

PME tournées vers l'exportation – Défis lors de la conquête de nouveaux marchés

Thomas Kübler, délégué aux relations avec l'économie régionale

1 L'économie suisse tire profit de la mondialisation

La Suisse compte parmi les économies les plus fortement mondialisées.¹ Ce constat n'est pas nouveau, car la Suisse, petite économie ouverte et pauvre en matières premières, s'est tournée très tôt vers l'extérieur et a pu prospérer en s'intégrant largement dans l'économie mondiale, partisane de la division du travail.² Outre un traitement intensif des marchés d'exportation, il s'agit également d'ouvrir le marché intérieur aux importations et de participer à la division du travail à l'échelle mondiale par la fragmentation de la chaîne de création de valeur et l'installation de certains processus là où les opportunités sont les meilleures.

En octobre 2007, dans le cadre d'une enquête réalisée auprès de 55 petites et moyennes entreprises (PME) suisses tournées vers les exportations, les délégués de la BNS chargés des relations avec l'économie régionale ont tenté de déterminer le degré d'intégration de ces entreprises dans l'économie mondiale, leurs motivations, leur démarche concrète ainsi que les retombées pour la place suisse. Les principaux résultats de cette enquête sont décrits ci-après.

- Ces dernières années, l'économie suisse a poursuivi son intégration au sein de l'économie mondiale. Les exportations des entreprises interrogées progressent en général nettement plus rapidement que les chiffres d'affaires réalisés par ces dernières sur le marché intérieur; l'approvisionnement mondial en prestations en amont (*global sourcing*) supplante de plus en plus souvent les prestations en amont réalisées en propre ou sur le plan local, et la délocalisation des processus d'entreprise (*offshoring*) s'accroît.
- Les marchés cibles des exportateurs se déplacent rapidement des économies d'Europe de l'Ouest vers les pays d'Europe de l'Est et d'Asie. Les exportateurs se lancent de leur propre initiative à la conquête de nouveaux marchés; ils franchissent les étapes les unes après les autres en s'appuyant sur les réseaux existants et sur leurs propres réseaux, mais sans aucune aide de l'Etat. Ils assurent généralement le financement nécessaire avec leurs fonds propres.
- Cette importance croissante des exportations s'explique par l'évolution dynamique des marchés, le déplacement des sites de consommation et l'élargissement du potentiel du marché. L'aug-

mentation des volumes des ventes permet de réaliser des économies d'échelle ou constitue la condition indispensable pour atteindre la taille critique nécessitant le refinancement d'investissements.

Les entreprises suisses bénéficient manifestement de cette dynamique des exportations. Mais, est-ce également le cas de l'économie suisse en général? Cette intégration n'entraîne-t-elle pas plutôt, en fin de compte, le transfert de parties d'entreprises à l'étranger et la substitution par des importations de prestations en amont réalisées en propre ou par des sociétés locales? La présente enquête dresse le tableau suivant:

- 70% des entreprises interrogées ont transféré certaines de leurs fonctions ou certains de leurs processus à l'étranger et expliquent cette externalisation essentiellement par des raisons de proximité avec le client (*follow the customer*), mais aussi de pression croissante des coûts.
- Les activités à fort coefficient de travail ont été déplacées, notamment celles pour lesquelles les avantages comparatifs ne plaident pas en faveur de la place suisse. La majorité des entreprises interrogées ont indiqué que le site d'origine en profite, car la maison mère procède alors souvent à des investissements supplémentaires pour accroître la productivité du travail.
- En conséquence, les investissements à l'étranger viennent souvent en complément des investissements en biens d'équipement effectués sur le marché suisse. Les processus à fort coefficient de savoir-faire doivent être maintenus sur le site d'origine. Néanmoins, la pression s'intensifie également pour l'externalisation de technologies modernes et de processus à forte valeur ajoutée.

A la lumière de cette concentration croissante sur les processus à forte valeur ajoutée et nécessitant un important savoir-faire, la production de prestations en amont à fort coefficient de travail est-elle encore possible en Suisse? L'enquête a mis en évidence les éléments suivants:

- Près de la moitié des entreprises interrogées affichent une progression de leur quote-part d'importations. Les marchés d'approvisionnement se déplacent de plus en plus des pays limitrophes aux pays d'Europe de l'Est, d'Asie, voire de certains pays d'Amérique latine.

1 KOF Index of Globalization 2008.

2 SECO, «Orientation stratégique de la politique économique extérieure de la Suisse», p. 5, Berne 2005.

- Le niveau plus faible des tarifs des prestations en amont importées et le fait que celles-ci ne soient souvent pas (ou plus) produites sur le marché suisse expliquent cette hausse des importations.
- Il n'y a pratiquement jamais de réexportation directe des marchandises précédemment importées sans création de valeur ajoutée qualifiée d'importante par les entreprises interrogées.

Pour résumer, on peut conclure de la présente enquête que l'économie suisse tire profit de l'intégration croissante des entreprises au sein de l'économie mondiale et du renforcement de l'internationalisation et de la mondialisation de la chaîne de valeur. Dans leur grande majorité, les entreprises interrogées indiquent avoir enregistré, en dépit du transfert de certains processus, une progression de leur création de valeur, une amélioration de l'emploi et une hausse de la productivité sur le site suisse³.

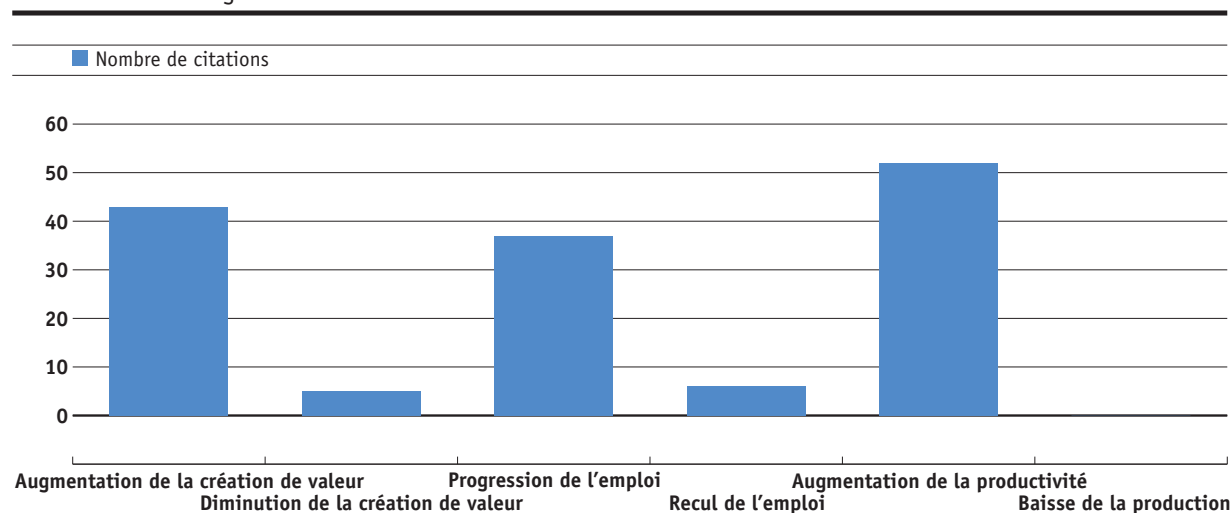
2 Résultats détaillés de l'enquête menée auprès des entreprises

2.1 Dynamique de croissance sur les marchés d'exportation

La grande majorité des entreprises interrogées (près de 70%) ont enregistré une croissance forte à nettement plus forte sur le marché des exportations que sur le marché domestique. Celles qui n'ont pas signalé de différence notable entre le chiffre d'affaires réalisé sur le marché intérieur et celui réalisé à l'étranger sont essentiellement des entreprises affichant une quote-part d'exportations très élevée.

Pour 18 des experts interrogés (soit 32%), la composition ou les modifications des conditions-cadres institutionnelles ont favorisé la pénétration de nouveaux marchés. Les *accords bilatéraux* et la *libre circulation des personnes* sont régulièrement mis en avant. En premier lieu, il convient de citer l'accès amélioré et simplifié au marché du travail européen et l'assouplissement des conditions de recrutement en Suisse. Néanmoins, les experts mentionnent également les simplifications engendrées par les transferts internes de main-d'œuvre par-delà les frontières nationales et la plus grande flexibilité qui en résulte du fait de l'internationalisation des structures de l'entreprise.

Graphique 1
Effets nets de l'intégration



Source: enquête BNS, octobre 2007

Economic Studies N°01/2007 ou Spyros Arvanitis et Heinz Holenstein, *Determinants of Swiss Firms R&D Activities at Foreign Locations*, KOF Working Papers N°127, 2006.

³ Ainsi, les résultats de plusieurs études à ce sujet sont confortés. Voir p. ex. Girma / Greenaway / Kneller, *Does exporting lead to better performance?*, University of Nottingham, 2002 ou Robert Jäckle, *Going multinational: What are the effects on home market performance?*, Deutsche Bundesbank, Discussion Paper Series 1: Economic Studies N°03/2006; Sascha O. Becker, Marc-Andres Mündler, *The effect of FDI on job separation*, Deutsche Bundesbank, Discussion Paper Series 1:

En outre, deux autres facteurs sont cités comme des éléments positifs, à savoir l'élargissement de l'UE aux pays de l'Est entraînant un accès facilité à de nouveaux débouchés et à de nouveaux marchés d'approvisionnement, ainsi que les améliorations dans le cadre de l'OMC.

Enquête – démarche et échantillon

Démarche de l'étude

La présente enquête a été réalisée auprès d'un certain nombre d'entreprises, à partir d'un questionnaire rempli au cours d'une interview. Les entreprises ont été sélectionnées de manière à constituer un échantillon apte à fournir des informations sérieuses sur l'activité exportatrice, l'externalisation et le *global sourcing*. En conséquence, l'enquête n'est pas représentative; il s'agit plutôt d'une enquête réalisée auprès d'experts.

Structure de l'échantillon

Considéré d'un point de vue purement arithmétique (chiffre d'affaires: 340 millions de francs, nombre d'employés: 990), l'échantillon affiche une certaine distorsion en faveur des entreprises de taille supérieure à la moyenne. En revanche, si l'on trace une ligne médiane, les résultats (chiffre d'affaires: 120 millions de francs, nombre d'employés: 354) relèvent alors d'un paysage typique des PME suisses. Certes, la quote-part des exportations de 70% excède nettement la moyenne macroéconomique qui s'élève à près de 50%, mais comme la valeur macroéconomique de référence tient également compte de l'administration publique et d'autres services produits uniquement pour l'économie domestique, on peut estimer que l'échantillon couvre correctement l'industrie exportatrice suisse.

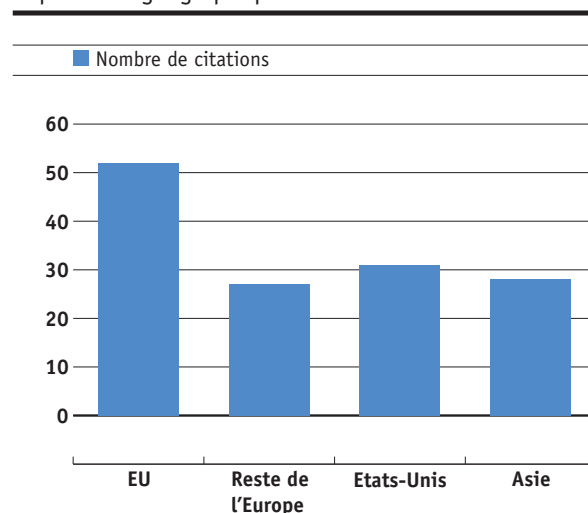
Dans leur grande majorité, les entreprises interrogées ne se contentent pas d'exporter uniquement dans un seul espace économique, mais poursuivent une stratégie exportatrice au niveau mondial. L'UE demeure le principal débouché. Si l'Europe de l'Ouest, les Etats-Unis et le Japon sont pour la plupart des partenaires commerciaux «de longue date», l'Europe de l'Est et le reste de l'Asie le sont devenus seulement à la fin des années 1990 ou au début des années 2000. Pourtant, ces derniers marchés ne cessent de gagner en importance.

2.2 Accès au marché, structures de distribution, motivations et gestion des risques

Lorsqu'une PME se lance pour la première fois dans les exportations ou qu'elle part à la conquête de nouveaux marchés, elle se trouve alors souvent confrontée à des obstacles encore jamais rencontrés. La collecte d'informations ou le suivi du marché constituent déjà en soi des défis importants pour ces entreprises qui, en raison de leur taille, ne disposent pas des spécialistes nécessaires. Sans compter les habitudes du marché, le pouvoir d'achat, les préférences, la concurrence, les conditions-cadres légales, les modalités de financement, pour n'en citer que quelques-uns. De multiples questions se posent également lors de la conquête de nouveaux débouchés: sous quelle forme doit-on pénétrer le marché, comment mettre en place des structures de distribution et comment les financer? A tout cela, s'ajoute une nouvelle fois, ou avec davantage de poids, la question du risque de change.

Il ressort de l'enquête que la *pénétration du marché* relève essentiellement de l'initiative individuelle des entreprises. Elles sont alors parfois soutenues par leurs partenaires ou un réseau propre (existence de relations avec les clients ou les fournisseurs). Dans les entreprises de plus grande taille ou dans le cas de sociétés affiliées ou membres d'un groupe, les autres entités du groupe leur mettent le pied à l'étrier et leur ouvrent l'accès aux nouveaux marchés. Si les partenaires ou les réseaux propres l'emportent nettement avec plus de 70% des

Graphique 2
Répartition géographique



Source: enquête BNS, octobre 2007

réponses, les organismes publics suisses comme l'OSEC ou les ambassades suisses (15%) ainsi que le soutien public par le biais d'institutions de la région-cible (10%) sont rarement évoqués.

Les *structures de distribution* évoluent avec le temps et proportionnellement à la pénétration effective du marché. Dans une première phase, des agents (30%) ou des représentants de l'entreprise (20%) défrichent habituellement le terrain. Les entreprises n'ouvrent des sociétés de distribution qu'une fois bien établies sur un marché. Ces dernières gagnent, à leur tour, rapidement en importance (35%). Pour les produits d'exportations, les installations et les systèmes jouent un rôle relativement considérable, alors que la «simple vente de produits au-delà des frontières nationales» est moins importante et soumise à une pression plus forte en matière de délocalisation. Il s'ensuit également une augmentation du poids des sociétés de services et d'ingénierie à l'étranger. La vente par Internet joue un rôle insignifiant. L'e-business rendrait, certes, la présence physique sur place superflue, du moins en ce que concerne la vente et la distribution, mais les entreprises ne le pratiquent quasiment pas de manière systématique.

Les *raisons qui motivent* le lancement ou l'intensification des exportations se répartissent de la manière suivante.

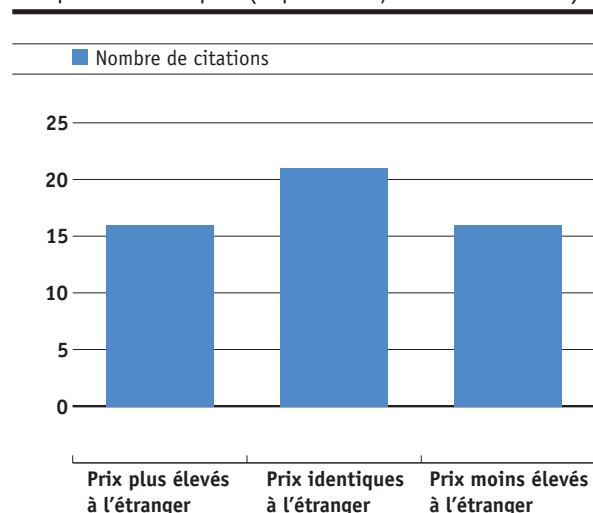
- Pour 34% des entreprises interrogées, il s'agit d'élargir leurs débouchés et leur secteur de marché pour accroître leur production et réaliser des économies d'échelle. Elles visent clairement la

réduction des coûts unitaires.

- Près de 20% des entreprises sondées réalisent des marges supérieures à l'étranger. Elles se spécialisent dans des niches et fabriquent souvent des équipements ou des systèmes pour lesquels il y a peu ou pas de produits comparables à la concurrence. Le producteur détient alors le pouvoir de fixer les prix (*pricing-power*).
- Quelque 45% des participants avancent d'«autres motifs», généralement le marché, la dynamique du marché et la proximité du client. Le principe *follow the customer* constitue une motivation centrale, surtout pour l'industrie des sous-traitants. Mais, des phénomènes de saturation en Suisse, parallèles à un accroissement de la demande sur les nouveaux marchés porteurs d'Europe de l'Est et d'Asie, sont également invoqués.
- Les entreprises de haute technologie signalent que les évolutions importantes dans les technologies des matériaux ou de production nécessitent des investissements conséquents en équipements pour rester à la pointe. Or, l'importante immobilisation de capital qui en résulte ne peut être refinancée sur le marché domestique restreint. A cet égard, la taille absolue du marché constitue ici le facteur déterminant, et non la dynamique du marché, ni les arguments de saturation ou de délocalisation.
- Enfin, les marchés d'exportation sont aussi sélectionnés sciemment en vue de diversifier les risques conjoncturels et politiques.

La question de la comparaison des prix pratiqués sur le marché domestique et à l'exportation a débouché sur des résultats intéressants. Seize entreprises (30%) ont déclaré facturer des prix plus élevés à l'étranger et seize autres des prix plus élevés en Suisse. Vingt et un participants (40%) n'ont indiqué aucune différence tarifaire. Les entreprises qui possèdent une marque particulièrement forte et prestigieuse, ou les entreprises qui, au vu de leur produit, misent sur leur «suissitude» (label *swissness*), relèvent souvent leurs prix à l'exportation. Les entreprises déclarant réaliser des marges supérieures et facturer des prix plus élevés à l'étranger indiquent que la teneur en valeur ajoutée des produits d'exportations est plus élevée que celle des produits commercialisés sur le marché intérieur. C'est la seule raison qui justifie la prospection des marchés étrangers. Les participants qui évoquent des prix comparables sur le marché suisse et les

Graphique 3
Comparaison des prix (exportation/marché intérieur)



Source: enquête BNS, octobre 2007

marchés étrangers argumentent exactement à l'inverse. Il s'agit pour la plupart d'acteurs spécialisés dans la fabrication de produits et non d'installations ou de systèmes. En outre, leurs produits et ceux de la concurrence sont largement homogènes et interchangeables. Ils disposent donc de peu de marge de manœuvre pour des discriminations tarifaires entre les marchés des différents pays et, en matière de fixation de leurs prix, réagissent généralement en fonction du comportement de la concurrence.⁴

Financement et cours de change – Gestion des risques des exportateurs

La majorité des entreprises interrogées financent leurs exportations (mise en place de structures et exploitation courante) grâce à leurs fonds propres. Ce phénomène traduit la volonté intrinsèque de nombreuses entreprises de s'assurer une indépendance financière au moyen d'un ratio élevé de fonds propres. En matière d'engagements à l'étranger s'ajoute également, comme le souligne l'étude, la trop grande retenue des banques indigènes, car leurs structures à l'étranger sont trop modestes pour permettre une gestion correcte des clients sur place.

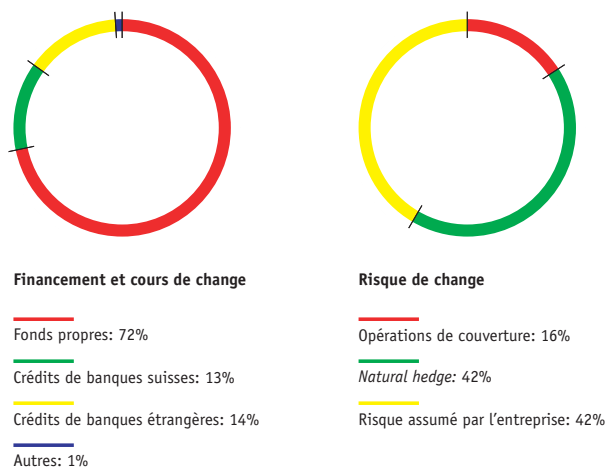
Le financement de la pénétration du marché et de la mise en place d'une structure depuis la Suisse est également qualifié de difficile, car les services de crédit ne disposent pas de connaissances suffisantes des marchés. Par ailleurs, le recours à des sécurités à l'étranger n'est probablement pas possible ou délicat à imposer. Les crédits des banques suisses n'entrent généralement en jeu que s'ils reposent sur des sécurités en Suisse. Dans ces conditions, de réels financements de la croissance sont donc difficiles à obtenir. De leur côté, les entreprises privilégient les banques locales sur les nouveaux marchés, notamment lorsqu'il s'agit de pays présentant des risques politiques élevés. Elles y estiment les frais de sortie plus faibles et les négociations plus faciles en cas d'intervention de l'Etat.

Les coopérations entre des exportateurs suisses et des acteurs locaux sur les marchés-cibles sont qualifiées de stratégies intéressantes. Elles semblent particulièrement prometteuses lorsque le savoir-faire technologique de l'exportateur se conjugue aux connaissances précises du marché détenues par le partenaire de coopération local. Les avantages opérationnels lors de la pénétration et de la prospection du marché résident dans le fait de

surmonter les déficits d'informations précédemment évoqués. En outre, une telle coopération semble être la condition sine qua non pour des opportunités de financement combinées. Les premiers investissements, souvent dans l'infrastructure, sont possibles grâce au partenaire local, tandis que le partenaire suisse assure le crédit d'exploitation avec ses banques d'affaires.

Les réponses concernant la gestion des risques de change sont étroitement liées aux réponses mentionnées ci-après et relatives au transfert des processus d'entreprise. Seulement 16% à peine des entreprises interrogées indiquent procéder à des opérations de couverture à l'aide d'instruments financiers modernes. La grande majorité d'entre elles déclarent assumer elles-mêmes le risque soit, dans le cas idéal, en budgétisant prudemment, soit en compensant sur la durée les gains et les pertes de change. Une partie du risque est atténuée par la possibilité d'acquiescer davantage de prestations en amont ou d'implanter à dessein des postes de coûts (*natural hedge*) dans l'espace monétaire dans lequel échoient les produits des exportations. Si l'on considère les différentes monnaies, il ressort que les entreprises assument surtout elles-mêmes le risque par rapport à l'euro ou le réduisent au moyen du *natural hedge*. Le dollar américain, par contre, les inquiète davantage. Le risque qu'il comporte est considéré comme plus important; en fait, le *hedging* n'entre en ligne de compte que pour les entreprises de plus grande taille.

Graphique 4
Financement et cours de change



⁴ Voir à ce sujet Andreas M. Fischer, Matthias Lutz, Manuel Wälti, *Who prices locally? Survey of evidence of swiss exporters*, Centre for Economic Policy Research, Discussion Paper Series N°6442, 2007.

Source: enquête BNS, octobre 2007

2.3 Délocalisations et importations – Correction des effets positifs des exportations?

Délocalisations – Motivations et conséquences

Sur les 55 entreprises interrogées, 40 ont déclaré avoir transféré des fonctions de l'entreprise à l'étranger. Ces délocalisations concernent essentiellement des unités de production et la distribution. Ont également été mentionnés les processus de proximité avec le marché et la clientèle, comme l'entretien et la maintenance, les unités de réparations, l'emballage, la préparation et la confection ainsi que les processus de proximité avec la production, comme l'approvisionnement (*sourcing*) ou la préparation du travail. Il s'agit généralement de processus de création de valeur à fort coefficient de travail et pour lesquels les avantages comparatifs ne sont clairement pas en faveur de la place suisse. La délocalisation de ces processus modifie à peine la quote-part de la valeur ajoutée. Cette dernière s'élevait à 60-70% pour les entreprises interrogées et dépassait ainsi nettement la moyenne macroéconomique inférieure à 40% dans l'industrie manufacturière, selon le SECO.⁵

La proximité avec les acheteurs est la principale raison qui pousse les entreprises à délocaliser certaines étapes de la chaîne de valeur. Comme il ressort de quelques exemples de l'enquête, ce motif ne cesse de gagner en importance. Avec le traite-

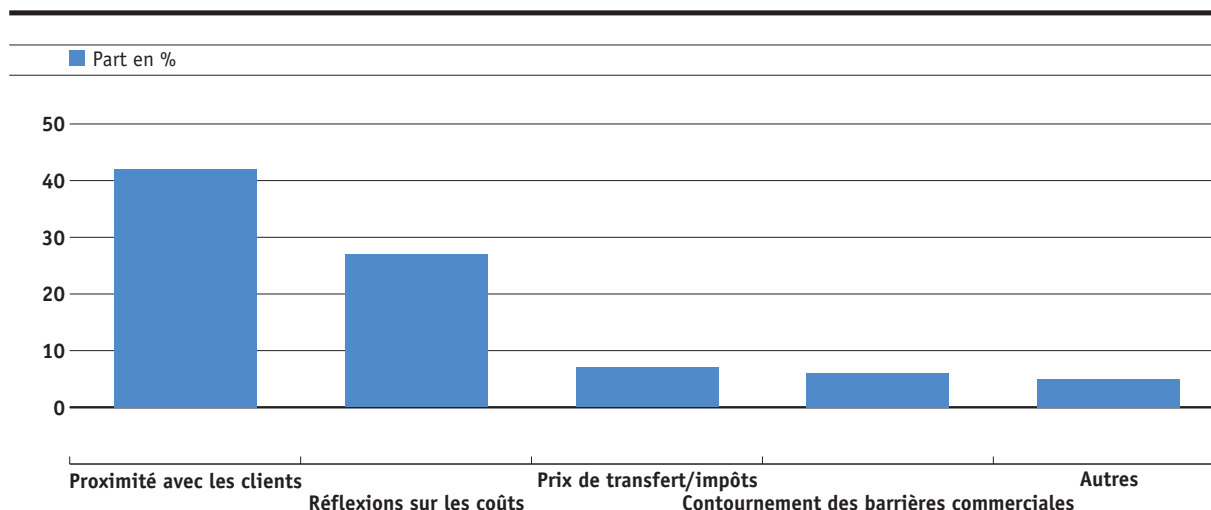
ment accru du marché des exportations, la question de savoir où délocaliser quels processus devient de plus en plus cruciale pour les entreprises. La proximité avec la clientèle paraît demeurer le principal argument, suivie des coûts en deuxième position. Et même si la plupart des entreprises s'efforcent de se positionner sur des niches présentant une faible élasticité-prix, la pression sur les prix et les coûts est élevée sur le marché mondial.

En dépit des accords internationaux, des obstacles au commerce subsistent ici et là. Produire localement permet de les contourner en partie. Une problématique similaire concerne les sous-traitants. Plusieurs entreprises de sous-traitance ont indiqué être poussées par leurs clients à délocaliser certaines parties de leur production dans les pays à bas salaires. Cette mesure est censée leur permettre d'abaisser les coûts de production pour augmenter la part des éléments locaux (*local content*) dans le produit final.

Augmentation des importations, mais pas d'«économie de bazar»

La moitié des représentants des entreprises interrogées ont déclaré s'attendre à un accroissement de leurs importations. Les matières premières et les produits semi-finis constituent l'essentiel des importations; les produits finis seulement 23%. Plus de 40% des importations sont intégrées comme prestations en amont dans les produits propres, 34% vont au consommateur final et 25% sont réexportées directement ou après transformation.

Graphique 5
Raisons de la délocalisation



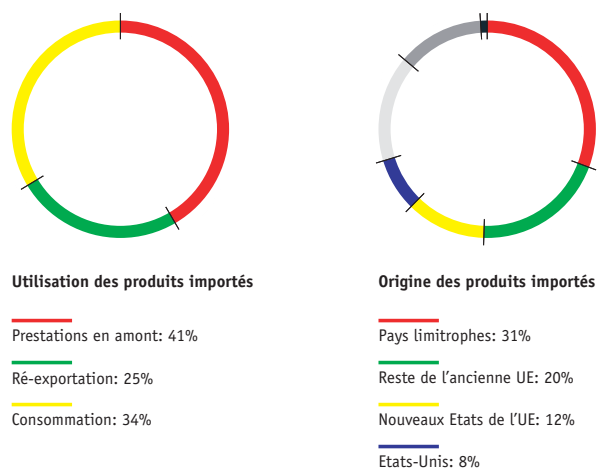
Source: enquête BNS, octobre 2007

⁵ SECO, *Outsourcing*, structure de la production et quote-part de la valeur ajoutée, dans «Les tendances conjoncturelles été 2007», p. 41ss.

Enfin, les entreprises ont été interrogées sur l'évolution des importations et de leur quote-part. Vingt-sept interlocuteurs ont annoncé s'attendre à une augmentation de la quote-part des importations. Celle-ci se justifie par la faiblesse des prix à l'importation (58%) et la meilleure qualité des produits importés (9%) comparés à la production locale. En outre, 33% ont précisé qu'on ne trouve pas (ou plus) les produits considérés en Suisse. De plus, il ressort de nombreux exemples que les entreprises ne s'approvisionnent plus en matières premières auprès d'un grossiste régional ou local, mais auprès de leurs propres fournisseurs ou de sociétés du groupe basés à l'étranger. Sans entrer plus avant dans le débat d'actualité, notamment en Allemagne, sur l'«économie de bazar»⁶, on peut toutefois affirmer que la présente enquête n'apporte aucun élément portant à croire que la Suisse est «un simple intermédiaire qui se contente de transborder des marchandises». Les produits importés sont soit des prestations en amont, soit ils sont destinés à la consommation. Ils peuvent également être réexportés après transformation.

Si l'on considère les marchés d'approvisionnement, les entreprises interrogées citent en moyenne deux pays ou régions économiques pour leurs importations. Ainsi, les zones d'approvisionnement sont un peu moins diversifiées que les zones d'écoulement. En termes de volumes importés, les économies limitrophes de la Suisse et les autres pays de l'ancienne UE sont les plus gros fournisseurs. Toutefois, ici encore, on assiste à une nette tendance vers un transfert des importations depuis les nouveaux pays de l'UE et l'Asie.

Graphique 6
Nature, usage et origine des produits importés



6 H.-W. Sinn, *Die Basar-Ökonomie – Deutschland: Exportweltmeister oder Schlusslicht?*, Econ 2005.

3 Conclusion

Il ressort de l'enquête réalisée auprès des dirigeants de 55 entreprises exportatrices suisses que l'intégration dans l'économie mondiale est très avancée et qu'elle continue d'évoluer en bénéficiant d'une forte dynamique. Elle comprend la projection des débouchés et des marchés d'approvisionnement au même titre que la fragmentation de la chaîne de création de valeur et la décentralisation de processus partiels.

Les entreprises sont exposées à la concurrence, elles se concentrent sur des niches et des activités à forte valeur ajoutée. Leur croissance est plus forte sur les marchés d'exportations que sur le marché domestique, et elles s'approvisionnent en produits intermédiaires à l'étranger à des prix avantageux.

La place suisse tire avantage de la situation, car elle est le site de production des activités fortement créatrices de valeur (à l'inverse des activités à fort coefficient de travail). En outre, des investissements sont effectués pour ses infrastructures domestiques en complément des investissements réalisés à l'étranger, et les entreprises de sous-traitance se transforment également en entreprises très spécialisées.

Au total, les entreprises montrent que, grâce à cette évolution et malgré les investissements réalisés à l'étranger, elles ont amélioré leur création de valeur, augmenté leurs effectifs et accru leur productivité en Suisse. Elles confirment ainsi les résultats de nombreuses enquêtes selon lesquels les entreprises qui réussissent à l'étranger créent un nombre d'emplois supérieur à la moyenne sur leur marché d'origine. L'intégration globale dans l'économie mondiale renforce la compétitivité et le potentiel de croissance de l'économie suisse.