

«Guide pratique à l'export»

DÉMARRER À L'INTERNATIONAL



OFFICIAL PROGRAM

INFORMATIONS, CONSEILS ET MARCHÉ À SUIVRE POUR BIEN DÉMARRER À L'INTERNATIONAL

Rédigé par:

Switzerland Global Enterprise
Stampfenbachstrasse 85
8006 Zurich

Date: Juin 2018

Nombre de pages: 33

DISCLAIMER

Les informations rassemblées dans le présent rapport ont fait l'objet de recherches scrupuleuses et proviennent de sources jugées fiables. Néanmoins, Switzerland Global Enterprise et ses partenaires réseau ne peuvent être tenus pour responsables au cas où certaines données seraient incomplètes ou inactuelles; ils ne se portent pas non plus garants de l'exactitude des données provenant de sources Internet sur lesquelles ils n'ont aucune prise. Les informations contenues dans ce rapport n'ont aucune valeur juridique, sauf indication contraire.

Sommaire

QUI SOMMES-NOUS? _____	4
RÉUSSIR SUR LES MARCHÉS ÉTRANGERS _____	5
INTRODUCTION _____	6
CHAPITRE 1. TYPOLOGIE DE VOTRE ENTREPRISE_ 9	
1.1. Une PME peut-elle réussir à l'international? _____	10
1.2. Quel modèle d'affaires adopter à l'étranger? _____	11
1.3. Quel est le modèle de distribution le mieux adapté à l'étranger? _____	12
1.4. «Made in Switzerland»: un avantage à l'étranger?_	15
CHAPITRE 2. COMPÉTITIVITÉ INTERNATIONALE__ 16	
2.1. Quels pays choisir pour démarrer à l'international? 16	
2.2. Que faut-il savoir sur les mécanismes de marché à l'étranger? _____	17
2.3. Mon offre est-elle compétitive à l'étranger? _____	18
2.4. Quel niveau de prix appliquer à l'étranger? _____	19
2.5. Comment améliorer La structure de mes coûts? __	20
2.6. mesures à prendre pour assurer la conformité à la réglementation _____	21
CHAPITRE 3. AMBITIONS ENTREPRENEURIALES _22	
3.1. Quel rôle joue l'international dans la planification générale de l'entreprise? _____	22
3.2. Objectifs financiers sur les marchés étrangers ____	22
CHAPITRE 4. RESSOURCES DE L'ENTREPRISE ___24	
4.1. Comment mettre en place l'équipe chargée de l'international? _____	24
4.2. Comment financer son déploiement sur un nouveau marché? _____	24
4.3. Comment gérer les risques? _____	26
RECOMMANDATIONS IMPORTANTES POUR VOTRE ENTREPRISE_____	27
NOS SERVICES DE SOUTIEN À L'EXPORTATION __29	

Qui sommes-nous?

Switzerland Global Enterprise (S-GE) a pour mission d'accompagner les entreprises sur de nouveaux marchés. S-GE promeut sur mandat de la Confédération (Secrétariat d'État à l'économie SECO) et des cantons les exportations et les investissements en aidant ses clients à exploiter de nouveaux potentiels à l'international, renforçant par là même la place économique suisse.

Promotrice d'un réseau mondial d'experts et partenaire de confiance des entreprises, des cantons et du gouvernement suisse, S-GE est le service d'information suisse de référence pour toute question d'internationalisation.

S-GE est présente à l'international par l'intermédiaire de ses Swiss Business Hubs à l'étranger. Ces antennes locales sont établies dans une ambassade ou un consulat général de Suisse. Les Swiss Business Hubs aident les entreprises suisses à prospecter les marchés et informent les entreprises étrangères des avantages d'une implantation en Suisse. Grâce à leur statut officiel, les hubs disposent d'un excellent réseau de relations dans les marchés cibles.

Réussir sur les marchés étrangers

Démarrer à l'international: un choix gagnant, même pour les petites entreprises!

L'expansion à l'international est une option qui gagne en importance chez les petites et moyennes entreprises (PME) suisses. Certes, la mondialisation complique les affaires internationales, mais les opérations avec l'étranger n'ont jamais été aussi lucratives pour les PME.

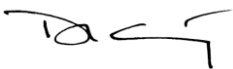
Les sondages réalisés chaque trimestre auprès des PME sur leurs attentes à l'export le confirment: en neuf ans, les exportateurs n'ont jamais été aussi optimistes face à l'avenir. Environ deux tiers d'entre eux tablaient sur une augmentation de leurs exportations au deuxième trimestre 2018; seuls 4% d'entre eux s'attendaient à une baisse.

Forts de ce constat, nous aimerions encourager les petites entreprises à se lancer à l'export. Et les implorer de ne pas se laisser décourager par les obstacles commerciaux ou la complexité de certaines opérations, car nous pouvons les aider. Elles ont toutes leurs chances d'obtenir des succès notables à l'international si elles se préparent bien (étude de marché, modèle d'implantation sur le marché, partenaires commerciaux soigneusement sélectionnés). Bien sûr, s'étendre à l'international avec succès demande des ressources non négligeables: l'adhésion de la direction, des ressources financières, des compétences et du temps.

Le présent «Mini-guide pratique à l'export» a pour but de vous préparer à faire vos premiers pas sur de nouveaux marchés. Vous y trouverez les questions importantes que vous devez vous poser, mais aussi des recommandations, des outils et des contacts qui vous aideront à aller de l'avant.

Que vous soyez novice à l'export ou que vous souhaitiez développer votre présence internationale, Switzerland Global Enterprise (S-GE) vous soutient activement pour planifier et mettre en œuvre vos projets commerciaux à l'international. S-GE agit sur mandat de la Confédération (Secrétariat d'État à l'économie – SECO). Nous mettons à votre disposition notre savoir-faire, et vous bénéficiez de l'officialité de notre mission et des compétences de nos 22 Swiss Business Hubs et 5 Trade Points, nos antennes sur les principaux marchés d'exportation.

Nous vous souhaitons une bonne lecture et beaucoup de succès dans vos projets d'expansion à l'international.



DANIEL KÜNG

CEO

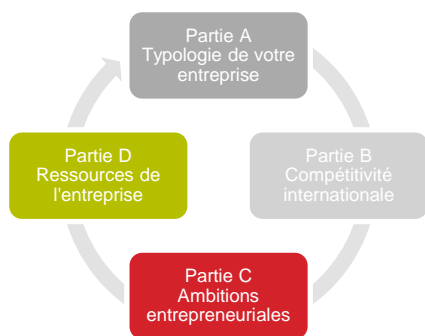
Switzerland Global Enterprise



Introduction

La matière de ce «Guide pratique à l'export» est fondée, d'une part, sur les connaissances objectives que toute PME doit posséder pour réussir à l'export et, d'autre part, sur la longue expérience pratique des conseillers de Switzerland Global Enterprise dans l'accompagnement des PME suisses sur le marché international.

Le manuel a été conçu pour aider les entreprises à faire un point de situation avant de faire leurs premiers pas à l'international. À la fin de chaque sous-chapitre, une série d'informations, de ressources et de liens Internet (signalée par **i**) leur sont proposés pour aller plus loin. D'où l'intérêt de consulter la version numérique de ce guide.



Quatre étapes pour faire le point sur votre préparation à l'international de façon pratique

Vous trouverez ci-après un résumé de ces quatre principales étapes et thématiques. Les chapitres suivants analyseront chacune d'entre elles plus en détail.

CHAPITRE 1. TYPOLOGIE DE VOTRE ENTREPRISE

Il n'y a pas de recette universelle: chaque entreprise adoptera l'approche qui lui convient le mieux pour réussir à l'international. Le modèle d'affaires et les caractéristiques propres de l'entreprise jouent un rôle important dans ce choix. Par exemple: les grandes entreprises ont généralement de bonnes ressources financières et humaines, mais ne peuvent pas toujours rivaliser avec les petites entreprises pour ce qui est de la réactivité lorsqu'une opportunité se présente et qu'il faut par exemple tester un nouveau marché. Les entreprises qui développent et fabriquent leurs propres produits ont parfois plus de facilités pour s'adapter aux exigences du marché local que les entreprises purement commerciales. Mais ces dernières disposent souvent de portefeuilles plus étendus: un plus pour la distribution via les canaux numériques.

Les entreprises hautement spécialisées dont les produits requièrent des connaissances théoriques et un know-how particuliers suscitent une forte demande. Mais elles ont plus de difficulté à faire évoluer leurs modèles d'affaires (scalability) que les entreprises dont le savoir-faire est facilement transférable aux partenaires de distribution. En d'autres termes, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises entreprises. Tout l'art consiste à harmoniser sa propre approche de l'international avec les particularités et contraintes de chaque situation.

Mots clés pour structurer votre réflexion:

- Type d'entreprise
- Modèle d'affaires
- Modèle de création de valeur
- Transmissibilité du savoir-faire et de l'expérience
- Modèles de distribution en Suisse et à l'étranger

CHAPITRE 2. COMPÉTITIVITÉ INTERNATIONALE DE VOS PRODUITS

C'est un fait: il n'est jamais facile de démarrer des activités sur un nouveau marché à l'étranger. En règle générale, vous partez de zéro à chaque nouveau marché. Une bonne réputation et une bonne position sur le marché suisse ne garantissent pas non plus un succès rapide à l'étranger, mais cela représente certainement un bon point de départ.

La concurrence est forte et les changements nombreux et rapides dans la plupart des secteurs et des marchés. Du coup, le temps à disposition pour positionner un produit se réduit. Il convient donc d'observer en continu l'environnement marché afin, afin d'être en mesure de mettre le produit sur le marché de la meilleure façon possible.

Chaque marché est unique, avec des profils et des besoins différents chez vos clients et partenaires et avec des réglementations et structures de prix diverses. Même les marchés culturellement proches sont souvent soumis à des mécanismes de marché totalement différents de ceux que nous connaissons sur le marché domestique. Il faut donc accorder une attention de chaque instant à la conception et au développement de l'offre, à la proposition de valeur, à la fixation des prix et au modèle d'affaires, pour chaque marché spécifique.

Mots clés pour structurer votre réflexion:

- Apprendre à bien connaître les clients et le marché
- Offres et avantages
- Différenciation et arguments de vente clés
- Fixation des prix en Suisse et à l'étranger
- Exigences réglementaires en Suisse et à l'étranger

CHAPITRE 3. RESSOURCES DISPONIBLES POUR VOS ACTIVITÉS INTERNATIONALES

Pour une entreprise sur quatre, le financement est un obstacle majeur à la mise en place d'activités d'internationalisation, tant pour des projets d'exportation que des projets d'investissements direct. Toutes les entreprises sont concernées, quelle que soit leur taille. Les problèmes de financement des exportations comme des investissements sont naturellement plus fréquents encore dans les petites entreprises.

De ce fait, il est souvent nécessaire d'avoir acquis un certain poids commercial sur le marché intérieur. Mais une expansion internationale reste toujours possible même pour les petites entreprises ayant peu de collaborateurs. Dans tous les cas, la personne en charge des affaires internationales aura besoin de suffisamment de temps pour développer durablement la nouvelle activité à l'étranger. Un savoir-faire à l'international, l'expérience et les réseaux de contacts peuvent bien sûr accélérer la pénétration du marché.

Mots clés pour structurer votre réflexion:

- Taille de l'entreprise, collaborateurs, croissance du chiffre d'affaires
- Budgets disponibles et autres moyens de financements des nouvelles activités internationales
- Expérience, capacités personnelles des collaborateurs en charge des activités internationales

CHAPITRE 4. AMBITIONS ENTREPRENEURIALES DE LA DIRECTION

Les perspectives de croissance et le goût du risque sont tout autant essentiels à une bonne approche du marché que l'état d'esprit, le parcours et la motivation individuelle des membres de la direction. Il faut impérativement prendre en compte tous ces facteurs pour réussir un projet d'internationalisation sur la durée.

Une entreprise fortement ancrée dans le tissu local, qui a peu d'attentes à l'international, débutera en toute logique par de premières incursions à l'export, des visites de salons et la constitution d'un réseau sur des marchés proches. Logiquement, sa volonté d'investir sera plutôt modérée, et elle voudra que les opérations à l'étranger soient rentables dès le départ. La prise de risque est plutôt faible.

Les jeunes entreprises avec de grands objectifs de croissance, dont les dirigeants ont l'expérience de l'international inscriront souvent dans leur stratégie le déploiement des activités sur plusieurs marchés dès le départ. Mais elles n'auront pas obligatoirement les moyens de leur ambition. Il leur faudra donc réfléchir à la meilleure façon de créer des synergies pour développer les marchés. La solution passera peut-être par des regroupements de pays-cibles, en termes de langue, offre, logistique.

- **Mots clés pour structurer votre réflexion:**
- Ambitions entrepreneuriales et objectifs commerciaux à l'international
- Motivation à démarrer des activités à l'international
- Motivations et état d'esprit de la direction à l'égard de l'international

Chapitre 1. Typologie de votre entreprise

Comment votre entreprise crée-t-elle de la valeur? Attache-t-elle une importance capitale à la technologie et à l'innovation? Mise-t-elle sur un service ultraspécialisé? Une technique de fabrication de pointe?

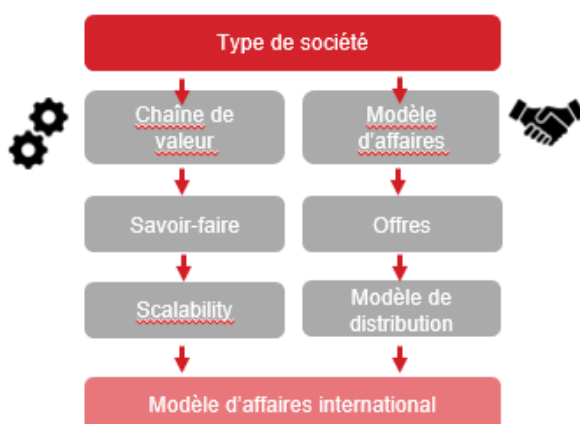
Pour les PME suisses, il est fort probable que la création de valeur soit liée d'une part à leur know-how technique en matière de fabrication et d'autre part au savoir-faire, à l'expérience et au carnet d'adresses de personnes clés dans l'entreprise. Et elles confient généralement la distribution à leurs propres forces de vente.

Les caractéristiques de l'entreprise détermineront les grandes lignes de l'approche du marché international. Le modèle économique de la société est rarement transposable tel quel à l'étranger.

Les PME doivent généralement coopérer avec des partenaires locaux pour développer le marché avec efficacité: pour le service à la clientèle, la vente, la distribution, la logistique, etc. Certaines PME se retrouvent ainsi dans une configuration inédite où elles sont non seulement fournisseurs mais aussi partenaires d'une coopération où elles sont tenues de partager les commandes avec un tiers pour commercialiser leurs produits avec succès dans le pays cible.

Les caractéristiques propres de votre modèle d'affaires sont des repères pour déterminer les options adaptées à la prospection du marché international. **À ce stade, il est indispensable de se poser les questions suivantes:**

- Quels domaines de la chaîne de valeur sont décisifs en termes de compétitivité?
- Dans quelle mesure le know-how est-il lié à des personnes dans l'entreprise?
- Quelles activités faut-il commencer à internationaliser? Où et à quelle étape?
- Comment opérer le transfert de connaissances nécessaire aux partenaires sans dévoiler son avantage concurrentiel ?
- Le modèle d'affaires est-il facilement transposable (scalability) à l'échelle internationale?



1.1. UNE PME PEUT-ELLE RÉUSSIR À L'INTERNATIONAL ?

Près de 90% de l'ensemble des PME suisses (522'380) sont des micro-entreprises de moins de dix collaborateurs et 8,44% (49'130) sont des petites entreprises de moins de cinquante collaborateurs. Moins de 2% des PME sont de grandes entreprises¹. Beaucoup d'entreprises partagent donc les mêmes préoccupations que vous. La plupart des PME en Suisse sont en mains privées. Les voies décisionnelles sont claires, avec ou sans participation du propriétaire à l'opérationnel. Les investissements nécessitent généralement une planification financière et économique solide.

Beaucoup de petites PME se demandent s'il est pertinent de se lancer dans le commerce international, compte tenu du temps et des ressources nécessaires au succès d'un projet d'expansion. La réponse est généralement «oui».

Qu'est-ce qui plaide en faveur d'un «oui» à l'internationalisation des petites entreprises? La numérisation et, partant, toutes les innovations en termes de produits et services commerciaux que l'on regroupe sous les appellations «Industrie 4.0» et «e-commerce».

*Cas pratique: La société Eugen Seitz AG à Wetzikon fabrique des valves pour la production de bouteilles PET et pour le démarrage de turbines à gaz et de stations de remplissage de gaz. Toutes les pièces sont fabriquées sur commande des clients. Aucune valve n'est stockée à l'exception de certaines pièces gardées en réserve à la demande de la clientèle. Afin de simplifier la production, beaucoup de produits sont constitués de modules standardisés. Grâce à des procédures simplifiées, un très haut degré d'automatisation et une numérisation continue, les commandes peuvent être livrées en quelques jours, même à l'étranger. L'industrie 4.0 est déjà réalité dans cette PME.*²

Le marketing digital gagne en importance, en particulier dans le B2B, où les entreprises se développent à l'international pour s'assurer des avantages concurrentiels d'avenir. On parle de «commerce électronique» lorsque les ventes sont réalisées à distance indépendamment du lieu où sont situés les parties. Démarrer à l'international via les canaux numériques ne nécessite pas obligatoirement un magasin en ligne. Au contraire, les canaux numériques aident dans bien des aspects à accéder au marché international, que ce soit dans la communication de produit, le dialogue avec les clients, le processus de vente, le service à la clientèle, etc. Le commerce en ligne permet également aux petites entreprises d'accéder à des acheteurs suprarégionaux, ce qui était encore impensable il y a dix ans.

Cas pratique: George Clooney, Sylvester Stallone ou Hugh Jackman font partie de la clientèle de Zimmerli of Switzerland. Cette entreprise textile produit depuis 1871 de la lingerie haut de gamme pour hommes et femmes. Depuis fin 2014 Zimmerli vend également ses produits sur sa propre boutique en ligne avec succès.

«La numérisation est une opportunité pour une petite entreprise comme Zimmerli. Elle nous a permis de booster nos affaires sur le marché mondial», affirme le CEO, Marcel Hossli. Grâce à la numérisation, la société est présente dans le monde entier 24 heures sur 24 et a pu acquérir de nouveaux clients en continu.

Pour monter une boutique en ligne, Zimmerli a dû développer un nouveau modèle d'affaires. La mise en place de la boutique lui a pris dix mois et lui a demandé de mobiliser beaucoup de ressources en personnel durant cette période. «Nous avons dû développer des compétences, car ce genre de projet exige beaucoup de professionnalisme», dit le CEO. «Pour réussir ce type de projet, il faut impérativement faire preuve de professionnalisme et y consacrer les moyens nécessaires.»

¹ <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/politique-pme/politique-pme-faits-et-chiffres/chiffres-sur-les-pme/entreprises-et-emplois.html>

² http://www.industrie2025.ch/fileadmin/user_upload/casestudies/170814_Industrie2025_Spotlight_Seitz.pdf

Nos recommandations

- Le numérique permet aux PME d'accélérer leur développement à l'international. Quels moyens numériques utilisez-vous dans l'entreprise? Vérifiez vos processus du point de vue du client: dans quels domaines le **numérique permet-il d'améliorer l'expérience client?** Et comment le numérique permet-il de toucher un plus grand nombre de clients, y compris à l'étranger?
- Comment font les autres? Regardez les **modèles d'affaires d'autres fournisseurs** opérant à l'international ! Que pouvez-vous en tirer?

i Informations, ressources et liens complémentaires

Inspiration et modèles pour la planification d'affaires nationales et internationales:

Témoignage vidéo d'une PME (en all.): [E-Commerce als internationales Geschäftsmodell für ein Kleinunternehmen](#)

Exemple 1: [Business Model Canvas](#)

Exemple 2: [Forbes – 10 key steps to expanding globally](#)

Exemple 3: [Exemple de Business Plan ZHAW](#) (en allemand)

Exemple 4: [Le business plan, Crédit Suisse](#)

1.2. QUEL MODÈLE D'AFFAIRES ADOPTER À L'ÉTRANGER?

De nombreuses PME suisses se chargent elles-mêmes de développer, fabriquer ou mettre au point leurs produits et services. La plupart du temps, elles montent leurs propres équipes de vendeurs et de chargés de projets pour approcher et suivre la clientèle en Suisse. Les clients demandent souvent des solutions individualisées. La prospection directe du marché alliée à des innovations en matière d'approche client permettent en effet une grande proximité et flexibilité pour adapter l'offre aux besoins du marché.

Les PME intéressées par l'exportation doivent commencer par déterminer quelles sont les conditions à mettre en place pour prospecter le marché étranger avec la même facilité que sur le marché national. La question clé est la suivante: les commandes des clients à l'étranger doivent-elles être traitées en Suisse ou à l'étranger par l'intermédiaire de partenaires et d'un point d'appui sur place?

Modèle Export



La PME suisse acquiert elle-même sa clientèle internationale (export direct) ou transfère la commercialisation à un distributeur sur place (export indirect). Pour la PME suisse, le partenaire contractuel est le client final ou le distributeur. Les marchandises sont livrées et facturées depuis la Suisse. La PME n'a pas d'entité propre à l'étranger.

Modèle International



La PME suisse approche les marchés étrangers selon un focus stratégique et y investit. Certaines activités à valeur ajoutée sont délocalisées sur le marché-cible, en priorité la vente et le marketing, le service-client et la logistique. Il peut être souhaitable de créer une succursale. Pour le client final à l'étranger, le partenaire contractuel est l'entité étrangère de la PME.

La question clé à se poser avant de se lancer à l'international: adopter un modèle d'exportation ou d'internationalisation?

Actuellement, un tiers des PME actives à l'étranger choisissent l'exportation indirecte via un distributeur. Cela concerne essentiellement les exportateurs de biens d'investissement (37%). Pour les prestataires de services, l'exportation indirecte est moins fréquente (25%) car les entreprises approchent souvent elles-mêmes les clients finaux³.

Facteurs en faveur du modèle de l'exportation directe:

- Le savoir-faire indispensable à la prestation de service est difficilement transférable au partenaire.
- Les compétences clés sont étroitement associées à des personnes particulières en Suisse.

³ <https://www.kfw.de/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Studien-und-Materialien/Nr.-3-Internationalisierung-im-deutschen-Mittelstand-LF.pdf>

- Les coûts logistiques pour les envois à l'étranger restent raisonnables en regard du prix vente.
- Le produit ne demande pas de service après-vente important, ou ce dernier peut être fourni via le canal numérique.
- L'entreprise n'a pas de grandes ambitions à l'international.

Facteurs en faveur du modèle de l'internationalisation:

- Les produits ou services de l'entreprise sont complexes et nécessitent des explications techniques.
- Le cycle de vente est long et il convient d'établir une relation de confiance avec le client sur place.
- Les systèmes de marché complexes se caractérisent par de multiples groupes-cibles.
- Les clients souhaitent une proximité et une présence forte du partenaire commercial.
- La concurrence est forte sur le marché et la situation exige un monitoring et un suivi permanent.
- Le service après-vente local est très important.
- Sur le plan juridique, il est souhaitable de séparer les activités étrangères de celles de la maison mère.
- L'entreprise a des attentes élevées et a un intérêt stratégique à se développer à l'étranger.

Nos recommandations

- Modélisez le «parcours» de votre client à l'étranger, à partir du moment où naît le besoin pour le produit ou service jusqu'à l'après-vente (**Customer Journey**). Faites le même exercice pour les clients s'approvisionnant chez des concurrents sur le marché étranger.
- Identifiez clairement les «moments de vérité» c'est-à-dire les étapes cruciales de vos clients: déclic, recherche d'infos, décision d'achat, lieu l'achat, etc. (**Moments of Truth**). Identifiez les failles chez vos concurrents et les étapes où vous avez marqué des points dans le processus, ce qui correspond exactement à votre plan stratégique.
- Sur la base de ce plan stratégique, fixez les conditions que votre entreprise doit mettre en place en termes d'organisation, de processus et de performances, dans le but de répondre **aux attentes standards des clients** sur le marché cible et de vous distinguer de la concurrence.

Informations, ressources et liens complémentaires

Exemple 1: [Digital Guide IONOs: Customer Journey Mapping](#)

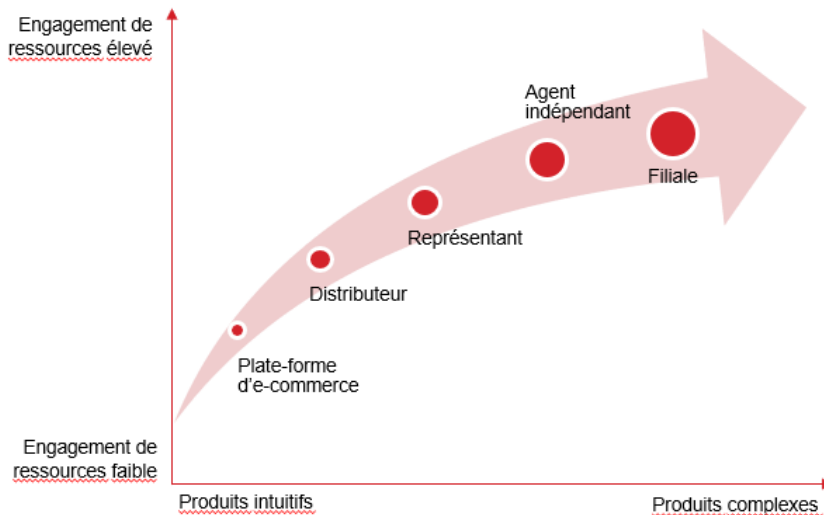
Exemple 2: [NZZ: Die 12 wichtigste Geschäftsmodelle \(DE\)](#)

1.3. QUEL EST LE MODÈLE DE DISTRIBUTION LE MIEUX ADAPTÉ À L'ÉTRANGER?

La PME qui souhaite se lancer à l'export arrivera bien souvent à la conclusion qu'elle devra tôt ou tard créer un établissement sur le marché cible, dans un premier temps pour la vente et le service après-vente, puis pour la manutention et le stockage des marchandises. Quelles sont ses meilleures options pour assurer sa présence à l'étranger?

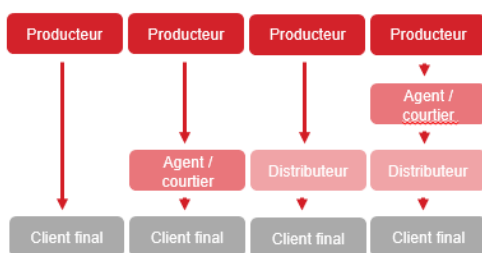
- un partenaire de distribution et de vente ajoutant votre gamme à son portefeuille de produits?
- un agent indépendant, qui peut consacrer plus de temps à vos produits, mais qui a peut-être besoin d'un plus grand soutien marketing de votre part?
- une filiale, créée dès le départ, à partir de laquelle vous pouvez piloter aisément toutes vos activités?

Ce graphique montre les principaux modèles de distribution qui s'offrent à l'entreprise en fonction des ressources à engager par la maison-mère:



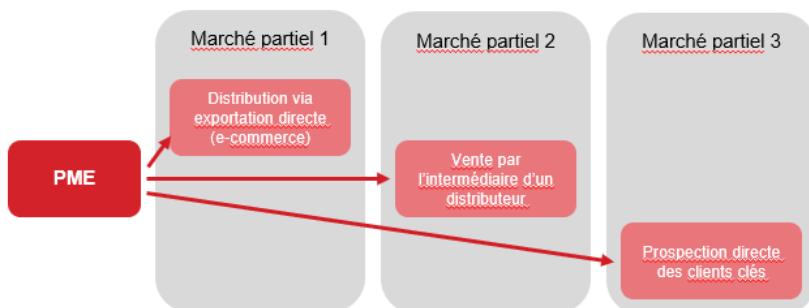
Pour s'implanter sur un nouveau marché, on choisira souvent **l'exportation indirecte**, c'est-à-dire la collaboration avec un partenaire commercial local (modèle distribution). De cette façon, l'entreprise pourra bénéficier de la clientèle existante, de la compétence et du réseau du partenaire commercial sur le marché cible. Mais l'entreprise perdra en proximité client et le contrôle des activités prospectives sera transféré au partenaire, dont les priorités ne sont pas forcément les mêmes que celles de l'entreprise.

Dans le cas de l'exportation **directe**, l'exportateur vend ses marchandises sur le marché cible sans intermédiaire. Pour les produits et solutions complexes nécessitant un service après-vente de qualité, il peut être utile de s'associer avec des indépendants possédant de bonnes compétences techniques et commerciales (agents ou représentants rémunérés à la commission) que l'on chargera de la prospection et du service client. Les dépenses à consentir pour l'acquisition de connaissances sur le marché et le marketing ne doivent pas être sous-estimées.



Les différents modèles de distribution

Avec l'expérience, on pourra combiner plusieurs modèles pour renforcer la pénétration du marché. Et pour éviter toute concurrence indésirable, il faudra aussi définir clairement les activités marché avec les partenaires et délimiter de façon logique les marchés partiels et segments de clientèle.



Avec l'expérience, on pourra combiner plusieurs modèles d'approche pour renforcer la pénétration du marché.

La prospection directe du marché, avec ses propres forces de vente ou par l'intermédiaire d'une filiale, fait partie des formes d'internationalisation les plus porteuses économiquement. Mais elle nécessite beaucoup de ressources en capital et est assez risquée. On la réservera de préférence aux exportateurs ayant déjà accumulé de l'expérience sur le marché local.

Cas pratique: *Biokema S.A., un laboratoire pharmaceutique vétérinaire à Crissier, a choisi un modèle de distribution indirecte en Chine. Une étude de marché a montré aussi qu'il était nécessaire de trouver un partenaire local pour s'implanter en Chine, compte tenu des spécificités du marché. Florence Cousté-Bémer, responsable des affaires internationales de Biokema explique: «Nous aurions pu nous associer à un laboratoire international pour distribuer nos produits, mais celui-ci aurait de toute façon dû passer par un partenaire chinois. Et cela nous aurait obligés de réduire encore nos marges.»*

Biokema a opté pour l'entreprise qui a manifesté la plus grande volonté de travailler avec elle, celle avec laquelle la communication était la plus riche. Puis la négociation des conditions contractuelles a démarré. Un exercice difficile en raison de la spécificité de la Chine. Là encore, elle s'est fait aider, en l'occurrence par un avocat basé en Chine connaissant bien les différences légales et culturelles entre la Suisse et la Chine. «Les négociations ont été longues jusqu'à ce que le contrat puisse être signé», conclut Florence Cousté-Bémer. Mais le jeu en valait la chandelle, pas seulement en raison du très gros potentiel de la Chine. «La Chine nous oblige à faire les choses différemment, à nous améliorer pour être plus efficaces et rentables. Et cela nous prépare à approcher d'autres marchés émergents!»

Résumé des facteurs pertinents à prendre en compte pour chaque modèle de distribution:

	Export direct	Partenaire e-commerce	Distributeurs	Représentants indépendants	Agents indépendants	Filiale
Responsables de la mise sur le marché étranger	PME suisse	PME suisse	À définir contractuellement	PME suisse	À définir contractuellement	Société locale
Modèle de rémunération du partenaire	Marge	Marge et coûts de base	Marge et coûts de base	Commission	Commission et coûts de base	Coûts d'exploitation
Contrôle de la commercialisation	PME suisse	Partenaire	Partenaire	PME suisse	À définir contractuellement	Société locale
Frais de commercialisation et service client du partenaire	–	Faibles	Moyens	Moyens	Élevés	Élevés
Modèle adapté aux produits complexes nécessitant un service client intensif	Sous condition	Non	Sous condition	Sous condition	Oui	Oui

	Export direct	Partenaire e-commerce	Distributeurs	Représentants indépendants	Agents indépendants	Filiale
Obligation fiscale à l'étranger	Selon pays; en général non	Selon pays; en général oui	Selon pays; en général non	Selon pays; en général non	Selon pays; en général non	Oui
Évolutivité (scalability) de la relation avec le partenaire	–	Élevée	Moyenne	Plutôt faible	Plutôt faible	Élevée

Nos recommandations

- **Comparez plusieurs modèles d'affaires** et choisissez les facteurs qui sont déterminants pour les clients sur le marché cible: quelles activités peuvent être pilotées depuis la Suisse, quelles sont celles qui doivent être pilotées directement sur le marché? Quelles prestations peuvent être déléguées à un partenaire, lesquelles ne peuvent pas l'être?

1.4. «MADE IN SWITZERLAND»: UN AVANTAGE À L'ÉTRANGER?

Toute PME produisant en Suisse peut utiliser la désignation «Swissness» pour sa communication à condition que son produit remplisse les conditions fixées par la loi. L'attribut «Suisse» est-il pertinent pour vos clients? Vos offres remplissent-elles les conditions réglementaires autorisant l'appellation «Made in Switzerland»? Réfléchissez-y: «Swissness» peut servir d'argument, mais ne représente pas le seul argument de vente.

Pour que la désignation «Made in Switzerland» puisse être utilisée pour les biens industriels, 60% au moins de leur coût de revient doivent être générés en Suisse. De plus, une étape significative de la fabrication doit avoir été effectuée en Suisse. Pour les denrées alimentaires, l'indication de provenance doit correspondre au lieu de la transformation qui a conféré à la denrée alimentaire ses caractéristiques essentielles. Il faut en outre qu'au moins 80% du poids des matières premières qui la composent proviennent de Suisse.

«En règle générale, la Suisse et les entreprises suisses exercent un attrait certain, en particulier dans les États BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine). Les produits suisses y sont très appréciés et ce dans tous les secteurs. En Inde ou au Japon, par exemple, les consommateurs acceptent de payer deux fois plus cher pour une montre à condition qu'elle vienne de Suisse. Idem pour le chocolat ou le fromage. Ce n'est pas le cas pour une machine: on payera 2 à 5% de plus au maximum. En règle générale, on paiera plus cher dans le B2C que dans le B2B.»

Stephan Feige, Partner & Geschäftsführer, htp St.Gallen Managementberatung AG

Nos recommandations

- Examinez **l'utilisation pratique et l'utilité de la désignation «Made in Switzerland»** dans votre branche et pour vos produits, et dans votre pays cible.

Informations, ressources et liens complémentaires

- Informations de S-GE sur l'application de la [législation Swissness à l'international](#)
- Postfinance: valeur ajoutée de la [Swissness dans le marketing international](#)
- Institut fédéral de la propriété intellectuelle: [«Swissness «Worldwide 2016» \(DE\)](#)
- Institut fédéral de la propriété intellectuelle: [La législation «Swissness»](#)

Chapitre 2. Compétitivité internationale

2.1 QUELS PAYS CHOISIR POUR DÉMARRER À L'INTERNATIONAL ?

C'est une évidence: il n'y a pas de «marché facile», ni sur le territoire national ni à l'étranger. La concurrence est acharnée dans la plupart des branches, y compris à l'étranger, et l'offre est abondante. L'offre est peut-être un peu moins abondante dans les pays émergents, mais le pouvoir d'achat des consommateurs et des entreprises est plus faible, ce qui constitue un challenge tout aussi important.

Pour les nouveaux venus à l'international, il vaut mieux resserrer ses forces et conquérir un marché après l'autre. Les chances de réussite sont plus grandes si l'on concentre ses positions sur un ou deux marchés au maximum, sans se disperser, avec persévérance et ténacité. Les choses sont un peu différentes dans le commerce électronique. Il n'empêche: il faut respecter les réglementations nationales, même si l'on réalise des ventes intra-communautaires via une plates-formes en ligne.

Sans surprise, l'Europe occidentale est la principale destination des exportateurs suisses. Les PME suisses commencent pas cibler les pays limitrophes, avant d'explorer les régions géographiquement et culturellement plus éloignées, comme l'Amérique du Nord, l'Europe orientale, l'Asie, ainsi que l'Amérique centrale et du Sud.

L'Allemagne est le premier marché export de la Suisse. Selon les sondages réguliers de S-GE, 80% des exportateurs suisses y vendent des biens ou des services, puis vient la France, avec laquelle 62% des entreprises interrogées traitent. L'Italie et les États-Unis suivent de près avec 54%, puis vient l'Autriche avec 53%. Au prochain semestre, 47% des PME suisses ont des visées aux Pays-Bas, 43% en Chine et au Royaume-Uni. L'Espagne (42%) et la Scandinavie (41%) viennent ensuite.

Il arrive que des contacts prometteurs ne nouent un peu par hasard avec des partenaires commerciaux ou des clients finaux, et que ceux-ci orientent le choix d'un marché. Dans tous les cas, il est crucial d'intégrer des réseaux pour toucher des partenaires commerciaux. L'essentiel étant de bien connaître le marché, les acteurs et les clients. Les choix opportunistes peuvent marcher du moment que l'on évalue bien le marché, les partenaires commerciaux et les clients.



Nos recommandations

- Commencez par prospecter des **marchés proches géographiquement, linguistiquement et culturellement**, en particulier les pays limitrophes ou peu éloignés comme l'Allemagne, l'Autriche, l'Italie, la France ou encore l'Espagne, les Pays-Bas, la Belgique et le Royaume-Uni.
- **Un pays après l'autre:** Commencez par un marché et concentrez-vous sur celui-ci jusqu'à ce que vos affaires soient stables, avant de passer à un autre marché. Ne brûlez pas les étapes!
- **Échangez avec d'autres entrepreneurs**, qui sont déjà actifs avec succès dans le pays cible. Leurs expériences peuvent vous aider à améliorer votre courbe d'apprentissage dans le but de produire mieux, plus vite et moins cher.

2.2. QUE FAUT-IL SAVOIR SUR LES MÉCANISMES DE MARCHÉ À L'ÉTRANGER?

Autres pays, autres mœurs: on est généralement bien familiarisé avec les mécanismes et le comportement des clients du marché domestique, mais ceux-ci sont souvent complètement différents à l'étranger. On ne parle pas uniquement du cadre réglementaire, mais de tous les mécanismes de commercialisation influençant l'achat de produits. Pour conquérir un marché étranger, il est essentiel de bien comprendre toutes les conditions du marché pour être en mesure d'adapter son modèle d'affaire et ses ventes. Cela vaut également pour réussir sur les marchés voisins, même si ceux-ci semblent proches culturellement à première vue.

«Il est indispensable de se familiariser avec chaque marché jusqu'à un certain degré, afin de pouvoir orienter les activités nécessaires à la commercialisation de façon efficace. C'est également valable si vous collaborez avec des partenaires.»

Katalin Dreher-Hanal, Senior Consultant Europe orientale, Switzerland Global Enterprise

En plus des conditions légales et réglementaires, les questions suivantes doivent être examinées avec soin:

- À quoi ressemble le **centre d'achat** de vos clients? Qui fait quoi, à quel moment et sous quelle forme dans la décision d'achat (fonction de levier, détenteur de savoir, utilisateur, décideur, acheteur, payeur)? À quoi ressemblent les **cycles budgétaires et de planification**? Sur qui devez-vous exercer une influence, à quel moment et avec quelles informations?
- Quels sont les principaux **acteurs et parties prenantes** sur le marché? Qui fait quoi dans la vente, le conseil, la commercialisation? Quel acteur en tire le meilleur avantage et sous quelle forme est-il rémunéré, quelle est son influence sur le succès à court et moyen terme? Par quel genre de relation commerciale et de contrat ces personnes sont-elles liées?
- Quel est le «parcours» du client (**Customer Journey**), depuis l'apparition du besoin jusqu'à l'achat proprement dit? Par quelles émotions passe-t-il? Quels besoins d'information a-t-il? Quelles sont ses décisions, à quel moment et pourquoi les prend-il? Combien de points de contact devez-vous lui offrir et quelles contributions en termes de valeur devez-vous lui apporter pour qu'il choisisse votre produit?



Nos recommandations

- Les analyses de marché sont utiles pour obtenir des informations clés sur un marché. Mais tout ne peut pas être décrit en termes de chiffres, de données et de faits. Tout ce qui a trait à l'interpersonnel et à l'interculturel doit être vécu en direct sur place sur le marché: vous devrez donc tisser des relations avec des personnes susceptibles de vous aider à appréhender le marché.
- Rendez-vous sur le marché dans l'objectif de nouer des relations et de développer un réseau, afin d'en saisir les mécanismes. Commencez par discuter avec vos clients et partenaires. La vente suivra!

Autres pays, autres mœurs

«En Inde, il faut tenir compte de la sensibilité au prix et de la segmentation des consommateurs. La très grande diversité géographique et culturelle du pays exige des stratégies marketing ajustées.»

Fabian Stiefvater, Head of Swiss Business Hub India

2.3. Mon offre est-elle compétitive à l'étranger?

Les entreprises suisses occupent généralement une niche où elles sont particulièrement performantes. Cela peut être un avantage compétitif, dans la mesure où les conditions du succès de cette niche sont présentes sur le marché cible de façon comparable à la situation en Suisse. Il faut donc vérifier si ces conditions sont réunies sur les marchés visés: la niche est-elle suffisamment importante, le produit se démarque-t-il suffisamment des offres concurrentes, les caractéristiques centrales du produit sont-elles aussi pertinentes pour les clients étrangers que pour les clients en Suisse?

Une position forte sur le marché national est un bon point de départ pour étendre sa présence à l'étranger. Cependant, tout développement sur un nouveau marché constitue un nouveau départ et peut s'avérer ardu. Une stratégie de communication différente de celle adoptée en Suisse peut être nécessaire, car l'entreprise part de zéro à chaque nouveau marché étranger.

D'une manière générale, un échec commercial ou des résultats insuffisants en Suisse ou encore une forte concurrence en Suisse ne sont pas de bonnes motivations pour démarrer à l'international. Il est préférable d'acquérir une certaine stature sur le marché national en termes de chiffre d'affaires, de flux de trésorerie et d'expérience avant de se lancer sur de nouveaux marchés. Le développement de marché est toujours coûteux, la concurrence est intense sur la plupart des marchés et le succès commercial toujours incertain. Il n'y a pas de marchés faciles à conquérir, ni en Suisse, ni à l'étranger.



Éléments clés d'un avantage concurrentiel.

Pour chaque nouveau marché, il faut disposer d'informations et de données fiables sur les besoins des clients. Les expériences faites sur un marché peuvent en effet être toutes différentes de celle faites sur un marché voisin. On récoltera non seulement des informations documentées sur le comportement des clients, mais aussi sur les besoins non-exprimés, leurs soucis, leurs problèmes non résolus et leurs attentes à l'achat de biens ou de services. Cette façon de dresser le profil du client dans sa globalité (profil client) consiste en réalité à identifier les «jobs, pains and gains» du client. Les caractéristiques identifiées (insights) permettent de construire une proposition de valeur (Value Proposition) spécifique au marché. Idéalement, celle-ci fera l'objet de petits tests réalisés sur le marché directement auprès des clients. Ce faisant, on pourra s'assurer que les promesses qui ont été bien accueillies sur le marché national font également recette sur un nouveau marché cible.

Il est essentiel de bien comprendre quels éléments de votre offre ont le plus de valeur pour vos différents clients sur les différents marchés étrangers.»

Alberto Silini, responsable Conseil, Switzerland Global Enterprise

Nos recommandations

- Analysez pour chaque marché étranger quel élément de votre offre correspond le mieux aux valeurs clés des clients.
- N'examinez pas seulement les attentes manifestes des clients en termes de produit et de fonctionnalité, mais aussi les besoins sociaux et émotionnels. Il existe différentes méthodes pour y arriver. Esquissez par exemple un **canevas de la proposition de valeur** (une carte des avantages promis) pour vos clients ou groupes de clients importants sur un marché et secteur étranger donnés. Tenez compte des spécificités culturelles car elles peuvent avoir une grande influence sur le comportement des clients.

Informations, ressources et liens complémentaires

- Plus d'informations sur le [canevas de la proposition de valeur](#) et son [application](#)

2.4. QUEL NIVEAU DE PRIX APPLIQUER À L'ÉTRANGER?

Vendre à l'international a des avantages et des inconvénients: d'un côté, des gains potentiels importants, de l'autre, des coûts de distribution, de commercialisation et de logistique plus élevés. Le pouvoir d'achat local et le taux de change peuvent avoir une influence importante sur la compétitivité de vos offres, pas uniquement dans les zones dollar et euro. Pour déterminer avec justesse la valeur d'un produit, on peut utiliser la parité de pouvoir d'achat. Le franc suisse est généralement surévalué par rapport au dollar américain et à l'euro.

C'est pourquoi les fournisseurs suisses se positionnent généralement dans un segment supérieur de prix sur les marchés internationaux. À l'étranger, les produits et les services suisses jouissent souvent d'une très bonne notoriété en raison de leurs avantages technologiques, ainsi qu'en termes d'utilité et de qualité, même lorsque le prix est bien supérieur au prix moyen des concurrents.

Le prix doit donc être adapté à chaque marché, car le rapport qualité-prix correspond à des valeurs subjectives dans chaque marché, pour chaque usage et chaque groupe cible. Ils sont déterminés par un grand nombre de facteurs spécifiques au pays et de critères culturels.

Exemple: une prestation d'ingénierie suisse est conçue de manière à satisfaire le plus large éventail de besoins possible et à résoudre le plus grand nombre de tâches. Par conséquent, son prix sera plus élevé. Sur des marchés culturellement différents, les exigences vis-à-vis du même produit seront peut-être bien inférieures. Ou alors les clients ne seront pas du tout prêts à investir les montants nécessaires. Dans de tels cas, il peut être utile de concevoir l'offre de manière modulaire, avec un modèle de base évolutif et des prestations de service plus ou moins élaborées. Il peut aussi être souhaitable de proposer des modèles de financement alternatifs, par exemple la location au lieu de l'achat. L'agilité et la créativité en matière de financement et de tarification peuvent aider les entreprises à se forger des avantages concurrentiels.

Nos recommandations

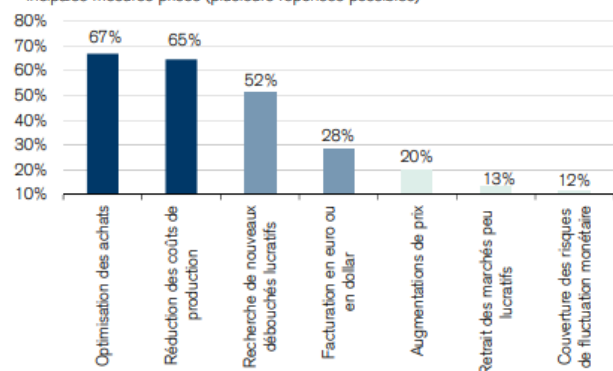
- **Examinez attentivement les niveaux de prix et mécanismes de prix** à l'œuvre dans chaque marché. Comment vos concurrents fixent-ils leurs prix, pour quelles prestations? Comment fixent-ils leurs marges?
- Créez des **offres différenciées** (par exemple modules, gamme, prestation de service, canaux de distribution) correspondant aux différents besoins des clients sur le marché.
- Faites comprendre au client en priorité **l'utilité et l'avantage que lui apporte** votre offre et non pas ses caractéristiques. Pour quels utilité et avantage le client est-il prêt à payer plus cher, pour lesquels ne l'est-il pas?

2.5. COMMENT AMÉLIORER LA STRUCTURE DE MES COÛTS?

L'internationalisation n'est pas une voie à sens unique: la maison mère ne doit pas uniquement se concentrer sur le potentiel de vente à l'étranger, elle doit aussi viser l'optimisation des achats. Dans les années qui ont suivi la suppression du taux plancher franc-euro en 2015, 67% des PME suisses ont optimisé leurs approvisionnements; cela a même été la mesure phare prise pour renforcer leur compétitivité.

Mesures prises pour renforcer la compétitivité

Principales mesures prises (plusieurs réponses possibles)



Source: Enquête auprès d'un panel de plus de 150 PME suisses

Pour plus de deux tiers des PME suisses, l'optimisation des achats et des coûts de production sont, avec la recherche de nouveaux débouchés, les principales mesures prises pour renforcer leur compétitivité⁴. Enquête réalisée pour les Perspectives export des PME de S-GE

Les entreprises suisses ne sont pas les seules à adopter cette double approche de l'internationalisation. Les PME allemandes aussi rationalisent leurs achats sur les marchés étrangers: en 2008, presque la moitié des entreprises actives à l'étranger (47%) importaient des marchandises ou des services; en 2017, près de 64% des entreprises en importaient, soit presque les deux tiers⁵.

La forte croissance des importations indique que de plus en plus de PME améliorent l'efficacité de leurs chaînes de valeur en s'approvisionnant à l'étranger. Elles peuvent par exemple éliminer les intermédiaires en procédant à des importations directes afin d'économiser des coûts. Dans le secteur tertiaire, elles peuvent aussi potentiellement optimiser leurs coûts grâce à l'accès numérique à de nouveaux développements et à la baisse des coûts de transaction: tous les services numérisables peuvent en principe être externalisés.

Il est donc important d'optimiser la structure des coûts si possible avant d'entrer sur un nouveau marché étranger. Les coûts de fabrication des produits suisses sont bien entendu plus élevés que dans la plupart des autres pays, notamment en raison des faibles économies d'échelle réalisables sur le marché suisse. Certains fournisseurs espèrent pouvoir réduire les coûts de production à moyen terme grâce à de plus grands volumes de vente à l'étranger et renouer avec la rentabilité par la croissance. Il peut s'agir d'un plan risqué, car les coûts sont engagés, même si le développement du marché à l'étranger exige plus d'efforts de marketing, de temps et de coûts que prévu à l'origine.



Nos recommandations

- **Passez vos coûts de fabrication à la loupe et optimisez-les**, si possible avant d'entrer sur un nouveau marché à l'étranger.
- Traitez les questions de flux des marchandises et de logistique. **Comment votre produit parvient-il au client**, par quels canaux de distribution votre marchandise est-elle transportée? Quels sont les coûts? Existe-t-il des différences de prix significatives entre les différents canaux de distribution, et entre les transporteurs?

⁴ https://www.s-ge.com/sites/default/files/cserver/article/downloads/exportperspektiven_q4_2017_fr_17102017.pdf

⁵ <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-KfW-Mittelstandspanel/KfW-Mittelstandspanel-2017.pdf>

2.6. MESURES À PRENDRE POUR ASSURER LA CONFORMITÉ À LA RÉGLEMENTATION

Grâce aux principes du GATT et de l'OMC et aux nombreux accords de libre-échange conclus par la Suisse, les barrières tarifaires, comme les droits de douane,⁶ ne jouent plus un rôle aussi important que par le passé. Ce sont aujourd'hui les barrières non-tarifaires qui font obstacle aux exportations. Ce sont des mesures édictées par les Etats pour réglementer les échanges commerciaux sur leur territoire, telles que normes, régimes d'autorisation, enregistrements, restrictions, mesures fiscales, etc.

La mise en conformité des produits et projets commerciaux avec les exigences réglementaires imposées par les pays est une tâche longue et complexe qui fait partie des travaux préparatoires les plus importants avant d'entrer sur un marché. Même au sein d'une communauté d'Etats comme l'UE, où les conditions ont été largement harmonisées, les autorités des Etats membres peuvent procéder différemment. Il faut donc passer en revue les exigences applicables dans chaque pays-cible.

Dans la plupart des pays, les secteurs les plus réglementés sont l'industrie pharmaceutique, les techniques médicales, le secteur financier, les machines, l'électronique et la métallurgie, ainsi que les produits alimentaires et cosmétiques. Dans certaines de ces branches, il faut planifier avec soin le temps et les efforts financiers nécessaires pour assurer la conformité aux réglementations et exigences. Et ce pour chaque pays-cible.

Les partenaires potentiels n'entreront généralement en négociation sur une éventuelle collaboration que si l'autorisation de mise sur le marché est disponible ou qu'elle le sera dans un avenir proche. Il est ainsi plus difficile de sonder de nouveaux marchés avec agilité dans des secteurs fortement réglementés. Il faut donc bien analyser le marché en termes d'exigences et de réglementation pour être en mesure de prendre des décisions éclairées.

La question du droit à appliquer se pose souvent aux entreprises suisses lorsqu'elles négocient des contrats à l'international: droit suisse ou droit étranger? Cette question doit être évaluée au cas par cas et pays par pays, car les systèmes de droit jugent parfois une chose de manière très différentes. Le contrat est rarement rédigé dès le début de la négociation avec le partenaire commerciaux, mais le contrat devra préciser dès la fin de la négociation les principales obligations et conséquences juridiques, et ce selon plusieurs systèmes de droit. Il est recommandé aux entreprises de faire appel à des avocats pour rédiger et vérifier les contrats réglant leurs coopérations commerciales à l'international.



Nos recommandations

- **Il convient de rédiger les contrats avec rigueur** de façon à préciser les responsabilités, les objectifs communs et les pratiques en vigueur à l'étranger. Il n'est pas toujours pertinent, ni possible, de rédiger un contrat de droit suisse avec des partenaires étrangers. Il peut valoir la peine de consulter un avocat spécialisé dans le pays-cible.
- **Renseignez-vous suffisamment tôt à l'avance** sur les conditions à remplir pour obtenir une autorisation de mise sur le marché et entamez la procédure à temps. Selon le produit, le pays et la réglementation en vigueur, cela peut être plus long que la recherche d'un partenaire commercial.
- Renseignez-vous également sur les **aides que peuvent vous apporter les prestataires spécialisés** pour la vérification de la conformité technique et juridique, l'inspection de documents, les évaluations des risques, les recherches de normes et les prestations de créateur.

i Informations, ressources et liens complémentaires

- [Guide de la TVA européenne sur les échanges de biens](#)
- [Einige Grundsätze internationaler Marktzulassung für Maschinen](#) (en allemand, hors UE)
- [Aperçu des accords de libre-échange de la Suisse](#)

Chapitre 3. Ambitions entrepreneuriales

3.1. QUEL RÔLE JOUE L'INTERNATIONAL DANS LA PLANIFICATION GÉNÉRALE DE L'ENTREPRISE?

Chaque entreprise accorde une importance différente à l'exportation. Les opérations export sont-elles pilotées plutôt au niveau opérationnels? Plusieurs conceptions peuvent entrer en considération. Il se peut que les ressources en temps et en moyens financiers manquent, que l'offre de votre entreprise à l'étranger soit difficile à adapter ou que l'avantage concurrentiel de votre offre sur les marchés internationaux ne soit pas assuré ou que la direction ait d'autres priorités.

«Rejeter un risque est le risque le plus important pour une entreprise.»

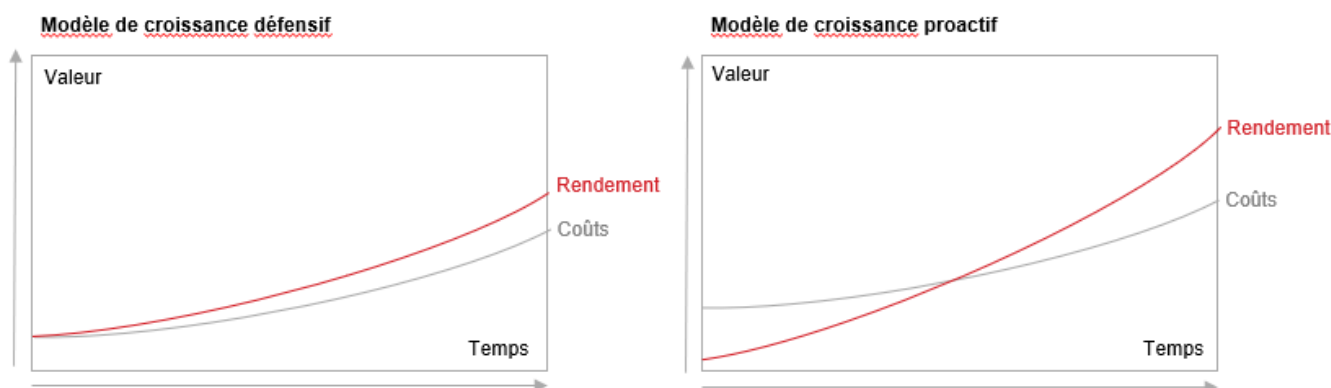
Reinhard Mohn, entrepreneur allemand (Bertelsmann)

Dans de tels cas, il peut s'avérer judicieux de développer un modèle traditionnel d'exportation directe (traitement ponctuel de la clientèle à l'étranger, vente depuis la Suisse) et de prévoir un investissement raisonnable. Vous aurez tout le temps d'augmenter vos moyens et de développer vos objectifs stratégiques quand vous serez plus sûrs dans vos ambitions à l'international.

Les activités internationales demandent du temps et des ressources financières. Pour réussir, il faut que l'équipe dirigeante soit au fait des grands projets, qu'elle les soutienne et les pilote à l'unisson. La culture d'entreprise, l'attitude et les attentes des dirigeants ont une influence décisive sur l'approche et le succès futur de l'entreprise à l'étranger. Une équipe de direction expérimentée à l'international sera généralement plus proactive qu'une entreprise tournée sur le marché intérieur qui préférera elle procéder avec prudence. La PME qui sait détecter les opportunités pour ses produits ou services sur le marché international agira de manière plus offensive que l'entreprise poussée par ses principaux clients à effectuer ses premiers pas sur les marchés étrangers. Il n'y a pas de manière «juste» ou «fausse» de procéder, il s'agit de prendre en compte les réalités commerciales.

3.2. OBJECTIFS FINANCIERS SUR LES MARCHÉS ÉTRANGERS

Les PME suisses sont souvent prudentes dans leurs prévisions de croissance à moyen terme lorsqu'elles entrent sur un nouveau marché. Généralement, elles adoptent aussi une attitudes plutôt défensive en matière d'investissement. Il s'agit là d'une attitudes assez courante dans les usages commerciaux suisses, mais qui peut aussi être motivé par considérations propres à l'entreprise. Il est possible que l'offre ne soit pas facilement adaptable à l'étranger, que le temps et les ressources budgétaires manquent, que l'avantage concurrentiel de l'offre soit encore incertain ou qu'il subsiste un certain nombre d'incertitudes quant au marché ou au partenaire étranger.



La stratégie étrangère adoptée influence fortement le rendement des investissements

Dans tous les cas, il faut que le modèle d'investissement soit en adéquation avec les exigences du marché. Dans quelles circonstances la clientèle internationale est-elle prête à accepter des fournisseurs étrangers? Quelles sont les attentes du marché local vis-à-vis de vous en termes de présence et de services? De quel type de soutien votre partenaire commercial a-t-il besoin? Quel montant faut-il investir annuellement dans la communication et le marketing pour produire des effets mesurables?

Il arrive que les attentes de l'entreprise en matière de nouvelles affaires à l'étranger soient ambitieuses dès le départ: l'entreprise a déjà établi des relations clients à l'étranger, le produit offre une valeur ajoutée très recherchée, l'entreprise a déjà trouvé le partenaire idéal et ses premières ventes montrent qu'il vaut la peine de se développer à international. Dans ces cas-là, on pourra planifier une croissance progressive et adopter une approche évolutive afin de développer et d'étendre graduellement les activités.

Demandez conseil dans les domaines essentiels à la réussite de vos activités, car ce sont souvent des terrains inconnus. Investissez dans des partenariats, collaborez étroitement avec vos partenaires et soutenez-les au niveau local.

Nos recommandations

- Assurez-vous que votre **attitude en matière d'investissement correspond aux exigences du marché!** Même avec un modèle de croissance défensif, approcher les marchés internationaux exige un certain degré d'investissement, au moins sur quelques années.
- Il est judicieux de faire un **business plan pour vos projets d'internationalisation** afin de coordonner les processus à l'interne, mais aussi des partenaires externes (par exemple les banques).
- Faites des **projets pilotes** à partir du business plan dans le but de valider les hypothèses pour le marché étranger avant de prendre de nouvelles décisions majeures!
- **Développez le marché avec agilité** (en appliquant la méthode «testing the water»)! Sondez le marché par des tests directs et projets pilotes pas trop onéreux!

Chapitre 4. Ressources de l'entreprise

4.1. COMMENT METTRE EN PLACE L'ÉQUIPE CHARGÉE DE L'INTERNATIONAL ?

Plus l'entreprise est petite, moins elle a de ressources. Le métier de base, comme les nouvelles activités sont menés en parallèle et il peut être très difficile de fournir du temps et des capacités à l'équipe chargée du développement des affaires à l'étranger. C'est particulièrement vrai pour les entreprises de moins de 50 collaborateurs ayant une petite équipe de direction.

Fondamentalement, démarrer des activités à l'international est un projet stratégique, dont la responsabilité doit être assumée par la direction, laquelle doit apporter son plein soutien. Pour mettre en œuvre les activités, il convient de confier cette tâche à des personnes bien formées sur le plan technique et commercial, ayant déjà un peu d'expérience à l'international dans le secteur de l'entreprise, de bonnes compétences linguistiques et culturelles et idéalement leur propre réseau.

Afin que la coopération opérationnelle avec vos partenaires commerciaux étrangers se déroule sans problème, il est important que toute l'équipe en contact avec les clients et partenaires étrangers soit associée dès le début à la mise en place et au suivi de la collaboration.

Pour mettre en place les processus d'une bonne collaboration internationale, il est judicieux d'exploiter les possibilités du numérique sur le web pour réaliser des gains de productivité, non seulement pour la communication et la commercialisation, mais aussi pour le service après-vente et la gestion de la chaîne logistique. C'est particulièrement vrai pour les PME techniques plutôt traditionnelles.



Nos recommandations

- Établissez les **responsabilités et les compétences dans l'équipe** et prévoyez les espaces et capacités nécessaires, également pour les collaborateurs qui ne sont pas en contact direct avec les clients! Pour développer un nouveau marché à l'étranger, le responsable de l'équipe devrait pouvoir employer la moitié des capacités de travail au cours des douze premiers mois.
- Faites en sorte que vos collaborateurs chargés de l'international puissent **renforcer leurs connaissances à l'export!** Certaines chambres de commerce cantonales offrent des informations et des formations continues sur les aspects techniques de l'export.
- **Investissez dans la communication numérique!** C'est l'occasion de remettre en question votre communication, en termes de structure, styles, contenus et moyens. Notamment en ce qui concerne le site Internet dédié à votre entreprise ou à vos produits. Correspondent-ils aux normes actuelles? Les nouveaux médias sont-ils exploités de manière optimale?

4.2. COMMENT FINANCER SON DÉPLOIEMENT SUR UN NOUVEAU MARCHÉ ?

Pour qu'une entreprise puisse conquérir de nouveaux marchés à l'étranger durablement, il lui faut non seulement des compétences entrepreneuriales mais aussi la capacité d'investir financièrement sur une certaine durée. Il faut aussi un peu de réserve et de flexibilité pour mobiliser l'énergie, la persévérance et l'endurance nécessaires. Quelques revers passagers sont incontournables lorsqu'on développe un marché au même titre que les succès qui permettent d'aller de l'avant.

Près d'un tiers (30%) des exportateurs suisses ont un besoin croissant de financement pour démarrer et des activités internationales et assurer leur expansion.⁷ C'est pourquoi il est souvent judicieux que l'entreprise acquière une certaine stature et soit capable de générer des flux de trésorerie stables. Des difficultés économiques sur le marché intérieur ne sont pas une situation favorable au démarrage d'activités à l'international.

⁷ https://www.seco.admin.ch/dam/seco/fr/dokumente/Standortfoerderung/KMU-Politik/Finanzierung%20der%20KMU/Studie%20zur%20Finanzierung%20der%20KMU%20in%20der%20Schweiz%202016.PDF.download.PDF/Etude_sur_le_financement_des_PME_en_Suisse_en_2016.PDF

Beaucoup d'entreprises prévoient un budget par projet pour démarrer à l'international: un certain montant est budgété la première année. À partir de la deuxième année, l'entreprise s'attend à ce que les bons résultats puissent compenser les coûts additionnels. Mais ce calcul n'est pas toujours correct. Selon le modèle choisi, il faut savoir que le seuil de rentabilité est rarement atteint avant 3 ans, voire plus.

En Suisse, les aides financières directes aux entreprises sont rares. Les aides de la Confédération et des cantons visent essentiellement l'amélioration des conditions cadres, mais ne subventionnent les entreprises que de manière subsidiaire et indirecte. Les services cantonaux de promotion économiques n'accordent pas non plus d'aides directes aux entreprises. Celles-ci peuvent néanmoins acquérir des terrains à prix favorable ou bénéficier d'allègement fiscaux pendant la phase de démarrage ou pour un projet d'expansion des activités. Certains cantons soutiennent des projets d'internationalisation sous certaines conditions.



Nos recommandations

- Renseignez-vous auprès de votre **banque ou assurance** des options de financement et d'assurance qui s'offrent à votre entreprise.
- Il faut prendre en compte d'autres risques liés à une internationalisation. Il existe des instruments pour s'en prémunir: vérification de la solvabilité, accreditifs, garanties et assurances contre les risques à l'exportation (SERV), analyses de risques pays et assurances contre les défauts de paiement des débiteurs.
- Pour couvrir le **risque de change et de taux d'intérêt**, on peut envisager de conclure des contrats à terme et des options.



Informations, ressources et liens complémentaires

- Swissbanking: [Informations pour les entreprises](#)
- Assurance suisse contre les risques à l'exportation SERV: [Produits pour les exportateurs](#)
- Coordonnées des services cantonaux de [promotion économique](#)
- Portail PME (DEFR): [Aides publiques pour le financement](#)

4.3. COMMENT GÉRER LES RISQUES?

L'activité entrepreneuriale comporte toujours des risques. A priori, ces risques ne peuvent pas être évités, en Suisse comme à l'étranger.

Toute PME exportatrice devrait donc examiner les différents risques possibles, les évaluer et développer des scénarios d'action: quels sont les risques concrets qui nous menacent concrètement? Quelles seraient les conséquences d'un incident? Avec quelle probabilité pouvons-nous réussir notre entrée sur le marché? Que pouvons-nous faire en amont pour gérer les risques? Si nous ne pouvons pas les éviter: comment y faire face?



Les six principaux risques auxquels sont confrontées les PME exportatrices

On compte parmi les principaux aléas auxquels doivent faire face les PME les impondérables économiques et politiques (tels que pertes de change, augmentations de droits de douane et taxes, corruption), liés au marché et à la clientèle (tels que faible proximité du marché, changement des besoins clients et des habitudes de paiement), les risques juridiques et réglementaires (en matière de normes produits, responsabilité produits, autorisation de mise sur le marché, sécurité des contrats) ainsi que les pertes survenant du fait de personnes mandatées sur place (loyauté et contrôle de gestion).

Les principales mesures à disposition des PME exportatrices pour gérer les risques sont en particulier l'information, la planification, la capacité d'agir avec flexibilité et de réduire au maximum les pertes éventuelles. Il est pertinent de se renseigner dès le début sur les conditions et de s'y adapter.

Nos recommandations

- Pour anticiper les risques éventuels, il est important de **recueillir des informations complètes et de planifier votre projet bien à l'avance**.
- Discutez avec votre assureur bien à l'avance, c'est-à-dire avant d'entrer sur le marché, des solutions possibles pour vous prémunir en matière de **responsabilité civile, responsabilité du producteur et responsabilité managériale** à l'international.
- Pour la rédaction de vos contrats, il est recommandé d'avoir recours sur place à **des avocats rodés à l'international**.
- Que faire lorsque les choses tournent mal? Il convient de prévoir des scénarios de sortie dans les accords scellés avec des partenaires commerciaux et les investissements importants.

Informations, ressources et liens complémentaires

- Postfinance : [Maîtrise des risques à l'exportation - Guide de la gestion des risques à l'exportation](#)
- HTW Chur : [Outil d'évaluation des risques à l'exportation](#) (en allemand)
- Solutions d'assurance internationales Axa [Couverture mondiale, suivi local](#)

Recommandations importantes pour votre entreprise

Les PME suisses sont toujours plus nombreuses à considérer l'international comme une option stratégique essentielle pour obtenir des avantages concurrentiels, aussi bien sur le marché de l'approvisionnement que sur celui des ventes. Pour bon nombre d'entre elles, les réseaux transfrontaliers, la collaboration avec des partenaires commerciaux internationaux et la prospection de clients étrangers sont déjà une réalité et sont considérés comme indispensables à tout développement commercial d'avenir. La question n'est donc pas de savoir si une PME doit se lancer à l'international, mais plutôt de savoir comment elle doit procéder.

Voici **douze recommandations** sous forme de questions-réponses utiles à toute société souhaitant démarrer des activités internationales:

- 1. Une petite entreprise peut-elle réussir à l'international?** Pour la plupart des PME il existe des moyens adaptés pour démarrer des activités internationales. La numérisation leur ouvre de nouvelles opportunités de mise en réseau et de commercialisation de leurs produits à l'étranger, ce qui aide à compenser leur manque de ressources. Des opportunités insoupçonnées peuvent aussi s'ouvrir aux petites entreprises.
- 2. Quels pays privilégier pour se lancer à l'international?** Il est préférable de commencer par les marchés géographiquement proches. Il vaut mieux regrouper ses forces afin de conquérir un marché après l'autre. On accumule ainsi de l'expérience pour se déployer pas à pas à l'étranger.
- 3. Quel modèle d'affaires convient à notre entreprise à l'étranger?** Identifiez trois à cinq facteurs clés favorisant l'achat de vos produits chez vos clients et voyez quels sont les modèles d'affaires internationaux qui y répondent le mieux. En général, l'exportation directe ou l'exportation indirecte par l'intermédiaire d'un partenaire commercial sur le marché-cible sont des modèles adaptés pour démarrer des activités sur un nouveau marché.
- 4. Mon offre est-elle compétitive à l'étranger?** Identifiez trois à cinq avantages concurrentiels décisifs de votre offre, mais du point de vue du client. Quelles sont les conditions à réunir sur le marché étranger pour que les facteurs de réussite de votre offre soient pleinement efficaces? Clarifiez la chose sur place en discutant avec des clients, des partenaires commerciaux et des concurrents.
- 5. Le «Swiss made» constitue-t-il un avantage économiquement efficace pour une PME?** La valeur véhiculée par la provenance suisse est généralement forte, mais ne suffit pas. La valeur du label suisse varie d'une branche à l'autre et d'un marché-cible à l'autre. Commencez par vérifier les conditions d'utilisation du «Made in Switzerland»!
- 6. Comment obtenir des informations sur les marchés et mécanismes de marché à l'étranger?** Les études de marché sont utiles pour illustrer les données et informations clés d'un marché. Cependant, aucun rapport ne remplace l'expérience. Voyagez dans le pays afin de nouer des contacts, rencontrer des partenaires potentiels, recueillir des informations et comprendre les mécanismes du marché.
- 7. Quel niveau de prix appliquer à l'étranger?** Examinez précisément sur chaque marché la structure des prix aux différents stades de la chaîne d'approvisionnement. Pour quels avantages concrets votre client est-il effectivement prêt à payer plus cher? Créez des offres avec des prix différenciés (module, exécution, prestation de service) pour les différents besoins clients sur le marché.
- 8. Comment optimiser la structure des coûts?** Passez vos coûts de fabrication à la loupe et optimisez-les, si possible avant d'entrer sur un nouveau marché à l'étranger. Comparez les fournisseurs et les flux logistiques de vos marchandises à l'étranger. Les marchés internationaux offrent en plus du potentiel de commercialisation l'opportunité d'optimiser l'approvisionnement.

- 9. Quelles sont les mesures à prendre en matière de droit et de réglementation?** Renseignez-vous suffisamment tôt et entamez toutes les procédures d'autorisation en temps utile. Les contrats sont une base importante pour formaliser une future collaboration réussie et clarifier les responsabilités, ainsi que les principales conséquences. Il n'est pas toujours possible ni pertinent de faire appliquer un contrat de droit suisse à l'étranger. Il vaut mieux faire examiner le contrat par un avocat travaillant dans le pays cible.
- 10. Comment financer une expansion à l'étranger?** Planifiez vos dépenses avec suffisamment de flexibilité. Une croissance solide est dans l'intérêt de tous: de la PME, bien sûr, mais aussi de tous les partenaires concernés. Etablissez un business plan avec différents modèles de rendement et de financement, évaluez les opportunités et les risques et discutez avec vos partenaires bancaires.
- 11. Comment gérer les risques?** Dressez un tableau des différents risques (risques juridiques, économiques et politiques, mais aussi les risques personnels et commerciaux). Faites une évaluation: quels sont les risques principaux? Quelle est la probabilité qu'un risque survienne dans votre cas? Quels seraient les effets? Que faut-il faire pour s'en prémunir ou en limiter les dommages?
- 12. Où obtenir de l'aide pour pénétrer de nouveaux marchés?** Il existe une multitude d'interlocuteurs qui pourront vous conseiller: prestataires privés, chambres de commerce, associations professionnelles et bien sûr Switzerland Global Enterprise, qui est l'agence officielle de promotion des exportations suisses mandatée par la Confédération. On trouvera une liste complète de ces acteurs dans le présent guide.

Nos services de soutien à l'exportation

SWITZERLAND GLOBAL ENTERPRISE VOUS PROPOSE UN ACCOMPAGNEMENT CIBLÉ



INFORMATION

PAYS, BRANCHE, THÈMES

Vous souhaitez suivre l'évolution des marchés, pays et branches d'activité? Consultez «[export.news](#)», notre newsletter gratuite, et retrouvez de multiples informations sur notre [site Internet](#).

EXPORTHELP

ExportHelp est le premier guichet de renseignements sur l'export en Suisse pour les PME. Vous avez des questions sur les documents d'exportation, les accords de libre-échange ou l'origine des marchandises? Soumettez-les par e-mail (suisse-romande@s-ge.com), par téléphone au 021 545 94 94 ou par chat sur le site www.s-ge.com/fr. ExportHelp vous répondra dans les meilleurs délais. Les renseignements nécessitant moins d'une heure de recherche sont fournis gratuitement.

OUTILS EN LIGNE

Switzerland Global Enterprise met à votre disposition différents outils en ligne pour vous aider à faire progresser vos projets d'internationalisation:

La comparateur de marchés Market Navigator: <https://www.s-ge.com/fr/service/market-navigator>

La base de données douanières: <https://www.s-ge.com/fr/base-de-donnees-douaniere-tarifs-douaniers-du-monde-entier>

ÉVÉNEMENTS

Approfondissez vos connaissances des marchés étrangers tout en élargissant votre réseau lors de nos événements: Aussenwirtschaftsforum, «Exporter demain!», événements pays et manifestations sectorielles. Vous trouverez [ici](#) le programme de nos événements.



CONSEIL

CONSEIL DE BASE ET ENTRETIENS-PAYS

Un conseiller-pays de Switzerland Global Enterprise examine avec vous, lors d'un entretien individualisé, la faisabilité de votre projet d'expansion. Cet entretien vous permet d'obtenir de premières informations importantes et de recueillir un certain savoir-faire. Après ce premier conseil gratuit, vous décidez quels services complémentaires vous souhaitez utiliser. Nous nous déplaçons volontiers dans vos locaux ou vous accueillons dans l'un de nos bureaux à Zurich, Renens ou Lugano.

MARKET FINDER

Vous souhaitez savoir quel marché vous offre le meilleur potentiel de développement? L'outil en ligne «Market Navigator» vous aide à faire un premier choix. Il se compose de 30 paramètres réglables individuellement et couvre 100 pays. Vous pouvez ainsi pondérer les paramètres en fonction de vos besoins. Naturellement, nous pouvons vous aider à concrétiser votre projet d'exportation. Participez à l'un de nos ateliers stratégiques individuels ou à un entretien de conseil personnalisé avec l'un de nos spécialistes-pays.

ANALYSES DE MARCHÉ

Vous voulez mieux connaître les règles du jeu d'un marché et les exigences liées à votre produit sur le marché visé? Nous vous proposons des prestations sur mesure, de l'étude de marché générale à l'analyses de marché fouillée, pour que vous puissiez vous préparer au mieux à une entrée sur le marché.

APPUI JURIDIQUE

Nous clarifions pour vous les réglementations et dispositions légales en vigueur sur votre marché-cible. Nous vous fournissons un conseil ciblé sur les contrats, la protection des marques et de la propriété intellectuelle, etc.

SOUTIEN MARKETING

Notre réseau d'experts vous fournit l'aide nécessaire pour participer à un salon, organiser une manifestation à l'intention de vos clients ou pour toute activité marketing dans le pays cible.

GESTION DE PERSONNEL

Il est important de connaître les différences culturelles et les usages spécifiques au marché-cible lorsque vous devez gérer du personnel à l'étranger. Nous répondons à toutes vos questions en lien avec le recrutement et la gestion de ressources humaines.

CRÉATION D'ENTREPRISE

Vous aimeriez ouvrir une société dans le pays-cible dans les plus brefs délais, en toute sécurité avec le moins de lourdeurs administratives, afin d'économiser du temps et des ressources? Nous vous accompagnons à votre gré, tout au long du processus ou pour certaines étapes seulement, aidés des experts appropriés.



CONTACTS

RECHERCHE DE DISTRIBUTEURS

Il est essentiel de trouver les bons distributeurs, agents, revendeurs et clients finaux à l'étranger. Nous vous proposons une aide ciblée à toutes les étapes de votre progression. Pour ce faire, nous recourons à nos partenaires officiels sur les marchés.

VOYAGES POUR ENTREPRISES

Vous souhaitez vous forger votre propre opinion du marché cible? Rencontrer les principaux acteurs de votre branche, des clients potentiels ou des représentants des services gouvernementaux? Nous organisons des voyages sur mesure ciblés sur vos intérêts. Nous organisons aussi régulièrement des voyages en groupes à l'étranger pour différentes branches d'activité.

PARTICIPATION À DES SALONS

Vous désirez gagner en visibilité et vous concentrer sur vos objectifs commerciaux? Notre équipe Foires vous propose une formule clé en main sur le SWISS Pavillon: préparation de votre participation au salon, encadrement sur place et suivi des contacts. Avec notre concept, nous sommes présents sur les plus grands salons internationaux.



RÉSEAU

Grâce à notre réseau mondial de [Swiss Business Hubs](#) et de [Trade Points](#) et à nos autres partenaires à l'étranger, nous sommes en mesure de vous mettre en relation avec les interlocuteurs qu'il vous faut dans le monde entier.

NOS PARTENAIRES EN SUISSE PEUVENT AUSSI VOUS AIDER

[Chambres de commerce et de l'industrie cantonales](#)

[Associations de l'industrie suisse](#)

[Partenaires institutionnels de S-GE](#)

[Partenaires stratégiques de S-GE](#)

ExportHelp

s-ge.com/exporthelp

suisse-romande@s-ge.com

T 021 545 94 94



Switzerland Global Enterprise
Stampfenbachstrasse 85
CH-8006 Zurich
T +41 44 365 51 51 51

Switzerland Global Enterprise
Corso Elvezia 16 – CP 5399
CH-6901 Lugano
T +41 91 601 86 86

Switzerland Global Enterprise
Ch. du Closel 3
CH-1020 Renens
T +41 21 545 94 94

s-ge.com