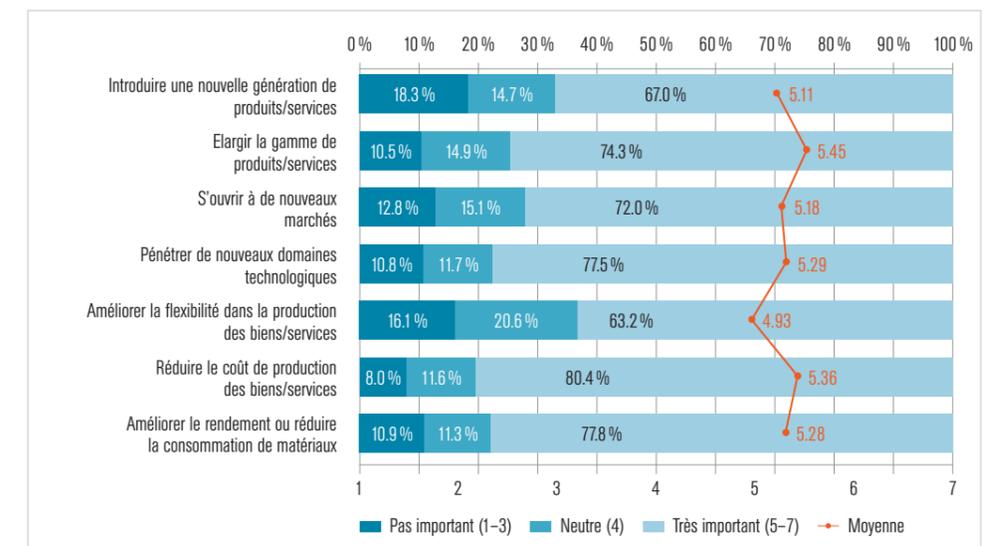


Figure 27 : Valeurs orientées vers l'exploration et l'efficacité

Comme l'illustre le graphique ci-dessus, les valeurs sont relativement élevées pour tous les objectifs. Les PME suisses ont une très grande capacité à identifier les opportunités d'affaires. La grande majorité des décideurs cherchent à offrir de nouveaux produits et services (Moy. 5,45) et à améliorer leur qualité (Moy. 5,29). Dans le même temps, les décideurs ont l'intention de réduire les coûts (Moy. 5,36), d'optimiser les rendements et de réduire la consommation de matériaux (Moy. 5,28).

Pour que ces objectifs soient atteints de facto, les décideurs doivent se méfier des pièges de l'accélération et ne doivent pas en faire trop. Il peut être tentant de poursuivre simultanément d'innombrables objectifs, idées et projets. Le temps de réflexion ne doit pas seulement être souhaité, mais aussi utilisé. Les décideurs interrogés indiquent clairement que les PME peuvent être divisées en trois groupes. Le premier groupe adopte une stratégie non dominante, où les objectifs d'exploration et d'exploitation sont poursuivis à un faible niveau. Les entreprises de la deuxième catégorie recourent à une stratégie dominante (exploratoire ou axée sur l'efficacité), celles de la troisième catégorie utilisent les deux stratégies de façon intensive. L'enquête a montré que les PME voudraient idéalement agir selon la troisième variante (exploration et exploitation).

Les PME ayant une pondération dominante identique d'objectifs exploratoires et d'objectifs axés sur l'efficacité affichent une performance relative nettement plus élevée, mesurée par des indicateurs de performance tant financiers que non financiers. Les exigences à l'égard du CEO et de l'équipe de direction sont donc plus élevées. Dans ces conditions, la clé du succès réside dans un portefeuille de compétences diversifié chez les décideurs, ce qui leur permet à la fois de saisir les opportunités entrepreneuriales, de réaliser des innovations et de viser l'excellence opérationnelle.



## 7 CONCLUSION

*“L’environnement politique actuellement hostile à l’économie et la politique monétaire accélère la délocalisation des chaînes de valeur à l’étranger. Même les petites entreprises comme nous ont transféré 25 % de leur valeur ajoutée à l’étranger au cours des trois dernières années.”*

*Fondateur, petite entreprise, électronique*

Les PME actives sur la scène internationale sont une fois de plus soumises à l'épreuve du franc fort. Comme auparavant, elles bénéficient des effets positifs de la mondialisation et de la numérisation, tout comme elles sont confrontées à leurs conséquences négatives. Dans le passé, elles ont plus ou moins bien géré la pression de la revalorisation du franc, et dans l'ensemble, les PME ont fait la preuve de leur durabilité par leur professionnalisme et des stratégies adaptées aux différents marchés cibles. Les résultats de cette étude indiquent que cette situation sera également possible dans les mois et les années à venir, à condition que les entrepreneurs et les dirigeants des PME restent proactifs et soient simplement convaincus de ce qu'ils font.

L'étude souligne le fort impact de l'orientation entrepreneuriale, en particulier la propension à innover. Par conséquent, dans un premier temps, les entrepreneurs doivent prendre conscience qu'ils ont eux-mêmes la plus grande influence sur l'internationalisation et son succès. Or aucun modèle ne définit l'entrepreneur idéal. Selon l'entreprise et le cycle de vie, certains facteurs d'EO sont plus importants que d'autres. Par exemple, la propension au risque (comme emprunter des capitaux pour conquérir des marchés de niche) est plus cruciale pour les jeunes entreprises que pour les entreprises déjà établies. Chaque cycle de vie d'une entreprise exige des caractéristiques différentes. Il est donc essentiel d'identifier à un stade précoce les compétences pertinentes requises, d'agir en conséquence et d'acquérir les compétences manquantes.

Il est incontesté que la réussite de l'internationalisation par l'innovation repose sur l'entrepreneur ou l'équipe de direction. L'expérience internationale de l'entrepreneur ou de l'équipe est décisive. Par conséquent, il est recommandé qu'une équipe managériale expérimentée à l'échelle internationale soit déployée en vue d'une entrée sur un marché au-delà des frontières. Cela peut accélérer le rythme de l'internationalisation, et le succès est obtenu plus rapidement.

Il serait judicieux d'utiliser les effets d'apprentissage issus des expériences d'internationalisation des entrepreneurs, des soutiens à l'internationalisation et des scientifiques de manière à ce que les parties concernées puissent discuter entre elles. Cela peut activer l'échange de connaissances, les ateliers interdisciplinaires peuvent perfectionner le processus d'apprentissage. Il serait tout aussi utile de rassembler des cas pratiques dans un outil de gestion des connaissances, que d'alimenter le pool de connaissances abstrait avec de nouvelles informations provenant de spécialistes. Cela conduirait finalement au développement de „key performance factors“ capables de favoriser le succès du processus d'internationalisation pour les PME.

## FIGURES

Figure 1 :	Secteurs des entreprises sondées	9
Figure 2 :	Dynamique des secteurs des PME sondées	10
Figure 3 :	Dynamique de l'industrie des machines, des équipements électriques et de la métallurgie	10
Figure 4 :	Dynamique du secteur du commerce	10
Figure 5 :	Dynamique du secteur des banques, assurances et IT	11
Figure 6 :	Impact de l'internationalisation sur l'innovation	12
Figure 7 :	Vitesse d'internationalisation selon la taille de l'entreprise	15
Figure 8 :	Succès des canaux de vente dans le processus d'internationalisation	18
Figure 9 :	Fréquence et succès des canaux de vente dans le processus d'internationalisation	18
Figure 10 :	Locus de contrôle	23
Figure 11 :	Niveau de compétences de l'entrepreneur	23
Figure 12 :	Orientation entrepreneuriale : proactivité, innovation, comportement à risque	25
Figure 13 :	Chiffre d'affaires réalisé via le e-commerce	26
Figure 14 :	Degré de numérisation des PME	27
Figure 15 :	Vente numérique	28
Figure 16 :	Implication numérique du client	28
Figure 17 :	Numérisation du personnel et culture d'entreprise	29
Figure 18 :	Numérisation des processus et infrastructure	30
Figure 19 :	Recours aux prestataires de services	32
Figure 20 :	Evaluation et utilisation des services	33
Figure 21 :	Evaluation des services des prestataires	34
Figure 22 :	Recours aux prestations de services externes liées au commerce international au cours des trois dernières années	35
Figure 23 :	Evaluation des prestations de service externes liées au commerce international	36
Figure 24 :	Evaluation des prestations de S-GE	38
Figure 25 :	Evaluation de la SERV	34
Figure 26 :	Performance des PME	35
Figure 27 :	Valeurs orientées vers l'exploration et l'efficacité	37

## TABLEAUX

Tableau 1 :	Données structurelles des PME interrogées	8
Tableau 2 :	Types d'internationalisation et leurs marchés au cours de la 1ère, 3ème et 5ème année d'internationalisation, de même que fin 2018	14
Tableau 3 :	Activité des PME par régions du monde (état à fin 2018)	16
Tableau 4 :	Nombre de PME dans les métropoles mondialisées	21
Tableau 5 :	Entrepreneur et aspects entrepreneuriaux	22
Tableau 6 :	Orientation entrepreneuriale selon la taille de l'entreprise	24

## BIBLIOGRAPHIE

- Achrol, R. S., & Stern, L. W. (1988). Environmental determinants of decision-making uncertainty in marketing channels. *Journal of marketing research*, 25(1), 36-50.
- Dess, G. G., & Robinson Jr, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic management journal*, 5(3), 265-273.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Sarathy, R. (2008). Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. *Journal of Management Studies*, 45(1), 26-50.
- EZV (2019). Schweizer Aussenhandel 2018. Bern: Eidgenössische Zollverwaltung.
- GfS Bern (26.04.2019). Studie zur unabhängigen Zufriedenheitsbefragung der Kunden von Switzerland Global Enterprise Abgerufen von: <https://www.s-ge.com/de/publications>
- Greif, H., Kühnis, N., & Warnking, P. (2016). Digitalisierung – wo stehen Schweizer KMU?. Eine Ko-Publikation von PwC Schweiz, Google Switzerland GmbH & digitalswitzerland. Abgerufen am 18.02.2019: [https://www.pwc.ch/de/publications/2016/pwc\\_digitalisierung\\_wo\\_stehen\\_schweizer\\_kmu.pdf](https://www.pwc.ch/de/publications/2016/pwc_digitalisierung_wo_stehen_schweizer_kmu.pdf)
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15(4), 481-494.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15(4), 481-494.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.
- Kalinic, I., & Forza, C. (2012). Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. *International Business Review*, 21(4), 694-707.
- Knight, G., Cavusgil, S. T., & Innovation, O. C. (2004). the Born-global Firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.

- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., & Servais, P. (2007). Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of world business*, 42(3), 253-267.
- Kundu, S. K., & Katz, J. A. (2003). Born-international SMEs: BI-level impacts of resources and intentions. *Small Business Economics*, 20(1), 25-47.
- Levenson, H. (1973). Multidimensional locus of control in psychiatric patients. *Journal of consulting and clinical psychology*, 41(3), 397.
- McGee, J. E., Peterson, M., Mueller, S. L., & Sequeira, J. M. (2009). Entrepreneurial self-efficacy: refining the measure. *Entrepreneurship theory and Practice*, 33(4), 965-988.
- Popadiuk, S., Franklin, M. A., Vidal, P. G., y Vanderli, L. A. P. M., & Prieto, C. (2010). Measuring knowledge exploitation and exploration: An empirical application in a technological development center in Brazil. *Learning*, 4(3.65), 0-013.
- Scherer, R., Mohagheghi, S., Suter, S. & Föllmi, R. (2018). Evaluation der Zusammenarbeit mit Dritten in der Exportförderung. St. Gallen und Bern: Universität St. Gallen und EcoPlan.
- Speicher C. (28.07.2018). China investiert viel Geld, um in der Wissenschaft ganz oben mitzuspielen. Doch nur mit Geld wird das nicht gelingen. *Neue Zürcher Zeitung*. Abgerufen von <https://www.nzz.ch/meinung/china-wissenschaftsmacht-ld.1398218>
- Swissmem (2019). MEM-Industrie: Besorgniserregende Entwicklung. Abgerufen am 02.09.2019 unter <https://www.swissmem.ch/de/aktuelles/detailansicht/news/mem-industrie-besorgniserregende-entwicklung.html>
- Taylor, P. J., Ni, P., Derudder, B., Hoyler, M., Huang, J., & Witlox, F. (2012). *Global urban analysis: A survey of cities in globalization*. Routledge.
- World Economic Forum (2019). *The Global Risk Report 2019, 14th Edition*. Abgerufen am 02.09.2019: <http://wef.ch/risks2019>
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management journal*, 44(4), 682-696.

