

pe

Gestion de la petite entreprise **Affaires internationales**

Planification: comment réussir à se lancer à l'étranger

Pays cibles: trouver le marché cible adapté

Finances et risque: assurer ses liquidités

Droit: éviter les obstacles

| Numéro 11 | Novembre 2013 |

Edité par PostFinance en collaboration avec KMU-HSG



Institut suisse pour les petites et
moyennes entreprises

Universität St.Gallen

PostFinance 

Mieux accompagné.

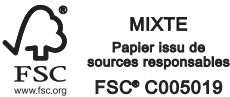
Les auteurs et les experts de ce numéro

				
Urs Frey (*1968) Professeur	Daniel Isler (*1962)	Thomas Bähler (*1968)	Anna-Antonina Gottret (*1982)	Verena Utzinger (*1959)
Urs Frey est membre de la direction de l’Institut suisse de recherche pour les petites et moyennes entreprises et membre de la direction du Center for Family Business HSG de l’université de Saint-Gall (CFB-HSG). Il enseigne et fait de la recherche dans le domaine de la gestion stratégique des entreprises familiales moyennes. De plus, il étudie les aspects et les particularités de la gestion des entreprises familiales dans le cadre de projets concrets et de groupes d’échange d’expériences.	Daniel Isler est le fondateur et directeur de Fargate AG, le plus grand réseau privé de promotion de l’exportation en Suisse avec 150 agents répartis dans 50 pays. Cet ingénieur en électronique et en économie de 50 ans est professeur hôte dans différentes universités suisses. Il est le représentant de l’initiative Lebenskonzept Unternehmertum et co-fondateur d’Expert Directory, une association regroupant près de 500 experts pour les questions d’internationalisation.	Thomas Bähler est associé du cabinet Kellerhals Anwält* à Berne. Avocat orienté sur l’économie, il assiste régulièrement ses clients en proposant des services juridiques externes et dans le cadre de conseils d’administration. L’une de ses spécialités: l’accompagnement d’entreprises internationales. Il conseille également ses clients sur les questions relatives au droit économique et des contrats général, à la conformité juridique et dans le cadre de transactions et de solutions de suivi. Depuis 15 ans, il s’occupe du prix Swiss Economic Award qui récompense les jeunes entreprises.	Anna-Antonina Gottret est avocate chez Kellerhals Anwält* à Berne. Elle a suivi sa formation en Suisse, en Pologne et en France et est spécialisée en droit national et international des cartels et de la concurrence, en droit des sociétés ainsi qu’en droit économique et droit des contrats général. Elle conseille également ses clients dans leurs questions sur le droit de l’UE, notamment dans les transactions qui concernent des pays d’Europe centrale et orientale.	Verena Utzinger travaille depuis 2000 à la Serv, l’Assurance suisse contre les risques à l’exportation. Elle est conseillère à la clientèle et forme des clients dans des entreprises et des banques. La Senior Relationship Manager entretient un échange intensif avec les chambres de commerce et assure le suivi de partenariats stratégiques importants. Elle est également responsable de la délégation suisse à l’Union de Berne, l’association internationale des assureurs de crédits à l’exportation. Elle est également conférencière de Serv.



Comment réussir à se lancer à l’étranger Urs Frey	04
Où à l’étranger? Bien choisir les pays cibles Daniel Isler	13
Liquidités et risques sous contrôle Verena Utzinger	20
Pour que ça roule aussi à l’étranger Thomas Bähler et Anna-Antonina Gottret	26
Exemples pratiques:	
Tarzan GmbH	11
MetApp AG	18
Audio Bauer Pro AG	24
Etude sur l’internationalisation des PME	29
Glossaire: explication des termes techniques	30
Notre prochain numéro	31

IMAGE DE COUVERTURE. Marcel Burgener, directeur de MetApp AG, avec un profil de fenêtre conçu par son entreprise.



pe – Affaires Internationales

Chère lectrice,
cher lecteur,



Hansruedi Köng, CEO PostFinance

Qui réussit en Suisse, qui réussit à l’étranger. Cette équation est simple, mais pas toujours exacte. Avec la mondialisation croissante, il est plus facile pour les petites entreprises d’oser se lancer à l’étranger, que ce soit dans les pays voisins ou à l’autre bout du monde.

Cela tombe sous le sens: les affaires avec et à l’étranger ouvrent de nouveaux marchés. En raison de la taille limitée du marché suisse, un engagement à l’étranger peut être judicieux, que ce soit depuis la Suisse, en collaboration avec des partenaires à l’étranger ou par l’intermédiaire d’une filiale. Quelle que soit l’organisation des affaires internationales, les entreprises qui osent franchir le pas s’engagent dans des marchés étrangers, d’autres cultures commerciales et un nouvel environnement juridique.

Les moyens de faire des affaires à l’étranger sont multiples. Ils vont de l’importation à l’exportation et à la production à l’étranger en passant par l’ouverture de filiales. Les éléments déterminants: être bien informé, planifier correctement, évaluer le risque et le financement et tenir compte des aspects juridiques. Cela permet d’éviter les mauvaises surprises.

J’espère que nos conseils vous aideront à vous lancer dans les affaires internationales.

Je vous souhaite une agréable lecture.
Hansruedi Köng

Impressum: «PE – Gestion de la petite entreprise» paraît deux fois par an en allemand, français et italien. Tirage: 30’000 exemplaires. Edition: PostFinance SA, Mingerstrasse 20, 3030 Berne, en coopération avec KMU-HSG, Université de Saint-Gall, Dufourstrasse 40a, 9000 Saint-Gall. Rédaction: Silvan Merki (direction), Julia Dieziger, Pascal Frey, Prof. Urs Frey. Photos: Markus Bertschi Fotografie, Marion Bernet, Severin Jakob, Zurich. Mise en page: Fabrizio Milano, Denon. Bon à tirer: Claudia Marolf. Impression: Stämpfli AG, Berne. Abonnement: PostFinance, Communication, Nordring 8, 3030 Berne, ou sur postfinance.ch/pe. © 2013, PostFinance SA, Communication, 3030 Berne. La publication, l’impression et la duplication, même partielle, des articles de «PE - Gestion de la petite entreprise» ne sont autorisées qu’avec indication de la source. ISSN 1664-7483

Avez-vous des questions ou des suggestions?
Ecrivez à PostFinance SA, Communication, Mingerstrasse 20, 3030 Berne, ou à redaction.pe@postfinance.ch.

Comment réussir à se lancer à l'étranger

Urs Frey

De nouveaux clients et débouchés mais aussi de nouveaux fournisseurs et possibilités de coopération: les opportunités sont nombreuses pour les petites entreprises dans les activités internationales. Une bonne planification est essentielle pour les exploiter avec succès.

L'économie actuelle se caractérise par des progrès technologiques rapides et une concurrence internationale intense. Pour rester compétitif dans cet environnement dynamique, il est aussi recommandé aux petites entreprises de se pencher sur les activités internationales.

Elles peuvent faire valoir leurs atouts typiques en franchissant les frontières: flexibilité, efficacité, capacités d'apprentissage et d'adaptation rapides leur permettent de tirer leur épingle du jeu dans les activités internationales. Pour réussir avec l'internationalisation des activités, les bonnes connaissances du marché, les capacités de direction et les ressources financières sont primordiales.

Il n'y a pas que l'exportation. Le terme d'internationalisation désigne l'ensemble des activités basées sur le marché international d'une entreprise et ne se limite pas à l'exportation de marchandises dans d'autres pays. Les investissements dans la production à l'étranger, une coopération avec des entreprises étrangères, la passation de marchés à des experts étrangers, l'importation de marchandises et de services ou le ralliement à un réseau international font également partie des activités commerciales à l'étranger.

Pourquoi se lancer à l'étranger?

Depuis toujours, la Suisse et le marché extérieur sont fortement imbriqués. Les valeurs d'importation/exportation par tête et le taux d'importation/exportation font partie des plus élevés du monde. Pour un petit pays comme la Suisse, l'exportation constitue un soutien conjoncturel majeur.

Des produits de niche à l'étranger. Les entreprises suisses sont par tradition orientées sur l'exportation. Un marché intérieur réduit, le manque de matières premières, un marché national saturé, une situation concurrentielle étouffante, des demandes de clients ou un souhait de croissance: toutes ces raisons peuvent inciter les entreprises suisses à se tourner vers l'étranger.

Nombreuses sont les petites entreprises qui fournissent des produits de niche (fabriqués en Suisse) à de grandes entreprises à l'étranger. Un chocolatier innovant de Winterthour vend par exemple ses macarons non seulement dans les environs de Zurich mais aussi à Tokyo ou Moscou par l'intermédiaire de partenaires sélectionnés. Et dans le domaine des services, une conseillère propose son concept marketing innovant et orienté sur le secteur artisanal en France, sous une forme adaptée.

Mais les petites entreprises à l'étranger ne travaillent pas uniquement dans la vente, elles profitent aussi de la possibilité d'acheter ou de faire usiner à bas prix des matières premières et des produits semi-finis à l'étranger pour pouvoir résister sur un marché national marqué par une forte pression sur les prix.

info

Pour ou contre l'activité internationale

↓

Selon l'étude Swiss International Entrepreneurship Survey 2013, les PME citent les points suivants comme étant les principales motivations ou les principaux obstacles à l'internationalisation:

Pour

- Demande de la part de clients étrangers: 71,8%
- Potentiel limité sur le marché national: 56,7%
- Utilisation de réseaux existants: 49,8%
- Produits innovants: 37,8%
- Jouer la carte de l'entreprise suisse: 24,4%

Contre

- Prix de l'offre: 41%
- Prescriptions en vigueur à l'étranger: 34,5%
- Coûts: 24,6%
- Temps de direction disponible: 22,9%
- Obstacles culturels et linguistiques: 16,3%

Les termes [mis en évidence](#) sont brièvement expliqués dans le glossaire qui se trouve à la fin de ce numéro.

Comment réussir à se lancer à l'étranger

Une petite entreprise sur dix. Selon le recensement effectué par l'Office fédéral de la statistique, près d'une petite entreprise sur dix se lance à l'étranger, tandis que près d'une grande entreprise sur trois a des liens économiques avec l'étranger.

Si l'on considère l'internationalisation par secteurs, près d'une entreprise sur deux travaille à l'étranger dans la chimie, l'industrie des machines et l'électronique, selon une étude du centre de recherche conjoncturelle de l'EPFZ. Les entreprises informatiques entretiennent aussi un lien particulièrement étroit avec l'étranger.

L'étude montre également que près de 40% des entreprises ne voient pas de nécessité économique à s'engager à l'étranger. Ce sont souvent des réflexions stratégiques qui excluent volontairement les activités internationales. Les autres obstacles aux activités internationales sont les directives publiques ou les dispositions juridiques qui font hésiter les entreprises, ou encore les barrières linguistiques et culturelles qui sont considérées comme insurmontables.

Démarches et formes des activités internationales

Les entreprises qui lancent leurs produits et services à l'étranger choisissent différentes voies. Les unes avancent prudemment et progressivement, en acquérant par exemple les premières connaissances relatives à l'importation et l'exportation dans les marchés cibles choisis, avant d'approfondir leur engagement avec des partenaires commerciaux. Dans une étape suivante arrive l'externalisation de certains secteurs à l'étranger puis éventuellement la création d'une filiale. Mais il

existe généralement des moyens plus directs, comme par exemple l'établissement de coopérations avec des entreprises partenaires à l'étranger.

Il existe différentes possibilités pour s'implanter à l'étranger. Les formes vont de la livraison de marchandises à la création de sa propre filiale (voir illustration 03). Ainsi, une petite agence de marketing peut ouvrir une succursale à Berlin pour y traiter des mandats pour l'Allemagne. Ou un bureau d'architecture exploite une petite filiale avec quelques collaborateurs dans différentes capitales pour être présent sur place.

Exportation. Dans le cadre de l'exportation, une petite entreprise vend directement à partir du site actuel ses produits ou services à des clients finaux ou à des partenaires commerciaux situés à l'étranger. Cette étape est une forme largement répandue chez les petites entreprises.

Dans le cadre de l'exportation, le besoin de capital est faible et, partant, le risque limité. Les principaux défis concernent les formalités douanières, le risque de change, le manque de présence sur place et donc de proximité avec les clients. Si par exemple une petite entreprise textile d'Aarau charge un représentant établi à Dubaï de présenter et de vendre la collection suisse dans les Emirats arabes unis, ce n'est pas l'entreprise textile mais son représentant qui est en contact direct avec les clients à l'étranger. Ce dernier acquiert ainsi un pouvoir de négociation vis-à-vis de son donneur d'ordre. Par ailleurs, l'entreprise suisse peine à contrôler la situation à cause du manque de contact personnel. Les risques qui en découlent doivent être contractualisés.

L'exportation est particulièrement adaptée aux petites entreprises qui proposent leurs ser-

info

Quand les petites entreprises se lancent-elles dans l'activité internationale?

↓

Selon l'étude Swiss International Entrepreneurship Survey 2013, les petites entreprises de moins de 10 collaborateurs s'internationalisent en moyenne au bout de 3,5 ans, donc beaucoup plus vite que la moyenne de toutes les PME, qui n'exercent une activité à l'étranger qu'au bout de 8,7 ans.

Illustration 01 Forces et faiblesses des PME pour l'internationalisation

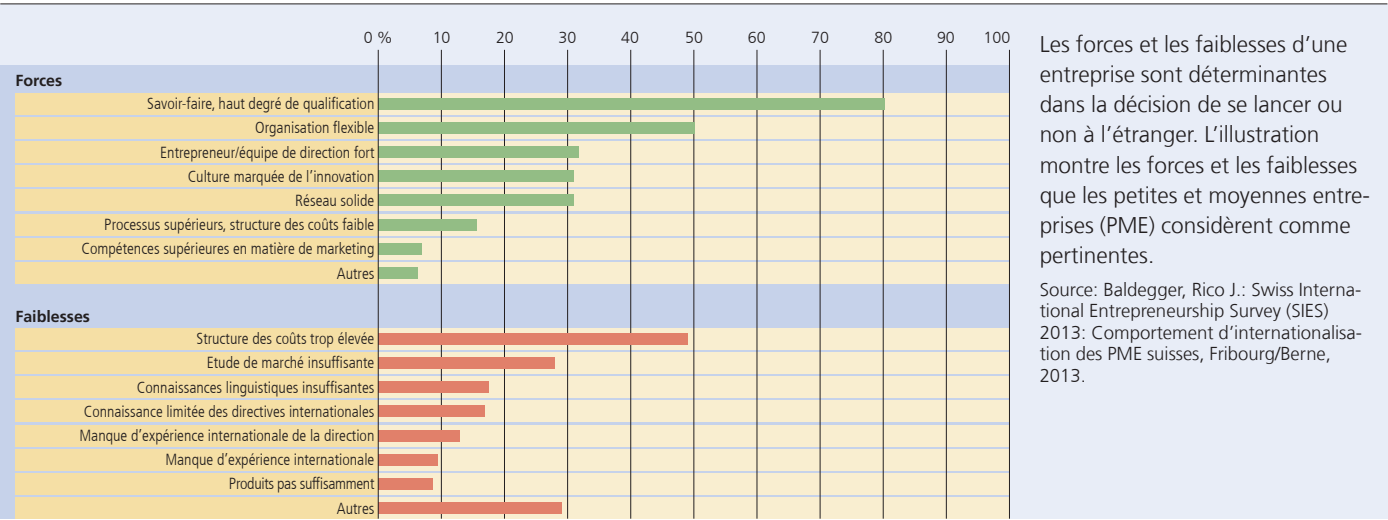
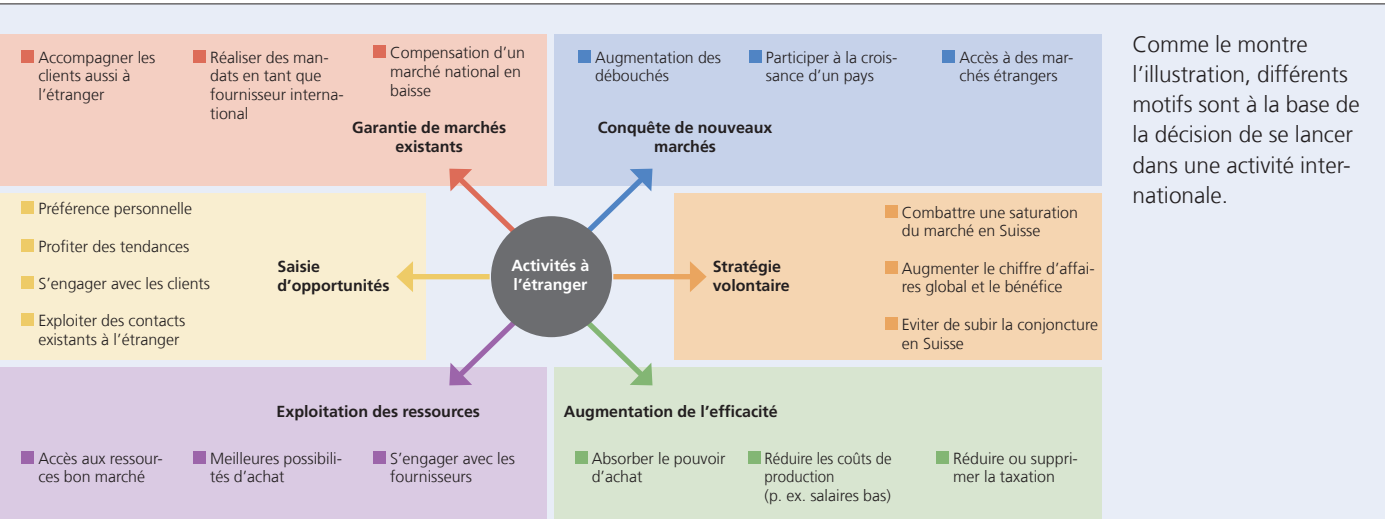
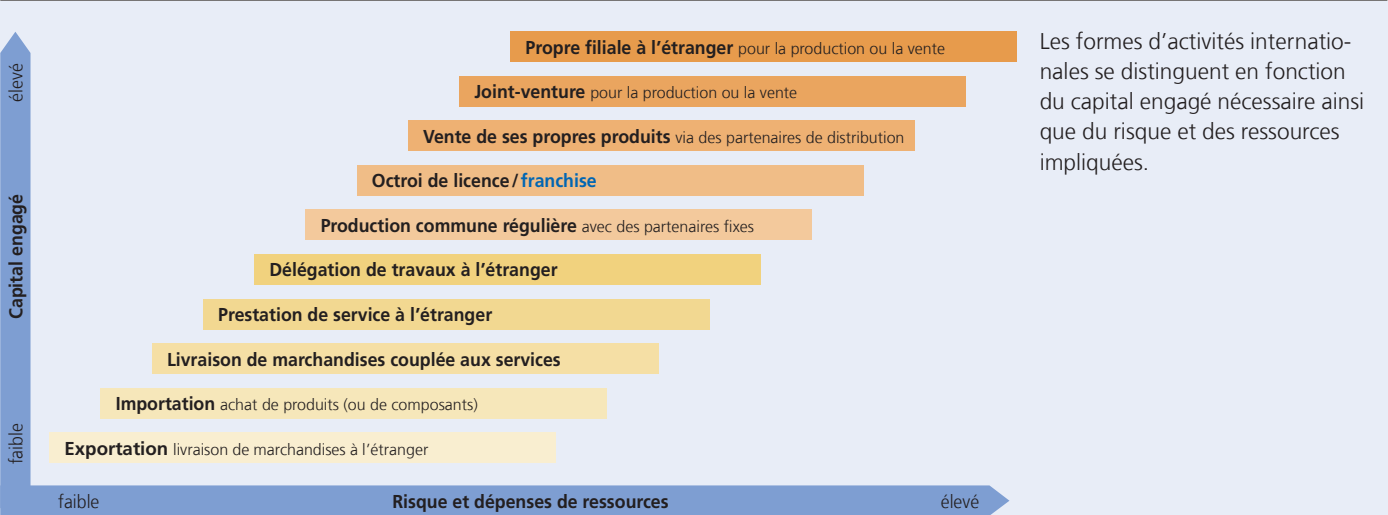


Illustration 02 Motifs de l'internationalisation



vices via Internet et qui souhaitent ainsi acquérir de nouveaux clients de manière rapide et peu coûteuse. Dans le cadre de cette forme d'internationalisation, il faut faire attention aux capacités personnelles limitées en Suisse, qui ne parviennent souvent plus à répondre à la demande croissante provenant de l'étranger. Importation. L'importation désigne l'entrée de marchandises et services provenant d'entreprises dont le siège social se trouve en dehors du pays concerné. La Suisse, qui ne fait pas partie de l'UE, prélève des droits de douane sur les marchandises des pays de l'UE qui l'entourent. Différentes marchandises, comme par exemple les produits agricoles, ne peuvent être introduits que selon des contingents, ou sont soumis à d'autres limitations, comme pour les médicaments ou les armes de guerre. Dans ce cas, un permis d'importation, établi par les autorités suisses, est souvent nécessaire. De manière générale, il faut vérifier dans le cadre de l'importation s'il existe un accord commercial avec le pays concerné. Lorsque plusieurs Etats concluent un accord commercial, ils régissent le commerce qui s'effectue entre eux et définissent des directives comme par exemple pour ■ l'importation et l'exportation de biens ■ l'accès aux ports ou aéroports ■ la collaboration économique et technique ■ la livraison de matières premières ■ la protection des entreprises étrangères dans les pays concernés L'activité d'importation permet à une entreprise d'acheter à l'étranger des marchandises qui n'existent pas sur le marché national. Ainsi, une	boutique de produits fins achète par exemple des produits sélectionnés comme de l'huile d'olive ou du vin à l'étranger afin de les commercialiser en Suisse. Mais l'importation de produits finis et semi-finis permet aussi aux entreprises d'optimiser leur production en Suisse de manière ciblée. Octroi de licence. Afin de contourner le problème des capacités personnelles limitées en Suisse, les entreprises peuvent choisir, outre l'embauche de collaborateurs supplémentaires et l'augmentation des capacités de production, l'octroi de licence. La licence accordée à son détenteur le droit d'utiliser une marque, un brevet, un droit d'auteur ou un concept dans le pays cible. Les entreprises de production peuvent ainsi renforcer leurs capacités grâce à un octroi de licence, afin de répondre à une demande en augmentation. Les avantages de l'octroi de licence: le risque est simple à calculer et il n'est pas nécessaire d'affecter ses propres ressources. La longue recherche du partenaire adapté, la première élaboration du contrat de licence et la dépendance qui existe entre le concédant et le détenteur de licence en ce qui concerne la qualité et l'image peuvent quant à elles être des inconvénients. L'octroi de licence convient particulièrement aux entreprises qui fabriquent un excellent produit qu'elles souhaitent commercialiser rapidement sur différents marchés, sans augmenter à hauts risques leurs propres capacités de production en Suisse. Une entreprise informatique qui octroie une licence sur un logiciel spécialisé dans le bâtiment peut ainsi diffuser son service rapidement sur d'autres marchés.	info Exportation ↓ Les petites entreprises doivent se poser les huit questions suivantes quand elles planifient une activité d'exportation: ■ Pourquoi: quels sont mes motifs (voir illustration 02)? ■ Quoi: quels produits/ services faut-il commercialiser? ■ Où: sur quels marchés les produits doivent-ils être commercialisés? ■ A qui: à quels clients vendre les produits et comment les trouver? ■ Avec quoi: avec quelles ressources (finances, collaborateurs) l'exportation doit-elle être réalisée? ■ Comment: quel type de distribution est le plus adapté? ■ Quand: dans combien de temps l'objectif d'exportation doit-il être atteint? ■ Combien: quel volume faut-il commercialiser?
---	---	--

Illustration 03 Formes des activités internationales



Coopérations. Grâce aux coopérations, qui sont définies par contrat, des entreprises suisses effectuent avec un ou plusieurs partenaires étrangers des tâches qu'ils ont définies ensemble au préalable. La coopération peut par exemple avoir lieu dans la vente, la production, le développement ou le personnel. La coopération, qui s'inscrit légalement dans le contrat de coopération, peut aller d'une communauté de travail d'une durée limitée à une participation financière mutuelle. Les avantages de la coopération se retrouvent dans l'accès aux connaissances du marché, les contacts avec les fournisseurs et les clients sur place ainsi que dans la réduction des risques. Ses inconvénients: la fuite des connaissances, l'autonomie limitée et une capacité de décision réduite. Les coopérations conviennent aux entreprises qui sont prêtes à voir leur autonomie limitée pour se développer plus vite avec un ou plusieurs partenaires. Unités et/ou fonctions à l'étranger. L'externalisation d'unités ou de fonctions est assez rare chez les petites entreprises, car elle s'accompagne d'un besoin de contrôle accru et d'activités de coordination plus importantes. Cela implique des ressources importantes et requiert des investissements élevés et risqués. Filiales à l'étranger. La création d'une filiale à l'étranger suppose une croissance solide et signifie généralement que la petite entreprise devient une entreprise de taille moyenne. En créant ou en acquérant une société à l'étranger, l'entreprise suisse y dispose d'une unité juridiquement autonome qui peut remplir toutes les fonctions nécessaires.	Ses avantages: indépendance, proximité du marché, présentation homogène et protection de ses connaissances. Ses inconvénients: affectation des ressources plus élevée et donc un risque accru. La création d'une filiale n'est judicieuse que s'il existe de bonnes connaissances du marché cible et suffisamment de ressources. Bien planifier ses activités internationales Une petite entreprise qui souhaite exercer au niveau international doit connaître les objectifs de l'activité internationale et définir dans quelles étapes elle souhaite se frayer un chemin à l'étranger. Elle doit prendre en compte non seulement les ressources disponibles mais aussi les opportunités et les dangers. En effet, l'internationalisation est toujours associée à un certain risque, qui peut être lié à des facteurs externes, comme par exemple des barrières techniques et des difficultés financières, ou qui repose sur des facteurs internes, comme une méconnaissance des marchés étrangers, la peur de la prise de risque ou des connaissances linguistiques insuffisantes. Sept étapes sont nécessaires à l'élaboration d'une stratégie d'internationalisation: Etape 1: définir les objectifs. Il faut commencer par déterminer pourquoi la petite entreprise souhaite se développer à l'étranger, quels sont ses motifs (voir illustration 02) et quelles ressources doivent être affectées à cet objectif. Les aspects suivants doivent être pris en compte: ■ les évolutions actuelles du marché, les innovations et les tendances ainsi que leurs conséquences sur les services de l'entreprise	astuce Services à l'étranger: attention aux directives! ↓ A l'étranger, y compris dans de nombreux pays européens, des directives spécifiques s'appliquent à la réalisation de services artisanaux. Il convient par exemple de clarifier les points ci-dessous dans le cadre de ces activités: ■ Les activités artisanales peuvent-elles être réalisées dans le pays cible? Est-ce possible avec son propre personnel ou uniquement avec du personnel étranger? ■ Combien de temps avant le déroulement du mandat faut-il demander des autorisations pour les collaborateurs? ■ Existe-t-il des obligations de renseignement pour les collaborateurs? ■ Les machines et les outils doivent-ils être dédouanés ou déclarés? ■ Qui doit payer quelles taxes dans quel pays?
--	---	---

Illustration 04 Quelques exemples d'éléments à prendre en compte concernant les produits pour l'étranger

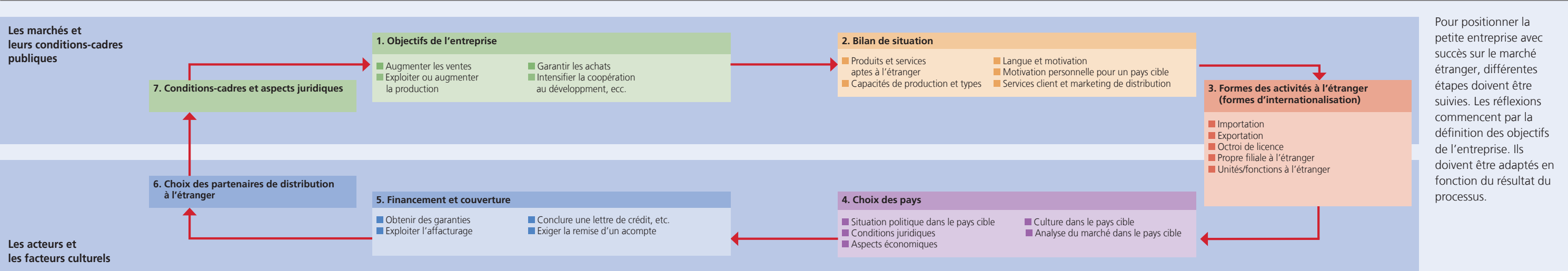
Exigences de développement et de production		Exigences pour la vente	
Produit d'exportation	Exigences (réglementaires, économiques, culturelles)	Aspect	Exigences (réglementaires, économiques, culturelles)
Appareils électriques	Prises, tensions, dispositifs de sécurité	Emballage	Législation sur les poids et mesures, dimensions, normes, forme, effet protecteur (climat, transport, etc.), directives de déclaration, habitudes de consommation, symbolique des couleurs, mise au rebut des emballages
Habillement	Climat, tailles, goût vestimentaire, symbolique des couleurs	Marquage/étiquetage	Protection de la marque, lisibilité, formulation, directives
Alimentation	Composition, goût, durabilité, emballage, étiquetage, influences et interdits religieux	Noms de produit	Prise en compte des habitudes culturelles et propres au pays ainsi que des particularités linguistiques
Machines	Niveau de formation des opérateurs, disponibilité de l'énergie, possibilités de service (p. ex. services après-vente ou travaux d'entretien et de réparation)	Prospectus/mode d'emploi	Symbolique des couleurs, clarté, possibilité de mémorisation
Véhicules	Pouvoir d'achat, stabilité, proportions des rues		

Dans le cadre du développement, de la production et de la commercialisation de produits et services, différentes exigences doivent être prises en compte dans les activités internationales en fonction du pays cible, comme le montrent les exemples de l'illustration.

■ les conditions-cadres publiques actuelles et futures en Suisse et les directives à l'étranger ■ la sécurité juridique dans le pays cible ■ des facteurs secondaires comme la culture, la motivation, les connaissances linguistiques ■ l'intérêt des clients, des collaborateurs, des concurrents et des investisseurs en Suisse et à l'étranger	sont souvent financés par des paiements anticipés, de nouveaux instruments font leur apparition. Ils doivent être abordés différemment en fonction du but visé et du pays. Il convient également de couvrir les risques qui entrent en ligne de compte dans l'activité internationale prévue (voir article page 20). Etape 6: choix du bon partenaire. A l'étranger, les petites entreprises doivent souvent recourir à des partenaires commerciaux. Ces derniers doivent être sélectionnés minutieusement suite à des entretiens et si possible sur la base d'expériences communes. Les contrats aident à donner une base solide au partenariat. Ainsi, les partenaires peuvent s'appuyer sur des règles fermes, notamment lorsque les activités communes prennent une plus grande ampleur avec le temps. Etape 7: aspects juridiques. Les petites entreprises qui exercent à l'étranger sont confrontées à de nouvelles dispositions légales en Suisse et souvent à des dispositions légales inconnues ou difficiles à appréhender dans le pays concerné. Elles doivent être clarifiées au préalable et couvertes fermement par des contrats adaptés (voir article page 26). Bilan de situation: quelles mesures prendre? Pour lancer des activités à l'étranger durablement et avec succès, la petite entreprise doit vérifier minutieusement ses capacités. Ce bilan de situation permet de définir les domaines dans lesquels il faut prendre des mesures.	astuce Les écueils à éviter dans les activités internationales ↓ ■ Prenez au sérieux tout marché étranger, aussi petit soit-il. Considérez-le comme un marché autonome et ne regroupez jamais plusieurs marchés étrangers. Les clients étrangers veulent être suivis de manière individuelle. ■ Respectez les directives et les usages locaux et n'obligez pas vos partenaires étrangers à suivre les procédures suisses. ■ N'essayez pas de transférer simplement les concepts de marketing, de vente ou autres dans un autre pays. Chaque marché est différent.
--	---	---

Produits et services. Les entreprises partent souvent du principe qu'elles disposent d'un produit bon voire unique ou d'un excellent service, qui permet l'internationalisation. Mais il faut savoir qu'à l'étranger, les facteurs de réussite déterminants sont différents de ceux qui existent sur le marché national. ■ Prix: En fonction du pays, le prix a une influence plus ou moins grande sur l'intention d'achat des consommateurs. En Allemagne, la sensibilité aux prix est élevée, alors qu'au Japon le prix est plutôt vu comme fonction de la qualité, à laquelle on accorde une plus grande importance. ■ Capacité de livraison: En fonction du marché et du secteur, une capacité de livraison élevée est un facteur de réussite plus ou moins important. Cela influence les exigences qui pèsent sur la gestion des stocks, la logistique et donc aussi sur la production. ■ Responsabilité: Aux Etats-Unis, la responsabilité est réglemantée de manière beaucoup plus stricte que sur le marché national suisse. Si l'on n'y prend pas garde, les conséquences peuvent détériorer l'image de l'entreprise ou même compromettre son existence. ■ Directives sur l'exportation et l'importation: Il faut tenir compte des directives sur l'exportation et l'importation pour certains biens, notamment les biens à double usage, comme par exemple une machine-outil qui peut être utilisée aussi bien dans le domaine civil que militaire. Capacités et distribution. Lorsqu'une entreprise commence à exercer à l'étranger, elle doit se demander si les capacités existantes sont suffisantes pour répondre à temps aux besoins supplémen-	taires des clients étrangers. Si cela n'est pas le cas, elle doit réfléchir à un moyen d'augmenter ses capacités avec des ressources gérables sur le plan financier. Dans le cadre de la distribution, la petite entreprise doit s'assurer de connaître les différentes directives liées à l'emballage, à l'expédition, à la facturation ou aux formalités douanières. Langue et motivation. La directrice/le directeur ou les collaborateurs impliqués parlent-ils suffisamment bien la langue du pays cible pour pouvoir effectuer leur mission? Sont-ils assez motivés pour s'engager à l'étranger et éventuellement prêts à voyager régulièrement dans le pays cible? Les mesures de formation complémentaire (depuis un voyage d'affaire commun jusqu'à d'éventuelles formations dispensées par du personnel étranger ou des formations de direction en passant par des cours de langue) contribuent à favoriser la compréhension et à préparer les collaborateurs à leurs futures missions. Service client et marketing. La petite entreprise dispose-t-elle des connaissances et des ressources nécessaires pour pouvoir acquérir les clients potentiels dans le pays cible pour le produit ou service concerné? Finances. Dans le domaine du financement, une question est primordiale: quels coûts fixes et variables supplémentaires incombent à la petite entreprise avec l'activité internationale et quel chiffre d'affaires supplémentaire est nécessaire pour couvrir ce surcoût? Il faut également analyser les recettes à court, moyen et long termes ainsi que le moyen de couvrir un éventuel risque de change (voir article page 20).	astuce Informations et conseil ↓ Les petites entreprises reçoivent une assistance auprès des organisations suivantes en termes de planification et de mise en place de leurs activités internationales: ■ Secrétariat d'Etat à l'économie: seco-admin.ch ■ Switzerland Global Enterprise: switzerland-ge.com ■ Swiss Export: swiss-export.com ■ Fargate (réseau privé de promotion de l'exportation): fargate.com
---	--	--

Illustration 05 **Stratégie d'internationalisation: les étapes d'un lancement réussi à l'étranger**



Conclusion

Avec la pression concurrentielle de plus en plus forte en Suisse, l'internationalisation devient pour beaucoup de petites entreprises une option stratégique, voire une nécessité pour assurer leur avenir. Le choix pour ou contre l'internationalisation n'est pas tant une question de taille ou de secteur. Ce sont principalement des raisons liées à la vente et au marché, à la production et aux achats mais aussi aux ressources, qui incitent les entreprises à exercer une activité internationale.

Il n'y a pas de solution miracle pour se lancer à l'étranger. Les éléments déterminants pour la forme adaptée sont le produit ou service, la structure des clients, la valeur ajoutée pour les clients nouveaux ou existants ainsi que la stratégie à long terme de l'entreprise. Pour finir, le choix de l'internationalisation est une décision majeure pour l'entreprise, que chaque petite entreprise doit prendre elle-même. Une planification financière et l'élaboration de scénarios les plus favorables et les plus défavorables servent de base à la prise de décision.

Sources
– Brugger, Ernst A., et Tenger, Felix.: Fit fürs Ausland, Jean Frey AG, Zurich, 2007.
– Ministère allemand de l'économie et de la technologie; Europe et économie extérieure: Weltweit Aktiv, Ratgeber für kleine und mittlere Unternehmen, 2007.
– Office fédéral de la statistique: Annuaire statistique de la Suisse 2012.
– Baldegger, Rico J.: Swiss International Entrepreneurship Survey (SIES) 2013: Comportement d'internationalisation des PME suisses, Fribourg/Berne, 2013.

Check-list: aide-mémoire pour les activités internationales

Les activités internationales doivent être minutieusement préparées. Lors de la planification, posez-vous les questions suivantes.

Produits et services: avec quoi est-ce que je pars à l'étranger?	
☐	Quels produits/services est-ce que je veux proposer à l'étranger?
☐	Comment fixer les prix pour que mes produits et services à l'étranger soient compétitifs?
☐	Quels avantages concurrentiels est-ce que je peux mettre en avant avec mon offre?
☐	Dans quelle mesure dois-je adapter mes services dans les marchés cibles sur la base des normes, directives, autorisations, dispositions en matière d'importation qui s'y appliquent?
☐	De quel service les clients ont-ils besoin après l'achat? Quels travaux d'entretien ou quels services de conseil dois-je garantir?
☐	Quels brevets (internationaux), modèles d'usage ou de goût, labels de qualité ou certifications faut-il prendre en compte?
☐	Est-ce que je connais le marché sur lequel je veux vendre, produire ou acheter des produits et services? Est-ce que j'en connais suffisamment les conditions juridiques, culturelles et économiques?

Clientèle: pour qui est-ce que je pars à l'étranger?	
☐	Comment se structure ma clientèle sur le marché cible? Dans quelle mesure se distingue-t-elle de la structure de celle en Suisse?
☐	Quels segments de la clientèle est-ce que je traite sur le marché cible?

Production et distribution: comment est-ce que je pars à l'étranger?	
☐	Comment augmenter les capacités lorsque la demande est en hausse en raison des activités internationales?
☐	Comment organiser la distribution des produits et services à l'étranger (par moi-même, mes collaborateurs, des revendeurs, des professionnels de la vente externes, etc.)?
☐	Quelles mesures prendre pour démarcher des clients sur le marché cible (salons, mailings, etc.)?

Ressources humaines: avec qui est-ce que je pars à l'étranger?	
☐	Comment m'assurer de pouvoir investir moi-même assez de temps pour les activités internationales?
☐	Comment convaincre mes collaborateurs d'investir leurs propres ressources dans les activités internationales?
☐	Comment m'assurer que mes collaborateurs et moi-même disposons du savoir-faire nécessaire pour les activités internationales (cours de langue étrangère, visites dans le pays cible, etc.)?
☐	Quel besoin de formation est à prévoir pour les collaborateurs étrangers? Quelles formations complémentaires sont nécessaires pour les membres de la direction en place?
☐	Quels collaborateurs disposent d'expérience dans le déroulement de mandats étrangers et comment exploiter ces connaissances?
☐	Quel collaborateur peut s'occuper de formalités complémentaires (p. ex. documents d'exportation, questions fiscales ou juridiques, etc.)? Est-ce que je peux aussi externaliser ces tâches?
☐	Quelles coopérations sont envisageables à l'étranger?

Finances: de quels fonds ai-je besoin pour les activités internationales?	
☐	A combien s'élèvent les coûts engendrés par les activités internationales (p. ex. coûts de transport, assurances, distribution sur le marché cible, etc.)?
☐	Dans quelle mesure suis-je capable de réaliser des investissements qui ne seront rentabilisés que plus tard?
☐	Comment garantir des liquidités pendant toute la période des activités internationales, même si par exemple les règlements ont du retard (voir le numéro «pe» Gestion financière)?
☐	Quels fonds existent pour financer les activités internationales? Quelle est ma marge de manœuvre en termes de crédit?

Vous trouverez cette check-list sur postfinance.ch/pe.

«Les partenariats à long terme simplifient considérablement les activités internationales.»

Tarzan GmbH

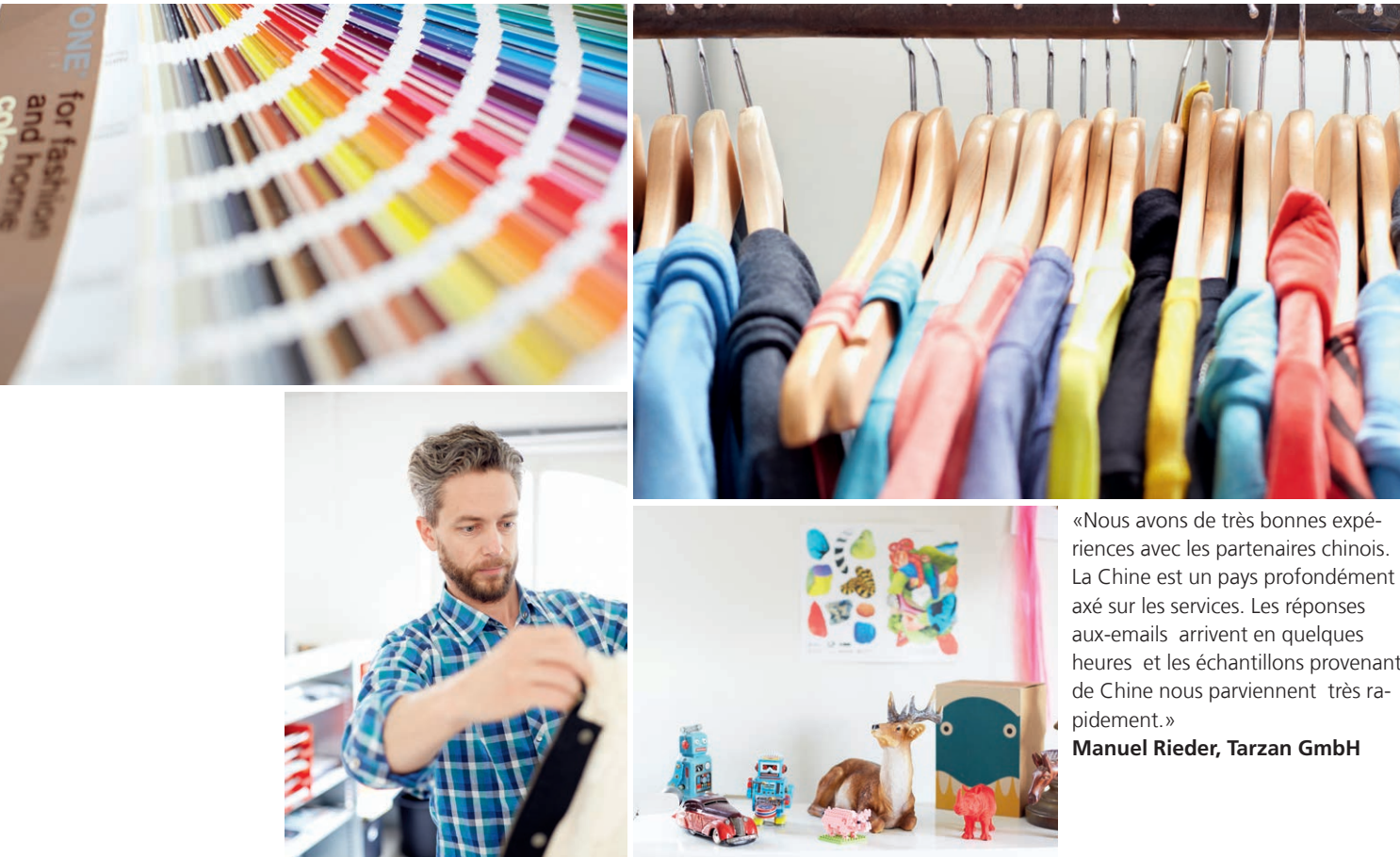


Entreprise et siège Tarzan GmbH, Bâle, tarzan.ch
Branche, activité Production et distribution de mode
Création 2004
Effectif 10 personnes
Objectif Devenir une référence de l'habillement d'entreprise avec Tarzan Corporate Fashion

Manuel Rieder et Caesar von Däniken font principalement fabriquer en Inde, en Chine et en Turquie la collection de vêtements qu'ils distribuent sous le nom Tarzan. Pour eux, un facteur de réussite majeur de leurs relations d'affaires internationales est la possibilité d'établir des contacts personnels avec leurs fournisseurs.

En Suisse «chez l'Indien». Les visites mutuelles entre clients et fournisseurs étrangers sont importantes pour Manuel Rieder et Caesar von Däniken. «Grâce au contact personnel, les activités internationales sont beaucoup plus simples», explique Manuel Rieder, qui est en charge du marketing, de la distribution et des finances de la petite entreprise bâloise. Dans le secteur textile, les fournisseurs et les producteurs recherchent un partenariat à long terme. «L'un de nos

«Pour pouvoir collaborer efficacement avec des partenaires internationaux, il faut investir dans la communication.»
Caesar von Däniken (à gauche) et Manuel Rieder, directeurs de Tarzan GmbH



principaux fournisseurs est une entreprise indienne avec laquelle nous collaborons depuis notre toute première production de T-shirts», explique Caesar von Däniken, qui est responsable du design et de la production. De cette relation d'affaires est né un partenariat amical, où la différence de pays ne se manifeste que lors des repas. «Notre fournisseur privilégie la cuisine indienne, même quand il est en Suisse.»

Négociier et poser des conditions. De manière générale, le principal risque dans l'importation, en tant que client, c'est de ne pas recevoir la marchandise dans la qualité ou les délais convenus. Lors d'une collaboration avec de nouveaux partenaires, il peut être judicieux de contrôler précisément la fiabilité du fournisseur. «Pour éviter les déceptions, il est important de négocier au préalable les conditions de paiement et de livraison. Nous en avons fait les frais. Avant, nous étions parfois un peu naïfs», souligne Manuel Rieder. A présent, Tarzan demande dans

la mesure du possible une remise contractuelle pour les marchandises livrées en retard ou l'engagement que les vêtements seront expédiés par avion aux frais de l'exportateur en cas de retard dans la production. Mais souvent, la marge de manœuvre est limitée en raison de la petite taille de l'entreprise Tarzan GmbH: «Nous manquons de moyens de pression.» Mais pour couvrir les risques, la petite entreprise bâloise convient de payer 50% de la somme totale à l'avance et 50% à la réception de la marchandise. «Cette règle fonctionne généralement très bien.»

Tâches administratives. Selon Caesar von Däniken, il ne faut pas sous-estimer les tâches administratives dans le cadre d'activités internationales: «Elles commencent par la rédaction de la commande et se poursuivent avec les échanges intensifs qui ont lieu avec le producteur. Il faut ensuite confier le transport à une entreprise de logistique. Et pour finir vient la facturation.»

Un conflit de nom aux lourdes conséquences. Les deux directeurs ont élaboré leur savoir-faire pour les affaires internationales dans la pratique – et ils ont beaucoup appris. Parfois avec de lourdes conséquences. Ainsi, au début de l'ère Tarzan, le duo suivait une stratégie d'internationalisation non seulement pour l'importation, mais aussi pour l'exportation. Il a rapidement mis en place un réseau de distribution international mais a ensuite été inculpé, car le nom Tarzan en Europe était enregistré pour une entreprise californienne et non pour l'entreprise suisse. «Nous avons dû mettre fin à notre expansion. C'était peut-être un signe du destin: avec la crise de l'euro, les choses seraient de toute façon devenues difficiles à l'étranger», explique Caesar von Däniken.

Mais Tarzan GmbH est quand même devenu plus international dans la distribution: dans nos deux boutiques de Bâle et de Zurich, nous proposons des collections étrangères de designers venant du Grand Nord.

Où à l'étranger? Bien choisir les pays cibles

Daniel Isler

Lorsque les entreprises se lancent dans une activité internationale, le choix du pays cible adapté revêt une importance capitale. Il existe différentes procédures de sélection. Les stratégies de guérilla sont particulièrement judicieuses pour les petites entreprises.

Sur quel marché étranger y a-t-il une clientèle suffisante pour mon produit? Dans quel pays externaliser avec succès une étape de production? Ou encore où trouver un partenaire de distribution adapté pour mon projet? Pour chaque activité internationale, le choix minutieux du marché cible est une condition essentielle à la réussite.

Les grandes entreprises procèdent de manière très systématique dans la sélection des nouveaux pays cibles. Elles évaluent tous les marchés cibles éventuels selon un catalogue de critères (voir info page 15) puis divise la carte du monde en pays A, B et C. Les pays sont ensuite traités avec une intensité différente en fonction de leur priorité. La mise en place de nouvelles activités internationales prend généralement trois à cinq ans. C'est ensuite que l'on voit si le choix des pays était le bon.

Procédure pratique. Pour les petites entreprises, il est judicieux de connaître la procédure systématique et d'en tirer certaines étapes. Dans la pratique, le choix du pays cible se fait pourtant de manière plus pragmatique. Les activités internationales aboutissent souvent parce qu'une possibilité adaptée s'offre à l'entreprise (par exemple des contacts proposés par des amis et des connaissances). Mais les **stratégies de guérilla** pragmatiques conviennent aussi aux petites entreprises. Différentes procédures de sélection

sont décrites ci-après, avec une explication de leur mise en pratique.

Choix de pays systématique

L'adéquation d'un pays pour l'exportation de ses produits ou services dépend de différents facteurs tels que le nombre d'habitants, le pouvoir d'achat ou les droits de douane à l'importation. L'importance de chaque facteur est à nouveau déterminée par le type de produit et de procédure.

Caractéristiques des pays. Il est possible d'effectuer un premier classement grossier des pays sur base de caractéristiques générales telles que le nombre d'habitants, le **volume d'exportation**, le pouvoir d'achat ou la langue. Les données possibles sont fournies sur les sites Internet correspondants (voir check-list page 17). Les entreprises peuvent déterminer lors d'ateliers internes les critères qui sont importants et ceux qui ne le sont pas pour un produit et une entreprise spécifique. Il faut définir une liste de classement d'une dizaine de critères essentiels et de les pondérer selon leur pertinence. Un seuil «no go» doit aussi être défini pour chaque critère, en-dessous duquel le pays est rejeté. Ainsi, un pays peut atteindre un nombre total de points élevé en étant toutefois un pays «no go» à cause d'un niveau de corruption trop élevé.

Nouvelles suggestions pour la discussion sur l'étranger. Les entreprises qui s'intéressent à l'étranger trouvent sur le site Web exportmap.ch 30 caractéristiques générales sur les 100 principaux pays d'exportation de la Suisse dans le monde. Ce site contient également un tableau qui permet de créer sa propre liste de pays (voir

info

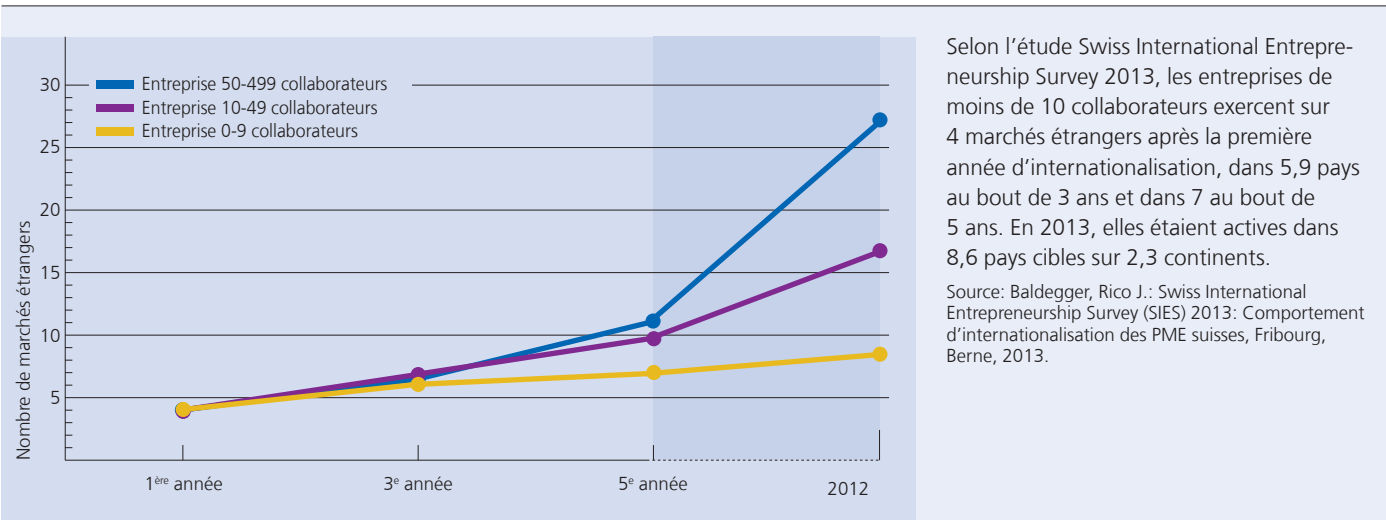
Les 25 principaux pays dans lesquels la Suisse exporte (selon le volume d'exportation)



1. Allemagne
2. Etats-Unis
3. Italie
4. France
5. Grande-Bretagne
6. Chine
7. Hong Kong
8. Japon
9. Autriche
10. Espagne
11. Pays-Bas
12. Belgique
13. Singapour
14. Canada
15. Russie
16. Emirats arabes
17. Inde
18. Australie
19. Corée du Sud
20. Brésil
21. Arabie saoudite
22. Pologne
23. Turquie
24. Taiwan
25. Suède

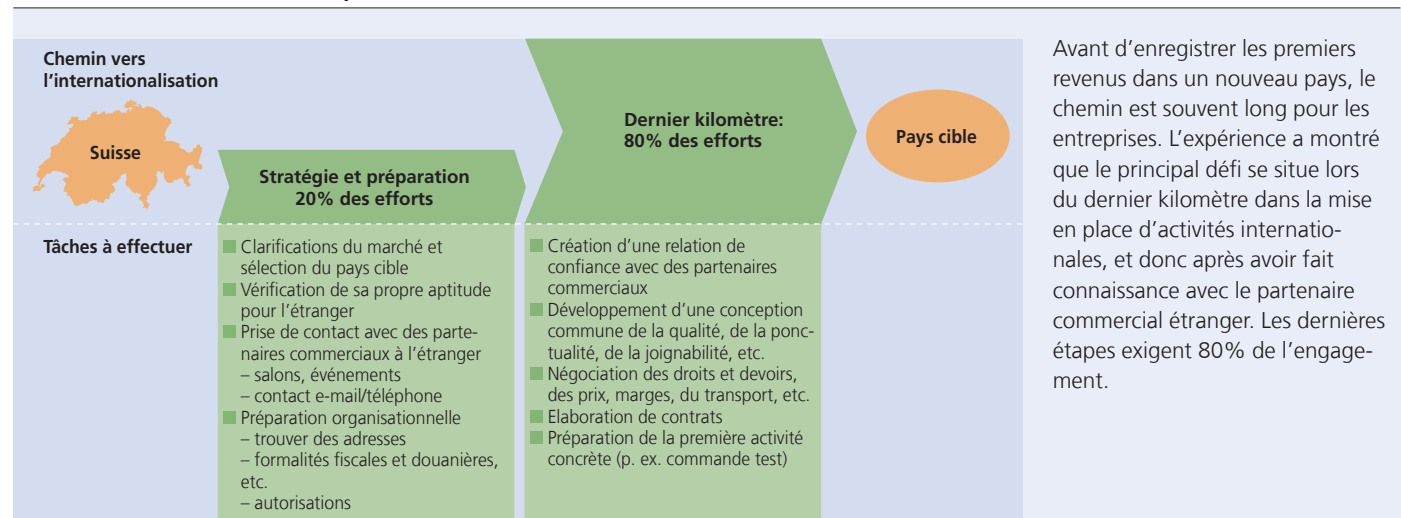
Les termes **mis en évidence** sont brièvement expliqués dans le glossaire qui se trouve à la fin de ce numéro.

Illustration 06 **Pays cibles: sur combien de marchés les PME suisses sont-elles présentes?**



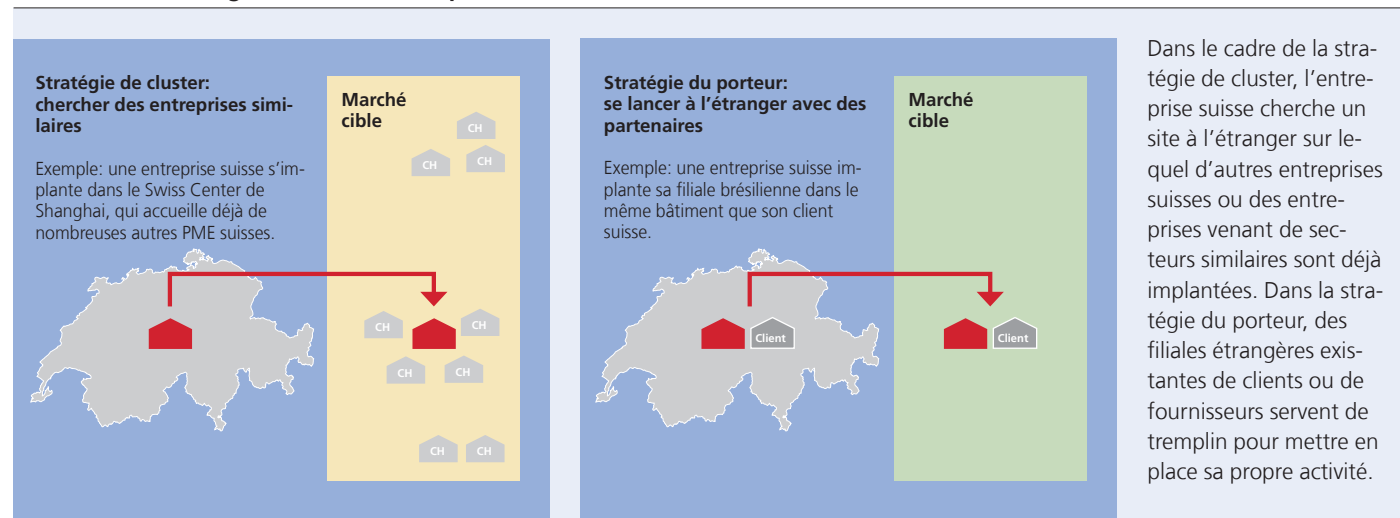
astuce). Cette liste de pays peut attirer l'attention sur des pays d'exportation qui étaient jusque là négligés ou oubliés. Ou l'entreprise prend conscience qu'elle a inutilement investi dans certains pays et qu'il existe de nombreuses alternatives prometteuses. Les caractéristiques des pays peuvent aussi servir de base à la discussion relative à l'internationalisation. Critères spécifiques. Après ce premier classement grossier sur base des données générales relatives aux pays, il convient de définir des critères plus précis. Quels sont les critères déterminants du point de vue de la petite entreprise et de son produit pour le choix des pays? Pour le savoir, il faut analyser en priorité quatre aspects: ■ 1. Potentiel du marché. Le pays cible doit offrir un potentiel de marché suffisamment grand pour le produit ou service. Quels sont les cas d'application et la culture d'application sur le marché cible? Les produits sont-ils compris et accueillis de manière positive? Quelle est la taille du groupe cible? ■ 2. Marge. Sur le marché cible aussi, une marge suffisante doit pouvoir être dégagée. A combien peut s'élever au maximum le prix des produits en fonction du niveau de prix et à combien doit-il s'élever au minimum sur base des coûts de fabrication et d'exportation? ■ 3. Position sur le marché. L'entreprise doit pouvoir établir une position sur le marché suffisamment grande et durable. Qu'en est-il de la concurrence? Existe-t-il des niches de marché dans lesquelles le produit peut être distribué de	manière rentable, sans être évincé par de grands fournisseurs? ■ 4. Accès au marché. Il faut enfin clarifier comment la petite entreprise peut garantir son accès au marché cible. Est-ce difficile de participer au marché? Les barrières d'accès au marché sont-elles difficiles à franchir? Quels sont les coûts d'importation et les autres dépenses à prévoir au départ? Quels sont les obstacles à surmonter en termes d'autorisation? Et surtout, comment identifier, contacter et collaborer avec des partenaires commerciaux appropriés sur le pays cible pendant toute la durée du projet (p. ex. distribution des produits fabriqués en Suisse)? Une fois que l'entreprise a évalué ces quatre aspects pour différents pays, elle peut procéder à un classement. Le pays gagnant ne doit pas être celui qui obtient le plus grand nombre de points, mais celui dont le maillon faible est le plus fort. Ainsi, rien ne sert d'avoir un nombre immense de consommateurs potentiels si l'accès au marché est pratiquement rendu impossible par des droits de douane protectionnistes. Stratégies de guérilla Lorsque les petites entreprises souhaitent conquérir de nouveaux marchés étrangers avec un pouvoir d'investissement limité, il est souvent recommandé de procéder à l'aide de l'une des stratégies de guérilla suivantes. Stratégie de salon. Les salons internationaux ou les congrès dans le pays cible constituent une pos-
---	---

Illustration 07 **80% des efforts pour le dernier kilomètre**



sibilité éprouvée de tisser de nombreux contacts personnels avec des partenaires étrangers potentiels à peu de frais. Toutefois, il ne faut pas crier victoire trop vite si l'on revient d'un salon avec de nombreux contacts. Le chemin est encore long et difficile avant la première commande. Mais les salons restent une plateforme exceptionnelle pour établir de nouveaux contacts professionnels, qui peuvent donner naissance à des activités profitables à long terme. Stratégie du porteur. Une stratégie de guérilla courante consiste à se servir des activités internationales de ses clients, fournisseurs et partenaires commerciaux pour ses propres affaires à l'étranger. Si par exemple un client exploite une filiale au Brésil, il peut fournir de précieux conseils et ouvrir des portes. Ainsi, la petite entreprise peut accéder au marché cible dans les pas de son client. Bien sûr, dans ce cas l'entreprise dépend de la bonne volonté du client ou du partenaire. Mais une bonne entreprise trouvera toujours un moyen d'équilibrer à long terme cet échange. Stratégie de cluster. Lorsque de petites entreprises veulent se lancer sur un nouveau marché, il peut être utile de rechercher des entreprises suisses similaires dans le pays cible. Elles peuvent alors découvrir des clusters géographiques, c'est-à-dire des régions ou des zones industrielles dans lesquelles des entreprises à l'activité similaire se sont déjà implantées. C'est un bon indicateur qu'il s'agit d'un site adapté. Parmi ces entreprises, il y en a même dans le meilleur des cas qui aident la petite entreprise à se lancer sur le marché cible en lui fournissant de bons conseils et des contacts utiles.	info Comment catégoriser les critères du choix de pays ↓ On peut répartir les critères adaptés à la recherche de pays cibles dans les catégories suivantes: ■ Liés au marché: potentiel du marché fournisseurs, clients, concurrence, distribution, etc. ■ Economiques: pouvoir d'achat, revenus, fréquences, démographie, etc. ■ Politiques et juridiques: autonomie de l'entreprise, principes juridiques, etc. ■ Environnementaux et technologiques: ressources, infrastructure, formation, etc. ■ Socioculturels: comportement des acheteurs, des fournisseurs, usages, religion, tendances sociales, etc. Stratégie de l'expatriation. Il existe des associations d'expatriés suisses dans toutes les métropoles étrangères. Les professionnels suisses se retrouvent régulièrement dans un cercle familial. D'après les expériences, ces expatriés sont tout à fait disposés à donner des conseils et des contacts aux entreprises suisses qui souhaitent se développer afin de leur simplifier l'accès au marché local. Les organisations d'expatriés suisses sont fournies par la chambre de commerce suisse du pays cible. Garantir l'accès au marché Lorsqu'une petite entreprise souhaite conquérir de nouveaux marchés étrangers, l'accès au marché représente souvent le principal défi. Dans la confédération helvétique bien organisée, il est facile de nouer de nouvelles relations d'affaires par e-mail ou par téléphone. Cette culture du contact à froid est impensable dans de nombreux autres pays, où il faut commencer par établir une relation de confiance personnelle. Le contact avec le partenaire commercial se fait par exemple par l'intermédiaire d'une connaissance commune, puis la relation s'approfondit au fil des rencontres. Tête de pont sur le marché cible. Comment les petites entreprises peuvent-elles identifier, dans le pays étranger, une liste des partenaires de marché possibles sans oublier des cibles importantes? Comment ces entreprises peuvent-elles être évaluées de manière suffisamment sûre en termes de compatibilité, qualité, solvabilité et intégrité? Comment l'entreprise détermine-t-elle les interlocuteurs appropriés et comment peut-elle
--	---

Illustration 08 Stratégie de cluster et du porteur



construire une relation de confiance solide dans des délais prévisibles, qui servira de base pour la première activité souhaitée?

Pour cette prospection du marché, il est possible de demander conseil à des spécialistes sur le marché cible. Il existe dans de nombreux pays des bureaux des chambres de commerces suisses ou des agences publiques de promotion de l'exportation. Ces bureaux peuvent servir de tête de pont sur le marché cible et aider l'entreprise de manière déterminante lors de la recherche et de l'identification de partenaires de marché étrangers. Ce genre de têtes de pont est aussi proposé par l'entreprise zurichoise Fargate AG, qui est représentée dans 50 marchés cibles avec près de 150 satellites. Ces derniers sont occupés majoritairement par des Suisses et aident sur place leurs donneurs d'ordre suisses à lancer leurs activités internationales.

Le dernier kilomètre. Avant de pouvoir comptabiliser leur premier revenu dans un nouveau pays, les petites entreprises doivent se lancer sur un chemin deux fois plus long et difficile qu'elles l'avaient estimé au départ. Suite à des réussites partielles, de nombreuses entreprises encore inexpérimentées au niveau international plongent dans une euphorie qui laisse peu à peu la place au désenchantement.

L'expérience a montré que les 20% restants des activités nécessitent 80% de l'énergie (voir illustration 07) dans la mise en place des activités internationales. Tous les investissements réalisés auparavant sont vains si l'on ne parvient pas à établir au final un pont commercial et à générer des flux financiers.

Quelle est la portée du choix de pays?

Lors de la mise en place d'une activité d'exportation, il peut arriver que des petites entreprises n'atteignent pas les chiffres d'affaires minimum nécessaires dans certains pays au bout du délai utile. Les raisons sont souvent liées au produit, aux consommateurs étrangers ou aux canaux de distribution. Les entreprises se détournent généralement de ces pays après un certain temps et investissent leur argent et leur énergie sur d'autres marchés d'exportation très prometteurs.

Investissement élevé, risque élevé. Lors de l'externalisation de processus de production dans un pays où le personnel est bon marché ou bien formé, le choix du pays ou du site idéal peut avoir une grande portée. Tandis que dans l'exportation, plusieurs pays sont servis parallèlement, l'externalisation de processus exige le choix d'un pays spécifique. L'externalisation de processus de production en Europe de l'Est ou en Extrême-Orient peut très vite engloutir des investissements à six ou sept chiffres avant que la réussite ou l'échec de l'aventure ne soit perceptible. Dans ce cas, l'entreprise n'a souvent pas le droit à l'erreur.

Recherches de marché internationales. Dans certains cas, il peut être judicieux de ne pas se focaliser sur un seul pays mais plutôt d'étendre le domaine de recherche à un groupe, par exemple de cinq pays.

Si la petite entreprise cherche un partenaire de distribution pour tout le marché d'Europe orientale, l'entreprise partenaire peut aussi bien se situer en République Tchèque qu'en Hongrie.

info

Quels pays pour quelles missions?

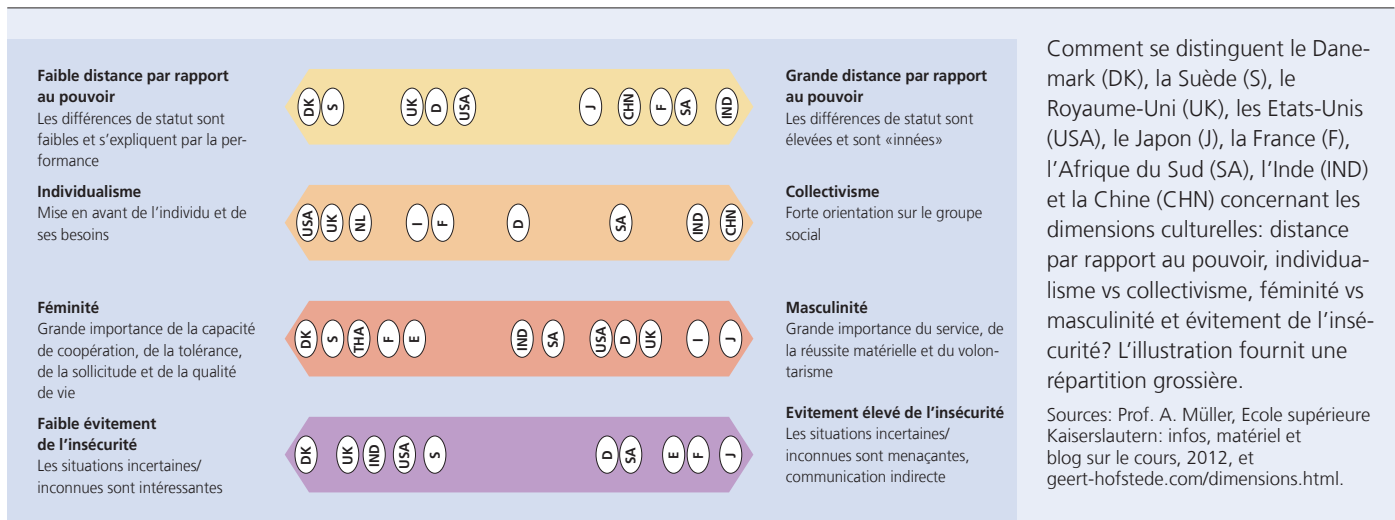


■ Production. Les processus de production sont majoritairement externalisés par les petites entreprises suisses dans les pays d'Europe de l'Est comme la Hongrie, la Roumaine ou les pays baltes. Les grandes entreprises font souvent produire dans des pays encore moins chers comme la Chine et d'autres pays d'Extrême-Orient.

■ **Services.** Les services de centre d'appels ou le développement logiciel sont souvent externalisés en Inde ou dans les pays d'Europe de l'Est comme la République Tchèque, qui comptent des diplômés universitaires bien formés et bon marché.

■ **Distribution.** Les entreprises suisses exportent majoritairement sur des marchés géographiquement et culturellement proches (voir info page 13).

Illustration 09 **Evaluation des différences culturelles à l'aide de dimensions culturelles**



Check-list: critères relatifs au choix de pays

Les indicateurs de pays sélectionnés ci-après peuvent être utiles pour choisir le marché cible approprié.

Indicateur		Disponible sur
Commerce extérieur		
☐	Exportations: volume d'exportation annuel depuis la Suisse vers un pays déterminé	ezv.admin.ch
☐	Importations: volume d'importation annuel depuis un pays déterminé vers la Suisse	ezv.admin.ch
☐	Importations par tête: volume d'importation par rapport au nombre d'habitants	cia.gov

Démographie	
☐	Nombre d'habitants: nombre absolu de tous les habitants cia.gov nationmaster.com
☐	Densité de population: nombre d'habitants au km² cia.org nationmaster.com
☐	Accroissement de population: augmentation du nombre d'habitants (différence entre le taux de natalité et le taux de mortalité) oecd.org nationmaster.com/statistics

Affaires	
☐	Efficacité des affaires: facilité avec laquelle on peut exercer des activités worldbank.org doingbusiness.org
☐	Sécurité des contrats: possibilité de faire appliquer les contrats worldbank.org doingbusiness.org

Géographie	
☐	Proximité géographique avec la Suisse et superficie totale imeanddate.com mapit.ch cia.gov geohive.com

Culture		
☐	Indice de corruption: classement des pays selon le niveau de détection de corruption auprès des fonctionnaires et des hommes politiques	transparency.org worldbank.org

Economie	
	Produit intérieur brut: valeur totale de tous les biens qui ont été fabriqués pour un usage final en un an sur le territoire national d'une économie cia.gov nationmaster.com
	Croissance du PIB: croissance annuel en termes réels du produit intérieur brut cia.gov economic-growth.eu
	Pouvoir d'achat par tête cia.gov nationmaster.com oecd.org

Liberté économique		
☐	Liberté d'entreprendre: possibilités de démarrer et d'exploiter des activités	heritage.org
☐	Liberté de commerce: liberté relative au commerce	heritage.org

La liste complète des indicateurs statistiques des pays se trouvent sur exportmap.ch (indicateurs des pays).

Vous trouverez cette check-list sur postfinance.ch/pe.

«Je communique de la même façon dans le monde entier: de manière ouverte et honnête.» MetApp AG



Entreprise MetApp AG, Schöffland AG, metapp.ch

Branche, activité Travail des métaux; développement et production de systèmes métalliques personnalisés pour le marché international

Création 2012

Effectif 2 personnes

Objectif Proposer des solutions de MetApp sur le marché mondial

L'entreprise de deux personnes, MetApp AG, implantée à Schöffland dans le canton d'Argovie, a été chargée de développer des profils de fenêtre pour le palais d'Abou Dabi. Lors d'une interview, le directeur Marcel Burgener évoque les défis liés à cette mission à l'étranger.

Comment se fait-il que le prince d'Abou Dabi commande des profils de fenêtre à l'entreprise MetApp AG de Schöffland?

► L'atmosphère chaude qui y règne avec un air chargé de sel et de sable corrode les profils de fenêtre classiques en aluminium. Les responsables cherchaient une solution résistante. Nous développons des profils dans un alliage spécial qui sont parfaits pour les conditions d'Abou Dabi. Le matériau s'«autorépare»; les éra-

«Dans les Emirats arabes unis, la parole a une valeur. Mais les documents écrits sont recommandés pour avoir quelque chose en main devant un tribunal en cas de conflit.»

Marcel Burgener, directeur MetApp AG

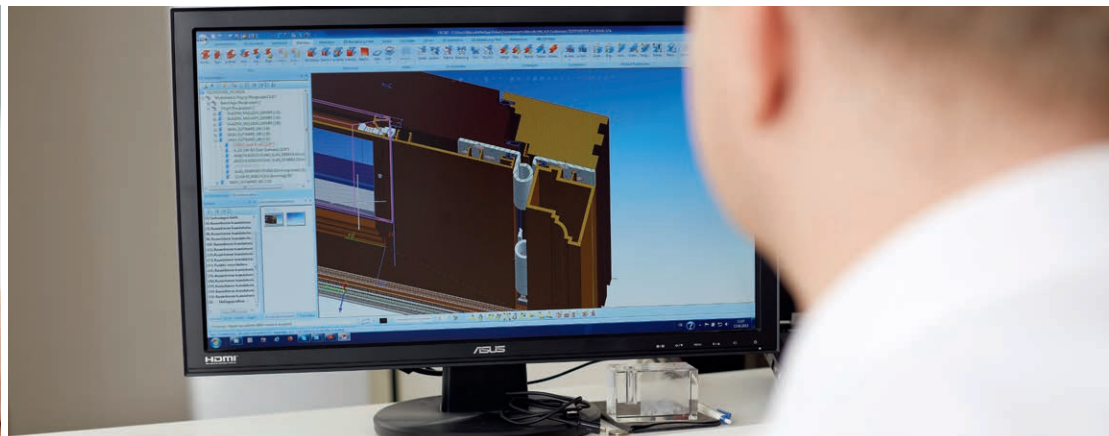


«Le métallier à Abou Dabi emploie des Egyptiens, des Indiens, des Thaïlandais, des Africains, des Malaisiens, des Polonais et des Libanais. La langue est un gros problème. Tout le monde parle anglais, mais seulement à un niveau scolaire.»

flures partent toutes seules. C'est ce qui nous a permis de nous distinguer des concurrents italiens, allemands et chinois, parmi lesquels figuraient de gros fournisseurs de systèmes. Notre atout: nous sommes flexibles, très patients et aimons les expérimentations.

Aviez-vous déjà l'intention de vous internationaliser en lançant votre activité?

► Mon associé et moi avons démarré l'entreprise avec l'idée de concevoir une façade énergétique capable de générer du froid à partir de l'énergie solaire. Avec ce projet intitulé MetRay, qui est déjà bien avancé, nous visons le marché mondial. Le fait que nous devions à présent équiper près de 300 fenêtres d'un palais d'Abou Dabi avec nos profils est une chance pour notre stratégie d'internationalisation: nous recevons constamment de nouvelles demandes provenant des Emirats arabes unis, ce qui nous per-



met en même temps de faire connaître MetRay.

Comment se déroule le mandat à Abou Dabi?

► La construction du palais est un gros projet. Notre mandat passe par un métallier local qui réalise les profils selon nos idées et avec notre matériau. Au total, nous avons fait livrer 80 tonnes de matériau.

C'est un investissement de départ considérable. Comment assurez-vous vos liquidités?

► Les paiements anticipés que nous avons négociés nous ont permis d'acheter tout le matériau par acompte. En principe, il est important de commencer par faire la connaissance du partenaire étranger au lieu de se fier aveuglément à lui. Et d'organiser précisément les modalités: nous avons pu négocier avec le métallier le mode de paiement «30-30-30-10» qui

est courant dans le domaine de l'architecture. Cela consiste à payer 30% du montant à la commande, au début des travaux et à la finalisation; puis 10% à la réception conforme. Notre client fournit lui-même des chantiers dans différents pays et connaît l'activité. Il y a une chose que je ne ferais jamais: demander l'argent seulement à la fin.

Qu'est-ce qui vous a surpris lors des négociations à Abou Dabi?

► Alors que chez nous on sait généralement à l'avance qui va participer aux réunions, à Abou Dabi c'est toujours une surprise. Ainsi, nous avons par exemple été invité à un rendez-vous avec l'architecte (donc une seule personne). Au final, nous avons rencontré près de 20 représentants de l'entreprise générale. De plus, ces réunions sont marquées par un va-et-vient constant. Les participants arrivent les uns après les autres en fonction de leur importance.

Aviez-vous l'habitude de mener des négociations avec des partenaires issus d'autres cultures?

► Pas dans les pays arabes, et en tant qu'acheteur j'étais de l'autre côté. Avant les négociations, j'avais le respect qu'il se doit. Mais jusqu'à maintenant, les expériences sont positives.

Aviez-vous adapté votre comportement?

► En principe, je me comporte de la même manière partout dans le monde: je communique de manière ouverte et honnête. Je mise aussi sur les vertus suisses typiques que l'on attend de nous: je suis ponctuel et propose une qualité élevée.

Liquidités et risques sous contrôle

Verena Utzinger
Dans les activités internationales, la compréhension et le traitement des risques jouent un rôle important: la petite entreprise a-t-elle les ressources financières nécessaires pour réaliser les activités? Connaît-elle les risques et est-elle couverte en conséquence?

Pour les entrepreneurs, les activités internationales imposent de nouvelles missions: les produits doivent être adaptés aux besoins du pays cible, le transport organisé ou le marketing lancé sur place. Mais en termes de financement aussi, les activités internationales impliquent de nouveaux défis pour l’entreprise.

Aperçu des coûts

- Dans une première étape, il convient d’analyser les coûts supplémentaires à prendre en compte dans l’activité internationale prévue. Si l’entreprise exporte ses produits, si elle achète des marchandises à l’étranger ou si elle prévoit une étape plus importante comme la création de sa propre filiale, différents coûts doivent être pris en compte, notamment:
- **Coûts d’information:** prix d’une analyse de marché ou de services de conseil visant à évaluer les opportunités dans le pays cible
 - **Autorisations:** coûts de vérification et frais administratifs
 - **Transport et distribution:** coûts des avions, trains, expédition et partenaire de distribution sur place, frais de douane, assurance transport, TVA
 - **Assurances:** primes pour les assurances des risques

- **Compensation des délais de paiement:** frais courants par exemple concernant le remboursement de crédits
- **Participations aux salons:** agencement du salon, frais de stand, frais de transport, défraiements
- **Marketing:** publicité et coûts de commercialisation dans le pays cible
- **Augmentation de la production:** achat, production de marchandises, investissements dans de nouvelles machines ou de nouveaux sites de production, coûts des collaborateurs supplémentaires
- **Stockage:** coûts du stockage en Suisse ou dans le pays cible
- **Coûts de production:** coûts pour le développement de nouveaux produits et services ou l’adaptation de ceux existants et leur production ou création

Fixer les flux de paiements et déterminer le besoin financier

Dans une prochaine étape, il faut clarifier si la petite entreprise dispose de suffisamment de fonds propres pour supporter les coûts, ou si elle a besoin d’un financement. Pour répondre à ces questions, il faut déterminer le besoin financier sur toute la période de l’activité internationale. En effet, ce genre d’activité ne se contente pas d’investissements rapides et à court terme. Les négociations de contrat durent souvent plusieurs mois. Et une fois la commande passée, il s’écoule souvent encore plusieurs mois avant le paiement du client à l’étranger.

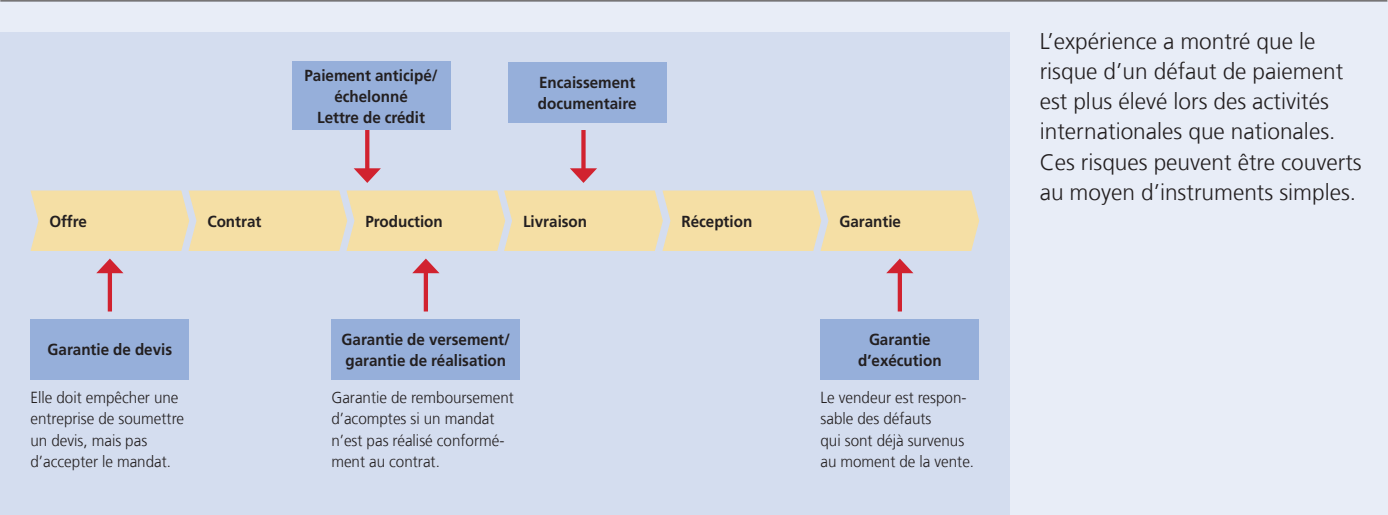
Une analyse minutieuse du besoin de financement (voir check-list page 23) montre quelles ressources sont disponibles à quel stade du man-

info
SERV, l’assurance contre les risques à l’exportation
↓
En tant qu’établissement de droit public détenu par la Confédération, la Serv soutient les exportations suisses et s’implique dans les secteurs du marché de l’assurance de crédit dans lesquels les prestataires privés ne s’engagent pas ou peu, par exemple contre les risques élevés ou les durées de risque plus longues.

Grâce au soutien de l’activité d’exportation suisse, des exportations se chiffrant par milliards sont réalisées chaque année. La condition: l’activité d’exportation doit entre autres apporter une certaine valeur ajoutée réalisée en Suisse. Aucune valeur minimale n’est fixée en ce qui concerne le volume du mandat.

Les termes [mis en évidence](#) sont brièvement expliqués dans le glossaire qui se trouve à la fin de ce numéro.

Illustration 10 Instruments d’assurance en cas d’activités internationales



Liquidités et risques sous contrôle

dat ou à quel moment un financement est nécessaire pour compenser d’éventuelles difficultés de liquidités. La discussion avec la banque, qui présente des possibilités de financement judicieuses et réalistes, constitue une étape importante.

Assurer ses liquidités

Avec un financement solide, les entreprises cherchent à toujours disposer d’assez de ressources financières pour le mandat en cours ou le suivant, en mettant en place un éventuel financement directement avec le client ou des banques et en se prémunissant parallèlement contre de possibles défauts de paiement.

- Conditions et instruments de paiement.** Les mesures suivantes couvrent les paiements de l’acheteur.
- **Paiement anticipé.** Le paiement anticipé est la solution la moins risquée et donc la plus favorable pour le fournisseur. Si par exemple une petite entreprise fabrique des pièces de machine sur mesure pour un client étranger, elle peut couvrir les coûts de production en amont grâce au paiement anticipé. Plus l’acompte convenu avec l’acheteur est élevé, plus ses coûts de production sont couverts. C’est un point important, notamment pour des biens propres au client.
 - **Paiement échelonné.** Les paiements échelonnés sont aussi intéressants. Dans le meilleur des cas, ils sont structurés de manière à ce que l’entreprise ait suffisamment de fonds avec les paiements intermédiaires pour couvrir les coûts de production. Dans la construction et les biens d’équipement, les acomptes ou les paiements échelonnés selon la répartition 20%, 40%, 40%

sont une variante courante. Le premier acompte de 20% est dû à la commande, les 40% suivants à l’expédition et les 40% restants sont versés à la réception de la marchandise par l’acheteur. Le fournisseur reçoit souvent aussi un acompte avec garantie de versement émis par une banque. L’inconvénient pour le fournisseur: il ne peut pas disposer librement du montant ni l’utiliser pour le préfinancement de sa production. La **garantie de «bonds»** de la Serv permet de remédier au problème: elle sert de sécurité à la banque, et le fournisseur peut utiliser le montant de l’acompte sous forme de liquidités.

- **Lettre de crédit.** Lorsqu’une entreprise conclut la première fois un contrat avec un partenaire étranger, la couverture offerte par la lettre de crédit peut être indiquée (voir illustration 12). La banque qui émet la lettre de crédit (en général, la banque de l’acheteur) apporte une promesse de paiement selon laquelle le fournisseur sera payé dès que les documents (par exemple factures, papiers d’expédition, liste de colisage, etc.) sont reçus conformément à la lettre de crédit et que les conditions de la lettre de crédit (par exemple les délais de livraison) sont respectés. La lettre de crédit garantit que le fournisseur reçoit aussi son argent si l’acheteur ne peut ou ne veut pas payer.
- **Encaissement documentaire.** Les partenaires contractuels qui se connaissent ou pour lesquels il existe une relation de confiance choisissent souvent l’encaissement documentaire. Ainsi, la petite entreprise réalise l’activité internationale donnant donnant et acquiert une sécurité limitée. Dans ce cas, les banques assurent une fonction exclusivement fiduciaire: la valeur documentaire est perçue par la voie bancaire. Les

astuce
Examen de la solvabilité: comment procéder
↓
Il existe différentes façons de vérifier la solvabilité d’un client:

1. Achat d’informations sur le client auprès d’entreprises d’informations économiques. Toutefois, ces informations donnent une image à un instant donné sans intégrer les perspectives d’avenir.
2. Recherches personnelles sur le client et son environnement, par exemple via un réseau personnel sur place. Quel est l’impact du client dans le pays cible? Le secteur a-t-il le vent en poupe ou stagne-t-il? etc.
3. Recherches par l’intermédiaire de tiers comme des représentants locaux, des plateformes Swiss Business sur place, des chambres de commerce bilatérales (via SwissCham), etc.

Illustration 11 Incoterms: qui supporte quels coûts et quels risques lors du transport?

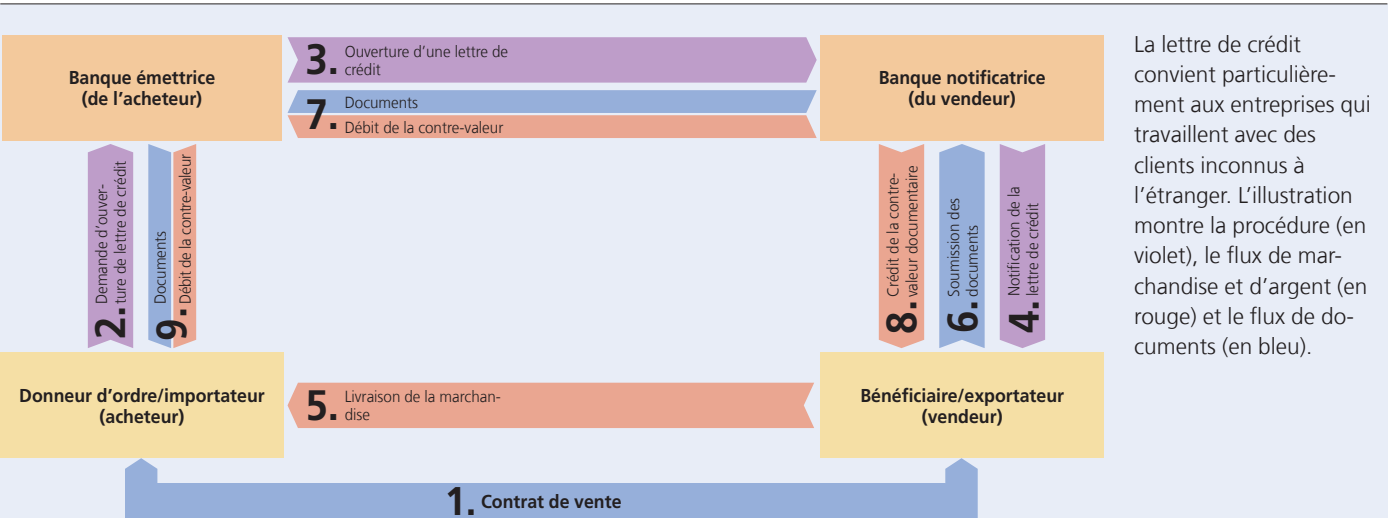
	Risque vendeur	Coûts vendeur	Risque acheteur	Coûts acheteur	Devoir d’assurance vendeur	Vendeur	Transporteur	Port Terminal Douane	Port Quai, long du bateau	Bateau (à bord)	Port de destination	Terminal convenu	Lieu de destination convenu	Douane	Acheteur	
EXW: départ usine																Lieu convenu, usine fabricant
FCA: franco transporteur, lieu de destination désigné																Lieu de destination convenu
CPT: port payé jusqu’à, lieu de destination convenu																Lieu de destination convenu
CIP: port payé, assurance comprise, jusqu’à																Lieu de destination convenu (assurance transport incluse)
DAP: rendu au lieu de destination convenu																Lieu de destination convenu
DAT: rendu au terminal																Terminal convenu
DDP: rendu droits acquittés																Lieu de destination convenu (avec dédouanement)

Les incoterms (ici une sélection) définissent quels coûts et quels risques sont supportés par l’acheteur ou le vendeur lors du transport.

Source: International Chamber of Commerce, Incoterms 2010.

documents sont présentés à l’acheteur par sa banque et remis contre paiement du montant de la facture. L’acheteur reçoit la propriété de la marchandise au paiement, le vendeur ne percevant quant à lui la valeur de la marchandise qu’à la livraison conforme. Dans le cadre de l’encaissement documentaire, rien ne garantit que l’acheteur paie à la livraison.	Risques liés à l’activité internationale Outre les coûts supplémentaires et le choix des instruments de financement et de paiement, il faut aussi veiller à la couverture des risques. Les risques suivants doivent être pris en compte: Risque économique. L’insolvabilité/le refus de paiement de l’acheteur fait partie du risque économique. Pour pouvoir évaluer ce risque de du-croire, il faut répondre aux questions suivantes: est-ce que je connais bien l’acheteur? Quelle est la probabilité que le client soit insolvable? Sa situation économique risque-t-elle de changer? Une vérification complète de la solvabilité (voir info) est particulièrement recommandée lorsqu’un fournisseur travaille pour la première fois avec un client et qu’il n’existe pas encore de base de confiance solide. Le risque économique peut être couvert au moyen d’instruments de paiement tels qu’une lettre de crédit émise par des assurances sur le marché privé des assurances ou par la Serv. Risques de transport. Il s’agit du risque qui découle de la détérioration ou de la perte de marchandises suite à une avarie, un accident, une guerre ou d’autres événements, dans le cadre de la livraison de marchandises. Le risque de transport est généralement couvert par une assurance transport. Pour réglementer les conditions de livraison dans le commerce international, l’entreprise peut se référer aux incoterms (voir illustration 11). Risque du pays (risque politique). On parle de risques du pays lorsque la marchandise est dété-	info Lettre de crédit: quels sont les documents mis en œuvre? ↓ La lettre de crédit est l’ordre d’un acheteur à sa banque de verser au vendeur un paiement d’un montant déterminé sur présentation de documents définis, qui prouvent l’envoi de la marchandise. Font par exemple partie de ces documents: ■ documents de transport, par exemple lettre de voiture, connaissance, lettre de transport aérien ■ papiers d’accompagnement comme facture de livraison, facture douanière ou certificat d’origine qui certifie l’origine des marchandises pour l’exportation par une administration autorisée comme la chambre de commerce ■ listes de colisage ■ certificats d’assurance
--	--	---

Illustration 12 Flux des documents, marchandises et fonds dans le cadre d’une lettre de crédit



riorée ou perdue à cause de situations particulières qui sévissent dans le pays acheteur, par exemple si la marchandise risque d’être détruite à cause d’une guerre, si les devises ne peuvent pas être transférées (risque de transfert) ou si les directives du pays destinataire changent tellement que les activités internationales deviennent impossibles. Risque de change. Sur les marchés monétaires libres, les taux de change sont soumis à des modifications qui peuvent être considérables. On appelle risque de change le risque de perte qui résulte de ces modifications de taux de change. Ce risque peut être atténué par des instruments bancaires à des fins de couverture de change. Quels risques couvrir? Il faut vérifier minutieusement quels risques couvrir et comment. Pour cela, la petite entreprise doit par exemple réfléchir aux conséquences d’un défaut de paiement de l’acheteur. Peut-elle supporter ce risque elle-même, parce que le montant est faible? Ou peut-être existe-t-il d’autres mandats avec l’acheteur qui permettent de faire levier? Ce qui compte, c’est le moment où apparaît le risque. Si l’acheteur commande une installation personnalisée, le risque commence dès la production, car le fournisseur finance les pièces propres au client. Si l’acheteur se retire du contrat en pleine phase de production, la marchandise ne peut plus être vendue ailleurs. Parallèlement, il n’existe pas encore de créance. L’entreprise peut couvrir ce risque via une assurance de risque de fabrication, par exemple avec la Serv. A partir du moment où il existe une créance, l’entreprise peut aussi couvrir le risque de paiement sur le marché privé des assurances ou via l’assurance de risque de crédit publique Serv. Dans les deux cas, une petite franchise reste auprès du fournisseur. Conclusion Dans le cadre d’une activité internationale, le risque d’un défaut de paiement est plus élevé qu’en cas d’activités en Suisse. Toutefois, les petites entreprises disposent d’instruments d’assurance qui les protègent des mauvaises surprises.	Check-list: du besoin financier au financement Des risques financiers sont associés aux activités internationales. C’est la raison pour laquelle une planification intelligente des finances est essentielle. Les points suivants doivent faire partie des réflexions. <table><tr><th colspan="2">Besoin financier</th></tr><tr><td>☐</td><td>Déterminez le besoin financier pour le mandat international prévu. Il faut tenir compte de l’ensemble des coûts supplémentaires engendrés par l’activité internationale:</td></tr><tr><td>Coûts supplémentaires pour le lancement de l’activité</td><td>Distribution</td></tr><tr><td>■ Coûts d’information</td><td>■ Transport</td></tr><tr><td>■ Frais de déplacement</td><td>■ Marketing</td></tr><tr><td>Couverture des risques</td><td>■ Canaux de distribution</td></tr><tr><td>■ Assurances</td><td>■ Stockage</td></tr><tr><td>Développement/achat/production</td><td>Financement</td></tr><tr><td>■ Autorisations</td><td>■ Compensation des délais de paiement</td></tr><tr><td>■ Achat et production de marchandise</td><td></td></tr><tr><td>■ Investissements de production</td><td></td></tr></table> <table><tr><th colspan="2">Liquidités</th></tr><tr><td>☐</td><td>Déterminez à quel moment vous avez besoin de quelles liquidités pour votre activité internationale. A l’aide d’une planification de liquidités, confrontez toutes les dépenses et recettes anticipées. Définissez le type, le montant et le moment. Il faut prendre en compte</td></tr><tr><td>Recettes et dépenses</td><td></td></tr><tr><td>■ Frais fixes: quand sont dus quels frais fixes (p. ex. loyer, salaires, primes d’assurance, paiements d’intérêts, remboursement de crédits, etc.)?</td><td></td></tr><tr><td>■ Frais variables: quand sont dus quels frais variables (p. ex. achat de matériel, frais de déplacement, frais de transport, etc.)?</td><td></td></tr><tr><td>■ Créanciers: dans combien de temps dois-je avoir réglé quelles dettes auprès des fournisseurs?</td><td></td></tr><tr><td>■ Débiteurs: quand mes clients paient-ils quelles factures (selon les prévisions)?</td><td></td></tr><tr><td>☐</td><td>Sur base de la planification des liquidités, définissez si et à quel moment vous avez besoin de liquidités supplémentaires, et réfléchissez si vous pouvez les réunir vous-même ou si vous devez vous les procurer auprès d’un tiers.</td></tr><tr><td>Instruments</td><td></td></tr><tr><td>■ Garantie de «bonds»</td><td></td></tr><tr><td>■ Crédit de fabrication</td><td></td></tr><tr><td>■ etc.</td><td></td></tr></table> <table><tr><th colspan="2">Couverture des risques</th></tr><tr><td>☐</td><td>Déterminez quels risques ci-dessous s’appliquent à votre activité internationale. Évaluez quels risques vous pouvez supporter vous-même et lesquels vous devez faire assurer à quelle hauteur et avec quels instruments.</td></tr><tr><td>Risque</td><td>Instruments</td></tr><tr><td>■ Risque économique</td><td>paiement anticipé ou échelonné, lettre de crédit, encaissement documentaire, assurance de crédit</td></tr><tr><td>■ Risque de transport</td><td>incoterms, assurance transport</td></tr><tr><td>■ Risque du pays (risque politique)</td><td>assurance de crédit à l’exportation</td></tr><tr><td>■ Risque de change</td><td>instruments de couverture de change par une banque</td></tr></table> <table><tr><th colspan="2">Finanzierung</th></tr><tr><td>☐</td><td>Si un financement à moyen ou long terme de l’activité internationale est nécessaire, clarifiez les questions suivantes:</td></tr><tr><td>■ Pendant combien de temps ai-je besoin des fonds?</td><td></td></tr><tr><td>■ Avec quels instruments est-ce que je peux financer l’activité internationale?</td><td></td></tr><tr><td>■ Quelles conditions-cadres s’appliquent (coûts auxiliaires de financement/d’intérêts)?</td><td></td></tr><tr><td>■ Comment s’organisent les modalités de remboursement?</td><td></td></tr><tr><td>Instrumente</td><td></td></tr><tr><td>■ Crédit fournisseur</td><td>■ Garantie bancaire</td></tr><tr><td>■ Affacturage</td><td>■ Affacturage à forfait</td></tr><tr><td></td><td>■ Leasing</td></tr><tr><td></td><td>■ etc.</td></tr></table> Vous trouverez cette check-list sur postfinance.ch/pe.	Besoin financier		☐	Déterminez le besoin financier pour le mandat international prévu. Il faut tenir compte de l’ensemble des coûts supplémentaires engendrés par l’activité internationale:	Coûts supplémentaires pour le lancement de l’activité	Distribution	■ Coûts d’information	■ Transport	■ Frais de déplacement	■ Marketing	Couverture des risques	■ Canaux de distribution	■ Assurances	■ Stockage	Développement/achat/production	Financement	■ Autorisations	■ Compensation des délais de paiement	■ Achat et production de marchandise		■ Investissements de production		Liquidités		☐	Déterminez à quel moment vous avez besoin de quelles liquidités pour votre activité internationale. A l’aide d’une planification de liquidités, confrontez toutes les dépenses et recettes anticipées. Définissez le type, le montant et le moment. Il faut prendre en compte	Recettes et dépenses		■ Frais fixes: quand sont dus quels frais fixes (p. ex. loyer, salaires, primes d’assurance, paiements d’intérêts, remboursement de crédits, etc.)?		■ Frais variables: quand sont dus quels frais variables (p. ex. achat de matériel, frais de déplacement, frais de transport, etc.)?		■ Créanciers: dans combien de temps dois-je avoir réglé quelles dettes auprès des fournisseurs?		■ Débiteurs: quand mes clients paient-ils quelles factures (selon les prévisions)?		☐	Sur base de la planification des liquidités, définissez si et à quel moment vous avez besoin de liquidités supplémentaires, et réfléchissez si vous pouvez les réunir vous-même ou si vous devez vous les procurer auprès d’un tiers.	Instruments		■ Garantie de «bonds»		■ Crédit de fabrication		■ etc.		Couverture des risques		☐	Déterminez quels risques ci-dessous s’appliquent à votre activité internationale. Évaluez quels risques vous pouvez supporter vous-même et lesquels vous devez faire assurer à quelle hauteur et avec quels instruments.	Risque	Instruments	■ Risque économique	paiement anticipé ou échelonné, lettre de crédit, encaissement documentaire, assurance de crédit	■ Risque de transport	incoterms, assurance transport	■ Risque du pays (risque politique)	assurance de crédit à l’exportation	■ Risque de change	instruments de couverture de change par une banque	Finanzierung		☐	Si un financement à moyen ou long terme de l’activité internationale est nécessaire, clarifiez les questions suivantes:	■ Pendant combien de temps ai-je besoin des fonds?		■ Avec quels instruments est-ce que je peux financer l’activité internationale?		■ Quelles conditions-cadres s’appliquent (coûts auxiliaires de financement/d’intérêts)?		■ Comment s’organisent les modalités de remboursement?		Instrumente		■ Crédit fournisseur	■ Garantie bancaire	■ Affacturage	■ Affacturage à forfait		■ Leasing		■ etc.
Besoin financier																																																																																			
☐	Déterminez le besoin financier pour le mandat international prévu. Il faut tenir compte de l’ensemble des coûts supplémentaires engendrés par l’activité internationale:																																																																																		
Coûts supplémentaires pour le lancement de l’activité	Distribution																																																																																		
■ Coûts d’information	■ Transport																																																																																		
■ Frais de déplacement	■ Marketing																																																																																		
Couverture des risques	■ Canaux de distribution																																																																																		
■ Assurances	■ Stockage																																																																																		
Développement/achat/production	Financement																																																																																		
■ Autorisations	■ Compensation des délais de paiement																																																																																		
■ Achat et production de marchandise																																																																																			
■ Investissements de production																																																																																			
Liquidités																																																																																			
☐	Déterminez à quel moment vous avez besoin de quelles liquidités pour votre activité internationale. A l’aide d’une planification de liquidités, confrontez toutes les dépenses et recettes anticipées. Définissez le type, le montant et le moment. Il faut prendre en compte																																																																																		
Recettes et dépenses																																																																																			
■ Frais fixes: quand sont dus quels frais fixes (p. ex. loyer, salaires, primes d’assurance, paiements d’intérêts, remboursement de crédits, etc.)?																																																																																			
■ Frais variables: quand sont dus quels frais variables (p. ex. achat de matériel, frais de déplacement, frais de transport, etc.)?																																																																																			
■ Créanciers: dans combien de temps dois-je avoir réglé quelles dettes auprès des fournisseurs?																																																																																			
■ Débiteurs: quand mes clients paient-ils quelles factures (selon les prévisions)?																																																																																			
☐	Sur base de la planification des liquidités, définissez si et à quel moment vous avez besoin de liquidités supplémentaires, et réfléchissez si vous pouvez les réunir vous-même ou si vous devez vous les procurer auprès d’un tiers.																																																																																		
Instruments																																																																																			
■ Garantie de «bonds»																																																																																			
■ Crédit de fabrication																																																																																			
■ etc.																																																																																			
Couverture des risques																																																																																			
☐	Déterminez quels risques ci-dessous s’appliquent à votre activité internationale. Évaluez quels risques vous pouvez supporter vous-même et lesquels vous devez faire assurer à quelle hauteur et avec quels instruments.																																																																																		
Risque	Instruments																																																																																		
■ Risque économique	paiement anticipé ou échelonné, lettre de crédit, encaissement documentaire, assurance de crédit																																																																																		
■ Risque de transport	incoterms, assurance transport																																																																																		
■ Risque du pays (risque politique)	assurance de crédit à l’exportation																																																																																		
■ Risque de change	instruments de couverture de change par une banque																																																																																		
Finanzierung																																																																																			
☐	Si un financement à moyen ou long terme de l’activité internationale est nécessaire, clarifiez les questions suivantes:																																																																																		
■ Pendant combien de temps ai-je besoin des fonds?																																																																																			
■ Avec quels instruments est-ce que je peux financer l’activité internationale?																																																																																			
■ Quelles conditions-cadres s’appliquent (coûts auxiliaires de financement/d’intérêts)?																																																																																			
■ Comment s’organisent les modalités de remboursement?																																																																																			
Instrumente																																																																																			
■ Crédit fournisseur	■ Garantie bancaire																																																																																		
■ Affacturage	■ Affacturage à forfait																																																																																		
	■ Leasing																																																																																		
	■ etc.																																																																																		

«Il est essentiel de prévoir assez de temps pour les mandats internationaux.»

Audio Bauer Pro AG



Entreprise Audio Bauer Pro AG / Voice Technologies, Zurich, audio-bauerpro.ch
Branche, activité Production et distribution de microphones et d'écouteurs
Création 1998
Effectif 10 personnes
Objectif Développer la marque propre Voice Technologies

Les microphones miniatures et les écouteurs d'Audio Bauer Pro AG sont fabriqués en Suisse et plébiscités dans le monde entier. Angela Hausammann, présidente du Conseil d'administration, évoque les activités internationales.

Les comprimés effervescents sonnent-ils juste? Audio Bauer Pro AG fournit ses microphones miniatures et ses écouteurs à 18 pays européens, quatre pays américains et huit pays d'Asie et du Moyen-Orient. Ils sont principalement utilisés dans les transmissions télévisées, les représentations de théâtre ou les enregistrements spécifiques en extérieur ou sous l'eau. «Nous venons de tester pour un client allemand qui travaille dans l'événementiel la capacité de notre microphone certifié IPX7 étanche à rendre le bruit d'un comprimé effervescent», explique Angela Hausammann, présidente du Conseil d'administration. Prouvant ainsi que l'entreprise zurichoise répond aux besoins très spécifiques des clients, ce qui lui permet de se démarquer de la forte concurrence nationale et internationale. «En tant que petite entreprise de dix collaborateurs, nous sommes très flexibles.»

«Les partenaires commerciaux indiens aiment négocier. Il peut être utile de réfléchir à l'avance à quel point on souhaite répondre à ces exigences ou quelles alternatives on peut proposer.»
Angela Hausammann,
présidente du Conseil d'administration,
Audio Bauer Pro AG

Exemple pratique Audio Bauer Pro AG



«Il est très utile de connaître la mentalité du partenaire commercial et d'en tenir compte, aussi bien en matière de communication que de pratiques commerciales.»

Apprendre tous les jours. «En travaillant dans le monde entier, on en apprend tous les jours», explique Angela Hausammann. Par exemple que dans les activités avec le Brésil, il faut envoyer les marchandises en cas de garantie par le même mode de transport que celui utilisé pour l'expédition à notre intention. Sinon, les marchandises sont tout simplement renvoyées à l'expéditeur. Ou qu'en cas de livraisons en Ukraine, le

client doit d'abord disposer d'un contrat à signer. L'importateur le transmet ensuite à sa banque pour signature. Celle-ci le renvoie à l'exportateur, qui l'envoie pour finir au client avec la livraison. Angela Hausammann élabore des check-lists pour tous les mandats qui sont associés à des conditions spécifiques de ce genre. «Elles nous permettent de traiter les mandats encore plus rapidement.» Elle prévoit également assez de temps pour les clients étrangers en cas de missions de développement. «En cas de mandat pour le Japon, je ne peux pas me rendre rapidement sur place pour montrer le produit. Les allers retours prennent du temps.»

Service efficace et présence sur place. Selon la présidente du Conseil d'administration, la réussite internationale réside sur les produits eux-mêmes, la fiabilité du service à la clientèle et le suivi des contacts avec les distributeurs, par exemple sur les salons internationaux. «Mon associé ou moi-même sommes sur place dès que nous le pouvons. En effet, le contact personnel est irremplaçable. C'est particulièrement vrai pour les activités internationales.»

Non seulement Audio Bauer Pro AG livre ses produits dans le monde entier, mais l'entreprise achète aussi des pièces détachées dans divers pays pour sa propre production. «Plus nous dépendons d'un produit importé, plus nous en stockons. Si la marchandise étrangère n'est subitement plus disponible, nous avons une marge de manœuvre pour trouver un autre fournisseur.» Audio Bauer Pro AG couvre les risques à l'exportation de manière tout aussi pragmatique que ce genre de risques à l'importation: «Nous ne livrons généralement la marchandise que contre paiement anticipé. Cela a fait ses preuves», souligne Angela Hausammann.

Qualité de son suisse pour le football brésilien. Audio Bauer Pro AG a récemment développé un casque micro-téléphone particulièrement robuste avec écouteur et oreillette sur demande d'un client. Il est maintenant utilisé pour les matchs de foot brésiliens: les reporters sportifs les utilisent lors des retransmissions.

Pour que ça roule aussi à l'étranger

Thomas Bähler et Anna-Antonina Gottret

A quoi une petite entreprise doit-elle veiller du point de vue juridique lorsqu'elle se lance à l'étranger? Les conseils suivants contribuent à éviter les obstacles juridiques courants.

Heinz Möri exploite une ébénisterie avec sept employés dans l'Emmental. Les supports de bureau pour le rangement de matériel de travail représentent les meilleures ventes de l'entreprise. Les supports de bureau sont connus au niveau national sous la marque «Gefunden!» déposée auprès de l'Institut de la propriété intellectuelle. Des entreprises étrangères commencent même à s'intéresser aux produits. Une première grosse commande d'un client allemand vient de tomber. Les variantes suivantes montrent au moyen d'exemples à quoi Heinz Möri et les autres petites entreprises doivent veiller du point de vue juridique avant de se lancer à l'étranger.

Faire protéger la marque à l'étranger

La protection de sa propre marque, de son propre design ou brevet constitue souvent un obstacle juridique. Même s'ils ont été déposés auprès de l'Institut de la propriété intellectuelle, ils ne sont en principe protégés contre la contrefaçon qu'en Suisse. Cela s'applique aussi à la marque «Gefunden!» de Heinz Möri qui est pour l'instant enregistrée uniquement dans le registre des marques suisse. Möri ne pourrait pas s'opposer à l'utilisation d'indicateurs identiques ou proches pour des marchandises semblables ou similaires par des prestataires sur le marché allemand. Pour y remédier, il doit déposer sa marque en Allemagne et la faire protéger.

Pour quels pays? Donc avant qu'une petite entreprise propose ses produits ou services dans d'autres pays, elle doit s'occuper de l'extension de la protection des **droits intellectuels**. Pour cela, elle dispose de différentes possibilités faciles à gérer (voir info). Mais l'entreprise doit bien réfléchir pour quels pays une telle protection est nécessaire. En effet, elle est toujours associée à des frais.

Veiller à la durée des brevets. Pour les brevets, il est possible d'étendre la protection à d'autres pays uniquement pour une durée de douze mois à partir du premier enregistrement en Suisse. A l'expiration de cette carence, l'invention n'est plus considérée comme nouvelle et ne peut plus être protégée à l'étranger. Pour les brevets, il est donc important d'intégrer l'ensemble des pays avec lesquels une activité internationale est visée dès la première inscription. Pour l'UE, la protection des brevets peut être demandée de manière centralisée: soit directement auprès de l'office des brevets à Munich ou via l'Institut de la propriété intellectuelle en Suisse.

Veiller aussi aux risque inhérents à la responsabilité

Si Heinz Möri prévoit de proposer ses produits également en dehors de l'UE, il doit veiller aux exigences relatives à la sécurité des produits dans les pays cibles et aux risques inhérents à la responsabilité pour les dommages résultant d'erreurs sur les produits. Tandis que les pays membres de l'UE appliquent en grande partie les mêmes règles qu'en Suisse, il existe parfois des exigences encore plus strictes dans d'autres pays.

astuce

Comment protéger des marques et des designs



Les options suivantes permettent d'étendre la protection de marques et de designs à d'autres pays:

- Inscription individuelle dans les pays souhaités
- Inscription internationale avec effet sur plusieurs pays choisis
- Inscription en tant que marque communautaire ou dessin/modèle communautaire protégé dans toute l'UE (design)

Vous trouverez d'autres informations sur le site Web de l'Institut de la propriété intellectuelle ipi.ch.

Les termes **mis en évidence** sont brièvement expliqués dans le glossaire qui se trouve à la fin de ce numéro.

Pour que ça roule aussi à l'étranger

Attention aux sources de danger. C'est ce que montre l'exemple des Etats-Unis qui imposent des exigences strictes aux fabricants concernant les obligations de sécurité et d'instruction vis-à-vis des utilisateurs finaux. Ainsi, le droit des Etats-Unis interdit généralement de remplacer les dispositifs de sécurité techniquement et raisonnablement exigibles par un avertissement. Par ailleurs, ils ne sont considérés comme complets que lorsque parallèlement à l'avertissement sur la source de danger, les conséquences en cas de non-respect de l'avertissement sont explicitement indiquées. Si par exemple des pièces mobiles d'une machine peuvent blesser le travailleur qui les touche, cette conséquence possible doit être explicitement mentionnée à l'endroit approprié. Un simple avertissement sur la source de danger (comme par exemple un panneau «Ne pas toucher!») ne serait pas suffisant selon le droit des Etats-Unis.

Plaintes collectives possibles. Parallèlement, le risque inhérent à la responsabilité est également plus élevé. D'une part en raison de l'Institut étranger des dommages-intérêts punitifs, inconnus sous cette forme en Suisse et dans le reste de l'Europe continentale. D'autre part à cause de la possibilité de coordination des demandes de dommages-intérêts de différentes victimes dans des plaintes collectives. Les exportations vers les Etats-Unis ou d'autres pays qui ne font pas partie de l'UE supposent donc de se pencher sur les directives locales. Par ailleurs, il faut s'assurer une garantie d'assurance suffisante pour les risques engageant la responsabilité civile.

Rédaction de contrats détaillés

Si la petite entreprise de Heinz Möri veut mettre toutes les chances de son côté dans son activité internationale, elle ferait bien de conclure un contrat avec ses partenaires commerciaux à l'étranger, en particulier lorsqu'il s'agit d'un premier contact. En effet, même avec la mondialisation, chaque Etat a son propre système juridique avec parfois des réglementations complètement différentes pour des questions spécifiques.

Par exemple en ce qui concerne le risque de détérioration des produits commandés lors du transport à destination du client par un transitaire indépendant du vendeur. Selon le droit suisse, le client doit dans tous les cas payer le prix d'achat total au vendeur (et peut ainsi s'indemniser au maximum par des demandes de dommages-intérêts vis-à-vis du transitaire). En Allemagne il existe une distinction: dans les contrats entre des entreprises, le client supporte le risque, comme en Suisse. En revanche, le vendeur devrait remplacer les marchandises endommagées à un particulier.

Protection en cas de litiges. Si une entreprise conclut des activités avec des partenaires étrangers, il est souvent difficile de savoir à quelles règles nationales elles sont soumises et quel tribunal serait compétent en cas de litige. Les risques correspondants peuvent être minimisés par des contrats. Dans tous les cas, les principes suivants doivent être pris en compte:

■ **Décrire en détail les droits et devoirs.** La plupart des normes juridiques publiques ne sont appliquées que de manière subsidiaire lorsque les parties n'ont pas réglé un point contractuellement. C'est la raison pour laquelle on recom-

info

La convention de l'ONU sur la vente internationale de marchandises



Elle se base sur un traité international entre 79 Etats et contient des règles uniformes pour les contrats d'achat et de livraison. Ils concernent par exemple

- la réalisation du contrat: lieu et heure de livraison, expédition, documents
- la prise en charge des risques: qui supporte à quel moment le risque d'une destruction indépendante de sa volonté de l'objet de la vente?
- la procédure en cas de réalisation défectueuse: transformation, minoration, retouche, etc. Si un contrat avec un partenaire contractuel venant d'un autre Etat de la convention n'est pas soumis à la convention, son applicabilité doit être expressément exclue.

Illustration 13 Les points à régler en cas de différence de formes d'activités internationales

	Forme de l'activité internationale				
A prendre en compte	Exportation et importation	Octroi de licences	Distribution via des représentants	Filiale	Joint-venture
Elaboration d'un contrat	Contrat d'importation ou d'exportation (contrat d'achat ou de vente) avec conditions commerciales, etc.	Contrat de licence avec protection contre la concurrence, etc.	Elaboration des contrats des représentants commerciaux avec cadre légal sur place, etc.		Contrat de joint-venture avec droit de décision, exclusivité, etc.
Païement	Païement anticipé, lettre de crédit, etc.	Frais de licence	Système de commissions		
Transport	Conditions (incoterms)				
Propriété intellectuelle	Inscription de ses biens de propriété intellectuelle à l'étranger	Droits d'utilisation			
Droit du travail	Conditions d'embauche et proportion du personnel étranger			Délégation de personnel, situation d'assurance sociale, etc.	Conditions d'embauche et de licenciement; etc.

Différents points doivent être réglés pour les différentes formes d'activités internationales. Tandis que les conditions de transport jouent un rôle important dans l'importation et l'exportation, le droit du travail local est essentiel dans la création d'une filiale à l'étranger.

Illustration 14 Les aspects à prendre en compte au cours de la chaîne de valeur

Etapas de la chaîne de valeur	Développement	Achat	Production (à l'étranger)	Distribution	
A régler en particulier	■ Protection de tous les droits de propriété intellectuelle relatifs au produit (brevets, designs, marques) ■ Exigences relatives au produit selon les directives applicables des pays cibles (sécurité des produits, législation sur les aliments, etc.) ■ Responsabilité du fait des produits	■ Quantités d'achat ■ Conditions d'achat ■ Livraison et conditions de transport (éventuellement à l'aide de clauses internationales normalisées comme les incoterms) ■ Réclamations en cas de défaut de la marchandise (droit de reprise, etc.)	■ Droit social ■ Droit du travail ■ Protection des droits de propriété intellectuelle dans le pays de production ■ Exigences relatives au produit selon les directives applicables des pays cibles (sécurité des produits, législation sur les aliments, etc.) ■ Responsabilité du fait des produits	■ Extension de la protection des droits de propriété intellectuelle aux pays cibles ■ Choix du modèle de distribution en tenant compte des dispositions douanières, fiscales, de cartel et de commerce extérieur ■ Quantités de vente minimale ■ Octroi de licence sur les droits de propriété intellectuelle aux partenaires de distribution (le cas échéant) ■ Rémunération des partenaires de distribution	En fonction de l'étape de la chaîne de valeur, différents aspects juridiques doivent être pris en compte lors du développement, de l'achat, de la production et de la distribution de produits et services dans les activités internationales.

mande une version personnalisée aussi précise que possible des services dus mutuellement et des modalités de leur prestation (voir check-list). Cela renforce la sécurité du contrat et évite la reprise de réglementations étrangères non familières. La reprise de clauses normalisées au niveau international, comme les incoterms, peut simplifier la rédaction du contrat.

■ **Déterminer le droit applicable.** Il convient aussi de déterminer à quel droit le rapport contractuel est soumis et quelles règles publiques s'appliquent de manière subsidiaire si le contrat ne règle pas définitivement certains aspects. Son propre droit n'est pas toujours le plus économique, mais le plus pratique. Si cela n'empêche pas le pouvoir de négociation, l'assujettissement au droit national est généralement recommandé. Dans les contrats d'achat et de livraison, la convention de l'ONU sur la vente internationale de marchandises en fait partie (voir info page 27).

■ **Définir le tribunal compétent ou la clause d'arbitrage.** Si un partenaire commercial international ne remplit plus ou que partiellement ses prestations, il est important de savoir où et comment il peut être engagé à remplir correctement le contrat. Si possible, il faut faire déclarer compétent les tribunaux nationaux pour le jugement des litiges en intégrant une clause mentionnant le tribunal compétent. Devoir porter plainte ou être poursuivi dans un autre Etat est compliqué et associé à des inconvénients. Il peut être recommandé de déclarer un **tribunal arbitral** compétent pour les activités internationales qui sont particulièrement importantes pour la petite entreprise. Cela offre divers avantages.

Conclusion

Le lancement à l'étranger peut être semé d'embûches du point de vue juridique. Pour protéger son offre contre les imitations, il vaut la peine de protéger suffisamment les droits de propriété intellectuelle dans les pays cibles. Il faut veiller aussi aux exigences parfois strictes qui pèsent sur la sécurité des produits. Par ailleurs, il convient de s'assurer qu'il existe une garantie d'assurance suffisante dans les pays cibles pour les risques liés à la responsabilité sur les produits. Enfin, la conclusion de contrats écrits détaillés est recommandée, notamment lors des premières activités. Les contrats clairs sont l'une des clés de la réussite et évitent les affrontements laborieux.

Check-list: ce qui fait partie d'un contrat international

L'aperçu suivant montre les principaux points et l'organisation d'un contrat international.

1. Préambule	
☐	Portrait rapide des deux parties
☐	Informations sur l'objectif du contrat ou la finalité visée
2. Objet du contrat	
☐	Explication du noyau du contrat Exemple: avec ce contrat, l'ébénisterie Heinz Möri s'engage à livrer 20 supports de bureau à l'acheteur.
3. Principales prestations des deux parties	
☐	Prestation en nature Spécification de la prestation principale du contrat Exemple: dans les contrats d'achat, il faut lister les données détaillées relatives à l'objet d'achat et à la quantité commandée.
☐	Prestation financière Prix de la prestation en nature
☐	Modalités de l'échange de prestations Lieu de réalisation Date de réalisation Modalités de paiement (notamment monnaie, mode de paiement, date de paiement)
4. Règles de garantie	
☐	Description des exigences de l'acheteur si les marchandises livrées présentent des défauts (transformation, minoration, retouche, dommages-intérêts) et les modalités correspondantes
5. Moyens d'assurance	
☐	Pénalités conventionnelles Exemple: si l'une des parties ne remplit pas ses devoirs selon ce contrat, elle doit verser une pénalité conventionnelle de CHF 50'000 à l'autre partie pour chaque atteinte. Sous réserve d'autres dommages-intérêts.
☐	Règles de confidentialité Exemple: les deux parties s'engagent à garder secrètes toutes les informations échangées dans le cadre de la relation de contrat, à ne pas les divulguer à des tiers et à ne pas les utiliser de manière directe ou indirecte à ses propres fins commerciales.
☐	Clauses de non-concurrence Exemple: les partenaires s'engagent à ne pas exercer d'activités concurrentielles pendant la durée du contrat et pendant les deux ans qui suivent sa résiliation.
6. Droit applicable	
☐	Détermination du droit à laquelle la relation de contrat est soumise (convention de l'ONU sur la vente internationale de marchandises, droit suisse ou droit du pays d'origine de l'acheteur)
7. Tribunal compétent ou clause d'arbitrage	
☐	Détermination des tribunaux compétents pour le jugement de litiges éventuels résultant de la relation de contrat: tribunaux publics du pays d'origine du vendeur ou de l'acheteur, éventuellement tribunal arbitral

Vous trouverez cette check-list sur postfinance.ch/pe.

Faits et chiffres: présence des petites et moyennes entreprises à l'étranger

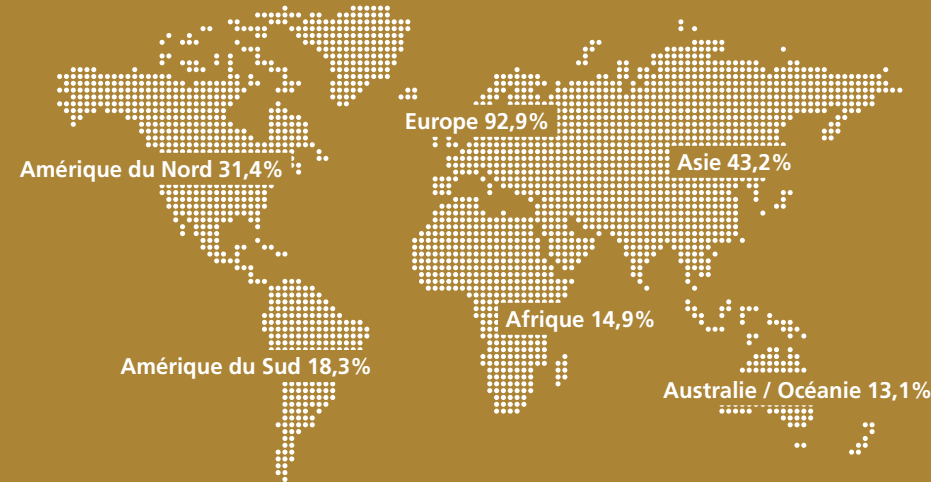
Quel est le comportement d'internationalisation des PME suisses? L'étude Swiss International Entrepreneurship Survey 2013, publiée par la haute école de gestion de Fribourg avec le soutien de Post-Finance, répond à ces questions et à bien d'autres.

Ce code QR vous permet d'accéder à tous les résultats de l'étude et à la plateforme de commerce:

commerceexterieur.postfinance.ch.



Sur quels marchés les petites entreprises sont-elles présentes?



En 2012, les petites entreprises de moins de 10 collaborateurs présentes à l'étranger interrogées exerçaient en moyenne sur 8,6 marchés étrangers et 2,3 continents. La carte du monde montre la répartition en pourcentage des activités étrangères sur les continents. L'expansion commence majoritairement dans les pays voisins avant de sonder des régions plus éloignées au niveau géographique et culturel.

55,4%

du chiffre d'affaires des petites entreprises interrogées est réalisé à l'étranger.

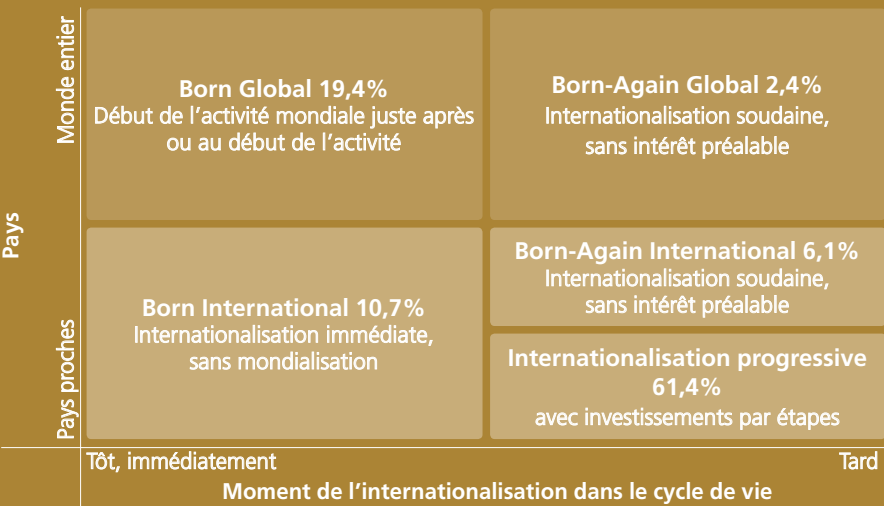
53,1%

des petites entreprises ont une expérience internationale au lancement de leurs activités à l'étranger.

52,6%

des petites entreprises interrogées disent suivre une stratégie de gestion des risques.

Internationalisation progressive ou naissance internationale?



La majorité des PME (61,4%) opère une internationalisation progressive.

Quelles sont les formes d'internationalisation les plus courantes?

Le classement suivant montre la voie généralement suivie par les PME interrogées pour l'internationalisation:

1. Exportation directe
2. Exportation indirecte
3. Acheteur en gros
4. Succursale à l'étranger
5. Filiale
6. Octroi de licence
7. Joint-venture
8. Site de production à l'étranger avec ses propres structures de distribution
9. Franchise
10. Autres

L'exportation directe est non seulement le canal de distribution le plus courant pour les PME suisses, mais aussi le plus efficace.

Glossaire

Affacturage. L'affacturage est l'achat de créances provenant de livraisons de marchandises ou de services par un affactureur, que le vendeur soit responsable de la solvabilité du débiteur ou non. Contrairement à l'affactureur à forfait, l'affactureur a un droit de reprise sur l'exportateur en cas de non-paiement des créances. L'affactureur se charge du contrôle des paiements ainsi que des procédures de relance, réclamation et exécution. Attention: veiller aux coûts!

Affacturage à forfait. L'affacturage à forfait est la vente de créance dans laquelle l'ensemble des risques politiques et économiques sont supportés sans recours par l'affactureur à forfait. Le vendeur n'est responsable vis-à-vis de l'affactureur à forfait que pour l'aspect juridique de la créance (c.-à-d. caractère absolu, irrévocable, certain et cessible). Un affacturage à forfait suppose donc une créance entièrement abstraite, détachée de l'activité de base. Les durées vont généralement de six mois à cinq ans. Le déroulement est en principe le même que pour un financement d'exportation classique: les traites acceptés et avalisés par une banque sont escomptés et repris par l'affactureur à forfait.

Couverture de change. La couverture de change est une procédure qui vise à atténuer ou éliminer le risque de pertes de change résultant des fluctuations des cours. Cela peut se faire à l'aide de dérivés, en particulier de transactions d'options et à terme, également appelées hedging. La méthode la plus simple est une facturation dans sa propre monnaie (p. ex. en CHF). Exemple: un importateur suisse doit payer 100 000 USD dans trois mois pour des marchandises achetées à l'étranger. Pour éviter les pertes, il se couvre en convenant immédiatement l'achat des dollars au cours

à terme pour plus tard puis en exécutant la transaction à terme trois mois plus tard à l'échéance du paiement.

Droit de propriété intellectuelle. Le droit de propriété intellectuelle donne à son détenteur le droit d'exclure toutes les autres personnes de l'utilisation du bien immatériel (brevet, design, marque, etc.) concerné ou de réclamer de l'argent pour cela dans le cadre d'un contrat de licence.

Franchise. Dans le cadre d'une franchise, un franchiseur fournit à un franchisé l'utilisation (régionale) d'un concept commercial contre rémunération. Grâce aux connaissances locales du franchisé, le franchiseur obtient un accès direct au marché, ce qui limite ainsi les risques liés à la distribution. Le franchisé peut recourir à un concept éprouvé sans devoir fournir de services préliminaires risqués.

Garantie de «bonds». Sur mandat de l'exportateur, la garantie de «bonds» garantit qu'un montant défini sera versé à l'établissement financier émetteur, lorsqu'il est fait appel à la garantie contractuelle et que l'exportateur ne remplit pas ses engagements contractuels. La garantie de «bonds» permet à l'exportateur d'obtenir plus aisément une garantie contractuelle auprès des établissements financiers.

Incoterms. Les incoterms sont des règles internationales qui servent à interpréter les conditions contractuelles courantes dans le commerce extérieur. Elles règlent principalement deux aspects: 1) le transport, c.-à-d. qui (exportateur ou importateur) organise le transport d'où à où et en supporte les frais; 2) le transfert des risques, c.-à-d. qui supporte le risque en cas de perte ou de détérioration éventuelle de la marchandise lors du transport (et doit donc s'assu-

rer en conséquence). Il existe onze clauses normalisées. Si les parties déclarent l'une de ces clauses applicable dans le contrat, les réglementations qui en découlent font partie intégrante du contrat sans qu'elles soient reformulées explicitement dans les documents du contrat.

Leasing. Le leasing est une forme de financement dans laquelle le bailleur cède l'utilisation du bien en leasing au preneur de leasing contre paiement d'une rémunération convenue. Le preneur de leasing effectue des versements qui englobent les coûts de fabrication, le financement, l'assurance et une marge bénéficiaire.

Position sur le marché. La position sur le marché est la place qu'un produit ou un service occupe sur un marché, généralement indiqué en pourcentage des chiffres de vente totaux.

Risque de ducroire. Il englobe les risques que l'acheteur ne remplit pas ou pas dans les délais les obligations de paiement mentionnées dans le contrat d'achat vis-à-vis du vendeur. Outre la créance principale, le risque de ducroire fait référence aux éventuelles créances de dommages-intérêts et aux autres créances auxiliaires (p. ex. intérêts de retard ou pénalités contractuelles).

Scénarios les plus favorables et les plus défavorables. Dans les scénarios les plus favorables/défavorables, on imagine les futurs résultats possibles qui ont une influence sur le déroulement des activités. Le scénario le plus favorable est la meilleure situation qui peut se produire, le scénario le plus défavorable, la pire. Cela peut par exemple se produire dans les activités internationales lorsqu'un client étranger ne paie pas ou quand la sécurité des droits dans le pays cible modifiée est négative.

Stratégie de guérilla. Dans le contexte économique, les stratégies de guérilla désignent des actions inhabituelles qui permettent d'atteindre un résultat important avec des moyens limités. Le terme de guérilla vient d'un type d'affrontement dans lequel des activités atypiques sont effectuées dans l'arrière-pays.

Tribunal arbitral. Il s'agit d'un tribunal privé. Les procédures d'arbitrage sont parfois plus rapides, mais aussi plus coûteuses que les actions en justice publique et offrent certains avantages tels que le libre choix du règlement de procédure, de la langue du tribunal et du lieu de négociation, l'influence sur la nomination des arbitres et donc la possibilité d'intégrer des personnes compétentes du secteur.

Volume d'exportation. Le volume d'exportation indique la valeur monétaire de toutes les exportations réalisées par une économie sur une période déterminée. Font partie des exportations tous les services, marchandises et flux de capitaux qui sont transférés d'un pays dans un autre.

Sujet du prochain numéro: «e-commerce»

Présentation. La prochaine édition de «pe – Gestion de la petite entreprise» sera consacrée au thème de l'e-commerce.

Les petites entreprises sont de plus en plus nombreuses à se faire une place sur Internet et à ainsi gagner de l'argent. Ce canal de distribution se développe rapidement depuis des années. Outre les possibilités offertes dans la vente, on cherche et on trouve sur Internet des informations sur les produits ou des comparatifs par rapport à la concurrence. La possibilité de faire des achats à tout moment et n'importe où est un besoin important pour un nombre toujours plus grand de clients.

A l'instar des consommateurs, les prestataires y trouvent aussi des avantages. L'e-commerce permet aux petites entreprises d'atteindre de nouveaux groupes de clients et de disposer d'un canal de vente économique.

Mais il confronte également les petites entreprises à de nouveaux défis. L'e-commerce met la concurrence internationale à portée de main. Il ne se limite donc pas à la conception d'un site Web attrayant ou à la simple exploitation d'une boutique en ligne. Comme pour l'ouverture d'une nouvelle succursale, l'e-commerce requiert une procédure progressive. Il existe des modèles de distribution variés, depuis la simple boutique jusqu'aux sites marchands complets.

Le prochain numéro du magazine «pe» vous montrera comment faire des affaires en ligne avec votre entreprise.

Vous avez perdu votre carte de commande? Vous pouvez aussi commander «pe – Gestion de la petite entreprise» via Internet: postfinance.ch/pe

Concours

Concours-anniversaire de la revue «pe» (numéro 10)

Nous remercions cordialement tous les entrepreneurs et toutes les personnes intéressées qui nous ont adressé des propositions de sujets à traiter dans les prochains numéros de «pe». La rédaction en a sélectionné plusieurs pour les éditions à venir.

Le gagnant du tirage au sort parmi les propositions qui nous ont été soumises est **Reto Tanner de la société twa.ch AG**. Il recevra un bon d'une valeur de 2000 francs à faire valoir auprès de la Outdoor Dreams GmbH (team-events.ch) pour une sortie d'entreprise ou un événement d'équipe au choix.

Déjà parus:



Gestion du personnel
N° 1, novembre 2008



Prix
N° 2, mai 2009



Les étapes du développement
N° 3, novembre 2009



Gestion financière
N° 4, mai 2010



Publicité
N° 5, novembre 2010



Gestion de soi
N° 6, mai 2011



Stratégie
N° 7, novembre 2011



Créer une entreprise
N° 8, mai 2012



Gestion de la clientèle
N° 9, novembre 2012



Coopérations
N° 10, mai 2013

Vous pouvez commander gratuitement un numéro ou vous abonner sur postfinance.ch/pe.

pe – Gestion de la petite entreprise

Édité par PostFinance en collaboration avec KMU-HSG

KMU-HSG

Rattaché à l'Université de Saint-Gall, l'Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises (KMU-HSG) est le seul centre de compétences universitaire de Suisse dédié entièrement à la promotion des petites et moyennes entreprises. Les PME, les entreprises familiales et l'entrepreneuriat sont les trois grands axes de l'Institut. KMU-HSG agit dans les domaines de la formation continue, du consulting et des services apparentés, de la recherche et de l'enseignement. kmu.unisg.ch

PostFinance

Entreprise de prestations financières, PostFinance est une société performante de La Poste Suisse SA. Elle est numéro 1 dans le trafic des paiements suisse et dans e-finance, la gestion du compte électronique. PostFinance offre aux particuliers et aux entreprises une gamme complète et innovante de services financiers dans les domaines des paiements, des placements, de la prévoyance et du financement. postfinance.ch