



Swiss International Entrepreneurship Survey 2013

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

Introduction du partenaire

Chère lectrice, cher lecteur,

Vous tenez entre vos mains la troisième étude sur le comportement d'internationalisation des entreprises suisses de la Haute école de gestion de Fribourg. Après les deux premières études réalisées en 2007 et 2010, il est désormais possible de dresser un premier bilan et de procéder à des comparaisons sur le comportement d'internationalisation sur une période relativement longue. Nous espérons que la présente étude déclenchera d'autres recherches et de nouveaux projets visant à soutenir l'économie d'exportation. Pourquoi?

D'une part, parce que le commerce extérieur est vital pour la Suisse, dans la mesure où les débouchés et les ressources sont limités sur notre marché domestique et, d'autre part, parce que le savoir-faire et la qualité des entreprises suisses sont très appréciés dans le monde entier. La «suissitude» (swissness) connaît un engouement à l'échelle mondiale et la marque «Suisse» est réputée et demandée à l'étranger. On doit ce succès aux entreprises suisses et à leurs représentants qui, soucieux de la qualité des prestations qu'ils exportent, incarnent et véhiculent les valeurs fondamentales de la Suisse.

La présente étude montre où et comment les entreprises suisses réussissent. Elle met également en lumière les divers défis que doivent relever les PME par rapport aux grandes entreprises et aux sociétés «born globals» qui, dès leur création, sont actives sur les marchés internationaux. Les petites entreprises, en particulier, affichent parfois un potentiel plus important à l'exportation que sur le marché national. Afin d'être en mesure de mieux exploiter ce potentiel et d'accompagner les entreprises dans leurs réflexions sur l'internationalisation, nous proposons sur la plateforme commerceexterieur.postfinance.ch des avis d'experts utiles et passionnants. Ce savoir accessible librement est étoffé en permanence.

Les partenaires de cette étude, la société Bisnode D&B Suisse, spécialisée dans la collecte d'informations économiques, et PostFinance, sont fières d'avoir apporté leur concours à la Haute école de gestion de Fribourg. Cette étude livre des informations essentielles et accroît la transparence en ce qui concerne le comportement d'internationalisation des entreprises suisses.

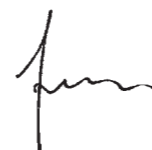
Nous espérons, chère lectrice, cher lecteur, que ses enseignements vous seront utiles et nous vous souhaitons bien du succès dans vos activités relevant du commerce extérieur.



Nicole Walker
Responsable Marketing Clientèle commerciale
PostFinance SA



Charly Suter
Marketing Clientèle commerciale
PostFinance SA



Macario Juan
Managing Director
Bisnode D&B Suisse SA



Andreas Hungerbühler
Director Marketing
Bisnode D&B Suisse SA

Berne/Zurich, août 2013

Impressum

Auteur

Rico Baldegger, Haute école de gestion Fribourg

Editeur

PostFinance SA et Bisnode D&B Suisse SA

Date: août 2013

Baldegger, R. J. (2013): Swiss International Entrepreneurship Survey 2013: Résultats de l'étude sur le comportement d'internationalisation des PME suisses, Fribourg/Berne

commerceexterieur.postfinance.ch

ISBN 978-3-906201-08-5



9 783906 201085 >

Table des matières



L'expansion à l'étranger est une opération complexe, qui doit être soigneusement planifiée.

Avant-propos	6
Synthèse de l'étude	7
1. Contexte, objectifs et portée de l'étude	8
1.1 Contexte conjoncturel	8
1.2 Tendances de l'internationalisation	8
1.3 Objectifs	9
1.4 Portée de l'étude et participants	9
2. Comportement d'internationalisation des PME dans le contexte mondial	12
2.1 Stratégies des PME pour pénétrer dans des pays étrangers	12
3. L'internationalisation du point de vue de l'entrepreneur	17
4. Raisons et conditions de l'internationalisation	22
5. Mise en œuvre de l'internationalisation: obstacles et soutien	26
6. Facteurs de succès de l'internationalisation	33
7. Performance de l'internationalisation	39
8. Conclusion	41
Index des illustrations	43
Index des tableaux	44
Bibliographie	45

Avant-propos

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

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

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

Le présent rapport se base sur une vaste enquête qui a pour thème l'internationalisation des PME suisses. Après les deux premières études réalisées en 2007 et en 2010, la présente enquête révèle pour la troisième fois des faits intéressants sur l'«entrepreneuriat international» en Suisse et les met en relation avec les constatations faites au sujet de la vision entrepreneuriale des PME. D'une part, le potentiel des entreprises en Suisse peut parfaitement être considéré avec optimisme et, d'autre part, la présente étude montre sans conteste que les améliorations doivent porter sur plusieurs plans en vue notamment de soutenir davantage les efforts d'internationalisation des entreprises.

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

Synthèse de l'étude

La présente étude porte sur le comportement d'internationalisation des PME suisses et dévoile de nouvelles tendances. A partir de la banque de données de Bisnode, un questionnaire multilingue (français, allemand, italien et anglais) a été adressé à des décideurs de PME exportatrices. En raison du vif intérêt porté à ce thème, de nombreuses entreprises ont renoncé à l'anonymat et se sont montrées très intéressées par les ateliers qui se tiendront dans toute la Suisse en automne 2013.

Le point de mire de l'étude était le chef d'entreprise ainsi que sa vision globale, et le constat qu'à chaque étape du cycle de vie d'une entreprise, les aptitudes nécessaires au sein de l'équipe de direction varient. C'est pourquoi il est important de reconnaître en temps opportun les compétences que requiert la situation du moment, afin de prendre les mesures indispensables pour acquérir les compétences qui font éventuellement défaut. La clé d'une internationalisation réussie reste donc incontestablement l'entrepreneur et l'équipe dirigeante. L'expérience internationale de l'entrepreneur et de son équipe joue un rôle crucial. L'étude confirme l'influence déjà constatée de l'expérience internationale et recommande d'avoir recours à une équipe de direction dotée de l'expertise nécessaire avant de se lancer par-delà les frontières. L'importance de l'expérience internationale ne doit pas être sous-estimée: la rapidité de l'internationalisation, mais également son succès en dépendent.

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

1. Contexte, objectifs et portée de l'étude

1.1 Contexte conjoncturel

Dans le «World Competitiveness Ranking» du Forum économique mondial 2012 (Schwab 2012), la Suisse figure en première place dans la liste des pays les plus concurrentiels, reléguant Singapour à la deuxième marche du podium. Les facteurs décisifs de cet excellent résultat sont les bonnes performances de la Suisse dans les domaines pertinents, à savoir l'efficacité, le marché du travail, la technologie, l'innovation et la culture d'entreprise, et ce en dépit de la crise financière et économique mondiale.

Néanmoins, malgré une conjoncture intérieure favorable en Suisse, visible notamment à la croissance solide du produit intérieur brut (PIB) au premier trimestre, quelques branches sont exposées aux aléas conjoncturels à l'étranger et demeurent sous pression en raison de la précarité persistante de l'économie européenne. Les derniers indicateurs conjoncturels du premier semestre 2013 révèlent que de nombreux pays de l'Union européenne (UE) subissent une récession durable et que la reprise n'est pas à l'ordre du jour.

Une autre ombre au tableau est le fait que les investissements en biens d'équipement sont désormais en recul depuis un an. Les signes montrent clairement que les entreprises ne sont pas disposées à investir tant que les capacités existantes ne sont pas davantage utilisées et que les carnets de commande ne traduisent pas une reprise nette de l'activité.

Dans ce contexte, ce sont surtout les entreprises orientées à l'exportation qui sont sous pression, car elles pâtissent aussi bien de la récession qui sévit en Europe, un marché cible important, que de la vigueur de la monnaie suisse. On notera toutefois que le franc suisse a perdu 13% de sa valeur face aux principales monnaies de négoce par rapport à son niveau record d'août 2011 (Rütli 2013).

1.2 Tendances de l'internationalisation

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

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

1.3 Objectifs

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

- Acquérir de nouvelles connaissances sur la perspective que les chefs d'entreprise adoptent en matière d'internationalisation pour identifier notamment des opportunités d'affaires internationales et orienter leur entreprise vers celles-ci
- Mettre en évidence l'existence de start-ups mondiales réalisant une internationalisation rapide
- Analyser les facteurs de réussite en matière de comportement d'internationalisation
- Préparer et formuler des recommandations pour les décideurs au sein des PME, les organismes de soutien à l'internationalisation et les conseillers

1.4 Portée de l'étude et participants

L'étude se base sur une enquête quantitative réalisée en Suisse entre mars et mai 2013 auprès de PME actives sur des marchés étrangers, tous secteurs confondus. L'enquête s'adressait aux **décideurs des entreprises**. Les résultats sont fondés sur les réponses de créateurs d'entreprises et de CEO (49,4%), de CEO (13,5%), de successeurs et de CEO (19,4%), du senior management (7,8%) et d'autres personnes (9,9%) impliquées dans les décisions stratégiques. Les personnes interrogées occupent la position actuelle depuis 14 ans en moyenne, tandis que les décideurs de moyennes entreprises n'occupent leur position que depuis un peu moins longtemps, soit 12 ans en moyenne.

En tout, 876 questionnaires exploitables ont été retournés (par voie électronique ou par écrit); ce sont ainsi **788 PME suisses** de toutes les régions qui ont participé. L'âge moyen des entreprises sondées s'élève à 31 ans. Elles sont réparties en différentes catégories en fonction de leur taille (cf. tableau 1): 382 entreprises, soit 48,5%, comptent parmi les micro-entreprises. Elles emploient en moyenne 4 collaborateurs. Les 294 petites entreprises représentent 37,3% des PME interrogées et emploient en moyenne 21 collaborateurs, tandis que les 112 moyennes entreprises, soit 14,2%, comptent en moyenne 107 collaborateurs.¹ Près de la moitié des décideurs interrogés travaillent dans une entreprise familiale, dont la proportion évolue entre 45,7% et 52,2% selon la taille de l'entreprise.

¹ Selon l'Office fédéral de la statistique, la répartition effective des entreprises suisses en termes de taille est de 87,37% de micro-entreprises, 10,65% de petites entreprises et 1,99% de moyennes entreprises.

	Nombre absolu d'entreprises (2012)	Proportion des entreprises en %	Nombre moyen de collaborateurs (2012)	Age moyen de l'entreprise (2012)	Proportion d'entreprises familiales en %
De 0 à 9 collaborateurs (micro-entreprises)	382	48,5%	4,1	20,1	45,7%
De 10 à 49 collaborateurs (petites entreprises)	294	37,3%	20,8	35,6	52,2%
De 50 à 249 collaborateurs (moyennes entreprises)	112	14,2%	107,1	55	45,5%
Total	788	100%	25	30,8	48,1%

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

Les **branches** représentées dans cette étude peuvent être résumées comme suit: 1,5% des entreprises provient du secteur primaire, qui comprend l'agriculture, la sylviculture, la pêche, la chasse et l'élevage, l'exploitation de l'énergie hydraulique et l'industrie minière; 65,2% proviennent du secteur secondaire, qui englobe l'industrie manufacturière, la production de biens, l'approvisionnement en énergie et en eau, la gestion des déchets et la dépollution; 33,3% des participants à l'étude se classent dans le secteur tertiaire, qui couvre une vaste gamme de services tels que le commerce, les transports et le stockage, les technologies de l'information et de la communication, l'industrie hôtelière, l'hébergement et la restauration, les services financiers et les assurances, l'immobilier et le logement, l'administration publique et la défense, les assurances sociales, l'éducation et l'enseignement, la santé et le domaine social, et autres services similaires. En Suisse, 3,5% des salariés travaillent dans le secteur primaire; ils sont près de 23% dans le secteur secondaire et 73% dans le secteur tertiaire.² Par conséquent, le secteur secondaire est fortement représenté, mais de manière équitable, dans la mesure où cette étude se concentre sur les PME et que le secteur tertiaire est davantage composé d'entreprises de plus grande envergure.

Le classement en fonction de la taille, de la structure de propriété ou des secteurs ne définit qu'en partie les entreprises sondées. Il est par ailleurs intéressant de connaître leur orientation et ce qui est important à leurs yeux. Pour mieux définir les PME représentées dans cette étude, certains **éléments de leur stratégie concurrentielle** sont décrits plus en détail ci-après (cf. illustration 1). Le service à la clientèle (VM³ 6,46) et la qualité des produits (VM 6,27) sont de la plus haute importance, associés à des réflexions à long terme sur la rentabilité (VM 6,17), aux efforts en termes de réputation de l'entreprise (VM 6,13) et à des collaborateurs expérimentés et dûment formés (VM 6,11). Les mesures prises pour des raisons de sécurité comme l'achat de matières premières (VM 4,13) et un stock important (VM 2,9) sont moins prioritaires pour les PME interrogées, mais ont généralement progressé par rapport à 2010. Par exemple, la minimisation du financement par des fonds étrangers était nettement moins importante en 2010 (VM 3,84) qu'en 2012 (VM 4,66).

² D'après l'Union patronale suisse.

³ Les valeurs moyennes (VM) se basent sur une échelle de 1 à 7.

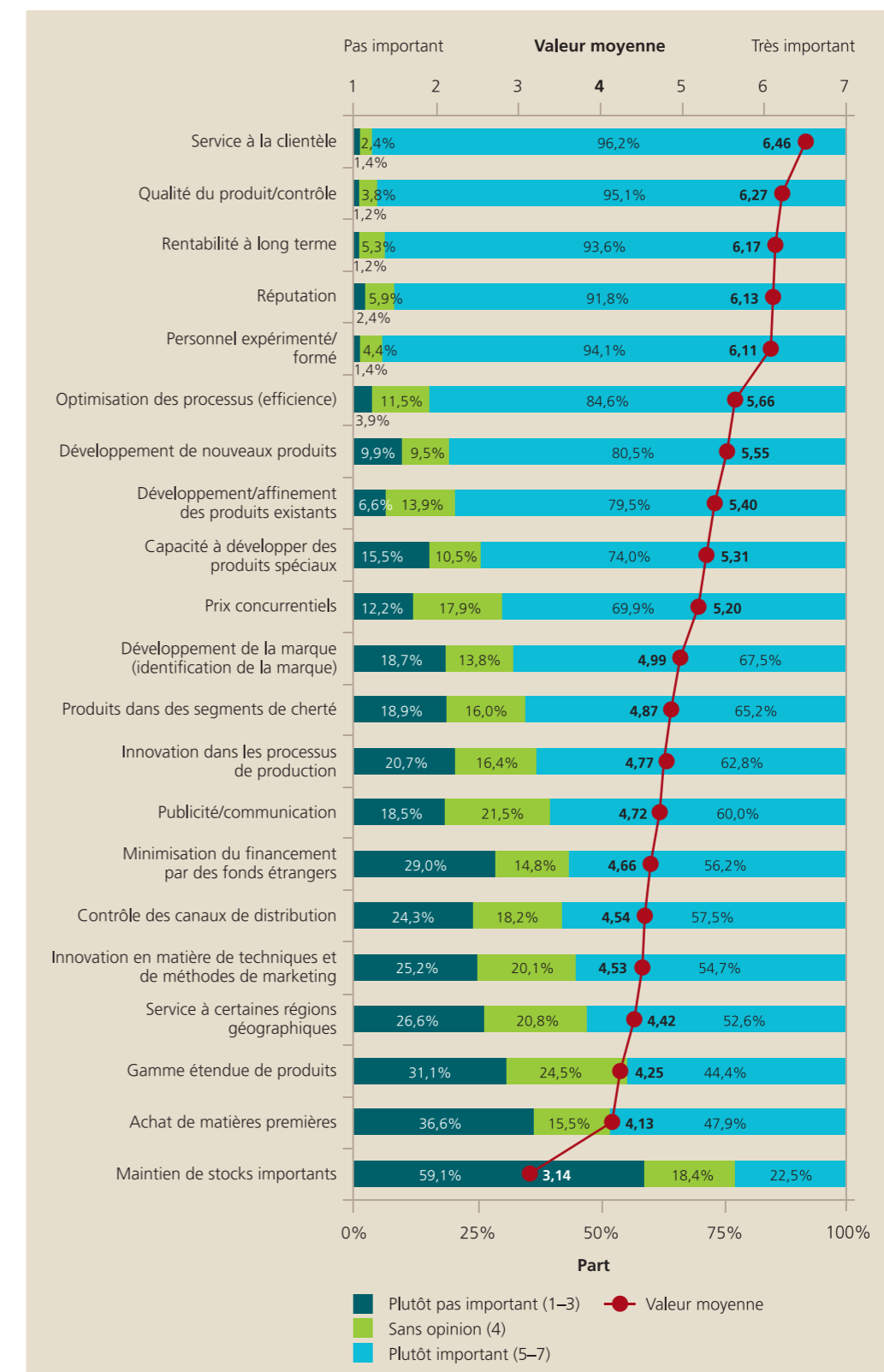


Illustration 1: Importance des éléments de la stratégie concurrentielle

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

Après la description détaillée des entreprises ayant participé à l'étude, le comportement d'internationalisation est à présent examiné. Ces derniers temps, en raison du développement de chaînes de création de valeur internationales et des services de soutien d'organisations en réseau, de plus en plus de petites entreprises suivent leurs gros clients, allant jusqu'à changer de pays et modifier leur calendrier. Au vu de ces évolutions, il convient de dresser un état des lieux pour pouvoir examiner le comportement d'internationalisation de façon plus nuancée. Il est essentiel d'étudier la façon dont les PME pénètrent les marchés étrangers.

2.1 Stratégies des PME pour pénétrer dans des pays étrangers

D'un côté, les entreprises peuvent opter pour une **stratégie dite de l'arrosage** qui vise plusieurs pays et continents, de l'autre, pour une **stratégie dite de la cascade** qui cible un pays l'un après l'autre. Cela permet d'acquérir de précieuses expériences, qui sont mises à profit sur le marché suivant.

Dans 61,4% des cas, ce qui représente la majeure partie des PME interrogées, comme cela avait déjà été constaté dans les études SIES 2007 et 2010, **l'internationalisation se fait par étapes** (cf. illustration 2). Ce processus d'internationalisation se caractérise par le fait que chaque étape est marquée par un certain comportement spécifique du chef d'entreprise et que l'affectation des ressources et l'incertitude augmentent à chaque étape (Johanson/Vahlne 1977). A chaque phase, la prise de risque est limitée; l'entreprise investit progressivement et acquiert au fil du temps une expérience, dont elle peut tirer parti dans la suite de ses activités. Généralement, l'entrepreneur s'intéresse en premier aux marchés qui sont proches sur le plan géographique et socio-culturel et ne prend le risque d'aborder les pays éloignés que lorsqu'il dispose d'une expérience accrue.

Outre les entreprises qui s'internationalisent progressivement, l'apparition dans différents pays, dont la Suisse, de sociétés «born globals», qui se caractérisent par le fait qu'elles abordent plusieurs marchés étrangers peu après, voire dès leur création, a été attestée ces dernières années (Oviatt/McDougall 1994). Les recherches démontrent le comportement particulier de ces **«born globals»** dans le processus d'internationalisation et la nécessité de les classer à part. La présente étude révèle que 19,4% des PME interrogées peuvent être considérées comme des «born globals».

Il convient encore de distinguer les **«born internationaux»** des «born globals». Les «born internationaux» s'internationalisent immédiatement, mais pas à l'échelle mondiale. Ce sont de jeunes entreprises qui se concentrent sur des marchés étrangers proches et restent par conséquent sur un seul et même continent (Kuivalainen et al. 2007). C'est le comportement observé chez 10,7% des PME interrogées.

Il est possible d'identifier un quatrième type, les **«born-again globals»** (Bell et al. 2001, Baldegger/Wyss 2007). La particularité de ces entreprises tient au fait qu'elles se concentrent pendant de longues années sur le marché domestique, avant de s'internationaliser soudainement et rapidement, à l'encontre de la théorie classique des étapes, sans qu'elles aient auparavant manifesté d'intérêt particulier pour l'internationalisation. Ce sont souvent des «incidents critiques» (critical incidents) qui incitent les entreprises à changer rapidement de stratégie et à se lancer à la hâte sur la voie de l'internationalisation. On considère comme incidents critiques les événements qui influent fortement sur l'évolution de l'entreprise, p. ex. les changements de propriétaire, les acquisitions d'entreprises ou la décision de suivre un client sur les marchés internationaux. Pour une entreprise traditionnellement orientée vers le marché domestique, le changement de cap vers l'internationalisation est le plus souvent déclenché par l'arrivée de nouvelles ressources, humaines ou financières, par l'accès à de nouveaux réseaux sur des marchés étrangers ou par l'acquisition de nouvelles connaissances sur des produits ou des marchés. Environ 2,4% des entreprises interrogées présentent le profil des «born-again globals» et 6,1% le profil des **«born-again internationaux»**. Un cinquième type désigne les entreprises qui s'internationalisent tardivement, mais qui par la suite abordent les marchés étrangers situés à proximité d'une manière très agressive.

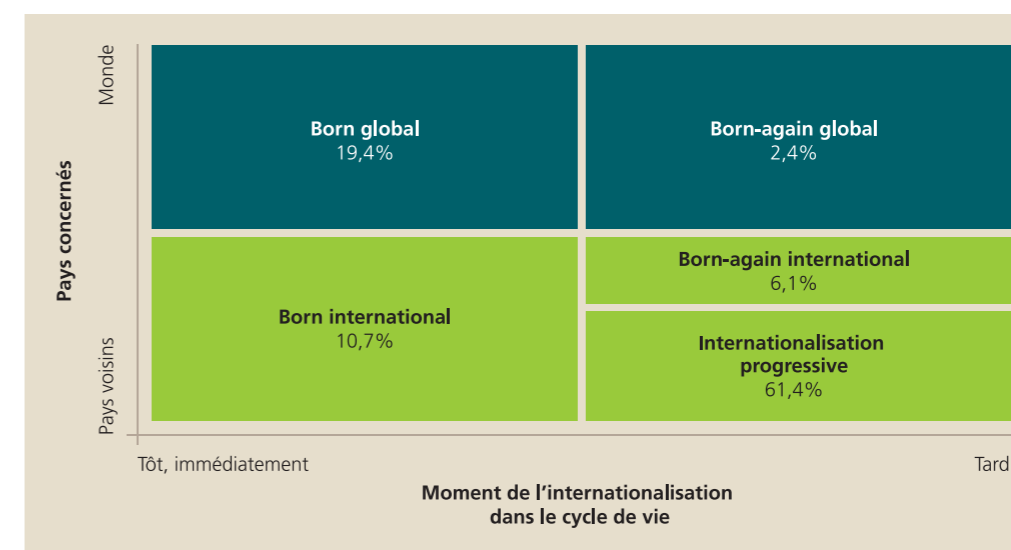


Illustration 2: Typologie de l'internationalisation

Cette analyse peut être complétée par des détails concrets. Dans un premier temps, il est pertinent de prendre en compte l'intensité des exportations et leur évolution sur plusieurs années (cf. illustration 3). En 2012, en moyenne 56,2% du chiffre d'affaires des entreprises a été généré par les exportations. Or, la part des exportations ne croît que faiblement à mesure que l'entreprise grandit, comme le montrent les résultats pour les petites entreprises (56,6%) et les moyennes entreprises (57,5%). Même les micro-entreprises présentent un taux d'exportation de 55,4%. Par ailleurs, les entreprises interrogées déclarent qu'elles ont enregistré une légère hausse de leurs activités d'exportation au cours des trois dernières années.

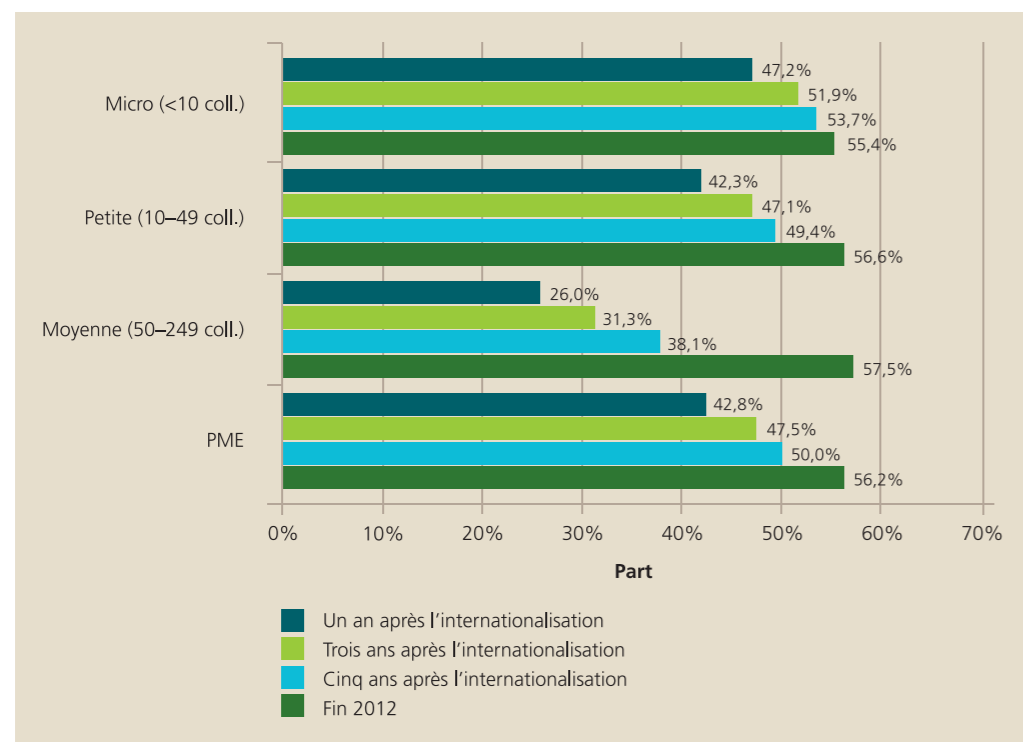


Illustration 3: Intensité des exportations de PME: part moyenne des exportations en pour cent du chiffre d'affaires net

L'expansion générale vers l'étranger ne se fait donc pas attendre. Le tableau 2 apporte des informations générales complémentaires sur le comportement d'internationalisation. Après un an d'internationalisation, les petites et moyennes entreprises fournissent 3,8 marchés étrangers, répartis sur plus d'un continent. Après trois ans d'internationalisation, elles sont déjà actives sur 6,2 marchés étrangers puis après cinq ans, sur 8,5 marchés étrangers, répartis sur plus de deux continents. Aujourd'hui, l'expansion géographique des PME suisses couvre 14,3 marchés étrangers, répartis en moyenne sur 2,6 continents. Les entreprises «born globals» ne se distinguent pas uniquement sur le plan conceptuel, mais également de façon pratique et empirique, par une vitesse et une portée d'internationalisation encore plus rapides. Elles fournissent 7,2 marchés étrangers après un an déjà, 11,5 après trois ans et 14,6 après cinq ans, et ces marchés sont en outre plus dispersés sur le plan géographique. En 2012, elles ont affiché le taux d'internationalisation le plus élevé en exploitant 18,1 marchés supplémentaires sur plus de trois continents pour atteindre leurs objectifs. Les «born globals» génèrent ainsi en moyenne 84,2% de leur chiffre d'affaires à l'étranger.

	Micro-entreprises	Petites entreprises	Moyennes entreprises	Moyenne des PME	«Born globals»
Part du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger sur le chiffre d'affaires total	55,4%	56,6%	57,5%	56,2%	84,2%
Nombre de marchés étrangers après un an d'internationalisation	4,0	3,7	3,7	3,8	7,2
Nombre de continents après un an d'internationalisation	1,6	1,5	1,5	1,6	2,3
Nombre de marchés étrangers après trois ans d'internationalisation	5,9	6,8	6,4	6,2	11,5
Nombre de continents après trois ans d'internationalisation	2,0	1,9	1,9	1,9	2,9
Nombre de marchés étrangers après cinq ans d'internationalisation	7,0	9,6	11,1	8,5	14,6
Nombre de continents après cinq ans d'internationalisation	2,1	2,2	2,2	2,2	3,2
Nombre de marchés étrangers en 2012	8,6	16,7	27,1	14,3	18,1
Nombre de continents en 2012	2,3	2,9	3,2	2,6	3,3

Tableau 2: Chiffres clés de l'internationalisation

Cette expansion à l'étranger se fait d'abord majoritairement dans les pays voisins, avant que ne soient sondées des régions plus éloignées sur les plans géographique, psychique et culturel, comme l'Asie, l'Amérique du Nord et l'Europe de l'Est. Le tableau 3 montre parfaitement ce mode d'internationalisation fondé sur un engagement international progressif: 93,4% des entreprises sont présentes en Europe, 49,2% en Asie, 40% en Amérique du Nord, 25% en Amérique du Sud, 19,8% en Afrique et 21,2% en Australie/Océanie. Les entreprises «born globals» affichent quant à elles les taux de présence les plus élevés en Europe, mais également sur d'autres continents. Aucun autre type d'internationalisation ne se traduit par une présence aussi forte à l'étranger, en particulier en Asie, en Amérique du Nord et en Amérique du Sud, mais également en Afrique et en Australie ou en Océanie.

	Europe	Asie	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Afrique	Australie/Océanie
De 0 à 9 collaborateurs (micro-entreprises)	92,9%	43,2%	31,4%	18,3%	14,9%	13,1%
De 10 à 49 collaborateurs (petites entreprises)	93,5%	54,4%	46,3%	29,9%	25,2%	27,2%
De 50 à 249 collaborateurs (moyennes entreprises)	94,6%	56,3%	52,7%	34,8%	22,3%	33%
Moyenne des PME	93,4%	49,2%	40%	25%	19,8%	21,2%
«Born globals»	94,8%	82,4%	66%	45,1%	37,3%	35,3%

Tableau 3: Activités internationales des PME par continent (état fin 2012)

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

En incluant dans l'analyse les **entreprises familiales**, on dresse le constat suivant: les entreprises familiales peuvent moins souvent être qualifiées de «born globals» (15,6%) que les entreprises non familiales (23,1%); elles ne s'intéressent généralement à l'internationalisation que plus tard. Concrètement, les entreprises non familiales sont présentes à l'étranger après 6,1 ans d'existence, alors que les entreprises familiales attendent en moyenne 11,5 ans. Parmi les «born internationaux», on trouve pratiquement autant d'entreprises familiales (11,4%) que d'entreprises non familiales (10,1%). Si on considère l'internationalisation tardive, les «born-again internationaux» sont plutôt aussi peu présentes au sein des entreprises familiales (1,9%) qu'au sein des entreprises non familiales (2,9%). Pour finir, on trouve également des «born-again globals» parmi les PME suisses. Elles sont plus nombreuses que les «born-again internationaux». En effet, 6,6% des entreprises familiales et 5,7% des entreprises non familiales entrent dans cette catégorie.

En résumé, il apparaît clairement que deux tiers (64,5%) des entreprises familiales parmi les PME suisses se lancent dans une expansion à l'étranger par étapes (contre 58,2% des entreprises non familiales). A contrario, cela signifie que plus d'un tiers des entreprises familiales et plus de 40% des entreprises non familiales suivent d'autres modèles de diversification géographique.

Un autre constat vient compléter les principes régissant le comportement d'internationalisation des PME suisses: les décideurs indiquent que le nombre moyen de collaborateurs qui s'occupent de projets internationaux devrait, de façon générale et en moyenne, augmenter au cours des trois prochaines années. Seules les micro-entreprises ne tablent pas vraiment sur une croissance. Les entreprises, quelle que soit leur taille, estiment que la croissance sera légèrement plus faible (cf. illustration 4), notamment si on tient compte des **prévisions de croissance** rapportées en 2007 et en 2010. Cela vaut également pour les «born globals».

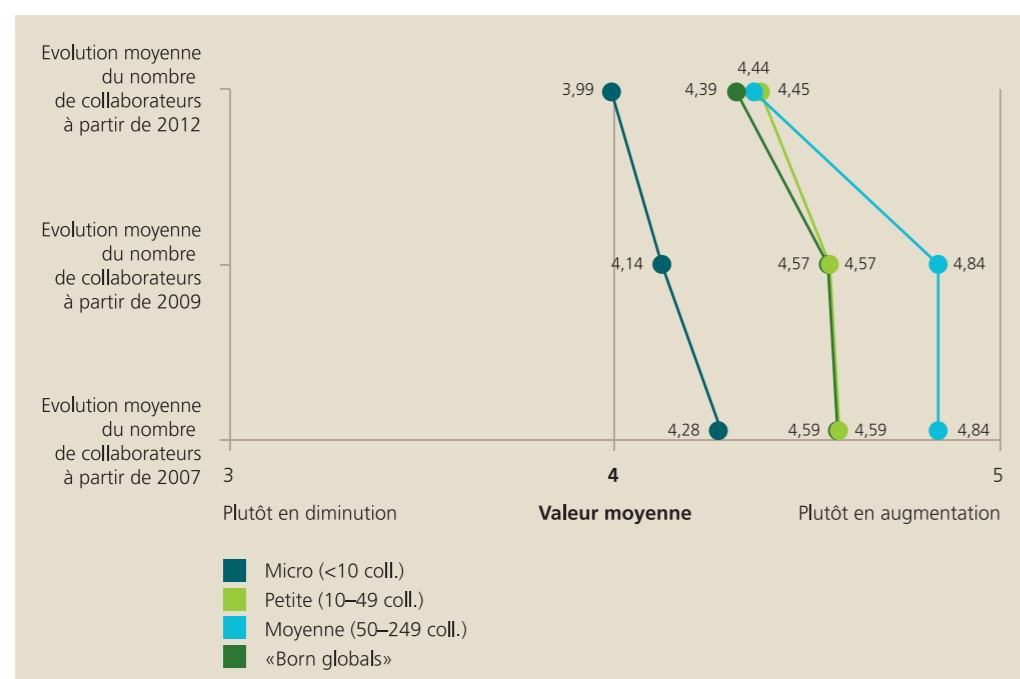


Illustration 4: Prévisions de croissance

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

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

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

Dans un tel contexte, les résultats de cette étude sont réjouissants, puisqu'ils révèlent que plus de la moitié des personnes interrogées jouissent d'une **expérience professionnelle à l'étranger** ou qu'elles ont longuement séjourné à l'étranger (cf. tableau 4). De même, la moitié d'entre elles a une expérience professionnelle acquise dans une entreprise internationale. Parmi elles, 22% ont même été formées à l'étranger. Il est toutefois à noter qu'un quart des personnes interrogées ne bénéficie d'aucune expérience internationale, ce qui doit être qualifié d'alarmant. Il est également intéressant de constater qu'en moyenne, les micro-entreprises disposent déjà d'une expérience internationale considérable, qu'il s'agisse d'une expérience professionnelle à l'étranger (53,1%) ou d'une expérience dans une entreprise internationale (51,3%). Le pourcentage de personnes formées à l'étranger est cependant plus élevé dans les plus grandes entreprises. Sans surprise, les «born globals» jouissent au regard de ces trois indicateurs d'une expérience nettement supérieure au moment de la première internationalisation que la moyenne des PME.

	Expérience professionnelle à l'étranger/séjour prolongé à l'étranger	Expérience professionnelle dans une entreprise internationale	Formation à l'étranger
De 0 à 9 collaborateurs (micro-entreprises)	53,1%	51,3%	24,9%
De 10 à 49 collaborateurs (petites entreprises)	46,9%	43,9%	19,4%
De 50 à 249 collaborateurs (moyennes entreprises)	39,3%	36,6%	12,5%
Moyenne des PME	48,9%	46,4%	21,1%
«Born globals»	61,4%	65,4%	35,3%

Tableau 4: Expérience internationale au moment des premières démarches vers l'internationalisation

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

Par conséquent, un esprit d'entreprise orienté vers l'internationalisation acquiert directement une importance stratégique et influe profondément sur la culture d'entreprise. L'ouverture à l'innovation, les capacités d'innovation réelles et leurs résultats, la disposition à prendre des décisions courageuses plutôt que de se contenter d'améliorations mineures, ainsi que la propension au risque, associées à une certaine agressivité face à la concurrence, sont autant de facteurs qui peuvent caractériser un esprit d'entreprise orienté vers l'internationalisation. En étudiant ces aspects de façon empirique, on obtient pour les PME suisses les résultats ci-dessous, représentés graphiquement dans l'illustration 5.

Ces dernières années, en raison de l'environnement concurrentiel, la majorité des entreprises a jugé nécessaire de mener une réflexion sur le positionnement de l'entreprise et sur les produits et services. De plus, dans la plupart des cas, de nouveaux produits et services ont été introduits sur le marché. Dans ce contexte, une préférence minime se dessine en faveur d'évolutions radicales par rapport aux idées prudentes et aux progrès lents. Il est intéressant de constater que les personnes sondées se répartissent en trois catégories. La première catégorie concerne les décideurs qui préfèrent les projets sûrs offrant des rendements conservateurs. Le deuxième groupe englobe les décideurs qui prennent des initiatives risquées présentant des opportunités et des rendements supérieurs à la moyenne, tandis que la troisième catégorie regroupe les personnes pour lesquelles les deux approches sont valables.

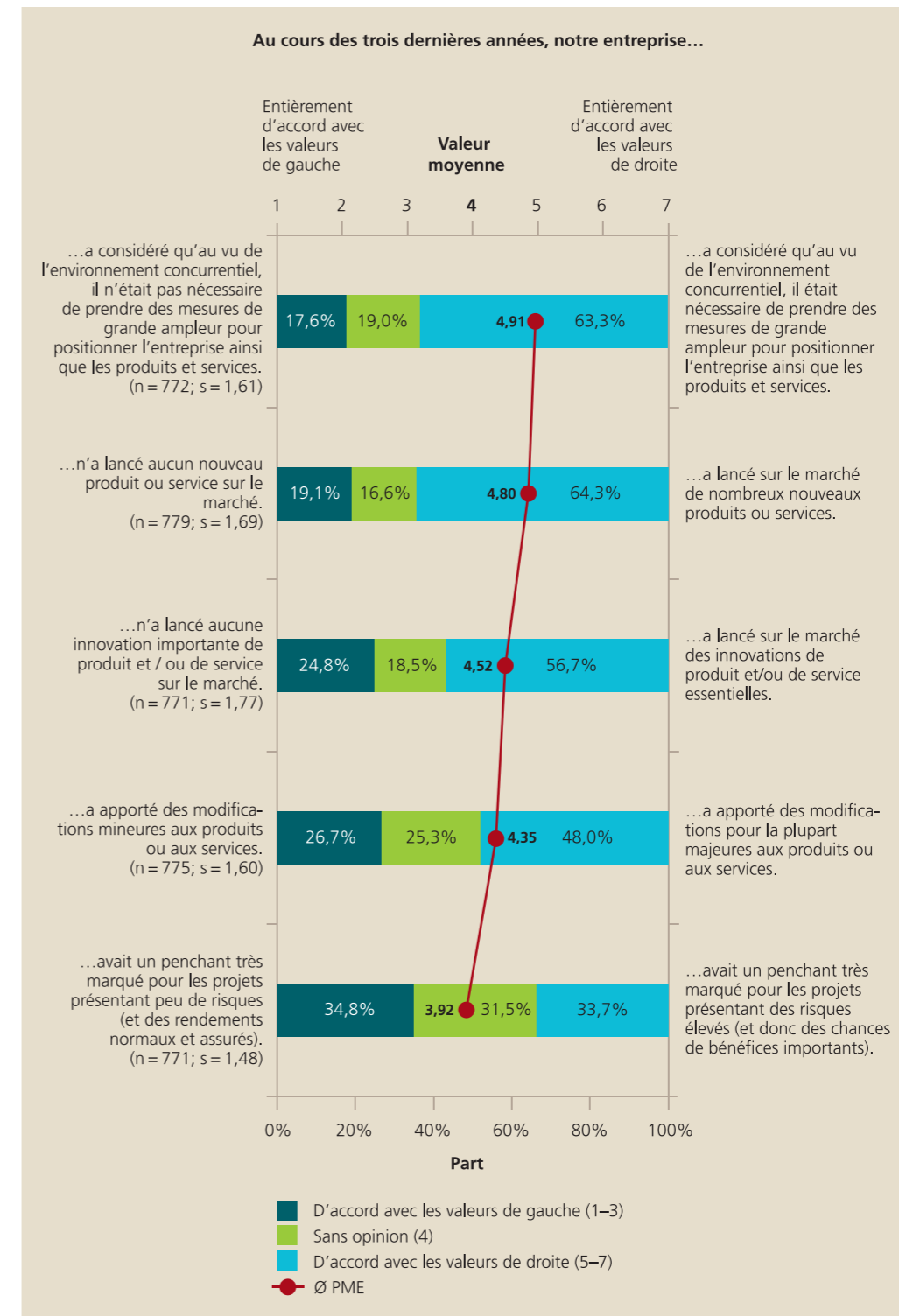


Illustration 5: Effets d'une stratégie axée sur les opportunités

En examinant si la taille de l'entreprise joue un rôle dans ce domaine, on remarque que les micro-entreprises et les petites entreprises comptant jusqu'à 49 salariés adoptent une attitude nettement moins risquée et moins agressive. Ces structures semblent encore trop petites dans leur niche pour être abordées de façon sérieuse et agressive par la concurrence. Au cours de la phase de croissance qui suit, les PME se fient de moins en moins à des idées et des solutions éprouvées. Pour s'assurer du succès dans la suite de la commercialisation, elles misent sur la recherche et le développement. Globalement, elles aspirent à étendre leur leadership technologique et à innover.

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

Afin que les projets ne demeurent pas une pure théorie ou un vœu pieux, les décideurs doivent éviter de se précipiter. Il peut être tentant de s'atteler à des objectifs, idées et projets en trop grand nombre. Il faut prévoir et s'accorder assez de temps pour réfléchir. La majorité des décideurs interrogés dans le cadre de cette étude a reconnu avoir effectivement réfléchi au cours des derniers mois à de nombreuses idées et possibilités d'affaires, qui ont débouché, soit sur un nouveau projet, soit sur la création d'une nouvelle entreprise. Parallèlement, il existe toutefois une part non négligeable de PME dont la direction omet la phase de réflexion. Sur ce point, environ quatre entreprises sur dix peuvent s'améliorer, quelle que soit la taille de l'entreprise.

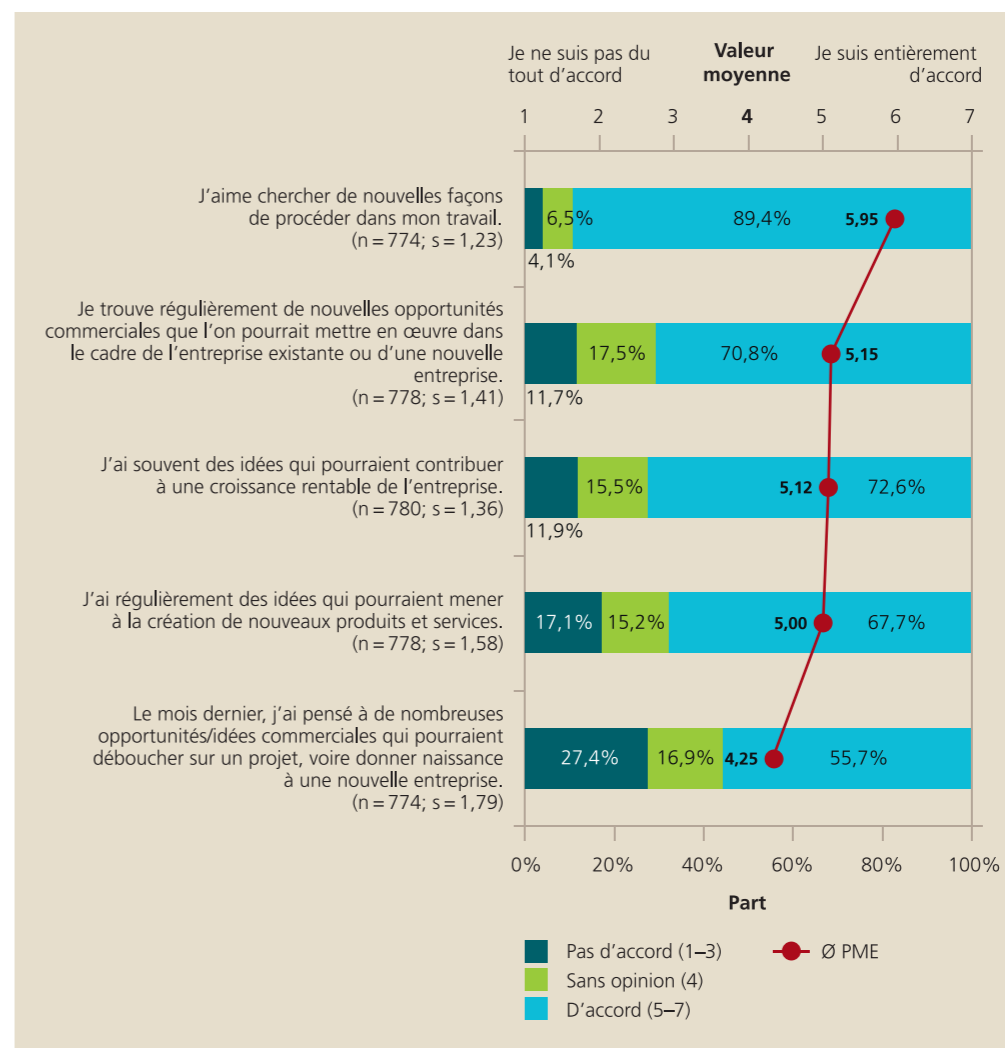


Illustration 6: Reconnaissance des opportunités d'affaires

4. Raisons et conditions de l'internationalisation

La gestion de l'internationalisation – de sa planification à sa réalisation – ne doit pas être sous-estimée, en particulier pour les PME. En effet, l'internationalisation, en tant qu'événement crucial pour l'entreprise, peut la mettre sur la voie de la croissance. Il faut examiner d'un œil critique le laps de temps consacré à la planification de l'internationalisation, les raisons à celles-ci et la façon dont l'entreprise se présente sur le marché étranger.

Les **raisons de l'internationalisation** ne peuvent se résumer à des effets «pull» des marchés étrangers ou à des effets «push» du marché domestique. Bien entendu, comme en attestent les résultats (cf. illustration 7), les PME se consacrent également aux marchés étrangers notamment en raison de la demande importante et durable des clients étrangers (71,8%). Cependant, il existe de nombreuses autres raisons pour lesquelles une internationalisation peut être envisagée.



De plus en plus de PME se lancent sur des marchés étrangers.

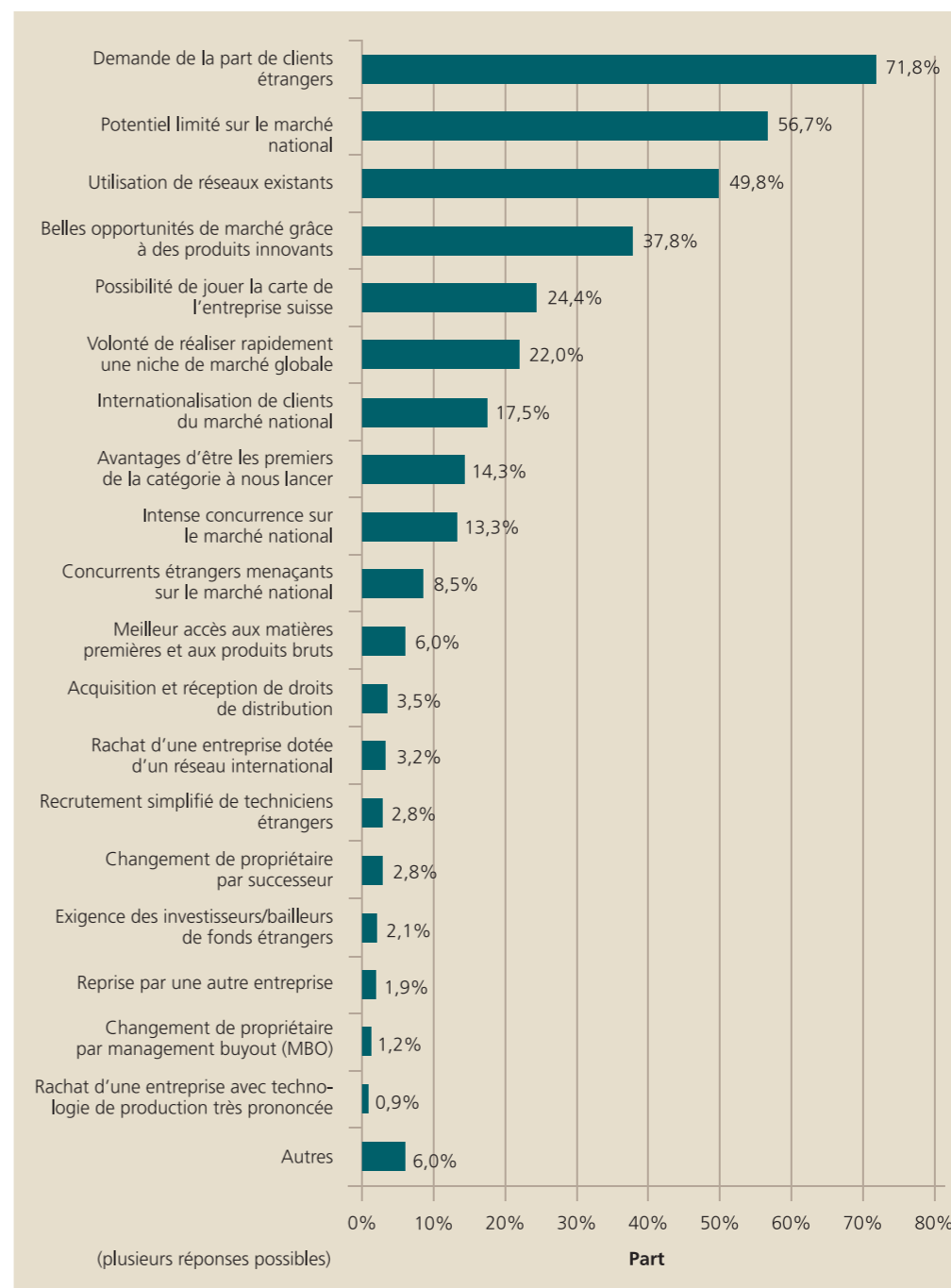


Illustration 7: Raisons de l'internationalisation

Parmi les raisons évoquées, le marché domestique restreint arrive en deuxième position (56,7%), suivi par l'exploitation des réseaux existants (49,8%), ce qui n'est pas étonnant, car les réseaux offrent des avantages en termes de confiance et de coûts. De plus, le savoir émerge aujourd'hui de plus en plus dans les réseaux, dont l'utilisation plus intensive représente désormais, pour les décideurs interrogés dans le cadre de l'étude, la troisième raison principale pour laquelle ils étendent leurs activités à l'étranger. Par ailleurs, 37,8% des réponses se fondent sur l'hypothèse que des produits innovants seraient à l'origine d'opportunités de marché. A cet égard, on peut observer une certaine dynamique. Dans l'étude réalisée en 2007, les réseaux, cités dans 35,9% des cas, arrivaient seulement en quatrième position des facteurs les plus importants, tandis que les opportunités de marché résultant de produits innovants occupaient la troisième place avec 50% des réponses. Au cours des dernières années, les réseaux n'ont cessé de prendre de l'importance.

Si on s'interroge maintenant sur les moyens concrets nécessaires à la réalisation de ces projets d'expansion, les constats sont les suivants (cf. illustration 8): l'exportation directe (VM⁴ de 5,62) est, d'une part, le **canal de distribution** le plus utilisé et celui qui réussit le mieux aux PME suisses. Il constitue, d'autre part, la forme d'entrée sur les marchés la moins souvent abandonnée avec le temps. Dans les cas qui nous intéressent, les avantages pèsent manifestement plus lourd que les inconvénients connus de l'exportation directe.

L'exportation directe et l'absence d'intermédiaires dans les relations d'affaires représentent un avantage décisif pour les entreprises interrogées, dont environ la moitié propose des produits complexes. Parallèlement, ce type de produits a plus de difficultés à être distribué par des organisations commerciales ou par des intermédiaires. Par ailleurs, l'engagement de ressources moins important (par comparaison avec d'autres formes d'internationalisation), l'acquisition de connaissances sur le pays, le marché et les partenaires commerciaux potentiels de même que des marges moins étroites sont certainement des critères essentiels pour les PME. S'agissant des principaux obstacles, les entreprises interrogées relèvent parfois le manque de connaissances du pays d'exportation et le manque d'acceptation du marché étranger. L'exportation indirecte (VM 4,15) par l'intermédiaire d'agences et d'organisations de soutien commercial figure en deuxième place; elle est suivie de l'entrée sur le marché par l'intermédiaire de grossistes (VM 3,93).

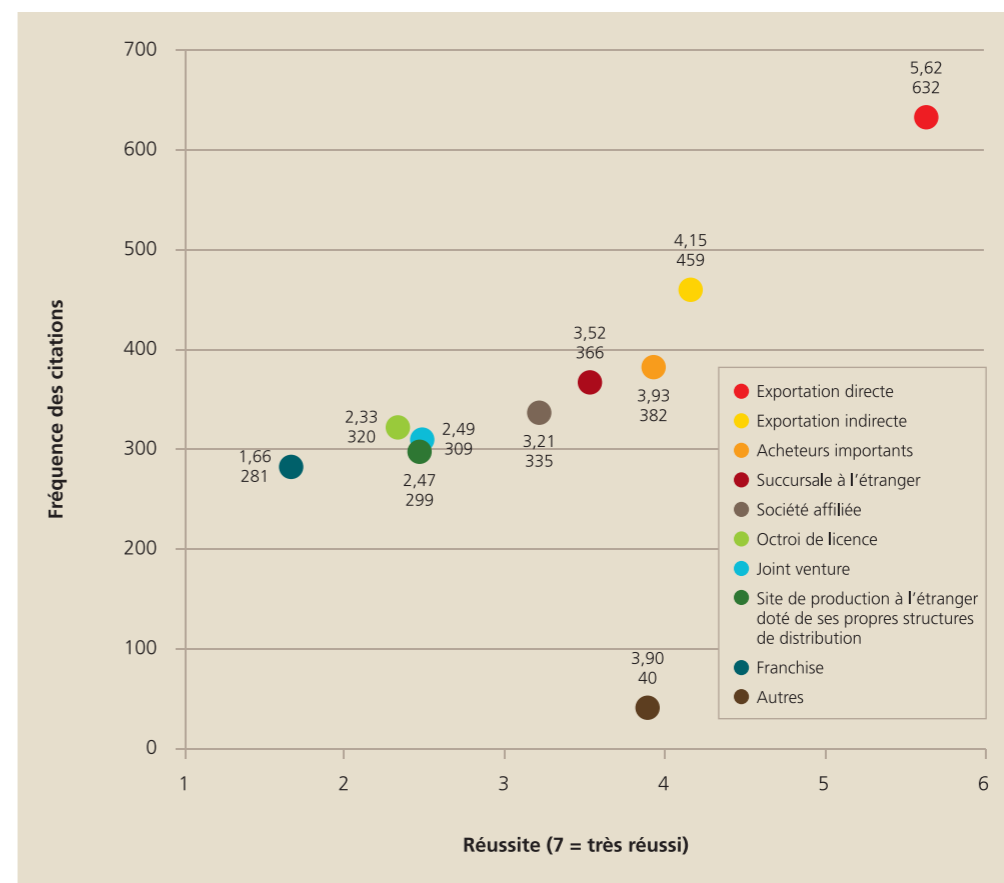


Illustration 8: Fréquence et réussite des canaux de distribution dans le processus d'internationalisation

En raison du besoin important de ressources et de l'importance accrue que revêtent les différences d'ordre culturel, juridique et/ou linguistique, les investissements directs à l'étranger en tant que forme d'internationalisation sont moins fréquents que l'exportation. Les PME interrogées confirment que les succursales à l'étranger (VM 3,52) et les filiales (VM 3,21) ne rencontrent qu'un succès moyen.

Quant au système de franchise (VM 1,66), peu prospère, il n'est que très rarement utilisé dans la pratique. Il est en outre abandonné dans 36% des cas. Ce constat n'a rien d'étonnant quand on sait que le système de franchise est un concept entrepreneurial global (concept d'approvisionnement, de vente, d'organisation et de gestion) qui ne satisfait pas, ou pas complètement, les besoins des entreprises interrogées. Les franchises sont surtout utilisées dans les domaines dans lesquels un degré de standardisation élevé est judicieux. Or, la standardisation est indubitablement en contradiction avec la procédure différenciée que l'on doit appliquer lorsqu'on a affaire à des gammes de produits complexes.

⁴ Les valeurs moyennes (VM) se basent sur une échelle de 1 à 7.

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

Le processus d'internationalisation contraint les entreprises à adopter une approche qualitative et quantitative foncièrement différente dans la résolution des problèmes. En plus de relever les défis traditionnels dans les domaines des achats, de la logistique, de la production, de la distribution ainsi que dans les fonctions de soutien telles que l'informatique, la comptabilité ou le personnel, les décideurs se trouvent souvent face à une gageure, à savoir trouver des pistes pour maîtriser ces tâches dans un réseau en voie d'internationalisation. C'est le revers de la médaille, car si l'internationalisation offre des avantages considérables en termes d'accès à des clients, des capitaux, du personnel, des possibilités de formation ou à des matériaux moins coûteux ou de meilleure qualité, etc., elle s'avère forcément nettement plus complexe. Il est donc essentiel de ne pas ignorer ces difficultés, mais de chercher activement à gagner une meilleure compréhension et d'imaginer des solutions. Plus l'internationalisation est forte, plus les décideurs doivent consacrer du temps à ce thème. Le tableau 5 résume les différents aspects de l'internationalisation des PME suisses en fonction de leur taille et en les comparant avec les «born globals».

	Nombre d'années jusqu'à l'internationalisation	Nombre de continents après trois ans	Nombre de continents à la fin 2012	Nombre d'années dans le processus d'internationalisation	Nombre de pays en 2012	Pourcentage du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger en 2012
De 0 à 9 collaborateurs (micro-entreprises)	3,5	1,97	2,3	16,75	8,62	55,4%
De 10 à 49 collaborateurs (petites entreprises)	10,4	1,87	2,9	24,83	16,73	56,6%
De 50 à 249 collaborateurs (moyennes entreprises)	23,1	1,89	3,2	29,02	27,09	57,5%
Moyenne des PME	8,7	1,92	2,6	21,43	14,34	56,2%
«Born globals»	0,46	2,92	3,26	16,86	18,1	84,2%

Tableau 5: Evolution du processus d'internationalisation au fil du temps

On remarque que le laps de temps qui s'écoule jusqu'à la première internationalisation augmente sensiblement avec la taille de l'entreprise. Les petites et moyennes entreprises comptant jusqu'à 49 collaborateurs encourent entre-temps le risque que leurs processus internes soient profondément ancrés dans l'organisation. C'est pourquoi – comme mentionné précédemment –, la complexité de la démarche augmente de façon exponentielle. Les PME suisses atteignent néanmoins un degré d'internationalisation élevé, ce qui montre une fois de plus à quel point une solide capacité d'adaptation est nécessaire! Les entreprises «born globals» forment une catégorie à part, et pas uniquement sur le plan de la définition. Les principaux indicateurs résumés dans le tableau 5 sont impressionnants. Elles commencent par desservir le plus grand nombre de continents. Elles réalisent une part considérable de leur chiffre d'affaires à l'étranger, et ce, à une vitesse exceptionnelle.

Il convient à présent de s'interroger sur les principaux obstacles rencontrés. La présente étude réalisée auprès des décideurs montre l'influence qu'ont les éventuels **obstacles dans le processus d'internationalisation**. Ils citent en premier lieu le prix de leurs produits et de leurs prestations de marché (41,0%), puis les lois et réglementations en vigueur à l'étranger (34,5%), le coût de l'internationalisation (24,6%) ainsi que la disponibilité du senior management (22,9%) (cf. illustration 9). Le fait que le temps disponible soit limité peut avoir pour conséquence que les entreprises ne préparent pas correctement leur projet d'internationalisation et ne saisissent pas une opportunité d'affaires internationale. Les obstacles culturels et linguistiques arrivent à peu près au même niveau (16,3%), de même qu'un réseau insuffisant (15,5%). Il ne faut pas non plus négliger l'absence de filiales ou de succursales (14,7%) et le manque d'information sur les marchés étrangers (14,0%).

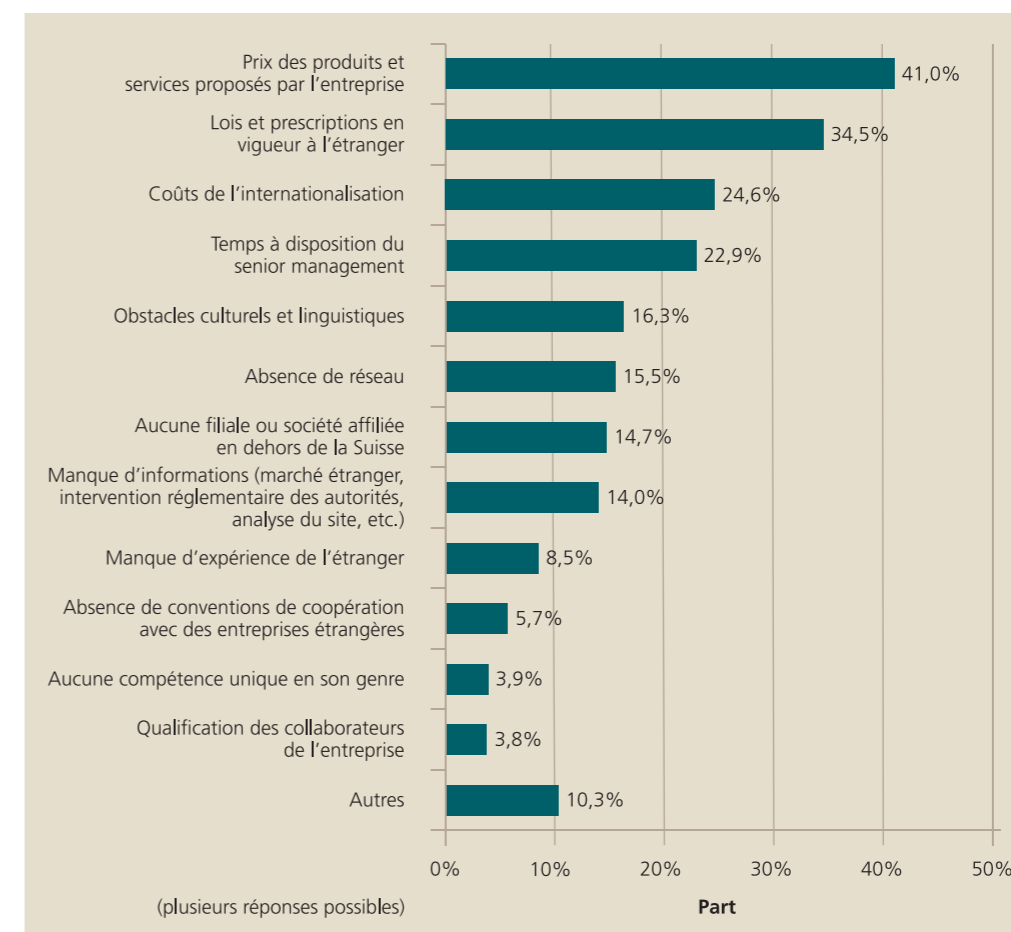


Illustration 9: Obstacles rencontrés durant le processus d'internationalisation

Les entreprises «born globals» sont-elles avantagées dans ce domaine aussi par rapport aux autres acteurs? On notera le fait que les «born globals» indiquent souffrir moins de structures de coûts défavorables ou du prix trop élevé de leurs produits ou prestations que les autres PME (32,8%). De plus, une expérience à l'étranger insuffisante (3,7%) ou les obstacles culturels et linguistiques (14,2%) sont jugés moins graves.

Ces obstacles n'ont rien de fortuit. Ils reflètent les faiblesses des PME en ce qui concerne le processus d'internationalisation (cf. illustration 10). Les principaux points cités sont les structures de coûts élevées (49,1%), les études de marché insuffisantes (28,0%) et, dans une moindre mesure, les lacunes linguistiques des collaborateurs (17,5%) et la méconnaissance des lois et réglementations (16,9%).

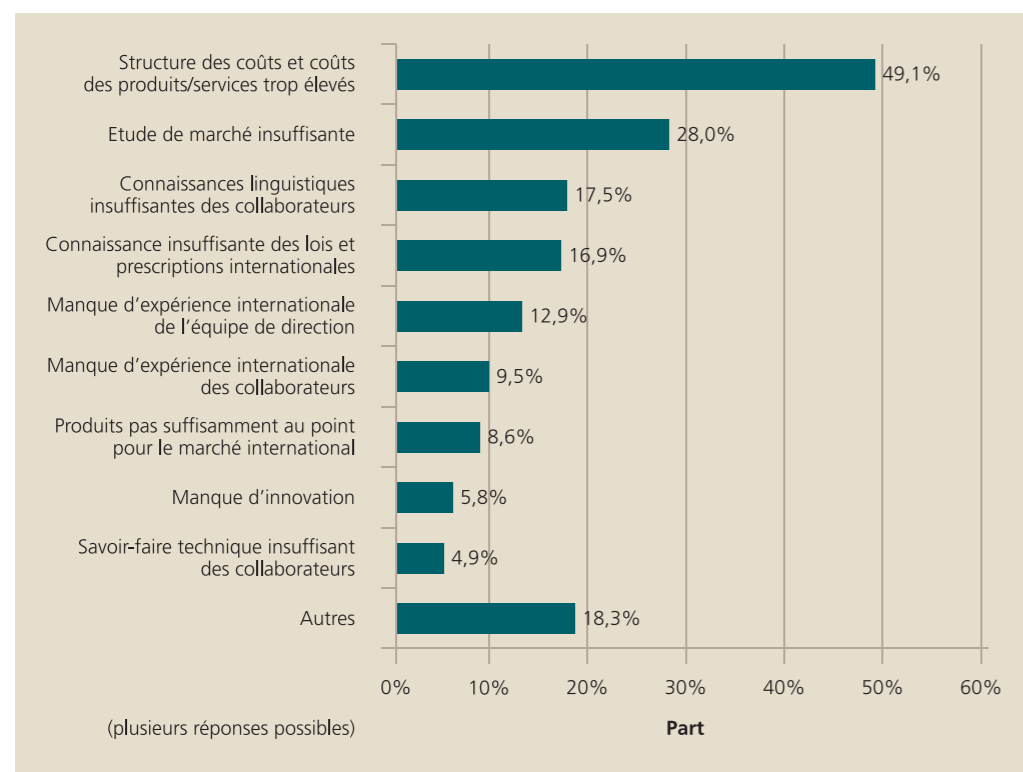


Illustration 10: Faiblesses de l'entreprise en matière d'internationalisation

A côté des faiblesses, les entreprises présentent naturellement aussi des points forts. Le savoir-faire de l'entreprise (80,3%), autrement dit le capital humain, et une structure organisationnelle flexible (50,1%) sont relevés comme des **points forts de l'entreprise**, qui contribuent le plus au succès d'un engagement à l'étranger (cf. illustration 11). Pour un bon tiers des PME interrogées, une direction forte (31,8%), une culture fortement orientée vers l'innovation (31,0%) ainsi qu'un réseau solide (31,0%) contribuent de manière essentielle au succès de l'internationalisation.

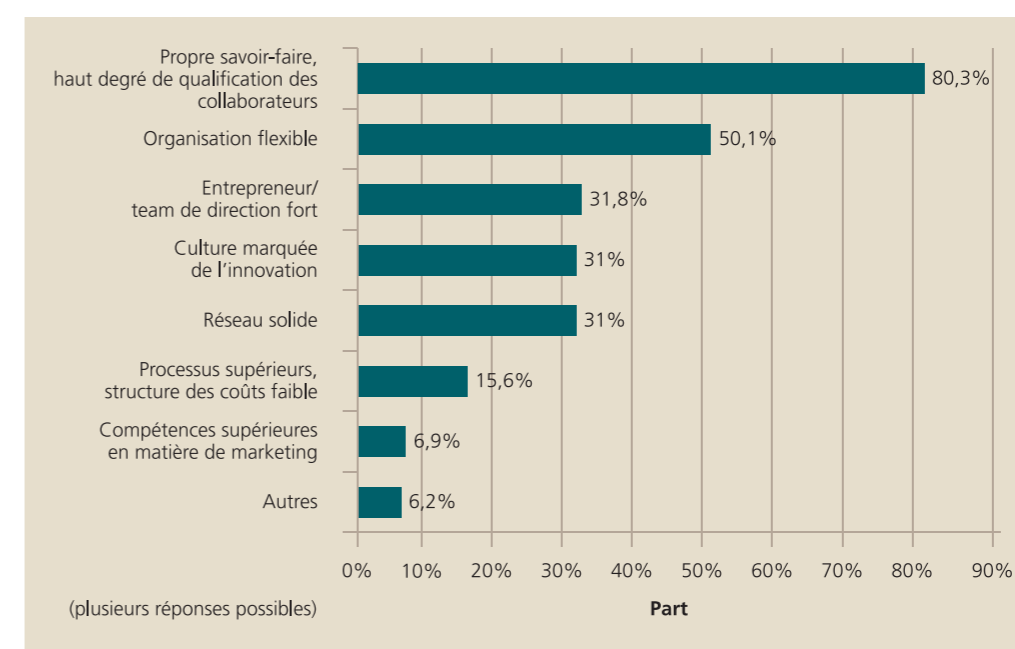


Illustration 11: Points forts de l'entreprise en matière d'internationalisation

En comparaison avec les PME, les «born globals» perçoivent souvent leurs forces de manière nettement plus positive. Le savoir-faire de l'entreprise, c'est-à-dire le niveau élevé de qualification des collaborateurs (83,0%), l'organisation flexible (54,9%), un chef d'entreprise ou une équipe de direction solide (35,9%), une culture d'innovation marquée (35,3%), des processus supérieurs ou des structures de coûts favorables (19,6%), des compétences supérieures en matière de marketing (12,4%) sont autant de facteurs jugés positifs. Il est à noter qu'un réseau solide a été un facteur très souvent cité (47,7%).

En dépit de leurs points forts, les entreprises sont dépendantes d'un **soutien externe** adapté à leurs besoins. Les PME suisses affirment que ce sont des particuliers qui leur offrent l'aide la plus précieuse pour leur processus d'internationalisation. Ce résultat souligne l'importance des réseaux informels. En deuxième position, elles citent d'autres organisations et personnes, puis, juste après, les réseaux d'exportation et l'OSEC/Switzerland Global Enterprise, qui soutient les entreprises de Suisse et du Liechtenstein lors de la création et du développement de leurs activités internationales. Les chambres de commerce cantonales et les organismes de soutien économique, tels que les cabinets de conseil et les banques, ne sont perçus que comme une aide moyennement utile. Enfin, Fargate et Swissnex ne sont pas considérés comme fournissant un soutien vraiment utile (cf. illustration 12). Les entreprises «born globals» posent un constat similaire en termes de structures de soutien. Elles estiment néanmoins que l'aide apportée par des particuliers est plus importante (VM 5,32), une observation confortée par le fait que le réseau est fréquemment mentionné, comme nous l'avons vu précédemment. Les décideurs jugent également utiles les prestations de l'OSEC/Switzerland Global Enterprise (VM 5,29).⁵ Pour le reste, les autres possibilités d'aide n'ont pas été évaluées de manière foncièrement positive.

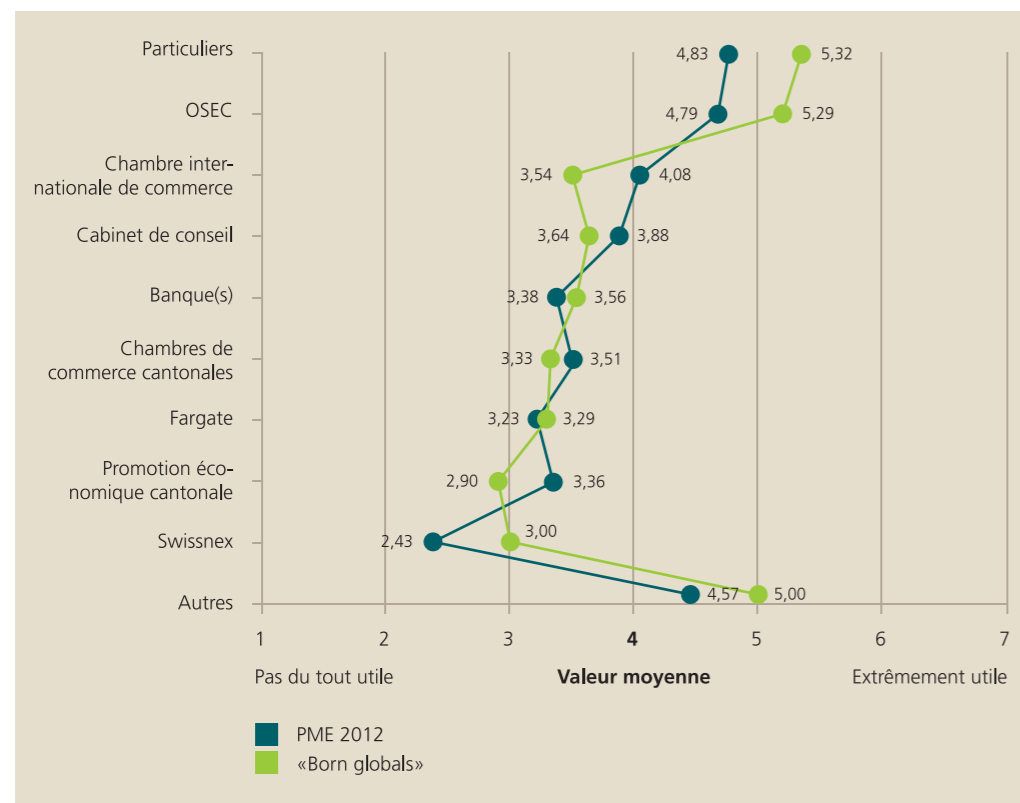


Illustration 12: Organisations et services d'aide à l'internationalisation

⁵ Les valeurs moyennes (VM) se basent sur une échelle de 1 à 7.

Il est possible d'approfondir ces informations et observations. On peut se demander pourquoi ces possibilités de soutien sont si peu utiles et sont jugées en conséquence. Comme principal argument avancé pour expliquer le **non-recours à des services et des offres de soutien à l'internationalisation** fournis par des tiers, 42,9% des PME ont mentionné que le rapport coûts-utilité ne convenait pas, et 41,6% que les offres ne répondaient pas à leurs besoins (39,0%). Il ressort par exemple des réponses ouvertes que les entreprises spécialisées dans certaines niches ont besoin d'informations très spécifiques et qu'elles se fient davantage à leurs propres réseaux pour trouver les informations appropriées. Parmi les autres arguments, les PME ont évoqué le manque d'informations (24,9%), le manque de confiance dans les organisations concernées (19,8%) et un délai trop long avant de pouvoir solliciter les services (12,2%). En revanche, l'image de marque ou la réputation négative d'un organisme de soutien à l'internationalisation est moins entrée en ligne de compte (cf. illustration 13).

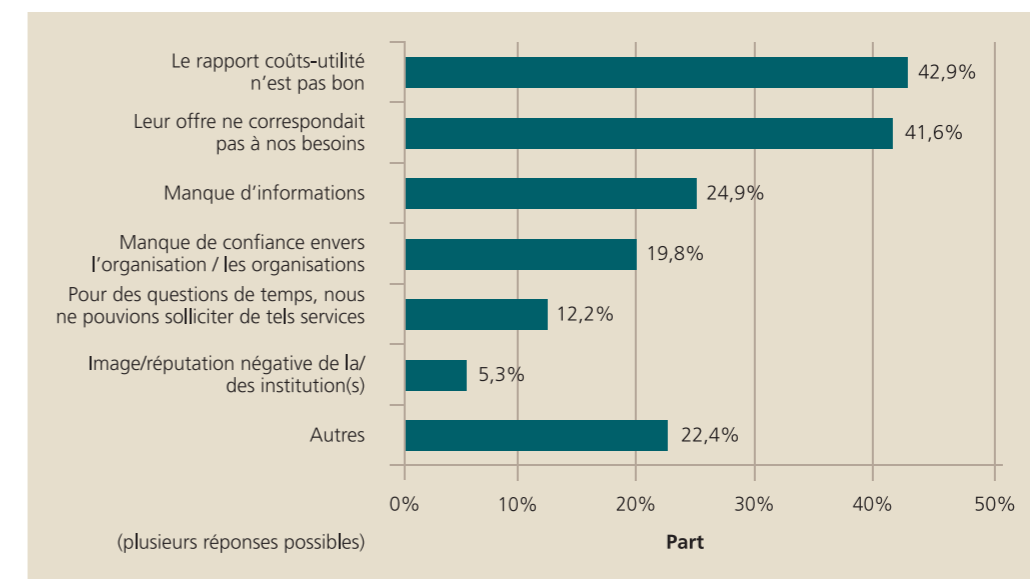


Illustration 13: Motifs pour lesquels les possibilités de soutien n'ont pas été prises en compte

6. Facteurs de succès de l'internationalisation

L'étude s'est ensuite intéressée à la façon dont les entreprises obtiennent des **informations sur les marchés cibles**. L'illustration 14 résume les réponses des décideurs des PME interrogées, qui avaient la possibilité de donner plusieurs réponses. Cités dans 68,3% des cas, les efforts au sein du réseau personnel constituent la meilleure façon d'obtenir des informations, suivie de près par le réseautage formel lors de salons ou de conférences (61,1%). Internet continue d'occuper le troisième rang dans ce classement. Un peu plus de la moitié des décideurs (52,5%) recherche activement des informations sur la Toile. Un peu plus loin, on trouve les événements (38,0%) et les journaux (27,8%), tandis que les cabinets de conseil (14,1%) et les banques (4,4%) sont nettement moins sollicités. Ici aussi, il existe un potentiel pour le développement de prestations à forte valeur ajoutée à l'intention des PME qui se déploient à l'étranger.

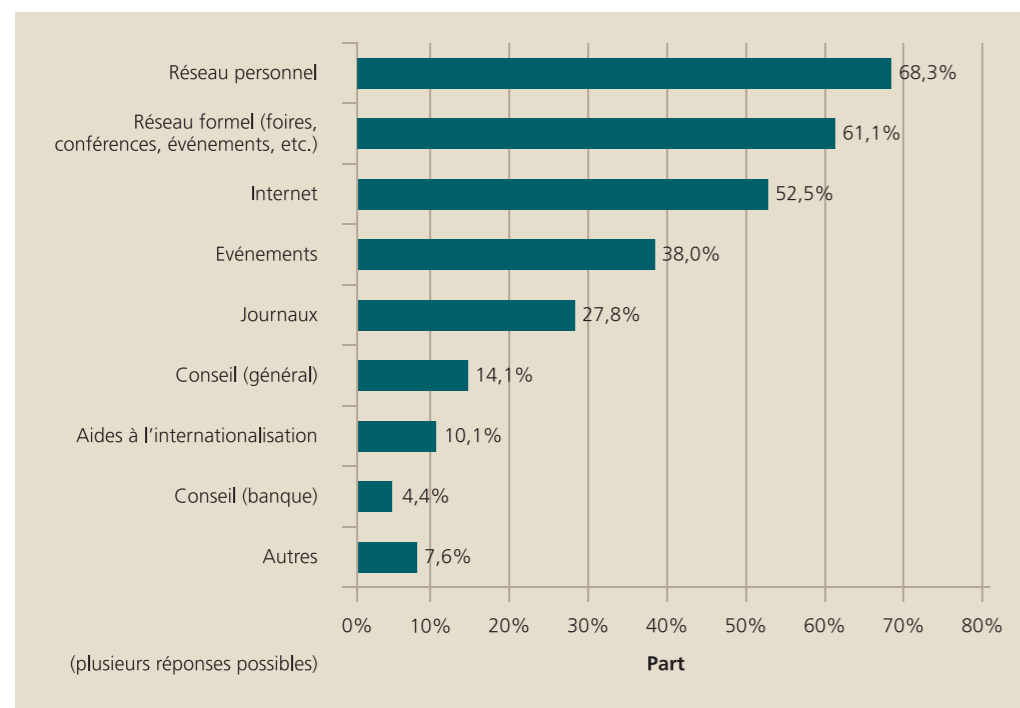


Illustration 14: Canaux pour l'obtention d'informations sur les marchés cibles

Les décideurs ont ensuite été interrogés sur le rôle des réseaux sociaux en ligne. Ils sont 37,1% à souligner qu'ils sont essentiels pour identifier les nouvelles tendances. Tandis que 22,8% les utilisent pour recruter de nouveaux talents, 40,3% s'en servent concrètement à des fins de marketing. Ces statistiques ne sont pas représentatives de la majorité, mais montrent qu'il ne faut pas occulter le rôle des réseaux sociaux sur Internet.

Les impacts de l'internationalisation sur une entreprise doivent être interprétés de manière très différenciée. Une étude empirique des principaux facteurs de réussite met en évidence le fait que le facteur de succès décisif est l'entrepreneur ou l'équipe de direction. A l'évidence, la réussite à l'étranger dépend pour beaucoup de l'expérience internationale des cadres de l'entreprise, du réseau de cette dernière et de sa capacité à reconnaître les opportunités et à lancer des innovations. Ces trois aspects impliquent une gestion stratégique des risques, patiemment instaurée, comme le montrent les éléments ci-dessous. Une direction d'entreprise solide, dynamique dans sa prise de décisions et qui agit en conséquence est en mesure d'influencer considérablement la rapidité et le succès de l'internationalisation.

Expérience internationale

Les entrepreneurs ayant acquis une expérience professionnelle à l'étranger ou dans des entreprises internationales avant l'internationalisation peuvent guider leur entreprise dans le processus d'internationalisation à une vitesse exceptionnelle. Il en va de même des entrepreneurs qui ont auparavant suivi une formation à l'étranger. Ces expériences permettent manifestement aux dirigeants de se construire au préalable un réseau international et d'adapter l'entreprise de manière optimale aux conditions du marché international (concurrence, culture, etc.). L'expérience a une influence positive non seulement sur la rapidité de l'internationalisation, mais encore sur son succès. Ainsi, la plupart du temps, les dirigeants des entreprises qui affichent un taux d'exportation élevé ont suivi une formation ou acquis une expérience professionnelle à l'étranger. Les cadres ou les dirigeants disposant d'une expérience internationale ont ainsi un avantage indéniable sur leurs collègues moins expérimentés lors du processus d'internationalisation.

Réseaux

Un lien positif a pu être établi entre le fait de recourir à un réseau et le succès de l'internationalisation. Au début de leur internationalisation, les entreprises qui disposent d'un réseau actif ont connu des taux d'exportation clairement plus élevés que celles qui n'en disposaient pas. A plus long terme, les entreprises qui ne bénéficient pas de cet avantage au départ arrivent certes à augmenter leur part d'exportations, mais dans une mesure moindre que les entreprises bénéficiant d'un réseau efficace. Cela s'explique probablement par le fait que les réseaux facilitent les débouchés sur les marchés et permettent aux entreprises de s'impliquer plus facilement dans les chaînes de valeur ajoutée.

Gestion des risques

Le processus d'internationalisation est bien sûr synonyme d'opportunités, mais comporte aussi des risques. Une analyse de la gestion active et consciente des risques des PME interrogées permet de constater une certaine tendance en rapport avec la taille de l'entreprise. Tandis que seulement 52,6% des micro-entreprises procèdent à une gestion des risques proprement dite, ce pourcentage est nettement plus élevé dans les petites (61,6%) et les moyennes entreprises (84,8%). En moyenne, plus de 60% des PME veillent donc à gérer les risques de manière active et consciente. Au sein des «born globals», la gestion des risques est même assurée dans les trois quarts des entreprises (cf. illustration 15).

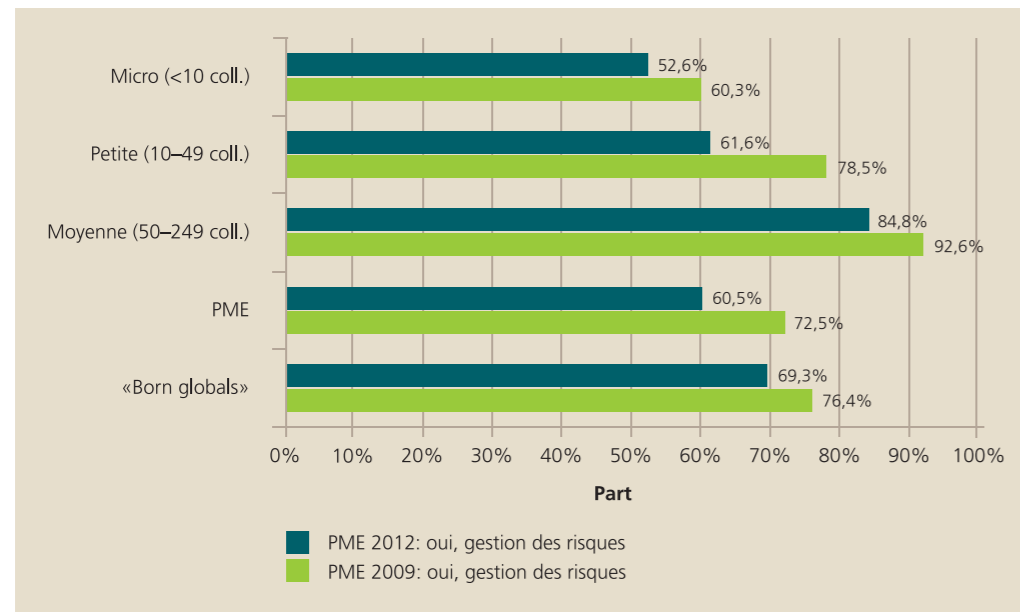


Illustration 15: Gestion des risques

La suite de l'enquête porte sur la **forme de la gestion des risques** (cf. illustration 16). Elle a notamment examiné quels risques étaient gérés par les PME. Il est évident que la priorité accordée aux différents risques est similaire dans les trois catégories de taille (micro-entreprises, petites et moyennes entreprises) ainsi que dans les «born globals», mais à des niveaux différents. C'est dans les micro-entreprises que les risques, pour la plupart d'entre eux, sont le moins souvent gérés (à l'exception des accreditifs). Ces faibles pourcentages s'expliquent, d'une part, par les ressources financières et humaines restreintes de ces micro-entreprises et, d'autre part, par le temps à investir pour une gestion active des risques, temps dont elles ne disposent pas. Ce sont les moyennes entreprises qui investissent le plus dans la gestion des risques (à l'exception des risques spécifiques aux pays).

La gestion stratégique des risques est celle qui est la plus pratiquée. Par ce terme, on entend surtout une politique des risques bien conçue en vue de faire face à toute menace portant sur des facteurs de succès essentiels. En deuxième lieu, cette gestion est liée à la diminution des risques au moyen de renseignements concernant la solvabilité de partenaires commerciaux potentiels et, en troisième lieu, à la couverture des risques de change. Les accreditifs, c'est-à-dire les promesses de paiement solidaires de la banque d'un importateur vis-à-vis de l'exportateur, sont surtout prisés par les moyennes entreprises et les «born globals». D'autres possibilités, citées toutefois moins fréquemment, sont les analyses des risques d'un pays, les couvertures du taux et d'autres mesures non spécifiées.

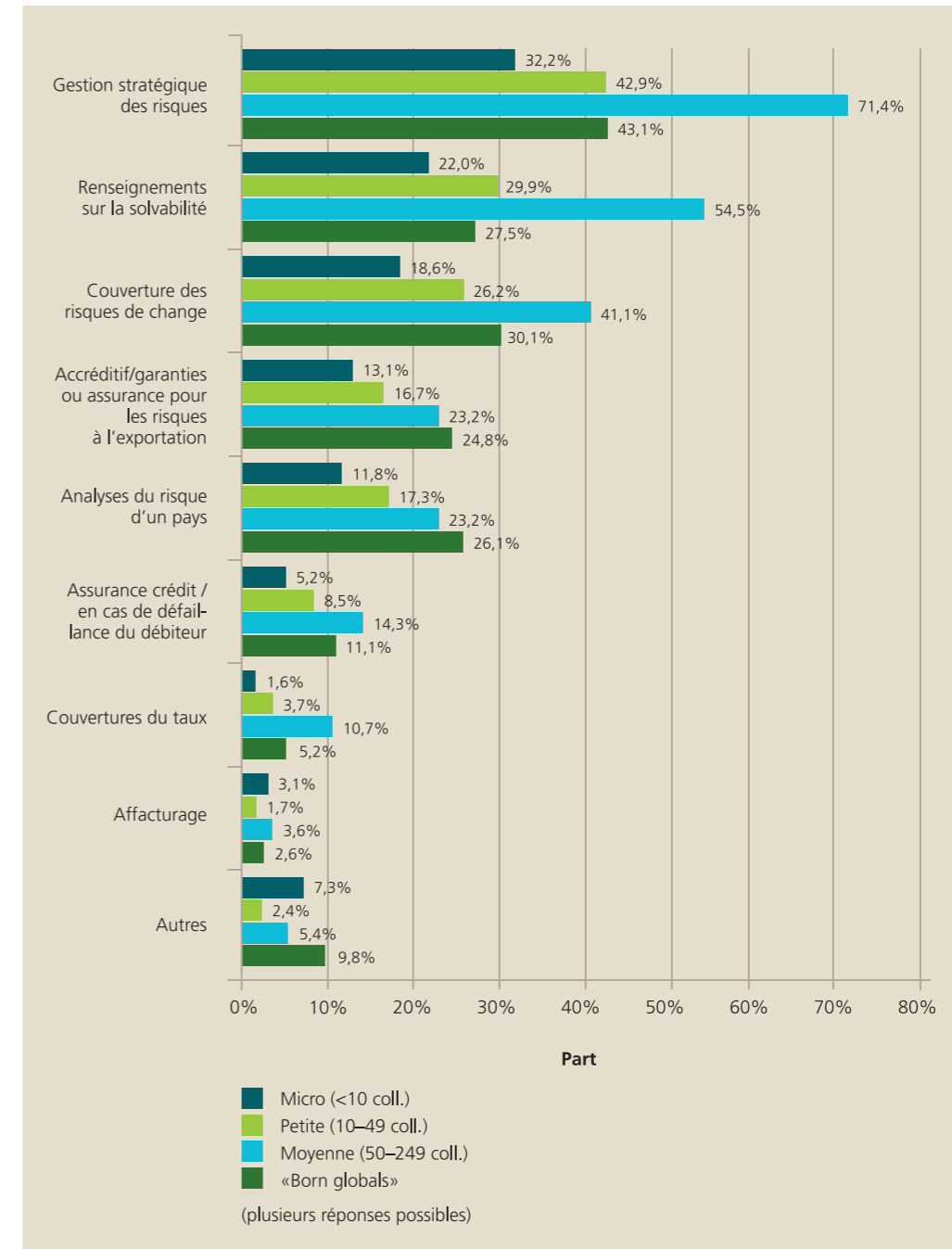


Illustration 16: Forme de gestion des risques

Force d'innovation

Le processus d'internationalisation comporte des risques, mais aussi de nombreuses opportunités. Ainsi, l'ouverture d'une PME au reste du monde peut avoir une influence positive sur la **force d'innovation** de l'entreprise (cf. illustration 17), notamment sur le développement de nouveaux produits (VM⁶ 5,28) et sur le niveau de compétences du personnel (VM 4,82). Une internationalisation peut aussi donner naissance à des solutions innovantes pour les procédés de fabrication et/ou la gestion des processus (VM 4,74). Des effets positifs ont par ailleurs été constatés pour les nouveautés organisationnelles et les nouveautés dans le modèle commercial. Les effets sur le nombre de brevets (VM 3,92) sont plutôt neutres.

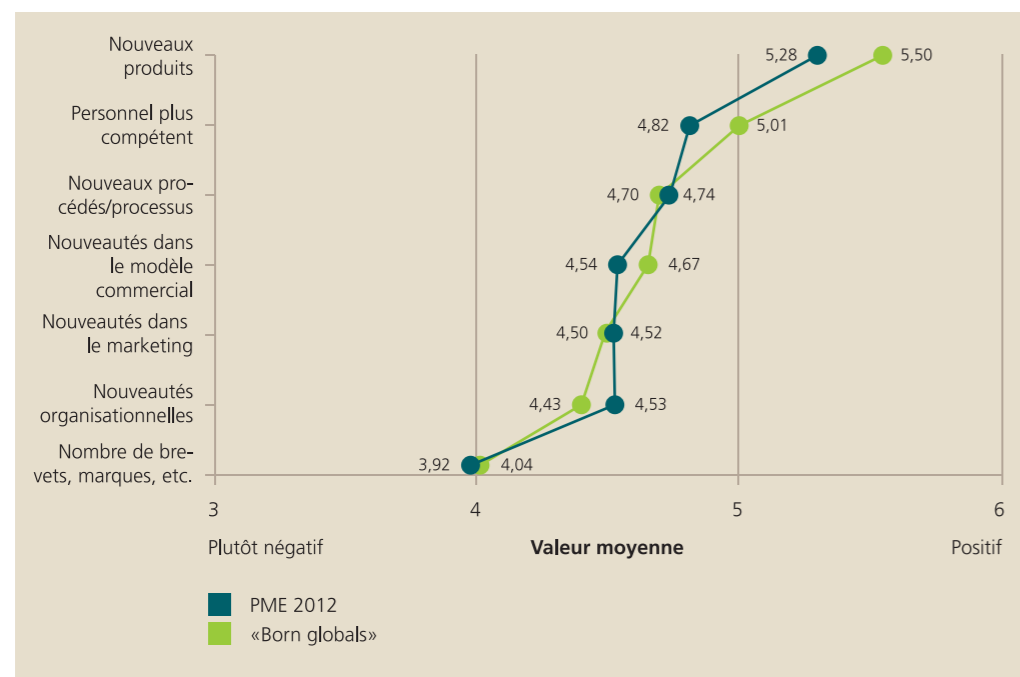


Illustration 17: Répercussions de l'internationalisation sur la force d'innovation

⁶ Les valeurs moyennes (VM) se basent sur une échelle de 1 à 7.

Concernant la **motivation pour le développement de produits et de processus novateurs**, il apparaît très clairement que la majorité des innovations sont fondées sur des besoins du marché. En effet, 85,1% des PME déclarent que ce sont les souhaits de clients qui ont mené au développement de solutions innovantes. En tant que deuxième élément déclencheur, elles citent les innovations induites par l'évolution technologique et apportées par leur propre recherche et développement (42,5%). Quelques entreprises, par contre, affirment avoir été plus ou moins contraintes de mettre au point des solutions innovantes (29,8%) pour réagir à l'introduction de nouveaux produits de la concurrence. Dans des cas plus rares, c'est l'innovation ouverte ou «open innovation» (16,4%), le hasard (13,6%) ou un autre élément déclencheur non spécifié dans l'enquête (8,9%) qui a entraîné le développement de nouveaux produits et processus (cf. illustration 18). Il est tout à fait probable que les innovations n'aient pas été le fruit d'un seul des éléments déclencheurs mentionnés, mais d'une combinaison de deux phénomènes ou plus.

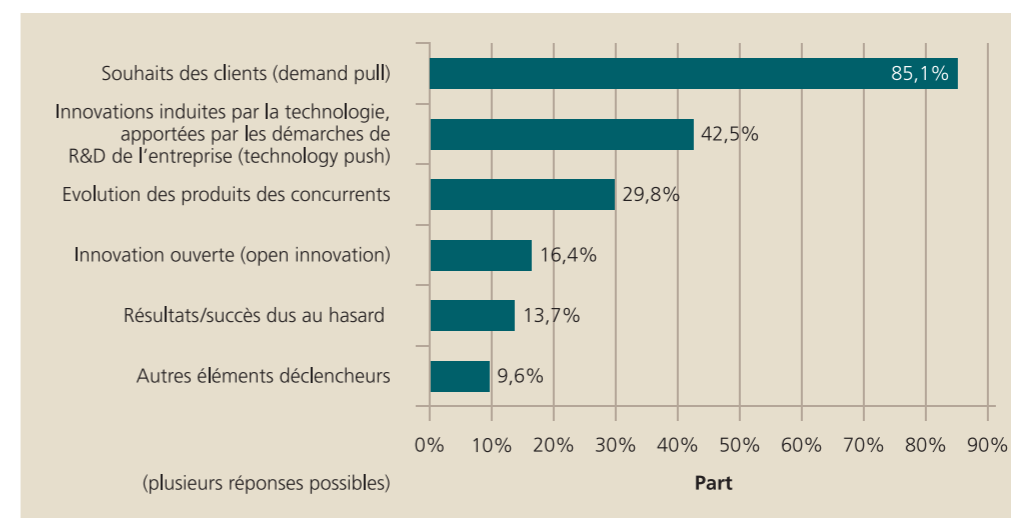


Illustration 18: Eléments déclencheurs du développement de produits et de processus innovants

Concernant le développement de nouveaux produits et de processus tournés vers l'avenir, les PME suisses placent de nouveau les clients au centre de leurs préoccupations. Pour les innovations futures, 66,3% d'entre elles désirent s'orienter systématiquement sur les avantages pour le client. Dans ce contexte, les besoins doivent être clarifiés dans le cadre d'une étude de marché précise (34,3%). En interne, des processus améliorés (33,2%) et l'augmentation du savoir-faire par le recrutement de nouveaux collaborateurs (28,9%) aident les entreprises à proposer des solutions innovantes et adaptées au marché. Environ 21,4% des PME sont convaincues que la recherche menée conjointement avec des partenaires au sein du réseau, ainsi que la collaboration avec des universités et des hautes écoles dans les domaines de la recherche et du développement, sont des éléments prometteurs. Les PME sont un peu moins nombreuses (20,1%) à miser sur des investissements plus conséquents dans la recherche et le développement en interne (cf. illustration 19).

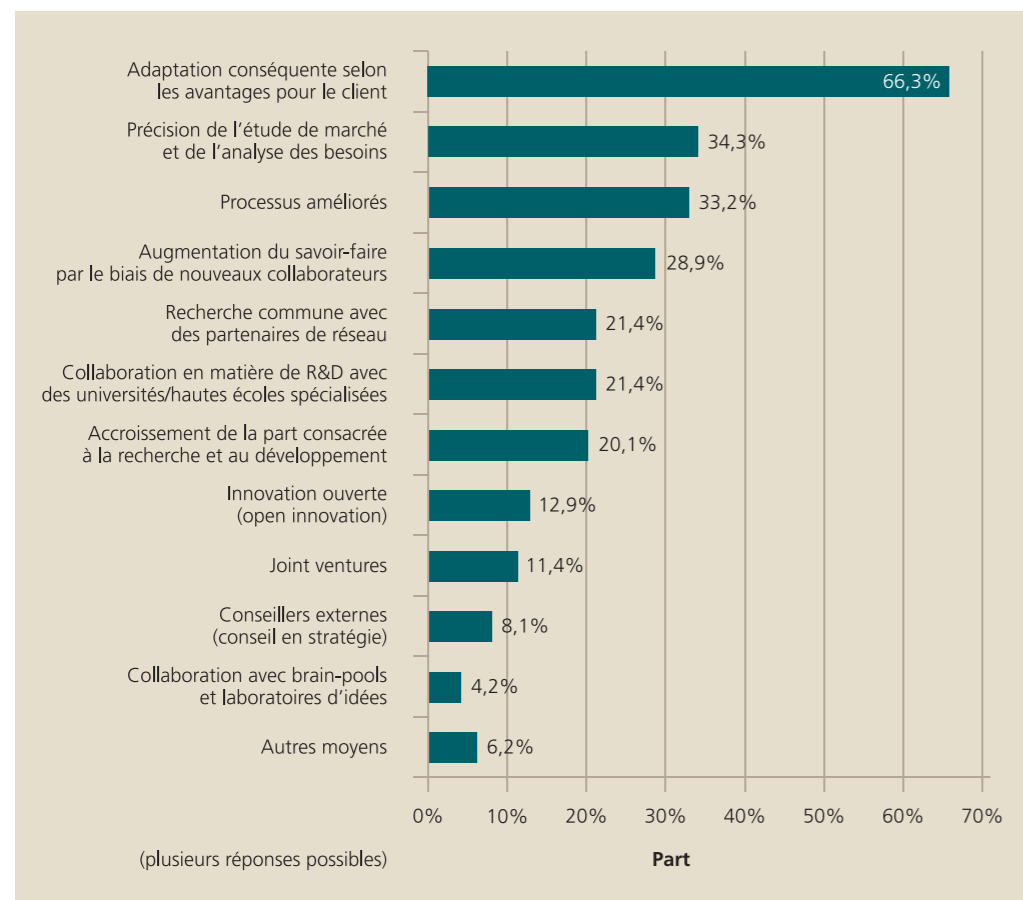


Illustration 19: Eléments déclencheurs du développement de futurs produits et processus innovants

A peine 12,9% des PME considèrent que l'innovation ouverte ou une joint venture (11,4%) avec au moins une autre entreprise pourrait déboucher sur des nouveautés commercialisables. Rares sont les PME qui estiment que la collaboration avec des conseillers externes ou des laboratoires d'idées permet de relever ce défi. Ici encore, il importe de souligner que les possibilités mentionnées ne s'excluent pas entre elles.

7. Performance de l'internationalisation

Naturellement, les décideurs s'intéressent au succès des activités internationales. A cet égard, la performance internationale représente une notion complexe, car elle prend en compte de nombreuses dimensions et par conséquent, diverses méthodes de mesure. Elle est en outre influencée par le niveau réel d'internationalisation: durant la phase initiale, les résultats de l'entreprise sont nettement en hausse. La taille limitée du marché domestique suisse, la forte orientation internationale des PME suisses, mais aussi le libre accès au marché européen favorisent l'internationalisation. Les petites et moyennes entreprises qui optent pour un nombre réduit de stratégies d'entrée sur les marchés peuvent améliorer considérablement leur performance. Ce gain de performance peut cependant être limité par une erreur commise par l'entreprise elle-même en accroissant le nombre de pays où elle intervient tout en développant les stratégies d'entrée sur les marchés et/ou en n'exploitant pas les possibilités d'étoffer ses compétences ou en ne tirant pas profit des expériences acquises.

De toute évidence, la performance internationale dépend directement des **objectifs de l'entrepreneur et du décideur** en matière d'internationalisation. Le contrôle de la performance diffère considérablement en fonction des objectifs matériels et immatériels et du type de mesure de la performance. Il est judicieux de faire une différence entre la **performance subjective** et la **performance objective** pour pouvoir évaluer approximativement la performance internationale tributaire de différents facteurs, d'autant que l'internationalisation est considérée, entre autres, comme une possibilité de faire évoluer la propre capacité d'identifier les opportunités d'affaires. L'internationalisation doit aussi améliorer la force d'innovation des collaborateurs clés.

Cette étude mesure la performance subjective sur la base de la satisfaction que procure chaque activité d'internationalisation. Pour ce faire, elle prend en compte des facteurs décisifs pour la réussite, comme l'évolution du chiffre d'affaires, de la part de marché, de l'image de l'entreprise et du savoir-faire (voir illustration 20).

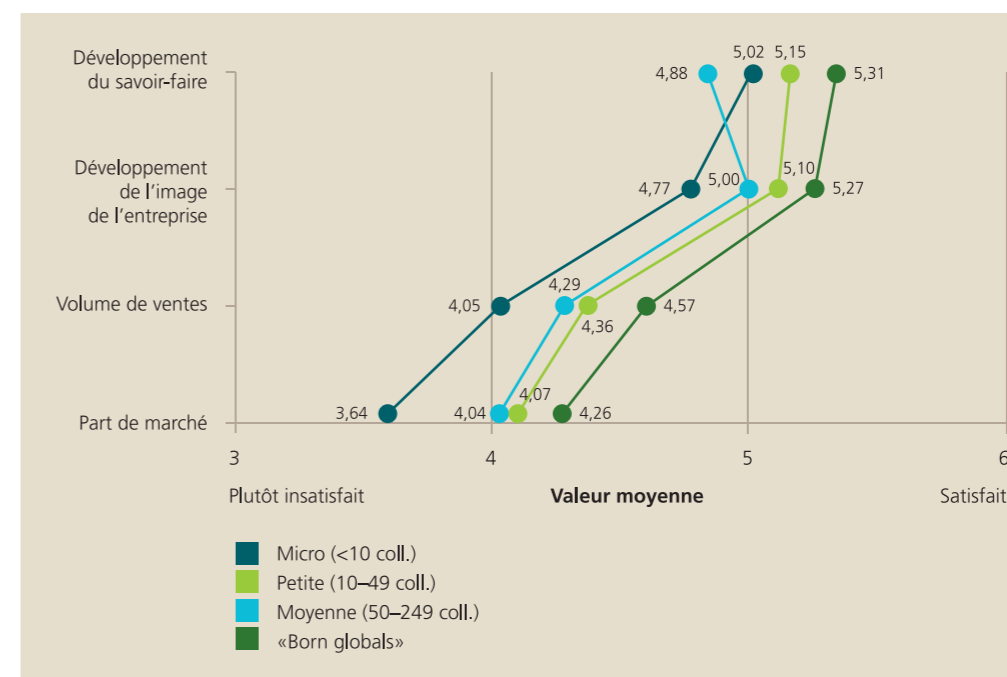


Illustration 20: Satisfaction concernant l'internationalisation

8. Conclusion

Il apparaît clairement que les entreprises «born globals» sont les plus satisfaites de l'évolution de leur image et du volume des ventes, et qu'elles affichent également un degré relativement élevé de satisfaction pour ce qui est de la dynamique du savoir-faire. Les micro-entreprises jusqu'à 9 collaborateurs sont quant à elles moins satisfaites que les sociétés comptant jusqu'à 49 collaborateurs. Quelle que soit la taille des PME, l'évolution des parts de marché reste hélas en deçà des attentes. Heureusement, aucun des aspects ne suscite une insatisfaction complète de la part des entreprises.

Lorsque les entreprises traitent des marchés éloignés sur le plan géographique et culturel, les effets d'apprentissage disparaissent et les coûts de coordination et de transaction augmentent de façon disproportionnée. En conséquence, après une première phase réussie, les performances chutent à mesure que l'internationalisation progresse. Cet effet a pu être démontré pour les «born globals», qui ont fortement grandi au cours des trois premières années et ont ressenti les premiers signes de stagnation après la cinquième année. Plus tard, les performances peuvent renouer avec la croissance du fait des effets d'apprentissage, car elles se trouvent associées aux activités d'innovation qui ont permis d'introduire des structures organisationnelles innovantes et/ou des innovations de processus en plus des nouvelles prestations de marché.

De plus, une **évaluation de la performance des entreprises** a été menée en termes de valeur de l'entreprise, de bénéfice net, de flux de trésorerie et de croissance du chiffre d'affaires (cf. illustration 21). Les micro-entreprises obtiennent encore une fois des résultats globalement moins bons; la différence par rapport aux entreprises de taille moyenne est notable. L'évaluation de la performance à l'aide de ces indicateurs donne également de plus faibles résultats pour les «born globals».

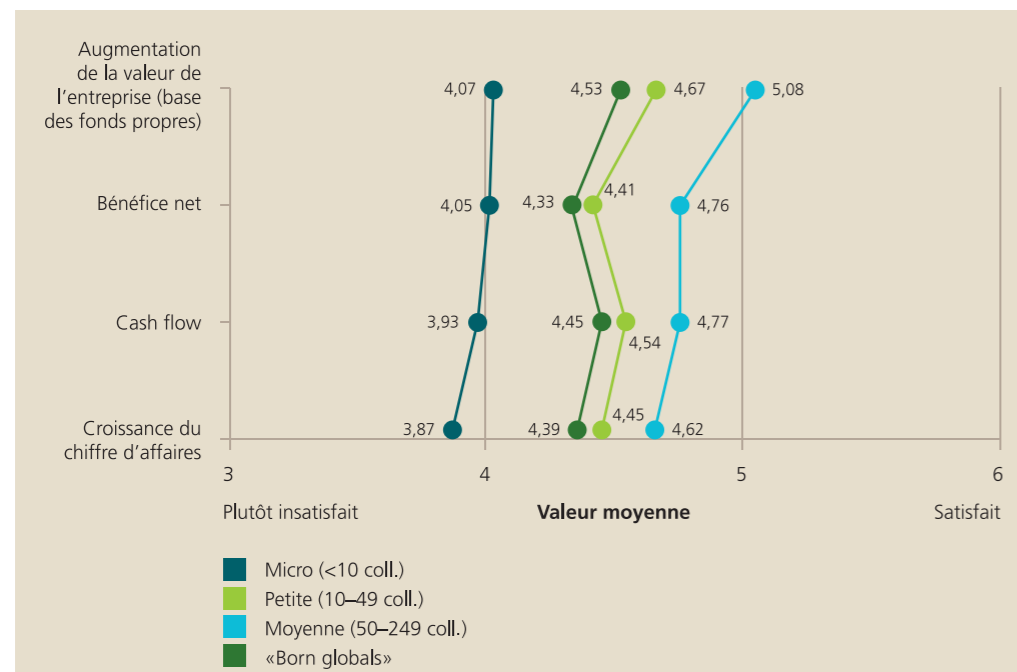


Illustration 21: Evaluation de la performance par rapport à la concurrence

L'internationalisation, moteur de la croissance et du développement organisationnel, ouvre littéralement de nouveaux horizons aux PME suisses. L'expansion des PME à l'étranger est très rapide. La présente étude a décrit différentes voies empruntées par celles-ci. Le comportement d'internationalisation commence généralement par une expansion dans les pays voisins. Toutefois, d'autres continents se retrouvent rapidement en ligne de mire. Chaque marché et chaque région ayant ses particularités, les PME suisses doivent s'adapter plus vite que jamais et prendre en compte ces caractéristiques dans leurs activités. L'expérience internationale des dirigeants, acquise lors de séjours à l'étranger, d'une formation internationale ou d'un engagement au sein d'une multinationale, se révèle être un atout de poids. Compte tenu de l'évolution permanente des multiples facettes des marchés étrangers, une expérience préalable à l'étranger est un avantage majeur. Les décideurs doivent toutefois prendre conscience de la dynamique des marchés et se tenir en permanence informés des évolutions sur place. Notre étude, qui s'est intéressée également à la perspective des entrepreneurs en matière d'internationalisation, est parvenue à la conclusion que les PME se trouvent majoritairement dans une situation avantageuse parce qu'elles sont à l'affût des opportunités et en raison de leur capacité d'adaptation, mais aussi de leur force d'innovation.

En ce qui concerne les raisons de l'internationalisation, on constate que les facteurs «pull» et les facteurs «push» exercent une influence de même ampleur. Si la demande de l'étranger reste un facteur dominant, les PME savent, d'une part, exploiter le potentiel existant sous la forme de produits et de services innovants et de qualité et, d'autre part, tirer parti de leurs réseaux. A ce jour, seules les exportations sont qualifiées de particulièrement réussies.

La présente étude a porté entre autres sur les obstacles qui empêchent les PME suisses de se développer de façon plus intensive à l'étranger. De manière générale, on citera les prix des produits et des services, ainsi que les nombreuses lois et directives étrangères, qui ne sont pas toujours simples à comprendre ou à respecter. Les PME abordent ces facteurs avec beaucoup de savoir-faire, des collaborateurs bien qualifiés et une organisation aussi souple que possible.

Les PME suisses peuvent-elles se fier au soutien utile offert par des organisations externes? Nous notons ici un net potentiel d'amélioration. Qu'il s'agisse de chambres de commerce cantonales ou internationales, de cabinets de conseil, de banques ou d'institutions comme Fargate ou Swissnex, aucune de ces organisations, à quelques exceptions près, ne parvient à apporter aux entreprises l'aide dont elles ont besoin pour se lancer dans leurs projets. On déplore le mauvais rapport coût-efficacité et le fait que les offres ne répondent pas aux besoins des PME. L'OSEC/Switzerland Global Enterprise et des particuliers ou les propres réseaux de l'entreprise, tout au plus, offrent quelque avantage. Les réseaux personnels et formels sont du reste considérés comme étant les plus utiles.

Pour garantir la réussite de leur internationalisation, les PME mettent en place un système professionnel de gestion des risques, qui n'atteint toutefois un degré de maturité décisif que dans les moyennes entreprises. Néanmoins, les entreprises plus petites devraient aussi se pencher sur le sujet.

Enfin, cette étude aborde la question essentielle du succès que peut rapporter la diversification géographique. Nous avons ensuite cherché à savoir quelles valeurs de l'entreprise les décideurs considéraient comme étant la grande priorité au niveau stratégique.

Index des illustrations

Si une entreprise souhaite agir au niveau international, les **«born globals»** lui offrent un bon aperçu des tenants et aboutissants. La part du chiffre d'affaires des «born globals» réalisée à l'étranger par rapport au chiffre d'affaires global est sensiblement plus élevée que dans la moyenne générale des PME; elles sont par ailleurs actives plus rapidement dans un nombre accru de pays que la moyenne des PME. Elles sont plus satisfaites de leurs résultats en termes de gain d'image et d'apprentissage. L'expansion rapide peut être réalisée à court terme au détriment de la satisfaction fournie par d'autres objectifs qui lui sont subordonnés, que ce soit de manière consciente ou inconsciente. Les entreprises moyennes, **à l'expansion plus lente**, indiquent un degré de satisfaction plus élevé en ce qui concerne la réussite financière, au détriment d'autres facteurs comme la satisfaction liée aux volumes des ventes ou aux parts de marché. Bien que l'internationalisation détermine de nombreuses dimensions de succès, la mise en place d'un système d'objectifs clair et simple est très utile.

Le fait de devoir poursuivre plusieurs objectifs en même temps pose problème, surtout si ces objectifs sont contradictoires. Au cours de leur expansion géographique, les PME doivent faire face à une multitude de facteurs interdépendants, qu'elles ne peuvent souvent pas influencer. Toutefois, elles ont le contrôle absolu sur les objectifs, les priorités et les valeurs qu'elles ont clairement définis. La question des marchés cibles est essentielle. Nous voyons des signes indiquant qu'une internationalisation est préférable dans certaines situations de la mondialisation.

Deux autres facteurs peuvent contribuer à assurer la réussite. D'une part, les potentiels ne peuvent être exploités que si les différents facteurs organisationnels s'accordent entre eux et avec la stratégie d'internationalisation entamée, qu'elle ait été choisie consciemment ou adoptée de manière inconsciente. Ce point aussi relève de la sphère d'influence des décideurs. D'autre part, il est ici question **d'une accélération et d'une amélioration de l'apprentissage**. L'internationalisation, dans toute sa complexité, est largement portée par l'expérience des différents acteurs. C'est pourquoi il est utile d'exploiter plus efficacement les effets d'apprentissage provenant de l'internationalisation par des échanges entre les entreprises, les organismes de soutien à l'internationalisation et les scientifiques. Pour ce faire, il faut que différents groupes activent ou favorisent l'échange de connaissances et d'expériences et complètent cette démarche d'apprentissage par des ateliers interprofessionnels. Grâce aux enseignements tirés des exemples pratiques et à une gestion des connaissances encore plus efficace, le fonds commun de connaissances ainsi généré pourrait être enrichi d'informations supplémentaires mises à disposition par des spécialistes. On pourrait ainsi élaborer plus rapidement des «key performance factors», qui influenceraient et soutiendraient le processus d'internationalisation et contribueraient à une mise en œuvre fructueuse et durable au sein de l'entreprise.

Illustration 1: Importance des éléments de la stratégie concurrentielle	11
Illustration 2: Typologie de l'internationalisation	13
Illustration 3: Intensité des exportations de PME: part moyenne des exportations en pour cent du chiffre d'affaires net	14
Illustration 4: Prévisions de croissance	16
Illustration 5: Effets d'une stratégie axée sur les opportunités	19
Illustration 6: Reconnaissance des opportunités d'affaires	21
Illustration 7: Raisons de l'internationalisation	23
Illustration 8: Fréquence et réussite des canaux de distribution dans le processus d'internationalisation	25
Illustration 9: Obstacles rencontrés durant le processus d'internationalisation	27
Illustration 10: Faiblesses de l'entreprise en matière d'internationalisation	28
Illustration 11: Points forts de l'entreprise en matière d'internationalisation	29
Illustration 12: Organisations et services d'aide à l'internationalisation	30
Illustration 13: Motifs pour lesquels les possibilités de soutien n'ont pas été prises en compte	31
Illustration 14: Canaux pour l'obtention d'informations sur les marchés cibles	32
Illustration 15: Gestion des risques	34
Illustration 16: Forme de gestion des risques	35
Illustration 17: Répercussions de l'internationalisation sur la force d'innovation	36
Illustration 18: Éléments déclencheurs du développement de produits et de processus innovants	37
Illustration 19: Éléments déclencheurs du développement de <i>futurs</i> produits et processus innovants	38
Illustration 20: Satisfaction concernant l'internationalisation	39
Illustration 21: Evaluation de la performance par rapport à la concurrence	40

Index des tableaux

Tableau 1: Structure de l'échantillon selon la taille de l'entreprise	10
Tableau 2: Chiffres clés de l'internationalisation	15
Tableau 3: Activités internationales des PME par continent (état fin 2012)	15
Tableau 4: Expérience internationale au moment des premières démarches vers l'internationalisation	18
Tableau 5: Evolution du processus d'internationalisation au fil du temps	26

Bibliographie

- Baldegger, R. J., Wyss, P. (2007): Profiling the Hybrid: Born-again Global Firms: A Case Study on the Internationalisation Behaviour of Mature Firms in Switzerland, Fribourg/Berne/New York.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S. (2001): Born-again global firms. An extension to the Born Global phenomenon, *Journal of International Business Studies*, 9(1), 7–20.
- Johanson, J., Vahlne, J. E. (1977): The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment, *Journal of International Business Studies*, 8, 23–32.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Servais, P. (2007): Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance, *Journal of World Business*, 42, 253–267.
- Rütti, N. (2013). Zweigeteilte Schweizer Wirtschaft. NZZ online du 1.7.2013: <http://www.nzz.ch/aktuell/wirtschaft/wirtschaftsnachrichten/die-schwierige-wirtschaftslage-in-zahlreichen-laendern-europas-daempft-den-konjunkturgang-1.18105728>.
- Oviatt, B.M., McDougall, P. P. (1994): Toward a Theory of International Venture, *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–62.
- Schwab, K. (2012): The Global Competitiveness Report 2012–2013, Forum économique mondial, Genève.

Notes

ISBN 978-3-906201-08-5

