

SIES 2023/2024

Swiss International Entrepreneurship Survey

Le comportement d'internationalisation des PME suisses



HAUTE ÉCOLE DE GESTION
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT
SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg
Freiburg

Hes·SO

dun & bradstreet

Publié en 2024 par:

Haute école de gestion de Fribourg (HEG-FR)
HES-SO // Haute école spécialisée de Suisse occidentale
Chemin du Musée 4
CH - 1700 Fribourg - Freiburg
+41 (0) 26 429 63 67

www.hsw-fr.ch/sies

Copyright © Haute école de gestion Fribourg 2024

Équipe de recherche:

Dr Rico Baldegger, professeur de stratégie, Entrepreneurship & Innovation

Dr Pascal Wild, professeur associé HES, directeur du Global Business Competence Center GBCC

Fabian Vonlanthen, collaborateur scientifique

Citation:

Baldegger, Rico; Vonlanthen, Fabian; Wild, Pascal (2024). *Swiss International Entrepreneurship Survey (SIES): Le comportement d'internationalisation des PME Suisses: Fribourg*, Haute école de gestion Fribourg, Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO)

Table des matières

Avant-propos	6
Résumé	8
Principales observations	10
Contexte et objectifs de l'étude	12
1^{ère} partie — L'orientation internationale des entreprises	15
Les PME suisses dans le monde	16
Une orientation internationale ou mondiale?	18
Les micro-entreprises avec une orientation mondiale	22
Perspectives futures d'expansion à l'étranger: réduire ou développer?	24
2^{ème} partie — Mise en œuvre de l'internationalisation	27
Les stratégies d'approche de marché	28
Aide à l'exportation	30
3^{ème} partie — Transformation digitale	35
Le e-commerce, un canal de vente international	36
Degré de numérisation	38
L'évolution depuis 2019	42
4^{ème} partie — Portraits de PME – chiffres et faits	45
Figures	52

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. Les PME peuvent considérer l'expansion à l'étranger comme une option stratégique fondamentale pour renforcer leur position concurrentielle. Étant 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 des PME puissent exercer une influence plus ciblée sur le comportement d'internationalisation et bénéficier d'un soutien accru et plus performant des cabinets de conseil publics ou privés, il est nécessaire de prendre en compte le contexte actuel de manière spécifique.

En raison de la conjoncture mondiale actuelle associée à un franc suisse de nouveau réévalué, les entreprises exportatrices, notamment les petites entreprises, se retrouvent confrontées à des situations de plus en plus difficiles.

La force du franc suisse permettant d'importer des matières premières et des produits semi-finis à un coût relativement bas, et l'inflation moins importante en Suisse que dans beaucoup d'autres pays jouent en faveur des entreprises suisses. Il n'est donc pas surprenant que les entreprises industrielles suisses utilisent la «natural hedging», c'est-à-dire qu'elles essaient de produire là où se trouvent les acheteurs afin de faire coïncider les recettes et les dépenses en termes de devises.

Pour obtenir plus d'informations sur les comportements internationaux, il est essentiel de distinguer différents types d'internationalisation. Par exemple, de jeunes entreprises suisses présentes au niveau mondial qui, en tant que moteurs et vecteurs importants d'innovations, proposent une activité intéressante à une main-d'œuvre hautement qualifiée. Ou encore des entreprises de taille moyenne, qui sont présentes sur les marchés internationaux et font office de fournisseurs établis dans des branches plutôt traditionnelles. Sans oublier 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, tout comme les grandes entreprises mondiales, font partie de l'éventail des entreprises actives à l'échelle internationale.

D'autre part, l'attitude et l'opinion des entrepreneurs en ce qui concerne l'internationalisation sont intéressantes et peuvent fournir des indications utiles sur les conditions-cadres à instaurer à l'avenir pour améliorer le succès sur les marchés étrangers.

Le présent rapport se base sur une vaste enquête sur le thème de l'internationalisation des PME suisses. Après les premières études réalisées en 2007, 2010, 2013, 2016 et 2019, cette enquête révèle pour la sixième fois des informations sur l'«International Entrepreneurship» en relation avec les visions entrepreneuriales des PME. D'une part, le potentiel entrepreneurial de la Suisse peut parfaitement être considéré avec optimisme et, d'autre part, cette 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 en encourageant l'innovation et l'esprit d'entreprise.

Prof. Rico Baldegger

Résumé

La présente étude examine le comportement des PME suisses face à l'internationalisation et met en lumière les nouvelles tendances. À partir de deux banques de données, celle de la HEG-FR basée sur les précédentes études SIES ainsi que les informations Dun & Bradstreet, un questionnaire multilingue (français, allemand et anglais) a été adressé à des décideurs de PME exportatrices. En raison du vif intérêt pour ce sujet, de nombreuses entreprises ont renoncé à rester anonymes.

L'étude porte essentiellement sur l'entrepreneur et sa vision globale, et le constat que les aptitudes nécessaires au sein de l'équipe de direction varient à chaque étape du cycle de vie d'une entreprise. Il est donc important d'identifier rapidement les compétences essentielles dans la situation du moment, d'agir en conséquence et d'acquérir les compétences qui font 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 met en évidence l'influence déjà connue de l'expérience internationale : elle recommande expressément de constituer une équipe dirigeante expérimentée sur le plan international pour franchir les frontières.

L'importance de l'expérience internationale ne doit pas être sous-estimée et influence non seulement le rythme de l'internationalisation, mais aussi son succès.

L'étude démontre l'importance de préparer soigneusement le processus d'internationalisation et d'établir une stratégie basée sur les compétences propres à l'entreprise. L'exemple d'autres entreprises qui suivent la voie de l'innovation dans la chaîne internationale des valeurs permet aux décideurs de voir comment développer puis préserver des avantages compétitifs sur les marchés étrangers. Les résultats suggèrent que les entrepreneurs et les dirigeants de PME investissent moins dans les valeurs réelles que dans des secteurs qui peuvent générer directement des avantages concurrentiels. Il s'agit de la recherche et du développement mais aussi de la créativité des collaborateurs et de leur capacité à élaborer des solutions de manière précise et ciblée. Les cas pratiques mettent en évidence 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, mais qu'elle peut aussi consister à occuper une position spécifique dans la chaîne globale de valeurs.

Principales observations

1 Internationalisation très variée

Le niveau d'internationalisation est très variable entre les PME fortement ou peu internationalisées. Les PME avec une présence mondiale forte opèrent dans plus de 7 régions du monde avec 2 à trois stratégies différentes d'approche de marché. Elles sont plus proactives, innovantes et adoptent des stratégies plus risquées avec une orientation entrepreneuriale marquée.

2 Diversité des stratégies de prospection du marché et préférence pour la stratégie « Multi-Channel »

L'exportation et l'investissement direct sont les modalités d'approche du marché les mieux évaluées. Toutefois, plus les PME mettent en œuvre des stratégies d'approche de marché diversifiées, plus elles en sont satisfaites.

3 Prédominance de l'Europe de l'Ouest, du Sud et de l'Amérique du Nord

Les PME suisses en cours d'internationalisation sont en moyenne actives dans 11,2 pays autres que la Suisse. Le plus souvent, les PME suisses sont présentes sur les marchés des pays d'Europe de l'Ouest, du Sud suivis par l'Amérique du Nord. Viennent ensuite l'Europe de l'Est, avec l'Asie orientale (dont la Chine, la Corée du Sud et le Japon) ainsi que le Proche et le Moyen-Orient.

4 Investissements futurs en Amérique du Nord et en Asie du Sud-Est

Au cours des 3 prochaines années, les décideurs des PME prévoient de développer leur activité notamment en Amérique du Nord et en Asie du Sud-Est. Toutefois, il n'est pas question de délaisser le marché d'Europe de l'Ouest et du Sud et la Chine reste dans la ligne de mire.

5 Les micro-entreprises sont moins numérisées et planifient plus prudemment leurs activités à l'étranger

Les micro-entreprises réalisent en moyenne 43,3% de leur CA total sur les marchés étrangers et sont significativement moins numérisées que les plus grandes PME. Les micro-entreprises planifient de développer leurs activités à l'étranger dans les 3 prochaines années de manière nettement plus prudente et présentent une orientation entrepreneuriale en moyenne plus faible quant à l'agressivité face aux concurrents, la capacité d'innovation et le comportement proactif sur le marché.

6 Aide à l'exportation: réseau – salons commerciaux

Le développement et l'entretien des réseaux, le traitement spécifique et sur mesure d'informations et les études de marché sont demandés. Pour de nombreuses PME, participer à des salons représente toujours le b.a-ba du commerce extérieur. Il n'est pas demandé à la Confédération ni aux prestataires publics de services à l'exportation de développer leur offre numérique. Les prestations de service visant à construire et développer des réseaux internationaux présentent un grand intérêt en vue d'une collaboration forte et efficace entre les différents acteurs.

7 Le degré de numérisation dépend de l'entrepreneur et de l'équipe dirigeante

Il n'existe pas de corrélation entre le degré de numérisation d'une PME suisse en cours d'internationalisation dans sa globalité et la taille de la PME, l'ancienneté de l'entreprise ou son niveau d'internationalisation (c'est-à-dire son expansion vers différents pays et régions du monde). Il est probable que la numérisation plus ou moins importante d'une entreprise s'explique par le positionnement de la direction commerciale face à la transformation numérique.

8 L'importance du e-commerce comme stratégie de prospection de marché

En moyenne, les micro-entreprises internationales ont davantage recours au e-commerce que les petites et moyennes entreprises. Toutefois, ces dernières estiment que le succès de ce canal de vente est nettement plus élevé. Les micro-entreprises évaluent moins positivement le succès de leur commerce en ligne, même par rapport à l'exportation directe. Pour les petites et moyennes entreprises, le commerce en ligne est à égalité avec l'exportation parmi les moyens de vente les plus appréciés et les plus performants sur les marchés étrangers.

Contexte et objectifs de l'étude

La présente étude repose sur deux enquêtes de grande ampleur réalisées en 2022 et 2023. Dans un premier temps, les PME exportatrices ayant déjà participé aux précédentes études SIES (Swiss International Entrepreneurship Survey) de la HEG-FR ont été sollicitées. De plus, Economiesuisse a procédé à un envoi à ses membres en coopération avec le Secrétariat d'État à l'économie (SECO). Dans un deuxième temps, Dun & Bradstreet Suisse a identifié et contacté des PME en voie d'internationalisation à partir d'un échantillon recensant plus de 100 000 entreprises suisses. Cet échantillon aléatoire donne un aperçu significatif des PME actives à l'international disposant d'une expérience sur les marchés étrangers. Cette étude inclut donc au total 476 PME suisses exportatrices.

L'étude porte sur le comportement des PME suisses en matière d'internationalisation et révèle les tendances. Son objectif est d'analyser en profondeur le comportement d'internationalisation des PME suisses déjà actives à l'étranger, afin de mieux appréhender ce processus ainsi que les facteurs qui déterminent son succès.

Les objectifs détaillés suivants ont été fixés :

- État des lieux de l'orientation des PME actives à l'international
- Enquête sur les changements d'orientation internationale prévus par les PME, les régions desquelles elles se retirent, où une expansion est prévue et où il est préférable de maintenir le mieux possible l'activité commerciale.
- Identification des questions les plus représentatives et des requêtes de l'industrie exportatrice soumises à la promotion des exportations de la Confédération.
- Analyse des différentes stratégies de prospection du marché, y compris le e-commerce et l'évaluation de son succès.
- Acquérir des connaissances sur la numérisation et l'orientation entrepreneuriale de l'industrie exportatrice.

En outre, des modifications tangibles ont été observées concernant le niveau de numérisation de ces entreprises. Une légère augmentation du niveau de numérisation a été enregistrée depuis 2019, en raison notamment d'une meilleure intégration des clients dans les processus de l'entreprise. De plus, les données collectées sur l'orientation entrepreneuriale (EO) des entreprises indiquent que celle-ci contribue de façon significative à l'orientation internationale (mesurée à la proportion de chiffre d'affaires réalisé à l'étranger) et à la croissance de l'entreprise (mesurée au nombre de postes à plein temps). Grâce à la numérisation, il est possible d'identifier l'orientation entrepreneuriale comme un indicateur clé de la réussite de l'entreprise.

1^{ÈRE} PARTIE

L'orientation internationale des entreprises

Les PME suisses dans le monde

Les PME suisses en cours d'internationalisation sont en moyenne actives dans 11,2 pays autres que la Suisse. Toutefois, le nombre de pays concernés présente de grandes variations. En effet, près de la moitié des PME internationales interrogées exercent leurs activités dans 1 à 5 pays, tandis que l'autre moitié opère dans 60 à 70 pays. Même chose pour le nombre de régions du monde traitées, la moyenne de 3,5 se divise en une première moitié (56,1%) de PME qui sont actives dans une (43,9%) ou dans deux (12,1%) régions du monde et une seconde moitié (43,9%) présente sur les marchés étrangers d'entre 4 et 14 régions du monde. Cette moyenne n'a guère changé depuis le début de nos mesures, il y a plus de 15 ans.

Le plus souvent, les PME suisses sont présentes sur les marchés des pays d'Europe de l'Ouest, du Sud suivis par l'Amérique du Nord. Viennent ensuite l'Europe de l'Est, avec l'Asie orientale (dont la Chine, la Corée du Sud et le Japon) ainsi que le Proche et le Moyen-Orient. Les pays d'Asie du Sud, d'Amérique latine, l'Australie, l'Océanie et tout le continent africain ne sont que rarement traités par les PME suisses.

Durant les 15 dernières années, le nombre de pays traités n'a pratiquement pas changé, tout comme la présence dans les différentes régions.

Si l'on considère uniquement l'activité commerciale par continent, comme dans les études de 2007 à 2013, l'Amérique (principalement l'Amérique du Nord) a encore aujourd'hui plus d'importance que l'Asie pour les PME suisses. En revanche, l'ensemble du continent asiatique englobe des régions très différentes du Proche et Moyen-Orient à la Chine et l'Asie du Nord-Est où environ un cinquième de toutes les PME internationales sont actives. En 2009, soit il y a 15 ans, l'Océanie (principalement la Nouvelle-Zélande et l'Australie) comptait autant de PME actives qu'aujourd'hui, soit 21%. Depuis 2016, les PME sont interrogées plus précisément sur leur activité commerciale dans les différentes régions du monde. Déjà, l'Amérique du Nord, avec 35%, occupait la deuxième place après l'Europe de l'Ouest et une PME en voie d'internationalisation sur cinq environ avait des activités en Chine et/ou en Asie du Sud-Est (ASEAN). Seule la région de la Russie et de l'Asie centrale est devenue nettement moins intéressante pour les PME suisses en raison de la guerre en Ukraine.

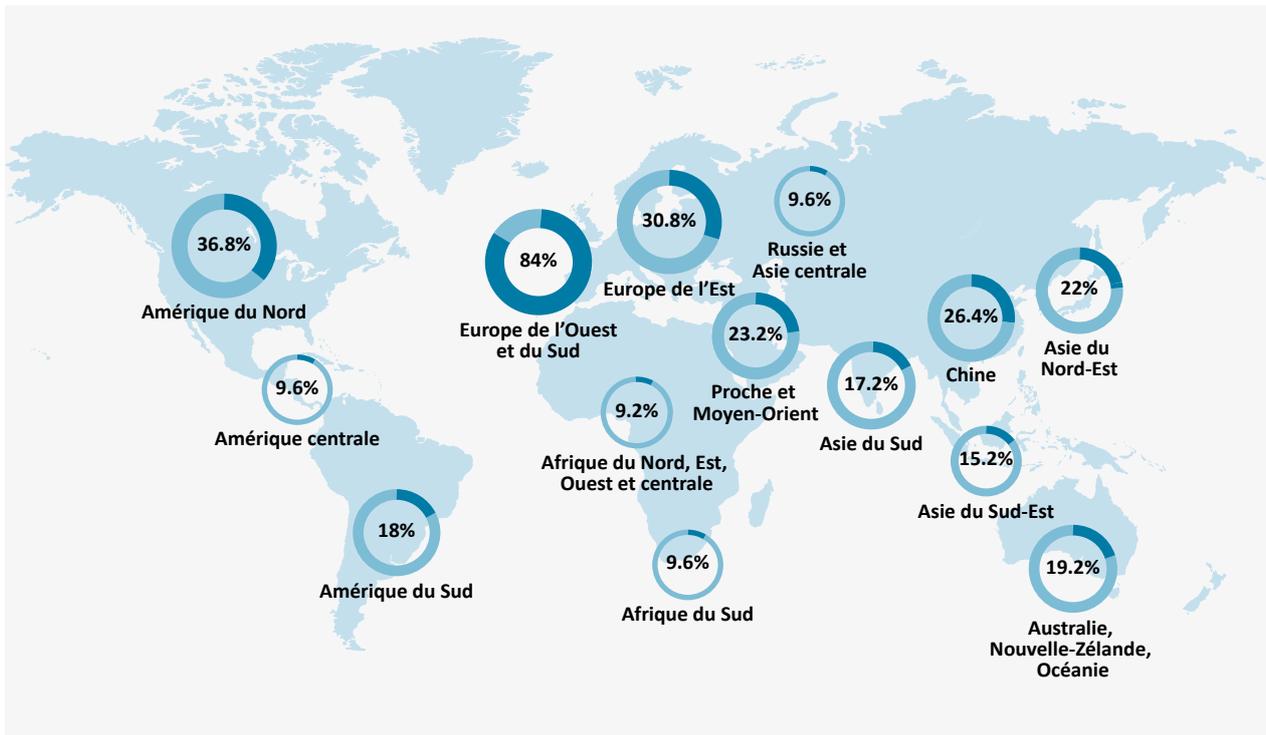


Figure 1: Présence des PME suisses dans les différentes régions du monde (export, e-commerce, représentants/ partenaires et IDE)

La figure 1 présente les 14 régions du monde et leur importance relative pour les PME suisses en voie d'internationalisation. Le pourcentage indique le nombre relatif de PMU suisses en voie d'internationalisation qui opèrent dans cette région avec une ou plusieurs modalités telles que l'export, le e-commerce, les représentants commerciaux ou les investissements directs (IDE). La longueur du trait vert et l'épaisseur du cercle reflètent ce pourcentage.

L'Europe de l'Ouest et du Sud domine, pas seulement en termes de présence mais aussi en pourcentage de chiffre d'affaires réalisé dans ces régions. Pour de nombreuses PME actives dans ces régions, ces marchés représentent une part essentielle de leur chiffre d'affaires global : 28% des PME interrogées affirment ainsi réaliser plus de la moitié de leur chiffre d'affaires en Europe de l'Ouest et du Sud.

Seules 10% des PME actives à l'international réalisent une part essentielle de leur chiffre d'affaires dans les autres régions du monde, même en Europe de l'Est ou en Amérique du Nord. Pour la plupart des PME, l'importance des marchés situés hors de l'Europe de l'Ouest se définit plutôt en termes de stratégie de différenciation géographique pour se positionner de manière stratégique par rapport à des partenaires importants ou développer de futurs marchés en expansion. Ces marchés ne constituent que très rarement les sources de revenus principales des PME suisses.

Une orientation internationale ou mondiale ?

Le degré d'orientation des PME suisses sur leurs marchés étrangers est très variable. Pour certaines entreprises, il se limite aux activités d'exportation vers les pays voisins, alors que d'autres développent leur activité à l'étranger sur plusieurs continents. Dans une analyse de clusters, les PME interrogées ont été identifiées et différenciées à l'aide d'indicateurs concrets concernant la répartition géographique de leur activité à l'étranger.

Deux groupes ont pu être formés : les PME peu internationalisées, c'est-à-dire actives dans 1 à 5 pays et dans 1 à 2 régions du monde, et les PME avec une présence mondiale forte, actives dans plus de 10 pays et dans au moins 4 régions du monde. 44% des PME de notre échantillon sont peu internationalisées tandis que 27% des PME interrogées comptent parmi les plus présentes au niveau mondial.

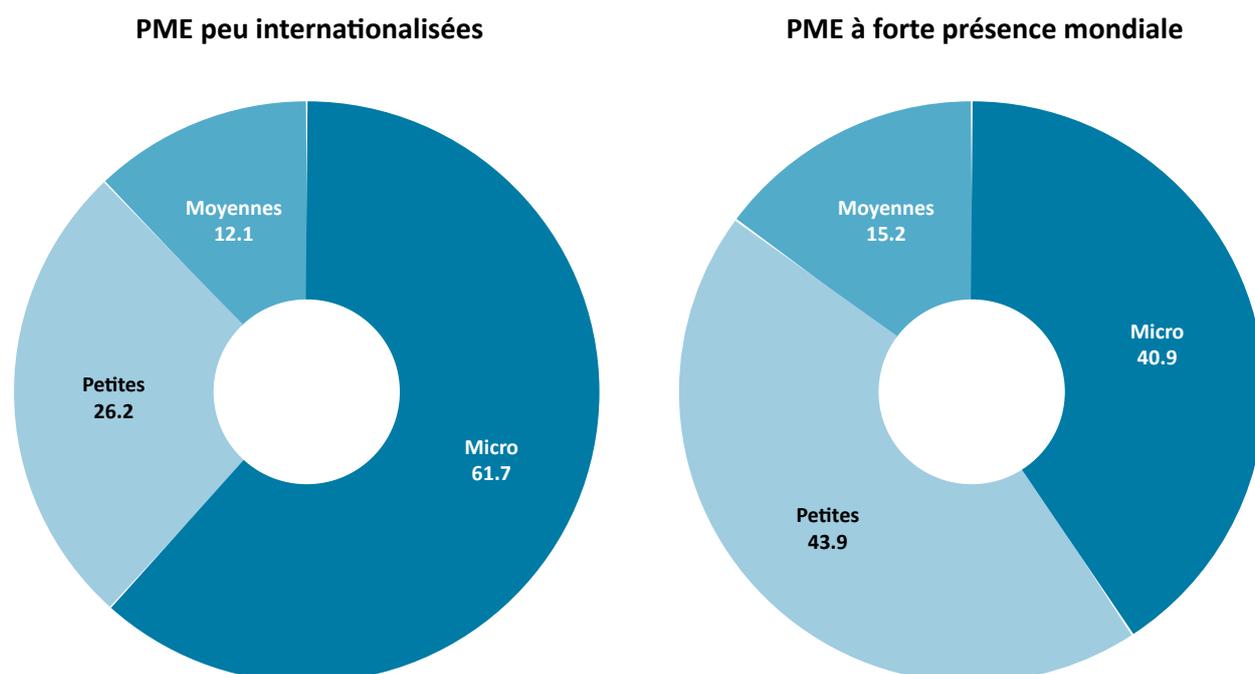


Figure 2: Répartition de la taille des entreprises dans les deux types d'internationalisation

Comme le montre la figure 2, les deux groupes comprennent aussi bien des micro-entreprises avec moins de 10 collaborateurs que des petites et moyennes entreprises avec entre 10 et 49 et entre 50 et 249 collaborateurs. Par rapport aux micro-entreprises, les petites entreprises, légèrement plus grandes, sont un peu plus représentées parmi les PME à forte présence mondiale. En revanche, si l'on considère la forte orientation mondiale de plus de 10 pays dans 4 régions du monde ou plus, le nombre relativement important de 40,9% de micro-entreprises dans cet échantillon est tout de même significatif.

En moyenne, les PME à forte présence mondiale exercent leur activité à l'étranger dans 7,46 régions du monde avec 2 à 3 modalités différentes telles que l'export, le e-commerce, les partenaires commerciaux ou l'investissement direct. Le niveau de numérisation ou la dynamique industrielle ressentie ne sont pas des critères pertinents pour différencier fondamentalement les deux clusters. En revanche, le comportement entrepreneurial et la performance relative qui en découlent permettent de faire la distinction.

Comme le montre la figure 3, les PME à forte présence mondiale sont nettement plus proactives, enclines à l'innovation et à la prise de risque dans leur « orientation entrepreneuriale ». Par rapport à leurs plus importants concurrents, les PME à forte présence mondiale rapportent une performance relative moyenne plus élevée (4,71 sur une échelle de 1 à 5) que les PME peu internationalisées (4,5 sur la même échelle).

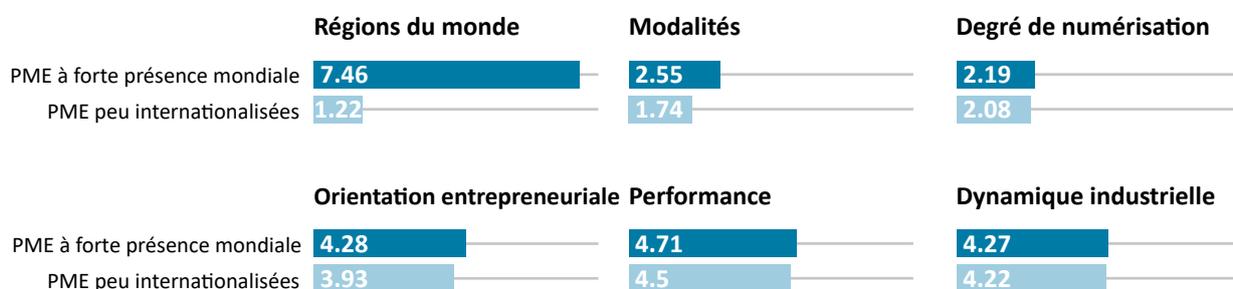


Figure 3: Comparaison des deux types d'internationalisation en fonction de plusieurs variables

La part du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger dans le chiffre d'affaires global augmente également avec la répartition géographique et l'augmentation du nombre de marchés étrangers. Comme le montre la figure 4 ci-dessous, près des trois quarts du chiffre d'affaires global des

PME à forte présence mondiale sont réalisés à l'étranger (74,08%) tandis que pour les PME avec des activités commerciales dans 1 à 5 marchés étrangers, le même indicateur descend à un quart (25,13%).

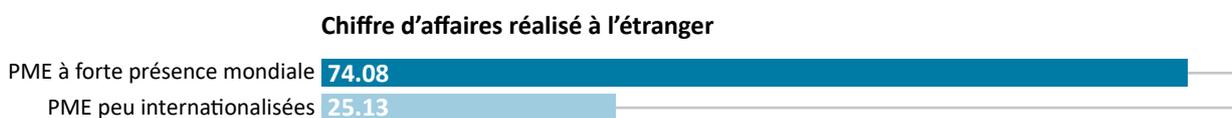


Figure 4: Chiffre d'affaires réalisé à l'étranger en % du chiffre d'affaires global pour les deux types d'internationalisation

La différence fondamentale entre les deux clusters s'explique par le fait que les PME à forte présence mondiale, en plus de réaliser un chiffre d'affaires nettement plus important à l'étranger, entament leur processus d'internationalisation beaucoup plus tôt, c'est-à-dire en moyenne moins de 4 ans après la création de l'entreprise (3,96) tandis que les PME peu internationalisées attendent presque deux fois plus longtemps, à savoir 7,68 années, pour leur première expansion à l'étranger. La figure 5 montre que les PME de niveau mondial n'utilisent pas seulement davantage de modalités (2,55 modalités selon la figure 3), elles remportent également un succès moyen plus élevé quant à leur mise en œuvre. Si l'on considère maintenant les projets d'expansion prévus pour les trois années à venir dans

les deux groupes, il apparaît alors clairement sur l'échelle de 1 à 16 que nous avons calculée, les PME à forte présence mondiale souhaitent développer leur orientation internationale de manière nettement plus importante que les PME peu internationalisées. Dans ce cadre, nous avons pris en compte les régions du monde déjà traitées et demandé si des réductions, restructurations ou développements de l'activité commerciale étaient envisagés dans les 3 prochaines années dans les régions concernées. Les PME à forte présence mondiale présentent en moyenne une valeur de 4,84 tandis que les PME peu internationalisées n'atteignent que 1,08. On observe donc que ces dernières sont plus pessimistes sur leur avenir en matière d'internationalisation.

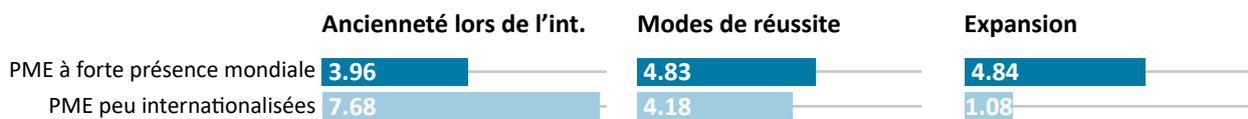


Figure 5: Comparaison de l'ancienneté de l'entreprise lors de l'internationalisation, du succès des modalités et des projets d'expansion entre les deux types d'internationalisation

Les micro-entreprises avec une orientation mondiale

Il convient d'examiner en détail les nombreuses micro-entreprises de moins de 10 collaborateurs qui sont très actives au niveau international, voire mondial. Malgré leur taille modeste, près de la moitié des micro-entreprises interrogées, qui comptent moins de 10 collaborateurs, ont des activités dans plus de 10 pays et plus de 3 régions du monde. Ces micro-entreprises misent sur leurs compétences clés et externalisent souvent une grande partie des activités de leur processus de création de valeur à des entreprises partenaires.

Durant les 15 dernières années, on a enregistré une forte augmentation du nombre de ces entreprises. Dans l'étude actuelle, un bon tiers (35,7%) de l'échantillon des micro-entreprises interrogées font partie de ces acteurs mondiaux. Près de la moitié de ces micro-entreprises avec une présence mondiale a été créée dans les 15 dernières années. Elles sont actives dans le commerce, l'industrie, les technologies de l'information et la communication (TIC) ou les services de conseil et réalisent en moyenne entre 1 et 5 millions de chiffre d'affaires.

	Micro-PME « mondiales »	Total Micro-PME	Total PME
<i>Définition</i>	<i>1-9 collaborateurs 10+ pays 3+ régions du monde</i>	<i>1-9 collaborateurs</i>	<i>1-249 collaborateurs</i>
Valeurs moyennes			
Collaborateurs	3,93	3,83	22,40
Pays	23,00	8,96	11,12
Régions du monde (min. 1 – max. 17)	7,25	3,21	3,46
Nombre de modalités (export, e-commerce, partenaires, IDE, min. 1 – max. 4)	2,41	2,04	2,14
Performance relative (min. 1 – max. 5)	4,55	4,47	4,62
CA réalisé à l'étranger en %	73,80	43,32	45,35
Niveau de numérisation (min. 1 – max. 4)	2,00	1,93	2,10
Orientation entrepreneuriale (min. 1 – max. 7)	3,88	3,85	4,14
Expansion prévue (min. 1 – max. 16)	3,42	1,80	2,52

Tableau 1: Micro-PME mondiales comparées avec les micro-PME et l'ensemble des PME de l'échantillon

Dans le contexte de leur orientation stratégique vers un comportement autant que possible entrepreneurial et leur niveau de numérisation, ces entreprises ne se distinguent guère des autres micro-entreprises. Toutefois, elles commencent nettement plus tôt à se lancer sur les marchés étrangers, c'est-à-dire en moyenne 2 ans après leur création tandis que l'ensemble des micro-entreprises se lancent en moyenne après 5 ans, soit une période plus que doublée. En raison de leur orientation internationale déjà importante, il n'est pas surprenant que ces entreprises aient une volonté renforcée de développer leur activité internationale à l'avenir.

Perspectives futures d'expansion à l'étranger : réduire ou développer ?

Comme mentionné au chapitre précédent, les PME ont été interrogées sur leur intention en matière de développement ou de réduction de leurs activités commerciales, en plus de leur état des lieux des marchés étrangers actuellement traités. Les dirigeants devaient indiquer s'ils prévoyaient dans les 3 prochaines années de réduire ou étendre leur activité dans les différentes régions du monde ou de maintenir leur activité à un niveau constant. De plus, ils avaient la possibilité de nous signaler d'éventuels projets de restructuration qui ne seraient ni une expansion ni une réduction des activités commerciales.

L'Amérique du Nord, l'Asie du Sud-Est, le Proche et Moyen-Orient sont les régions où le plus d'expansion des activités commerciales est envisagée¹. Toutefois, dans ces dernières régions, de nombreuses PME sont également en train de réduire fortement leurs activités, donc la valeur moyenne n'est pas aussi élevée qu'en Amérique du Nord et en Asie du Sud-Est. Plus de la moitié des PME prévoient une expansion plus ou moins importante dans les trois prochaines années même sur le marché déjà très exploité d'Europe de l'Ouest et du Sud. Sur les marchés de la Chine et de l'Asie du Nord-Est tout comme en Amérique latine et en Océanie, la plupart des PME présentes s'efforcent de maintenir leurs activités commerciales et n'ont pas l'intention de les développer davantage.

¹ En raison de la période à laquelle l'enquête a été réalisée, les projets d'expansion au Proche et Moyen-Orient doivent être considérés avec prudence. La guerre actuelle au Proche-Orient affectera sans aucun doute les perspectives de plans d'expansion.

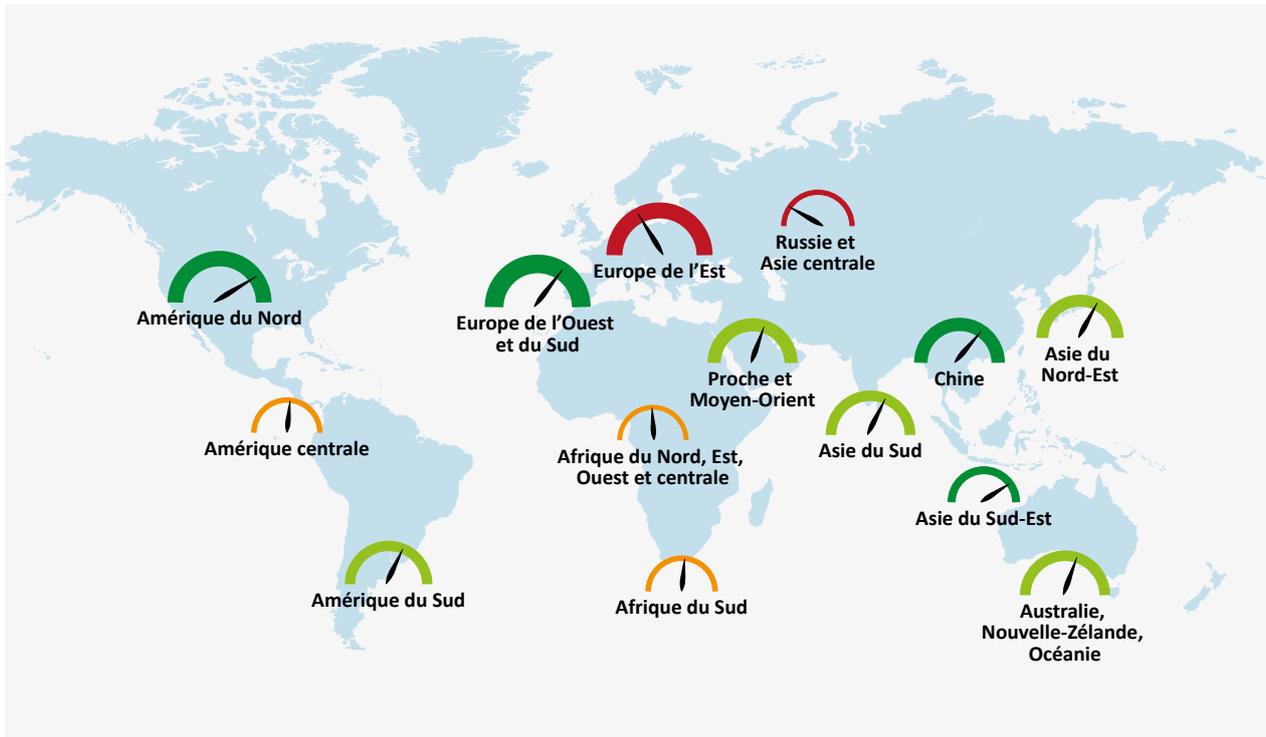


Figure 6: Les transformations prévues par les PME (dans les 3 prochaines années) dans les différentes régions du monde

Actuellement, la Russie et l'Asie centrale mais aussi l'ensemble de l'Europe de l'Est sont impactés par l'intention des PME suisses de se retirer de ces marchés.

Près de 17% des PME suisses qui y ont des activités prévoient de réduire leurs projets dans les pays d'Europe de l'Est, voire d'y cesser toute activité.

2^{ÈME} PARTIE

Mise en œuvre de l'internationalisation

Les stratégies d'approche de marché

Une PME active à l'international sur trois se limite à l'exportation et au e-commerce pour conquérir les marchés étrangers. Mais ces PME sont en moyenne présentes dans moins de pays et rarement dans plus de 2-3 régions du monde. Toutefois, on observe une tendance fondamentale : plus une PME est présente à l'international, plus elle doit tenir compte des différentes stratégies de prospection du marché.

S'implanter dans différentes régions du monde nécessite des stratégies d'entrée différentes. Les distances géographiques, qu'il convient de

maîtriser avec une bonne logistique, sont tout aussi importantes que les règles et conditions cadres définies pour les entreprises étrangères sur le marché cible. Alors qu'en Australie et en Nouvelle-Zélande, pays géographiquement éloignés mais proches au niveau culturel, plus de 60% des activités sont réalisées par l'exportation et le e-commerce, les marchés très exigeants en Chine et en Asie du Nord-Est (Japon, Corée du Sud etc.) exigent des PME des investissements directs (IDE) dans des succursales ou des joint ventures ou l'intervention de représentants commerciaux.

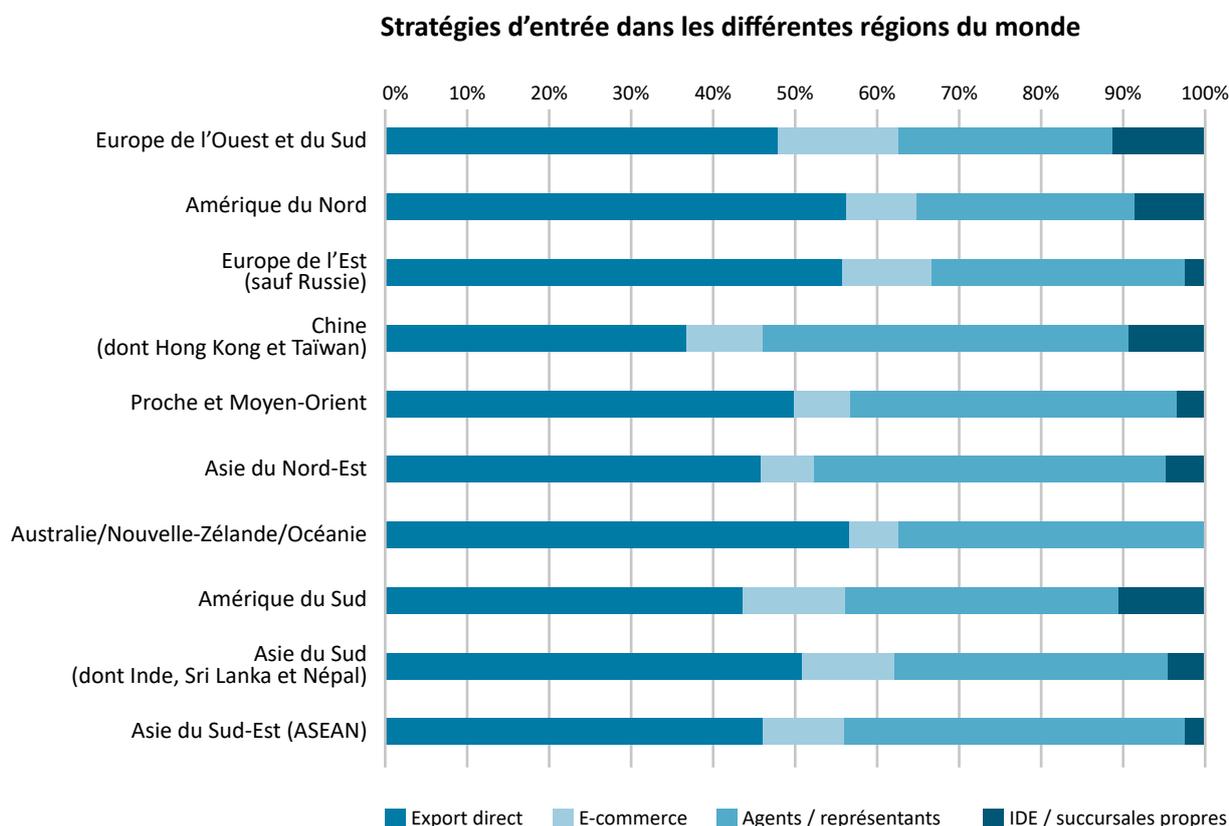
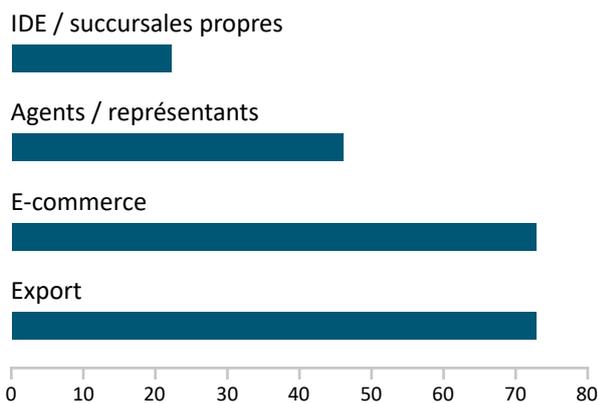


Figure 7: Stratégies d'entrée selon la fréquence et la région du monde

Ces dernières années, le e-commerce a fortement progressé parmi les stratégies de prospection du marché. Dans l'étude de 2019, le e-commerce était utilisé par quelques PME, principalement dans le secteur du commerce, comme modalité de prospection du marché en Europe occidentale. Désormais, le commerce en ligne est de plus en plus utilisé en dehors de l'Europe, par exemple en Amérique du Nord, et par un nombre croissant de secteurs en tant qu'outil fiable de prospection du marché. Il s'agit d'un véritable enjeu auquel les PME doivent faire face car elles sont nombreuses à juger peu satisfaisant leur succès par le e-commerce.

La situation est similaire pour la coopération avec les représentants commerciaux étrangers. L'exportation et l'investissement direct sont les modalités de prospection du marché les mieux évaluées. Ce n'est pas surprenant, car ces deux modalités permettent de conserver en grande partie le contrôle du processus de vente au sein de l'entreprise. Toutefois, plus les PME mettent en œuvre des stratégies de prospection du marché diversifiées, plus elles déclarent en être globalement satisfaites. La stratégie dite « Multi-Channel » est notamment appliquée par les start-ups qui s'internationalisent à un rythme soutenu et ce, dès le lancement de leur activité (appelées « International New Ventures »).

Utilisation



Succès

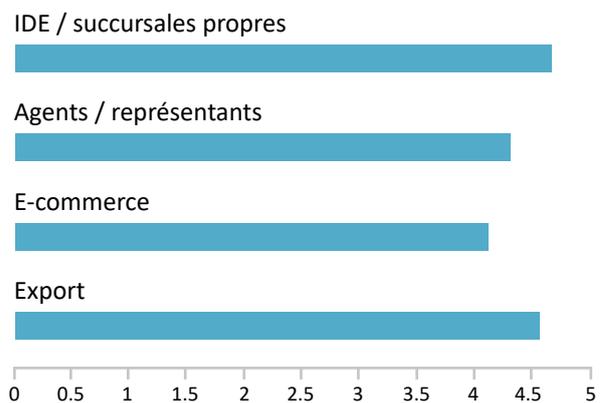


Figure 8: Fréquence de l'utilisation et du succès des différentes stratégies d'approche de marché

Aide à l'exportation

Lors de notre enquête partielle dans le cadre d'un mandat du SECO fin 2022, nous avons établi que les marchés étrangers proches de l'Europe de l'Ouest ne se limitaient pas à ceux qui génèrent les chiffres d'affaires les plus importants, mais aussi ceux qui requéraient le plus de soutien à l'exportation de la part de la Confédération. Les PME ont généralement mentionné l'Allemagne et la France comme les pays avec lesquels elles souhaitent être soutenues à l'exportation par la Confédération.

En dehors de l'Europe, ce besoin est majoritairement exprimé en Amérique du Nord (Etats-Unis et dans une moindre mesure le Canada) et en Chine.

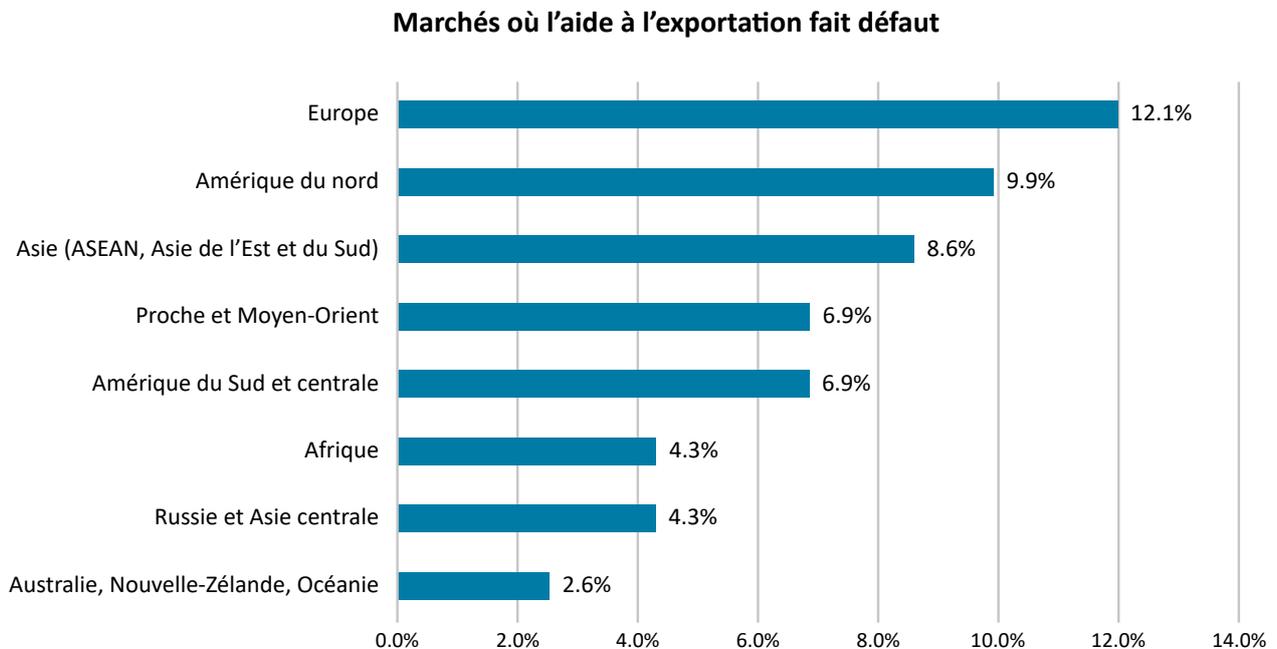


Figure 9: Marchés où l'aide à l'exportation fait défaut

En ce qui concerne le type de soutien, les PME accordent une importance particulière aux services liés au développement et à l'entretien des réseaux ainsi qu'au traitement spécifique et sur mesure d'informations et aux études de marché. De plus, pour de nombreuses PME, la présence à des salons représente toujours le b.a-ba du commerce extérieur. Malgré, ou peut-être à cause de l'interruption de nombreux salons et des restrictions de déplacement liés à la pandémie de Covid ces dernières années, les services liés aux salons ont été fréquemment sollicités par les PME.

Rares sont les PME qui souhaitent être soutenues par la Confédération et les prestataires publics de services à l'exportation public dans le développement de leur offre numérique. L'offre numérique existante semble donc satisfaire les exigences de l'industrie exportatrice suisse. Compte tenu de ces retours, il est conseillé aux organismes de promotion des exportations de se concentrer davantage sur les services visant à construire et développer les réseaux à l'international et de miser sur une collaboration forte et efficace entre les différents acteurs, par exemple dans le domaine de la présence sur les salons.

Utilité des différents services d'aide

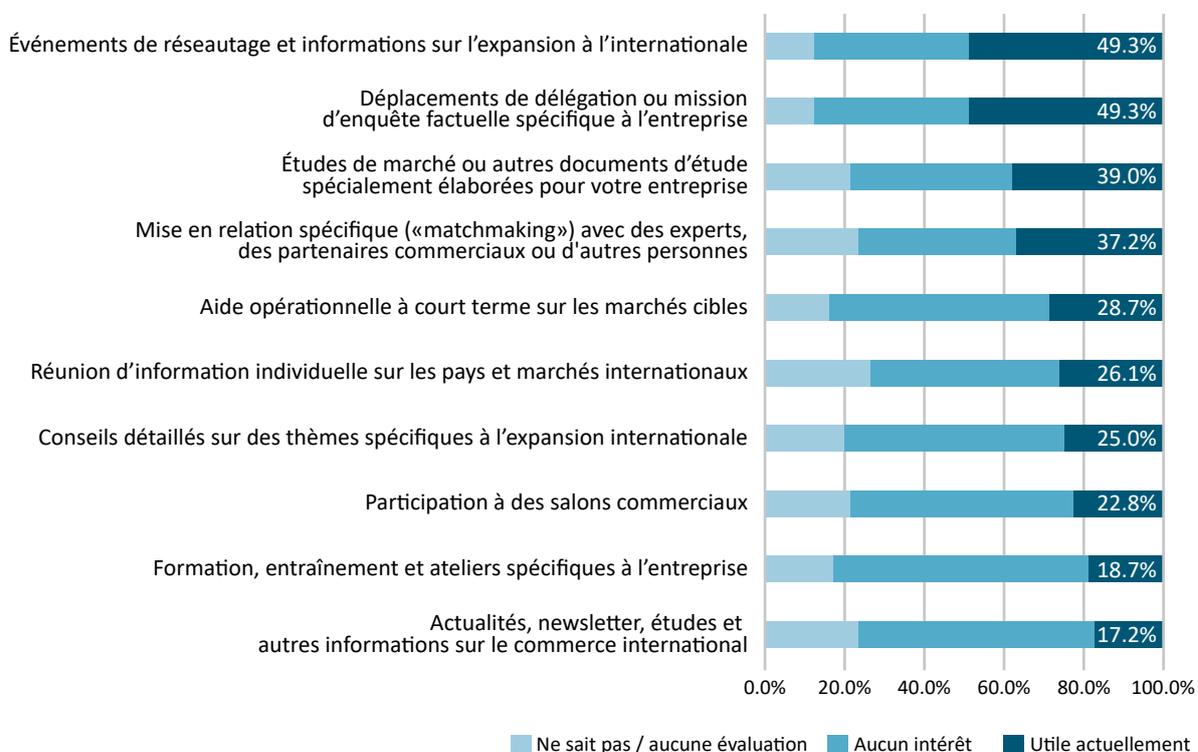


Figure 10: Utilisation de différents services d'aide par les PME en cours d'internationalisation

L'organisme chargé de la promotion des exportations, Switzerland Global Enterprise (S-GE), financé par l'État, joue un rôle déterminant dans le soutien aux entreprises suisses en cours d'internationalisation au côté des banques et des cabinets de conseil privés, qui, dans leur grande majorité, le jugent utile, voire très utile. Les chambres de commerce cantonales et les

fédérations des industries sont également d'une grande utilité. Plus de 80% des entreprises interrogées ont exprimé un avis positif sur la coopération avec les différentes organisations. La majorité des entreprises estiment que leurs demandes sont transmises aux services compétents si elles ne peuvent pas être prises en charge par l'organisation sollicitée.

Services S-GE selon leur utilisation par les entreprises



Figure 11: Services S-GE selon leur utilisation par les PME

3^{ÈME} PARTIE

Transformation numérique

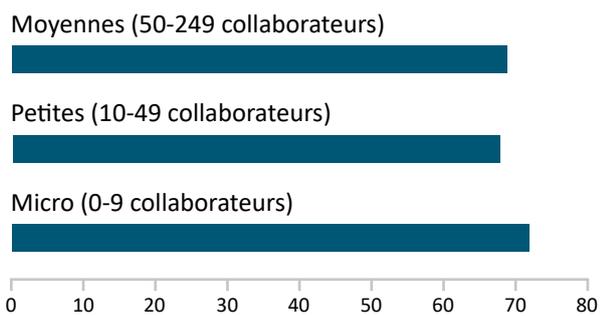
Le e-commerce, un canal de vente international

L'importance de la transformation numérique pour les PME actives à l'international s'est accrue ces dernières années, notamment depuis la pandémie de Covid-19. Elle ne se limite pas à modifier les processus internes et les modèles commerciaux, mais joue également un rôle toujours plus important dans les stratégies d'entrée sur les marchés étrangers. L'exportation directe est toujours la plus fréquemment utilisée par les PME pour aborder les marchés étrangers en raison de ses coûts raisonnables et de sa flexibilité. Toutefois, dans ce contexte, le e-commerce est un canal de vente toujours plus important.

En moyenne 70% des micro-entreprises de moins de 10 collaborateurs ainsi que des autres PME, utilisent le e-commerce comme canal de vente. En revanche, les micro-entreprises estiment que le succès de leurs activités d'e-commerce est relativement faible, et nettement plus faible que celui de leurs exportations. Pour les autres entreprises, l'e-commerce, à égalité avec l'exportation, fait partie des moyens de vente les plus appréciés et les plus performants utilisés sur les marchés étrangers. Il semble que les grandes PME connaissent plus de succès avec le e-commerce que les micro-entreprises.

La figure ci-dessous montre l'auto-évaluation du succès du e-commerce par rapport à la fréquence de son utilisation. En moyenne, les micro-entreprises internationales ont davantage recours au e-commerce que les petites et moyennes entreprises. Toutefois, ces dernières estiment que le succès de ce canal de vente est nettement plus élevé.

Fréquence d'utilisation



Succès

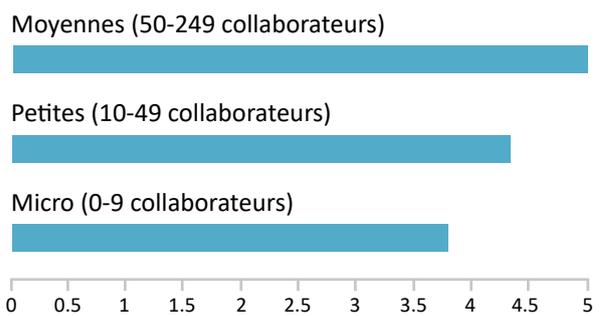


Figure 12: Fréquence et succès du e-commerce pour les micro, petites et moyennes entreprises

Niveau de numérisation

La transformation numérique ne se limite pas aux services de vente. En référence aux échelles de notation établies par PwC Suisse, Google Switzerland et Digitalswitzerland afin de définir le niveau de numérisation (Greif, Kühnis & Warnking, 2016), nous évaluons le niveau de numérisation des PME actives à l'international dans les domaines de la vente, de la relation client, de l'infrastructure et des processus ainsi que la culture d'entreprise.

Les PME évaluent elles-mêmes leur niveau de numérisation. Pour tous les facteurs, les PME ont dû choisir parmi les quatre affirmations celle qui leur correspondait le mieux, ce qui leur a permis d'attribuer une note de 1 à 4 au degré de maturité de leur numérisation. Les déclarations couvrent les domaines les plus pertinents de l'entreprise et ont été délibérément formulées sans porter de jugement de valeur.

PERSONNEL ET CULTURE

1 La numérisation ne joue pratiquement aucun rôle auprès des collaborateurs.	2 Nous veillons à ce que les collaborateurs utilisent des outils numériques.	3 Nous encourageons nos collaborateurs en proposant des formations et des experts dans le domaine de la numérisation.	4 Nous sélectionnons nos collaborateurs sur la base de leurs compétences numériques et encourageons ainsi l'innovation.
--	--	---	---

INTÉGRATION DES CLIENTS

1 Les clients peuvent faire des retours de façon standardisée via les canaux numériques.	2 Les retours clients sont traités et analysés automatiquement.	3 Les clients sont parfois intégrés par la voie numérique dans les processus commerciaux.	4 Les clients sont intégrés dans tous les processus commerciaux par la voie numérique.
--	---	---	--

VENTES EN LIGNE

1 Nous avons un site Internet standardisé pour la vente.	2 Notre vente en ligne est complétée par des mesures d'accompagnement et des services numériques.	3 Nous mettons à disposition des clients des offres individualisées à l'aide de Big Data.	4 Nous avons modifié notre modèle économique de manière fondamentale grâce à la numérisation.
--	---	---	---

PROCESSUS ET INFRASTRUCTURE

1 Nos processus internes sont en partie numériques à un niveau de base, en partie manuels.	2 Les processus internes sont numériques et en partie interconnectés.	3 Les processus internes sont numériques et la plupart sont interconnectés.	4 Tous nos processus fonctionnent sur une seule plateforme numérique.
--	---	---	---

Tableau 2: Échelle de notation pour déterminer le degré de numérisation

Le niveau moyen de numérisation des PME internationales est de 2,09, ce qui est plutôt faible. Comme le montre le graphique ci-dessous, les processus internes et l'infrastructure sont nettement plus numérisés que l'intégration des clients et la vente. En règle générale, pour les PME, il est plus simple de numériser les processus internes que les interfaces avec des groupes externes, par exemple les clients.

Le niveau de numérisation varie toutefois fortement selon la catégorie de taille des PME. Il est plus faible pour les micro-entreprises de moins de 10 collaborateurs avec une valeur de 1,93 tandis qu'il est supérieur à la moyenne pour les petites et moyennes entreprises avec respectivement 2,24 et 2,35.

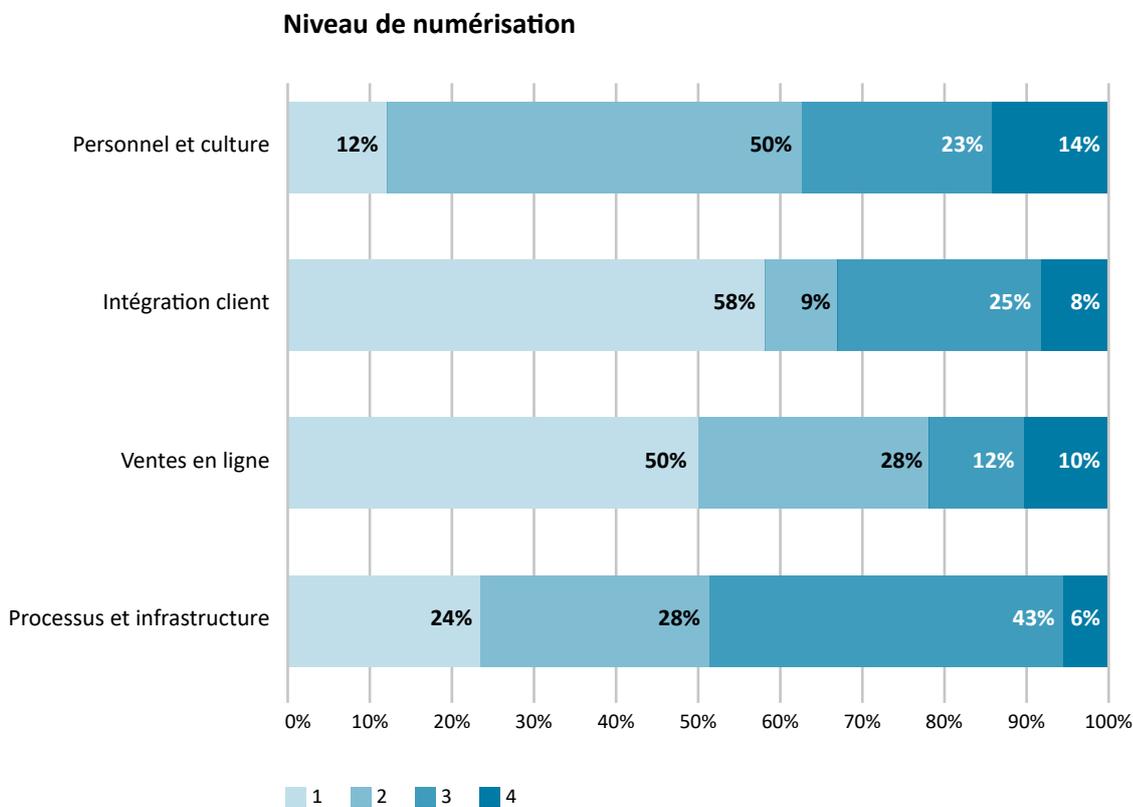


Figure 13: Degré de numérisation des PME interrogées par domaines

L'évolution depuis 2019

Depuis le début de nos mesures en 2019, ce sont les PME internationales qui ont consacré le plus d'efforts à la numérisation de leur culture d'entreprise, de leurs processus et de leur infrastructure. Ainsi, la plupart des PME s'assurent que les interfaces soient efficacement connectées de manière numérique ou gèrent l'ensemble de leur ERP sur une seule plateforme interfonctionnelle. Les collaborateurs sont recrutés en fonction de leurs compétences numériques et sont formés par des experts.

L'intégration numérique des clients dans le processus de vente constitue toujours une faiblesse dans la transformation numérique. Or, c'est précisément dans ces domaines que les choses évoluent : c'est le domaine qui, dans une comparaison des tendances (voir graphique ci-dessous), a le plus changé entre 2019, c'est-à-dire l'année précédant la crise du Covid, et 2023. La plupart des PME ont abandonné les pages web d'entreprise standardisées et les interactions avec les clients via des canaux standardisés pour se tourner vers une intégration numérique plus forte des clients dans les processus commerciaux et vers des offres de plus en plus individualisées sur la base de Big Data.

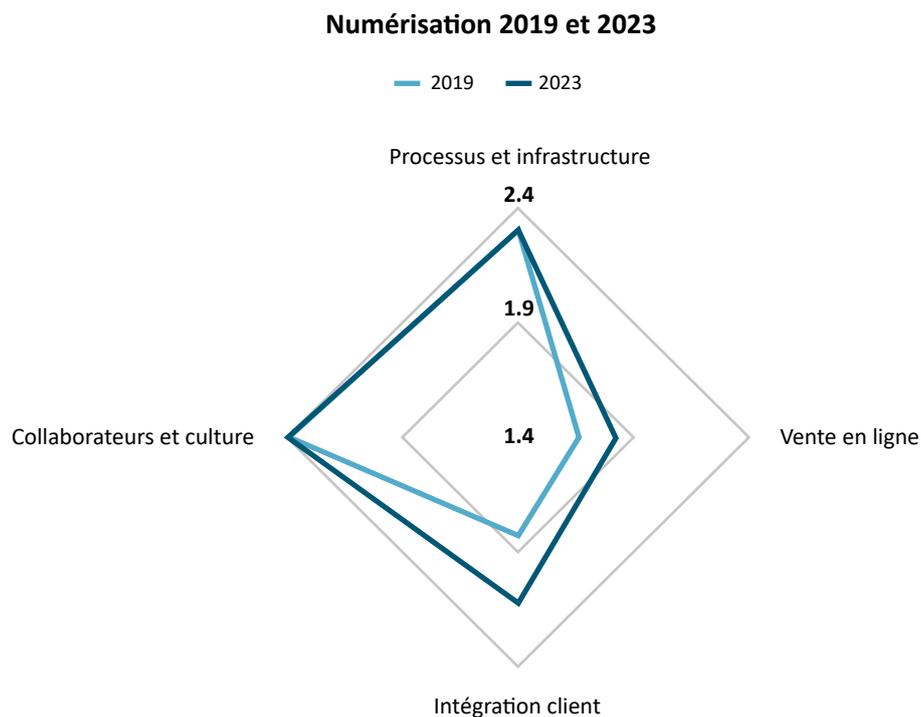


Figure 14: Numérisation des PME divisée en 4 dimensions 2019 et 2023

Selon nos mesures, il n'existe pas de corrélation entre le niveau de numérisation d'une PME suisse en cours d'internationalisation dans sa globalité et la taille de la PME, l'ancienneté de l'entreprise ou son niveau d'internationalisation (c'est-à-dire son expansion vers différents pays et régions du monde). Le degré de numérisation de certaines entreprises s'explique par le positionnement de la direction commerciale face à la transformation numérique. Il est indéniable que la vente en ligne, par exemple, offre aux PME qui s'internationalisent de nouvelles opportunités

de travailler plus efficacement sur les marchés étrangers. Toutefois, la vente en ligne représente également un défi de taille pour ces PME. La numérisation croissante des modèles commerciaux pose la question de savoir comment les entreprises organisent l'exportation directe en l'absence de développement de la vente en ligne, si elle est externalisée ou organisée avec des partenaires ou des grands comptes.

4^{ÈME} PARTIE

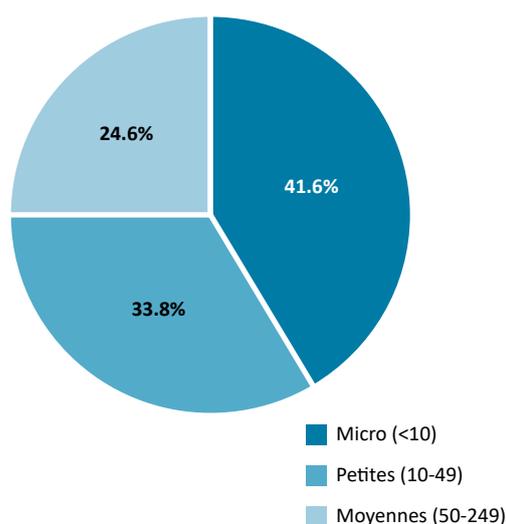
Portraits de PME

Chiffres et faits

La présente étude porte sur les entreprises dont le siège social se trouve en Suisse et qui réalisent au moins 5 % de leur chiffre d'affaires global à l'exportation. L'échantillon est représentatif de l'industrie exportatrice suisse, comme le montre en détail une analyse descriptive des entreprises selon leur taille, le montant de leur chiffre d'affaires et leur intensité d'exportation, en tenant compte de la portée géographique de leurs activités à l'étranger et de leur part dans le chiffre d'affaires total.

Selon la classification de l'Office fédéral de la statistique², on constate une répartition équilibrée de l'échantillon dans les trois classes de taille des PME: micro-entreprises, petites et moyennes entreprises. Bien que les micro-entreprises sont légèrement surreprésentées, cela correspond à une population de micro-entreprises plus élevée en termes de volume.

Échantillon selon la taille des entreprises
(n=476)



41,6% des entreprises ont été classées dans la catégorie des micro-entreprises de 1 à 9 équivalents temps plein (ETP), 33,8% dans celle des petites entreprises de 10 à 49 ETP et 24,6% dans celle des moyennes entreprises de 50 à 249 ETP. En moyenne, les PME interrogées comptent 22 collaborateurs.

Figure 15: Échantillon selon la taille des entreprises

² Classes de tailles des entreprises selon le nombre d'employés selon l'Office fédéral de la statistique: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/industrie-services/entreprises-emplois/structure-economie-entreprises/pme.html>, consulté le 11/05/2022

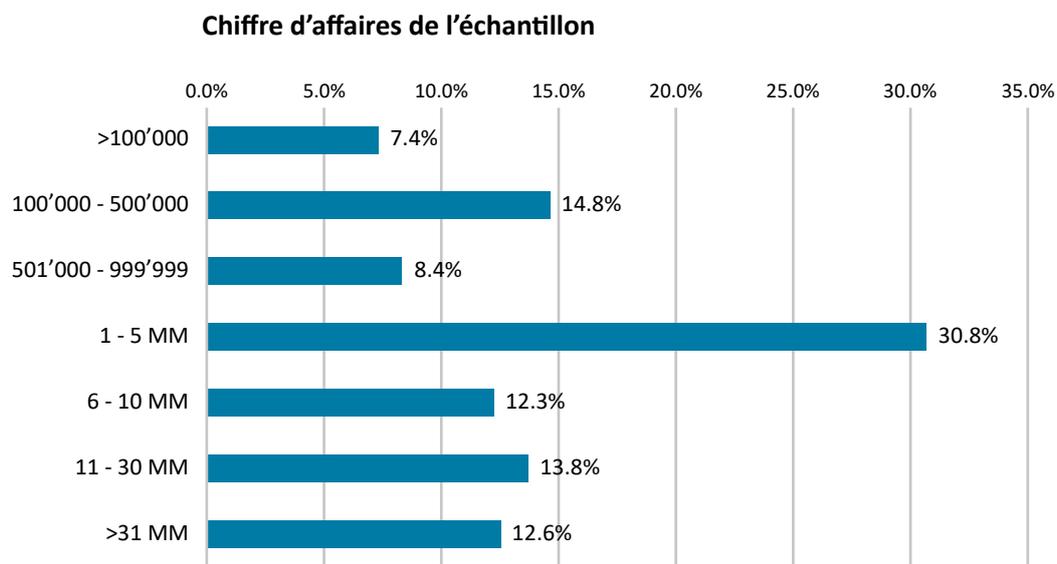


Figure 16: Échantillon selon la catégorie de chiffre d'affaires

La plupart des PME réalisent un chiffre d'affaires global entre 1 et 5 millions CHF. Cela correspond à la catégorie de chiffre d'affaires la plus fréquente des micro-entreprises fortement internationalisées comptant jusqu'à 10 collaborateurs, ainsi que des petites entreprises moyennes comptant jusqu'à 49 collaborateurs. L'analyse par catégorie de taille donne une image plus pertinente.

Les *micro-entreprises* comptent en moyenne 3,8 collaborateurs et sont actives dans près de 9 pays. Il convient de souligner ce nombre relativement élevé de marchés étrangers pour des entreprises de cette taille. Le quart inférieur (ou quartile de 25%) de ces micro-entreprises est actif dans 2 pays au maximum, tandis que le quart supérieur (ou quartile de 75%) est actif dans plus de 10 pays. En moyenne, les micro-entreprises réalisent 43,3% de leur chiffre d'affaires total sur les marchés étrangers. En moyenne, elles sont nettement moins numérisées que les sous-catégories de PME plus grandes. Malgré une couverture géographique moyenne relativement élevée de leurs activités à l'étranger, les micro-entreprises planifient l'expansion de leurs activités à l'étranger pour les 3 prochaines années de manière nettement plus prudente que les PME de petite et moyenne taille. Ces projets d'expansion nettement plus modestes sont caractérisés par une orientation entrepreneuriale moyenne également plus faible en ce qui concerne l'agressivité vis-à-vis de leurs concurrents, la force d'innovation ainsi que le comportement proactif sur le marché.

Les *petites entreprises* jusqu'à 49 collaborateurs comptent en moyenne 24,9 équivalents temps plein et sont actives dans près de 12,2 pays. Cette répartition géographique varie toutefois aussi fortement d'une petite entreprise à l'autre. Alors que le quart inférieur (ou quartile des 25%) est actif dans moins de 4 pays et en moyenne dans 1 région du monde, le quart supérieur (ou quartile des 75%) en compte plus de 17 dans 4 régions du monde ou plus. Elles réalisent 46% de leur chiffre d'affaires total à l'étranger, à peine plus que les micro-entreprises, mais sont nettement plus numérisées et ont une orientation entrepreneuriale plus marquée. Les projets d'expansion dans cette catégorie de taille de PME sont les plus importants pour les 3 prochains exercices.

Les *moyennes entreprises* comptent en moyenne 98,79 collaborateurs en équivalent temps plein et sont également actives en moyenne dans « seulement » 16,56 pays. L'écart-type élevé de 21,84 indique cependant déjà une large dispersion de la valeur moyenne pour le nombre de marchés étrangers. Elles ne réalisent également en moyenne que 53,3% de leur chiffre d'affaires total à l'étranger, mais l'écart-type de 32,55 indique ici aussi une très large dispersion.

	Taille de PME			Total PME
	Micro (1-9 collaborateurs)	Petites (10-49 collaborateurs)	Moyennes (50-249 collaborateurs)	
Collaborateurs	3,83	20,96	98,79	22,40
Pays	8,96	12,18	16,50	11,12
Régions du monde	3,21	3,67	3,65	3,46
Nombre de modalités (export, e-commerce, partenaires, IDE)	2,04	2,22	2,39	2,14
Performance relative	4,47	4,76	5,01	4,62
CA réalisé à l'étranger	43,32	46,04	53,26	45,35
Degré de numérisation	1,93	2,24	2,35	2,10
Orientation entrepreneuriale	3,85	4,54	4,47	4,14
Expansion prévue	1,80	4,08	2,30	2,52

Tableau 3: Variables importantes par rapport aux différentes tailles de PME

Le chiffre d'affaires médian des entreprises de taille moyenne se situe entre 11 et 15 millions de CHF. Cependant, dans le quart supérieur, mesuré par le chiffre d'affaires, ces entreprises de taille moyenne ont réalisé en 2022 un chiffre d'affaires de plus de 26 millions de CHF. Le quart supérieur (centile 75%) des entreprises de taille moyenne les plus internationalisées est actif dans plus de 17 pays et réalise plus de 80% de son chiffre d'affaires sur les marchés étrangers.

La répartition sectorielle (figure 17) montre que près de la moitié des PME interrogées sont des entreprises de production (25,6%) et des prestataires de services de conseil (22,2%), suivies par des entreprises commerciales (18,0%) et des PME du secteur des TIC (13,1%).

Les secteurs de la finance et des assurances, de la construction, de l'immobilier et de l'agriculture jouent un rôle secondaire dans le présent échantillon.

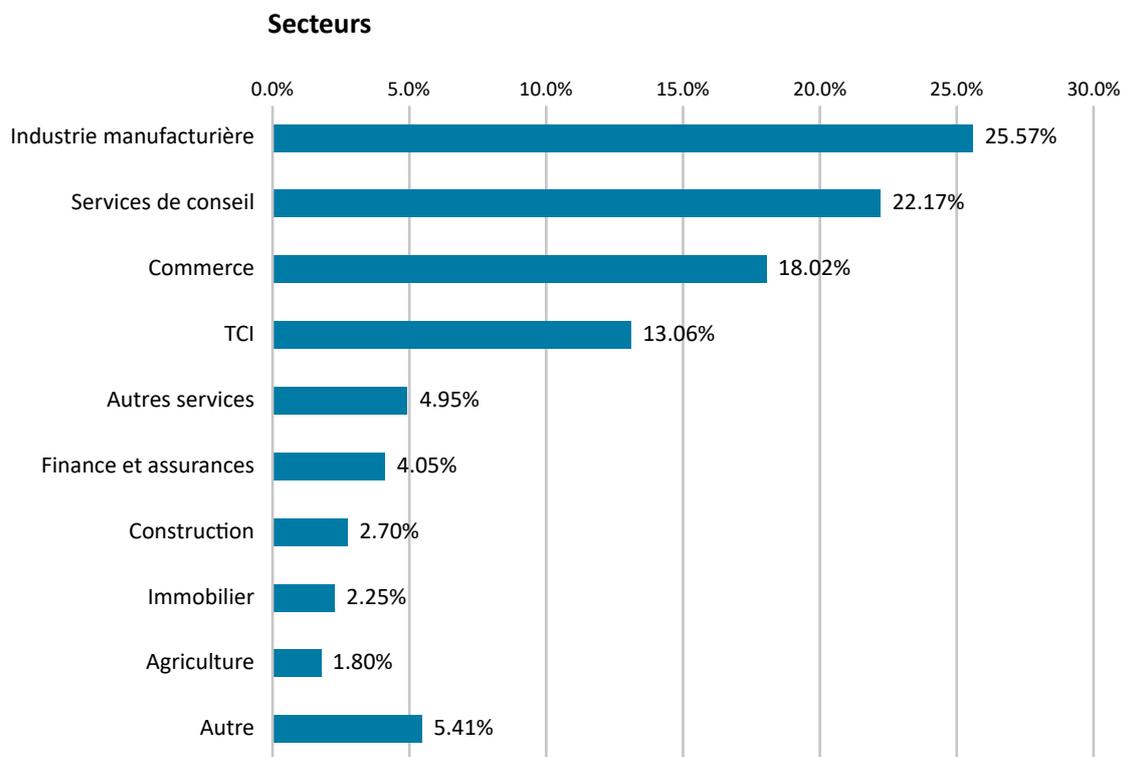


Figure 17: Répartition des secteurs représentés dans l'échantillon

Figures

Figure 1	— Présence des PME suisses dans les différentes régions du monde (export, e-commerce, représentants/partenaires et IDE)	17
Figure 2	— Répartition de la taille des entreprises dans les deux types d'internationalisation	18
Figure 3	— Comparaison des deux types d'internationalisation en fonction de plusieurs variables	20
Figure 4	— Chiffre d'affaires réalisé à l'étranger en % du chiffre d'affaires global pour les deux types d'internationalisation	20
Figure 5	— Comparaison de l'ancienneté de l'entreprise lors de l'internationalisation, du succès des modalités et des projets d'expansion entre les deux types d'internationalisation	21
Figure 6	— Les transformations prévues par les PME (dans les 3 prochaines années) dans les différentes régions du monde	25
Figure 7	— Stratégies d'entrée selon la fréquence et la région du monde	28
Figure 8	— Fréquence de l'utilisation et du succès des différentes stratégies d'approche de marché	29
Figure 9	— Marchés où l'aide à l'exportation fait défaut	30

Figure 10	—	Utilisation de différents services d'aide par les PME en cours d'internationalisation	32
Figure 11	—	Services SGE selon leur utilisation par les PME	33
Figure 12	—	Fréquence et succès du e-commerce pour les micro, petites et moyennes entreprises	37
Figure 13	—	Degré de numérisation des PME interrogées par domaines	40
Figure 14	—	Numérisation des PME divisée en 4 dimensions 2019 et 2023	43
Figure 15	—	Échantillon selon la taille des entreprises	46
Figure 16	—	Échantillon selon catégories de chiffre d'affaires	47
Figure 17	—	Répartition des branches dans l'échantillon	50

