02 | Novembre 2018

PMEimpulse

Un magazine d'UBS publié avec
« Le Temps » et « Handelszeitung »

FOCUS : Commerce international

De Sede Comment Monika Walser stimule l'expansion

Dialogue La cheffe de swiss export aborde la tolérance à la frustration et la sensibilité

Evatec Une société de la vallée du Rhin enrobe le monde de la tech

réalisé pour UBS

Crdt PME.

La demande en ligne de crédits pour PME – en abrégé.

Demander en 15 minutes seulement un crédit en compte courant ou un leasing jusqu'à 500 000 francs.
ubs.com/credit-pme

© UBS 2018. Tous droits réservés.

UBS

4 Exportation
Le fabricant de meubles de Sede exporte dans 69 pays. Monika Walser, CEO, dévoile les principaux facteurs de succès.

10 Avis d'experts
Claudia Moerker, directrice de swiss export, détaille la marche à suivre en matière d'expansion à l'étranger.

12 Expansion
À Trübbach, Evatec développe la technologie couches minces pour le monde entier.

16 Couverture des risques de change
Aigle a ses best-sellers : les cornichons. Comment la PME gère les opérations sur devises.

20 L'engagement UBS
Une app remplace le billet classique de TP.

22 Trade & Export Finance
Franz Messerli exporte ses machines pour la construction ferroviaire et bénéficie du soutien d'UBS.

24 Check
Outils pour les sociétés cherchant à devancer la concurrence mondiale.

26 En bref
Sécurité élevée en quelques clics : UBS Digital Business pour PME et autres produits phares.

Impressum : « PMEimpulse » s'adresse aux entreprises clientes d'UBS en Suisse ainsi qu'aux abonnés de « Le Temps » et de « Handelszeitung » / Éditeur : UBS Switzerland AG, case postale, 8098 Zurich / E-mail : redaktion-ubs-impulse@ubs.com / Conseil de rédaction : Alain Conte, Andy Kollegger, Alexandre Prêtre, Thomas Sommerhalder, Markus Baur, Marcel Dick, Matthias Zettel, Nicolas Steiner, Sava Stanisic, Oliver Vedolin, Juan Colmenero, Stefan Barmettler / Conception de contenu et visuelle : Ringier Axel Springer Suisse SA, Zurich / Traduction : SprachWeberei AG, Zurich / Prépresse : Detail AG, Zurich / Impression : Swissprinters SA, Zofingen / Paraît en français, allemand et italien / N° 80440F-1803
Indication de transparence : ce produit est financé par UBS et son contenu décidé en collaboration avec UBS. Les entrepreneurs présentés ont été proposés par UBS. Ringier Axel Springer Suisse SA assume les contenus rédactionnels. Les directives « Le Temps » relatives aux partenariats sont disponibles sous letemps.ch/partenariats.
Disclaimer : les informations et les opinions contenues dans cette publication sont données à titre d'information et destinées à un usage personnel uniquement. Elles ne constituent en aucun cas une recommandation, offre ou incitation à l'achat ou à la vente de produits de placement ou d'autres produits spécifiques. Elles ne constituent pas davantage un conseil en placement, juridique ou fiscal et ne doivent pas servir de base à une décision d'investissement. Faites appel à un conseiller financier professionnel avant de prendre une décision d'investissement.
UBS se réserve le droit de modifier ses prestations, ses produits et ses prix à tout moment et sans préavis. Certains produits et services sont soumis à des restrictions juridiques. Ils ne peuvent donc pas être proposés sans limitation au niveau international.
UBS décline toute responsabilité qui serait en relation avec des informations erronées ou lacunaires. Les opinions d'auteurs externes citées dans la présente publication peuvent ne pas refléter la position officielle d'UBS. Sauf indication contraire, les chiffres et les explications communiqués se réfèrent à la date de la clôture rédactionnelle du magazine (30 septembre 2018).
Copyright : toute reproduction, totale ou partielle, sans l'autorisation expresse d'UBS est interdite.
© UBS 2018. Le symbole des clés et UBS font partie des marques protégées d'UBS. Tous droits réservés.
650705

Photo de couverture : Salvatore Vinci
Photo éditorial : Valeriano Di Domenico

Stefan Barmettler, rédacteur en chef « Handelszeitung », Alain Conte, Responsable Corporate & Institutional Clients Segments, UBS, Andy Kollegger, Responsable Corporate & Institutional Clients Products and Services, UBS (à partir de la gauche).

Au service de Sa Majesté

Si le constructeur britannique Aston Martin a su profiter de nombreuses prestations remarquées dans les films de James Bond, la marque suisse de meubles de Sede n'est pas en reste. Dès 1969, son canapé en cuir noir DS-600 fait partie du décor quand l'agent 007 combat le mal au service de Sa Majesté. La présence de cette icône du design témoigne du flair esthétique des cinéastes ainsi que de l'artisanat d'exception made in Klingnau (AG).

L'entreprise de Sede, aujourd'hui dirigée par Monika Walser, a dû faire face à un dilemme il y a quelques années : soit l'expansion, soit la réduction des coûts. La CEO a choisi d'aller de l'avant et d'exporter. Ce qui rime toutefois avec développement du réseau de distribution, couverture de change, assurance qualité, gestion des risques, gestion des débiteurs, etc. Aujourd'hui, la manufacture exporte 70% de sa production.

Avec ce deuxième numéro de « PMEimpulse » en collaboration avec UBS, nous restons fidèles à notre credo. Nous souhaitons vous exposer, chères lectrices et chers lecteurs, les enjeux liés au développement entrepreneurial – et vous inspirer.

Histoires façonnées à l'étranger

Toute activité à l'étranger a sa propre histoire – comme en témoignent les portraits des entreprises de Sede, Evatec, Reitzel ou Matisa dans ce numéro. Les quatre enseignes sont aussi différentes que leurs offres, marchés et clients. Cela vaut également pour les nombreuses autres PME suisses dont le chiffre d'affaires est réalisé en partie à l'étranger.

Petite ou grande, ancienne ou récente : l'entreprise qui s'adonne à des activités commerciales transfrontalières profite certes d'opportunités, mais encourt également des risques. Il faut pouvoir compter sur un partenaire fiable. Notre banque accompagne nombre d'entreprises suisses dans leurs opérations à l'étranger. Elles bénéficient de notre savoir-faire, de notre expérience et de notre présence mondiale.

Dans ce numéro de « PMEimpulse », vous pourrez en outre vous inspirer des témoignages et des conseils d'autres entrepreneurs. Car une activité commerciale prospère se fonde sur des informations de première main. Nous vous souhaitons une lecture passionnante et vous conseillerons volontiers afin de transformer votre propre périple international en une success story.

STEFAN BARMETTLER
Rédacteur en chef « Handelszeitung »

ALAIN CONTE
Responsable Corporate & Institutional Clients Segments, UBS

ANDY KOLLEGGER
Responsable Corporate & Institutional Clients, Products and Services, UBS

Abonnez-vous en ligne au magazine ou à l'e-newsletter UBS Impulse pour les entreprises, sous ubs.com/impulse ou adressez-vous à votre conseiller à la clientèle.

Monika Walser, CEO de l'entreprise de Sede.

De Sede en chiffres

De Sede fabrique chaque année 10 000 meubles qui sont exportés dans 69 pays. L'entreprise emploie 110 collaborateurs dans le monde.
La production est réalisée par l'usine de Klingnau, en Argovie. Depuis sa création en 1962, l'entreprise a imaginé plus de 500 modèles. En juillet 2018, de Sede a ouvert un shop in shop chez Harrods, le grand magasin de luxe londonien.

UN VRAI TRAVAIL DE TERRAIN

Avec 70% de son chiffre d'affaires à l'export, de Sede a une envergure internationale. Monika Walser, CEO, nous dévoile les secrets d'une collaboration transfrontalière réussie. Texte: Susanne Wagner

Quelle ne fut pas la surprise de Monika Walser lorsqu'une demande en provenance de Dubaï atterrit sur son bureau: un client souhaitait une version spéciale du sofa non-stop DS-600 avec des pieds en or. La fabrication spéciale ne posait pas de problème: elle fait partie du quotidien, mais la responsable s'est étonnée que quelqu'un souhaite investir dans un détail que l'on ne voit pas a priori. En effet, les pieds de ce canapé iconique sont pratiquement invisibles, cachés sous le sofa. Monika Walser fit demander au client s'il était bien certain de son choix. Elle se souvient de sa réponse avec un sourire amusé: «Le client nous a expliqué qu'il était sûr de lui. Il avait l'intention de placer le sofa sur un immense miroir qui mettrait parfaitement en valeur les pieds en or.»

Cette histoire illustre ce que la responsable de de Sede considère comme primordial avec les clients étrangers: l'estime, le respect et l'écoute. Chez de Sede, l'exportation bénéficie d'une longue tradition et est due, en partie, à James Bond: les meubles de Sede plaisaient tellement au réalisateur du film «Au service secret de Sa Majesté» qu'il décida d'utiliser un canapé DS-600 pour le tournage réalisé sur le Schilthorn en 1969. Après ce début ►

Photo: Salvatore Vinci

Dans un shop in shop, au 3e étage du grand magasin de luxe Harrods, de Sede vend sur 220 m² des modèles classiques, des icônes du design ainsi que des modèles innovants.

„LES COLLABORATEURS SUR PLACE SONT, SI POSSIBLE, DES NATIFS."

▸ de carrière éblouissant, d'autres meubles de la marque suisse de luxe ont équipé de nombreux épisodes de James Bond. Le DS-600 est aussi très en vogue chez les stars, notamment Tina Turner ou Jane Fonda. On dit même que Mick Jagger en possède 20 exemplaires. Le dernier film dans lequel il apparaît n'est pas encore sorti sur les écrans : dans « Wonder Woman 2 », actuellement en tournage à Londres, un DS-600 argenté joue un rôle important.

Mais les temps n'ont pas toujours été si roses : lorsque Monika Walser a été placée à la tête de l'entreprise par un groupe d'investisseurs en 2014, cette dernière était dans la tourmente. Passionnée de régates, la CEO s'est investie corps et âme pour l'entreprise, elle a réduit les coûts et pris quelques décisions inconfortables. Aujourd'hui, Oel-Pool AG en est actionnaire majoritaire et

Photos: PD

Monika Walser détient elle-même 10% des parts. « Si de Sede se trouve aujourd'hui dans cette situation, c'est parce que nous travaillons tous avec passion et sommes prêts à nous surpasser », ajoute-t-elle, reconnaissante.

La consécration est arrivée cet été. Depuis juillet 2018, la marque est présente dans le plus célèbre magasin du monde, Harrods, à Londres. C'est, de surcroît, la première fois qu'un fabricant de meubles suisse y parvient. Dans un shop in shop exclusif de 220 m², de Sede met en scène ses meubles fabriqués en Suisse. « Harrods nous a demandé si nous étions intéressés. Cela nous offre bien sûr un environnement passionnant : 80% des clients de Harrods sont des touristes du monde entier », explique Monika Walser. On ne peut pas encore dresser de bilan, mais la couturière de formation est ravie d'exposer toute la gamme de de Sede dans le grand magasin britannique, des modèles classiques à ceux de la collection actuelle. « Nous avons désormais atteint une taille et une capacité suffisantes pour mener à bien ce genre de partenariat. »

SE FIER À UNE BANQUE PARTENAIRE

Pour une entreprise comme de Sede, où les exportations jouent un rôle majeur, s'appuyer sur une banque partenaire telle qu'UBS pour le traitement des paiements et les comptes en devises étrangères va de soi. Les clients sont habitués à payer en euros, en dollars, en livres sterling ou en francs. L'entreprise rencontre rarement des problèmes avec des devises exotiques ou des mauvais payeurs, car elle applique une stratégie stricte de prépaiement pour les clients en dehors de l'Europe ainsi que certains pays européens. La moitié du prix de vente est due à la commande, l'autre moitié à l'expédition.

De Sede emploie des commerciaux dans les pays d'exportation traditionnels comme l'Allemagne, la Belgique, les Pays-Bas, la France, le Luxembourg et les États-Unis. Un collaborateur est chargé de la prospection dans les nouveaux pays européens. Il est également important d'être présent dans les régions que l'entreprise souhaite conquérir, notamment les Émirats arabes unis, l'Inde et la Chine. « Il faut que les collaborateurs sur place – des natifs si possible – connaissent la langue, la population et la culture et qu'ils disposent d'un réseau, sinon ça ne fonctionne pas », souligne Monika Walser. Tous ont été formés aux produits sur le site de production de Klingnau et ont vu de leurs propres yeux comment des experts fabriquent, en grande partie à la main, les fauteuils, les sièges, les canapés et, depuis peu, les sacs de Sede. « Nous entendons développer notre marque en y apportant de la joie et de la passion. » Des ►

RÈGLES D'OR

Les règles d'or des relations interculturelles

À FAIRE

- S'acclimater à l'autre culture, s'en imprégner, l'accepter et la comprendre pour ne choquer personne. Cela nécessite du temps et de la patience.
- S'informer précisément sur la situation juridique du pays : ne pas oublier les questions de douane ou d'impôt sur le luxe.
- Beaucoup de clients étrangers apprécient qu'on « les prenne par la main » pour régler les procédures d'importation : n'hésitez pas à les aider en fournissant des informations et des options à ce sujet. Ces connaissances font souvent défaut aux clients de pays dont on pense pourtant qu'ils sont tournés vers l'international.
- Outre les règles formelles, les voies informelles jouent un rôle décisif au sein des associations, des autorités ainsi que des entreprises étrangères. Il faut les connaître et les utiliser, ce qui nécessite du temps et de l'intuition.
- Procurez-vous également des informations sur les associations et les concurrents suisses. Ils connaissent parfaitement les pratiques et parlent votre langue.

À ÉVITER

- Imposer sa culture et sa vérité aux autres pays – ce serait arrogant. Oui ne veut pas toujours dire oui, il signifie parfois « peut-être » ou « pas encore », sans que l'on puisse parler de mensonge. Il ne suffit pas de tenir compte du contenu, il faut également savoir interpréter le comportement des personnes.
- Le point de vue selon lequel seuls les Occidentaux sont compétents.
- La langue anglaise donne une impression de familiarité, ce qui ne signifie pas que l'on est familier des coutumes. Dans le cas contraire, on court le danger de ne pas percevoir les différences culturelles.
- L'étroitesse d'esprit – si vous n'êtes pas ouvert à d'autres cultures, vous allez vous heurter à des oppositions inutiles.

Les meubles sont fabriqués à la main par des artisans expérimentés.

L'entreprise de Sede utilise exclusivement des cuirs de premier choix. Les conditions de stockage adéquates et le savoir-faire des générations de collaborateurs garantissent une fabrication de qualité.

„NOUS EXPORTONS VERS LES PAYS QUI ONT UNE ÉTHIQUE."

► échanges téléphoniques ont lieu chaque semaine, et des visites réciproques sont organisées régulièrement afin de rester au fait de l'actualité.

ÉQUITÉ ET OUVERTURE D'ESPRIT

Avant d'exporter dans un pays, ce dernier doit répondre à de nombreux critères concernant la population, la culture, la situation politique et financière : par exemple, l'intérêt pour les produits de luxe et les meubles design. « Nous n'exportons qu'à destination des pays dont nous sentons qu'ils respectent les principes éthiques fondamentaux », poursuit Monika Walser, titulaire d'un MBA en management et éthique. C'est également un élément important

Photos: Salvatore Vinci

pour que les collaborateurs se sentent bien sur place et qu'ils puissent travailler dans un environnement positif. L'équité et l'ouverture d'esprit sont pour elle deux conditions indispensables à une bonne collaboration. Les négociations doivent être la rencontre d'êtres humains, pas seulement d'un fournisseur et d'un client. Monika Walser l'a constaté en particulier au Japon et en Inde. « Chez nous, le respect de l'être humain disparaît très souvent. En Occident, nous voulons avant tout faire des affaires, mais dans de nombreux pays, c'est la relation qui est déterminante », explique-t-elle avec fermeté. Dans les pays arabes, elle a toujours été respectée et n'a jamais subi de préjudice ni de situation dangereuse en tant que femme dans un monde d'hommes. Le Japon est le seul pays où une femme prenant elle-même des décisions dans le monde des affaires reste assez rare.

Mais même lorsqu'on est attentif, il peut y avoir des malentendus culturels. C'est ce qu'a constaté Monika Walser lorsque de Sede a de nouveau lancé un petit éléphant en cuir pour sa gamme. Il est fabriqué dans la même matière que de nombreux canapés, un cuir de buffle de cinq millimètres d'épaisseur – le signe distinctif de la maison. L'animal devait indiquer que le cuir utilisé pour le nouveau fauteuil dessiné par Alfredo Häberli était aussi épais que la peau d'un éléphant. Malheureusement, ce message a été mal interprété dans les pays asiatiques tels que le Japon. Là-bas, on a cru que de Sede utilisait effectivement la peau des éléphants, ce qui a entraîné des réactions indignées. L'entreprise s'est vue contrainte de retirer les petits éléphants en cuir des pays concernés. Pour Monika Walser, cet exemple illustre clairement à quel point il faut observer et connaître les autres cultures pour y développer de bonnes relations commerciales.

Les différences culturelles impliquent également une variété de modèles de canapés. Parfois, l'équipe de Sede s'étonne des couleurs des fabrications spéciales, par exemple de ce fauteuil en forme de gant de boxe, réintégré dans la gamme de l'entreprise. Pour le roi du Maroc, de Sede a fait broder les armoiries du pays sur plusieurs fauteuils. L'entreprise réalise aussi fréquemment des agencements intérieurs de yachts de luxe.

En règle générale, plus un pays est chaud, plus les canapés de couleur claire sont prisés. Tandis que le Suisse moyen achète en majorité des canapés marron foncé ou noirs, les consommateurs des pays arabes ont tendance à trouver plus élégants les meubles en cuir clair. Monika Walser : « Il existe de nombreuses raisons qui expliquent pourquoi un pays préfère certaines couleurs à d'autres. Dans les pays arabes, le soleil et la chaleur y sont sans doute pour quelque chose. » •

„FAIRE DU MONDE UN GRAND VILLAGE"

Générer de la valeur ajoutée grâce aux solutions de transactions internationales.

En matière de transactions internationales, quels défis une PME doit-elle relever ?
Markus Meyer : En Europe, par exemple, les paiements de l'UE vers la Suisse – et inversement – ne sont pas soumis à la régulation des prix de l'UE. Pour les entreprises établies en Suisse, il est donc plus onéreux de traiter des paiements avec l'UE. Les comptes détenus chez UBS à Francfort nous permettent de proposer un accès direct aux transactions intracommunautaires.

Markus Meyer, Responsable Cash Management Services, UBS

Quels sont les autres obstacles ?
Pour travailler en Asie ou aux États-Unis, il est souvent intéressant de posséder un compte sur place. Comme nous connaissons déjà nos clients, nous pouvons leur apporter une aide personnalisée, à New York, Singapour ou Hong Kong.

Quelle est la situation dans les autres pays ?
Depuis la Suisse, on a tendance à payer directement en devises locales, par exemple vers le Brésil, en reals et non en dollars. On peut ainsi verser exactement le montant dû. De plus, les taux de conversion utilisés sont plus transparents. Depuis peu, UBS Pay Worldwide permet de payer en 130 devises.

Quels sont les aspects trop souvent négligés par les PME ?
En cas de forte croissance à l'international, le nombre de comptes bancaires et d'E-Banking augmente en règle générale. Les autorisations d'accès et de paiement doivent être centralisées à l'aide de systèmes informatiques de gestion des accès et des paiements.

Quelles sont vos expériences les plus positives avec les clients ?
Chaque situation est différente. Nous veillons à approfondir nos connaissances du processus des transactions financières et à générer de la valeur ajoutée grâce à nos solutions. Notre objectif : faire du monde un grand village.

„AVOIR UNE VISION CLAIRE"

Il ne suffit pas qu'un produit soit excellent pour qu'il se vende bien à l'export. Claudia Moerker, directrice de l'association swiss export, nous explique ici les autres points que doivent connaître les entrepreneurs. Texte : Johannes J. Schraner

Claudia Moerker et ses multiples missions : conférences, recherche et entretiens clients. Elle soutient les PME suisses dans leurs projets de développement et les aide à appréhender les autres cultures des affaires.

„UN BON EXPORTATEUR POSSÈDE UNE INTELLIGENCE DE SITUATION."

Claudia Moerker, lorsque l'on souhaite exporter, quels sont les comportements à adopter et ceux à éviter absolument ?
Claudia Moerker : Chaque pays possède sa longue liste de choses à faire ou à éviter ! Je recommande à tous – en particulier aux jeunes cadres – de l'examiner en détail. Après avoir étudié les autres cultures en théorie, il faut qu'ils échangent des expériences concrètes au sein de leur réseau, c'est-à-dire avec d'autres entrepreneurs ou experts. Cela peut être décisif pour la réussite de l'entreprise.

Pouvez-vous nous donner un exemple concret de différence culturelle ?
Pas besoin d'aller bien loin. En collaboration avec le fabricant de montres Hublot et la filiale UBS de Nyon, notre association avait organisé une manifestation pour des managers et des politiques. Nous devions accueillir 80 personnes pour une visite de l'entreprise et des tables rondes. Nous avons vu arriver 140 personnes. Nous avons été totalement pris au dépourvu, mais les retours des participants ont été très positifs et satisfaisants.

Quelle conclusion en tirez-vous ?
Les Suisses alémaniques possèdent et ont besoin de structures et de points de repère. En Suisse romande, nous avons l'impression de ne jamais obtenir de réponses à nos questions, mais finalement tout fonctionne avec une décontraction étonnante. En règle générale, il est très important de comprendre son propre milieu culturel afin de créer et de développer une sensibilité aux autres cultures.

Quels sont les autres facteurs humains importants pour l'activité export des PME ?
Outre l'empathie, il faut disposer de compétences linguistiques et de connaissances techniques solides : elles sont indispensables pour établir une relation d'égal à égal. Être apte à exporter, c'est également faire preuve de sensibilité et de tolérance à la frustration. Un bon exportateur PME doit également

Photos : Nik Hunger

posséder une intelligence de situation. Cela signifie par exemple qu'il doit toujours faire preuve de fair-play vis-à-vis d'interlocuteurs étrangers, malgré son engouement pour son produit.

Les exportateurs doivent donc posséder de nombreuses compétences.
C'est vrai, la capacité à exporter n'est pas une science exacte. De plus, j'ai l'impression que la question migratoire entraîne de manière générale une certaine insensibilité aux questions interculturelles. C'est une situation délicate, car nous vivons désormais dans un monde globalisé où les traditions évoluent en permanence.

Les entrepreneurs suisses sont-ils ainsi plus compétents que d'autres en la matière ?
Nous sommes agiles, ponctuels et conscients des traditions. Nous possédons donc de bons atouts pour exporter. Pour les entrepreneurs, il devient de plus en plus important d'avoir une vision claire avant de se lancer à l'export.

Le Japon est un pays où les traditions sont omniprésentes. Quels sont les éléments à prendre en compte pour y exporter ?
La politesse et une parfaite harmonie. Le directeur de notre site de Tokyo était un Allemand expatrié depuis les années 1970. Grâce à notre collaboration, nous avions de bonnes relations personnelles. Il parlait allemand, mais était vraiment devenu Japonais. Lorsque j'ai critiqué son rapport adressé à l'un de nos clients pour son manque de contenu, je n'ai plus eu de ses nouvelles pendant quelque temps. J'aurais dû dire : ton rapport était fantastique, pourrais-tu, s'il te plaît, l'étoffer en incorporant les points suivants ? Les Japonais ont un extrême besoin d'harmonie, et il est vital de sauver la face. Cela vaut d'ailleurs pour toute l'Asie.

Comment cette situation se reflète-t-elle dans les négociations ?
Le Japonais veut littéralement vous parler face à face. Les visioconférences ne sont donc pas adaptées. Lors des réunions, le chef est en retrait, les décisions nécessitent beaucoup de temps et sont en général prises après coup et en commun. On ne dit jamais « non ». Vous devez être extrêmement à l'écoute et attentif au langage corporel pour comprendre les nuances qui peuvent être décisives. Pour exporter au Japon, les entrepreneurs ont besoin de temps et d'une bonne compréhension de la culture locale.

Rares sont ceux qui y parviennent sans aucun soutien. Comment aidez-vous les entrepreneurs à préparer concrètement leurs projets d'exportation ?
Il existe aujourd'hui de vastes réseaux de contacts pour les PME et de nombreuses données en libre accès. Beaucoup d'entreprises pensent donc qu'elles sont assez solides et qu'elles peuvent bien évaluer leur engagement à l'étranger. Les conseils à l'exportation sont devenus une activité de niche. Si toutefois quelqu'un souhaite bénéficier de conseils, nous le faisons en trois étapes.

En quoi consistent-elles ?
Nous commençons par faire un état des lieux : concrètement, que souhaite l'entrepreneur ? Nous lui demandons de définir son projet d'exportation à l'aide d'un questionnaire structuré. Lors de la deuxième étape, nous convions nos experts régionaux à un entretien en face-à-face. Le questionnaire et l'entretien doivent permettre d'éviter que l'entrepreneur oublie les facteurs de succès tels que les coûts, le temps et les personnes en raison de son engouement pour son produit.

Vous le poussez donc à une prise de conscience ?
Exactement. Lorsque l'entrepreneur a fait ses « devoirs », nos experts régionaux l'accompagnent sur place si besoin. Ils l'aident par exemple à chercher des partenaires commerciaux, à négocier ou à organiser les salons et les présentations de produits. La création d'une relation de confiance sur le terrain est fondamentale pour la réussite d'un projet d'exportation.

Vous proposez donc également des séminaires et des cours intensifs.
C'est exact. Ils sont animés par des experts d'une multitude de pays cibles. Nous organisons à la fois des séminaires ouverts à tous et des formations sur mesure pour les entreprises. Nous y abordons des aspects très pratiques, comme la remise de cadeaux ou les salutations sans poignée de main. Les participants peuvent ainsi se frotter à la réalité et apprendre à la maîtriser.

UBS est partenaire de votre association. En quoi l'appui d'une grande banque est-il important pour une PME suisse ?
Les grandes banques disposent d'un réseau mondial et d'une large gamme de prestations. Elles rédigent des rapports actualisés, par exemple sur les questions monétaires, et proposent des analyses de risque et des diagnostics exports par secteur d'activité. Les PME ne peuvent pas collecter elles-mêmes ces informations. Ces rapports sont des sources solides qui donnent aux PME une image claire et lisible. Lorsqu'il existe une relation de confiance avec une grande banque, les PME en bénéficient. •

La médiatrice

Claudia Moerker (55 ans) dirige l'association swiss export, qu'elle a fondée en 2003. Elle a entamé sa carrière professionnelle dans le secteur health care et a passé, entre autres, 10 ans chez 3M (Suisse) où elle a occupé plusieurs postes de cadre. En plus d'une formation en marketing et vente, Claudia Moerker a effectué plusieurs formations continues en management ainsi qu'une formation en coaching et médiation.

L'association

Swiss export fournit à ses membres des informations sur les marchés étrangers et les met en relation avec des partenaires. Conseils à l'export, gestion et techniques d'exportation, formations spécifiques aux pays et aux cultures, séminaires et coachings personnalisés ou encore manifestations permettant aux PME exportatrices d'échanger leurs expériences et savoirs : ses prestations sont nombreuses.
swiss-export.com

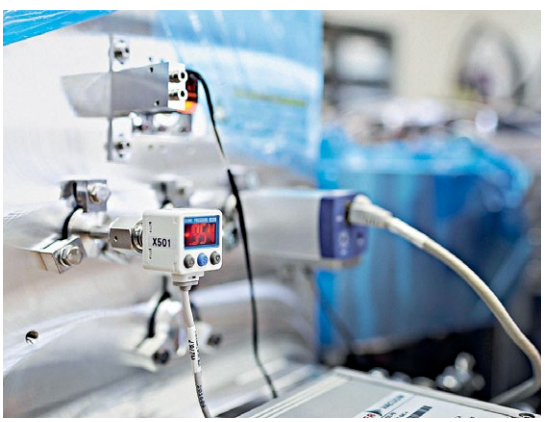
Atmosphère familière à Trübbach : Andreas Wälti (à gauche), CEO d'Evatec, en discussion avec un collaborateur.

„LA COMMUNICATION EST LE B.A.-BA"

En 2016, l'entreprise technologique Evatec, sise dans la vallée du Rhin saint-galloise, saute le pas en fondant deux succursales en Asie du Sud-Est. Andreas Wälti, CEO, parle des embûches, des spécificités culturelles et de l'importance de la communication. **Texte : Denise Weisflog**

À gauche: aperçu du montage en salle blanche (classe de salle blanche ISO 7).

En bas: surveillance du processus et de la pression sur une installation de revêtement.



Il règne une effervescence disciplinée dans les laboratoires d'Evatec à Trübbach (SG). L'entreprise suisse est spécialisée dans le développement, la production et la vente mondiale d'installations high-tech dans le domaine de la technologie des couches minces, notamment pour le revêtement des composants de smartphones, de semi-conducteurs ou de LED. Sur demande, Evatec développe en outre de nouveaux processus pour des produits sur mesure.

Les consignes de sécurité et d'hygiène sont donc d'autant plus pointues. Les visiteurs ne peuvent accéder aux sites de recherche qu'étant accompagnés et en portant des vêtements de protection. Notre photographe ne pouvait pas immortaliser tout ce qu'il voulait. L'atmosphère demeure malgré tout sereine. Une grande partie des 267 collaborateurs du siège habite dans la région, l'attachement à l'entreprise est profond et les contacts mutuels étroits.

C'est précisément cette culture d'entreprise suisse que le CEO, Andreas Wälti, et le CTO, Marco Padrun, souhaitent établir dans les activités d'Evatec à l'étranger. Le cap de l'exportation se dessinait dès les débuts. En effet, la part des installations implantées à l'étranger a toujours avoisiné les 98%.

Dans les années 2000, Evatec misait sur des partenariats en Allemagne et aux États-Unis, tandis que la société coopérait avec des agents en Asie. Ces derniers travaillaient généralement pour plusieurs entreprises et opéraient selon une planification à court terme. Les agents investissaient les ressources là où ils pouvaient dégager du bénéfice le plus rapidement possible, se souciant peu des intérêts respectifs. «Au gré de notre croissance et de l'intensification de la concurrence, nous avons réalisé que nous devions nous rapprocher du client. Et ce, avec notre propre personnel», explique Andreas Wälti. L'objectif étant de profiter d'informations plus rapides et non filtrées, tout en collaborant plus durablement et plus étroitement avec les mandants. «Nous privilégions des collaborateurs travaillant exclusivement pour nous et concentrés sur Evatec», ajoute le CEO.

EXPANSION VERS L'ASIE DU SUD-EST

En 2016, les agents asiatiques ont ainsi été remplacés lors de la création des deux premières succursales à l'étranger. Les implantations à Singapour, en Malaisie, en Chine et au Japon sont des filiales juridiquement indépendantes, tandis que celle de Taïwan est une succursale d'Evatec. Le développement, la production et le montage sont maintenus en Suisse.

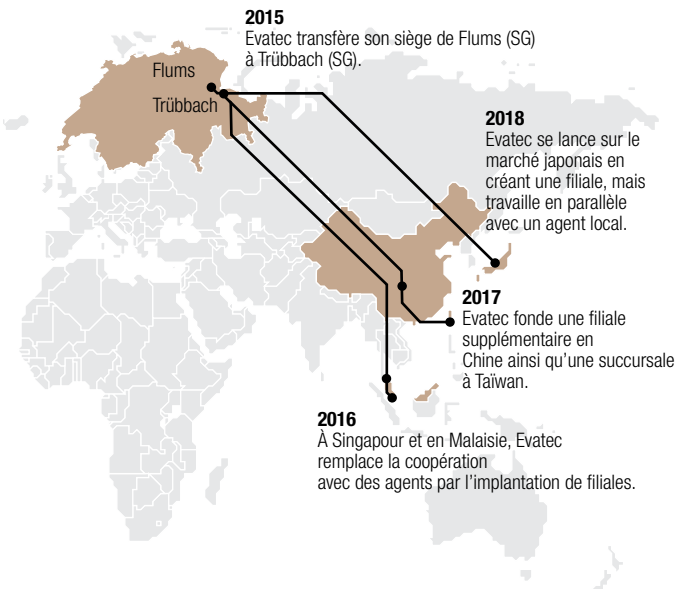
L'Asie du Sud-Est est une région dont les marchés en plein essor affichent une croissance supérieure à celle de la Chine. Son demi-milliard d'habitants fournit non seulement une main-d'œuvre bon marché, mais également une classe moyenne grandissante aux exigences occidentales. Cette donne devrait encore s'intensifier ces prochaines années et offrir un potentiel prometteur aux entreprises suisses.

Pour réussir dans ces pays, les entreprises doivent tenir compte de certaines spécificités culturelles. À l'instar de la Chine, les partenaires de négociation ne doivent en aucun cas perdre la face, les tactiques de négociation ou la ponctualité à l'occidentale ne fonctionnent pas. Par ailleurs, plusieurs meetings sont nécessaires pour établir une base de confiance.

Quand Evatec s'implante en Asie du Sud-Est, l'entreprise profite du fait qu'elle était déjà active et connectée dans la région. Via des contacts privés, Andreas Wälti et Marco Padrun ren- ▸

Photos: Michele Limina

Le centre vital d'Evatec : le montage d'installations de revêtement.



Historique de l'expansion à l'étranger.

► contrent un expert taïwanais qui les soutient dans le développement des nouveaux sites. Le manager asiatique connaît l'Occident par cœur, maîtrise les deux codes culturels et peut ainsi neutraliser les éventuels obstacles. « Cette base nous a permis d'éviter les impairs et les erreurs qui auraient pu nous causer des problèmes à long terme », souligne Andreas Wälti.

MONNAIE VOLATILE

Evatec opte pour un début en douceur. La création des entreprises est le fait d'une entité de consulting internationale. Pour le financement, la société mise sur la banque maison suisse présente à Singapour, UBS, qui gère tous les comptes et prend en charge la couverture de change.

Les fondateurs d'Evatec connaissent leur première grosse frayeur lors de l'entrée sur le marché malaisien. Du jour au lendemain, le gouvernement a décidé que le commerce s'effectuerait dorénavant dans la monnaie nationale, le ringgit. « Chose insolite et inexplicable pour nous », avoue le CEO. Les jeunes entrepreneurs suisses n'ont pas d'autre choix que de se plier aux consignes et de vendre leurs pièces de rechange en ringgit. Heureusement, le commerce de machines entières importées en monnaies étrangères n'en est pas affecté.

« Quand on opte pour l'exportation, il faut respecter les lois en vigueur dans les pays respectifs », souligne Andreas Wälti. En matière fiscale, les fondateurs d'Evatec engagent, pour chaque marché, des sociétés de conseil spécialisées qui élaborent des solutions optimales pour leur entreprise. « Dans les affaires internationales, il s'agit toujours de voir comment et où les bénéfices sont réalisés. Nous souhaitons faire preuve de prudence et montrer patte blanche à cet égard. »

Afin de pouvoir s'implanter rapidement et aisément en Asie du Sud-Est, Evatec loue des « shared offices », soit des locaux commerciaux où toute l'infrastructure – des téléphones aux salles de réunion – est déjà installée. Contrairement à d'autres entreprises occidentales, Evatec recrute dès le début des collaborateurs locaux, afin d'éviter les barrières linguistiques et culturelles envers les clients. À ce titre, le CEO est surpris de constater combien de personnes étaient prêtes à travailler pour une nouvelle société suisse à peine connue dans la région.

FORMATION EN SUISSE

L'ensemble du personnel Evatec asiatique s'envole pour Trübbach afin d'y suivre une formation produit de trois mois. Comme Singapour et la Malaisie sont des pays multiculturels où le contact avec des groupes différents de population fait partie du quotidien, le séjour se passe sans frictions religieuses ni culturelles. Le perfectionnement est poursuivi en Asie par des spécialistes suisses, tandis que les nouveaux collaborateurs ont la possibilité d'améliorer leur anglais en suivant des cours en ligne. Les salaires et les prestations sociales sont conformes aux usages locaux et non pas suisses.

Rétrospectivement, Andreas Wälti aurait souhaité investir plus de temps dans la formation des nouvelles recrues, notamment en ce qui concerne les compétences linguistiques et la formation sur le site de Trübbach. « Douze semaines en Suisse ne suffisent pas pour permettre aux employés de se faire des collègues et des amis suisses qu'ils peuvent également appeler en cas de ques-

Photos: Michele Limina

tions.» Dans leur pays, ils ne travaillent pas forcément dans un environnement où le savoir-faire est disponible d'emblée et où l'on peut simplement s'adresser à un collègue expérimenté.

Pour ce qui est de la communication, il a fallu expliquer au personnel que l'anglais était une langue étrangère pour les deux parties communiquant, mais qu'il était possible d'éviter les malentendus en utilisant des phrases courtes et sans fioritures. «La communication est le b.a.-ba», souligne Andreas Wälti.

SUCCURSALES SUPPLÉMENTAIRES

Une année après Singapour et la Malaisie, Evatec ouvre une filiale en Chine et une succursale à Taïwan. Depuis 2018, la société est en outre présente au Japon. Sur ces marchés, elle sollicite également le soutien d'intermédiaires locaux au fait des spécificités culturelles et légales. Le régime juridique est souvent très complexe. Les connaissances des autochtones sont essentielles afin d'analyser la situation et s'y prendre correctement pour développer les affaires. La bienséance et les mentalités changent également d'un pays à l'autre. «En Chine, une réunion peut sans autre devenir bruyante. Cela est tout à fait normal et vite oublié. Au Japon, les partenaires commerciaux sont très polis et fiables, mais il s'agit de respecter à la lettre certains processus décisionnels», ajoute Andreas Wälti.

Tous les sites en Asie sont des unités de vente ou de service. Malgré la perspective de subventions, Evatec ne souhaite pas délocaliser la production à l'étranger. Les installations sont relativement complexes, et la société souhaite garder le savoir-faire en Suisse. «Nous estimons que, d'un point de vue tarifaire, la production dans un pays bon marché n'en vaut pas la peine dans le secteur de la mécanique de pointe», explique le CEO. Pas plus que la construction de propres locaux en Asie. Dans l'intervalle, Evatec a pourtant quitté les «shared offices» pour s'installer dans des bureaux loués.

SCÉNARIO CATASTROPHE

Le pas vers l'étranger s'est avéré payant pour Evatec. L'entreprise continue son expansion sans accuser de revers notables. Malgré tout, Andreas Wälti et Marco Padrun ont toujours eu une stratégie de repli à portée de main. «Nous avons sérieusement réfléchi à ce que nous ferions si cela tournait au fiasco. Dans ce cas, nous retournerions au système initial d'agents.» Sur le marché japonais, traditionnellement difficile pour les sociétés occidentales, Evatec a déjà assuré ses arrières, puisqu'elle coopère avec un agent en plus de sa propre société avec des employés locaux. En fonction de l'évolution que prendront les affaires, il s'agira de privilégier l'un ou l'autre modèle.

Pour Andreas Wälti, l'un des temps forts du processus d'expansion a été le moment où les premières commandes sont entrées via leur propre canal. Ou encore la placidité des collaborateurs malaisiens lorsque les premiers salaires ont été versés avec quelques jours de retard en raison d'un dysfonctionnement technique auprès d'une banque locale.

Mais ce qui fait la plus grande joie du CEO est le fait que les employés des unités étrangères vivent aujourd'hui la culture d'entreprise suisse et s'identifient à Evatec. ●

„L'ASIE OFFRE UN POTENTIEL INOUÏ"

Le Responsable Corporate & Institutional Clients Région Asie/Pacifique chez UBS connaît le terrain – voici ses conseils.

Roger Bieri, vous accompagnez de nombreuses entreprises suisses lors de leur expansion en Asie. Evatec a fait ses premiers pas à Singapour. Un parcours classique ?

Roger Bieri : Oui, bon nombre de nos clients se lancent soit à Singapour, soit à Hong Kong. Grâce à sa situation géographique et au deuxième plus grand port de conteneurs du monde, Singapour est une plaque tournante pour le commerce entre l'Europe et l'Asie. L'infrastructure y est excellente et l'administration efficace. Hong Kong est le centre financier et commercial d'Extrême-Orient. Les sociétés y profitent des bonnes infrastructures, des avantages fiscaux ainsi que de la connexion avec la Chine. Ces conditions contribuent à l'attrait de Singapour et de Hong Kong.

Roger Bieri, Responsable CIC APAC, UBS

Quelles conditions économiques sont les plus prometteuses pour les entreprises suisses en Asie ?

Nous partons du principe que l'Asie restera le moteur de croissance de l'économie mondiale ces prochaines années. Le niveau de développement inférieur dans de nombreux pays d'Asie stimule le besoin de rattrapage. Par ailleurs, la consommation de la classe moyenne émergente contribue à dynamiser la croissance.

Comment une entreprise se prépare-t-elle idéalement à l'expansion dans la région ?

À l'image d'Evatec, il s'agit d'évaluer le choix entre un modèle avec agent de vente ou sa propre organisation de vente. Cette dernière option exige déjà un certain volume d'affaires. À cet égard, la clarification des questions organisationnelles, juridiques et fiscales est primordiale. À quoi s'ajoute le choix du site : la plupart des entreprises suisses s'établissent d'abord à Singapour ou à Hong Kong en raison des attraits cités. Par la suite, chaque pays offre divers avantages et défis en fonction du secteur et des besoins spécifiques.

REITZEL ET SES CORNICHONS

Le spécialiste du condiment reste très dépendant de l'international pour ses importations et ses exportations. Il a souscrit plusieurs couvertures afin de limiter les impacts de la volatilité sur le marché des devises.

Texte : Sylvain Auger

Bernard Poupon, CEO de Reitzel, voit l'avenir avec optimisme.

L'été n'a pas dit son dernier mot. À Aigle, dans le Chablais vaudois, les chauds rayons de soleil du mois de septembre donnent le sourire aux producteurs régionaux de cornichons. La canicule des mois de juillet et août ainsi que la météo estivale de ce début septembre ont dopé la production suisse de cette cucurbitacée. Près de 45 tonnes sur la saison pour cet agriculteur valaisan qui vient livrer sa production. Comme lui, une dizaine d'autres producteurs de cornichons de la région fournissent la matière première à Reitzel, le spécialiste suisse du condiment.

C'est à Aigle, sur son unique site de production en Suisse, que Reitzel approvisionne le marché helvétique. Celui-ci reste le principal marché du groupe, qui génère ici 44% de son chiffre d'affaires annuel. Les marchés français et indien – les deux grands autres débouchés du groupe Reitzel – viennent ensuite. Dans l'aire de livraison de Reitzel, les multitonnes d'Europe de l'Est côtoient les petites camionnettes des producteurs de la région. Les livraisons s'enchaînent. Les effluves de vinaigre s'échappent de l'usine à quelques mètres de là, où les lignes de production tournent à plein régime.

2018, L'ANNÉE DE LA REPRISE

Dans les étages, Bernard Poupon a lui aussi le sourire. Le teint hâlé, le directeur général de Reitzel a la mine des bons jours. Comme les affaires ? « Ça va beaucoup mieux. Nous sommes très satisfaits de constater que l'exercice 2018 se retourne à notre avantage. » Il faut dire que le groupe sort de trois années difficiles,

Photos : Olivier Lovey

À Aigle, l'unique site de production suisse approvisionne le marché helvétique.

Une dizaine de producteurs de la région fournissent Reitzel en cornichons.

Le marché suisse représente 44% du chiffre d'affaires annuel.

„LE DÉFI DE REITZEL, CE N'EST PAS LE DOLLAR. MAIS L'EURO."

«mais pour des raisons différentes, commente Bernard Poupon. L'abandon du taux plancher en 2015 a permis à nos concurrents étrangers de pénétrer facilement le marché suisse. Pour des raisons subjectives et psychologiques, les grands distributeurs suisses ont trouvé bien d'acheter à l'étranger. Ça ne nous a pas aidés.»

La série noire se poursuit l'année suivante: «En 2016, la chute du rouble en Russie nous a fait perdre un gros marché à l'international, poursuit Bernard Poupon. Enfin, l'année dernière, la grande sécheresse en Inde a perturbé la production de cornichons. L'Inde étant pour nous une grosse source d'approvisionnement en cornichons pour les marchés français et international. Pas de cornichons, pas de chiffre d'affaires. Nous avons donc eu trois années très compliquées. Heureusement, tout va mieux en 2018.» Le groupe fondé en 1909 en a vu d'autres, même si le directeur de Reitzel confesse aujourd'hui que 2015 fut la pire des 30 années qu'il a passées à la tête de l'entreprise.

UNE ENTREPRISE INTERNATIONALE

Présente depuis plus d'un siècle dans le Chablais vaudois, Reitzel produit à Aigle ce que l'on nomme les pickles, c'est-à-dire des légumes (cornichons, maïs, concombres) conservés dans du vinaigre aromatisé. Cette production destinée presque exclusivement au marché suisse représente de 70% du chiffre d'affaires généré en Suisse. L'assortiment comprend aussi des sauces à salade, de la mayonnaise, du ketchup et des moutardes, soit 20% du chiffre d'affaires. Mais Reitzel est surtout une entreprise exportatrice. En 1990, elle prend des parts dans la société turque Zey-Tur-San. Cinq ans plus tard, Reitzel rachète en France les Conserveries Bésiers, puis la société Briand en l'an 2000.

L'envie d'ailleurs ne s'arrête pas là. En 2005, Reitzel pénètre le marché indien en créant une filiale à Bangalore qui lui permettra de s'approvisionner en cornichons durant l'hiver, lorsque la production européenne (Suisse, Allemagne, Pologne, Roumanie, Macédoine, Hongrie) est à l'arrêt. Le marché français représente aujourd'hui 41% du chiffre d'affaires du groupe (44% pour la Suisse) qui emploie plus de 450 collaborateurs, dont une centaine à Aigle. Le groupe est donc très tributaire de l'international pour ses importations et ses exportations. Ce qui explique la série noire des trois dernières années. Mais que s'était-il passé?

LA SUISSE, ÎLOT DE CHERTÉ

Le 15 janvier 2015, la BNS abolit le taux plancher. L'appréciation du franc suisse face à l'euro plombe le chiffre d'affaires de Reitzel qui doit gérer tant bien que mal ces effets de change. Le groupe doit en effet réagir vite pour contrer la concurrence des produits importés, dont le prix a chuté du jour au lendemain de près de 20%. Au mois d'avril 2016, lors de la conférence de presse présentant le bilan de l'exercice 2015, Reitzel accuse un recul de 13,6% de son chiffre d'affaires en francs suisses, qui avoisine les 40 millions de francs. En euros, la baisse n'est que de 1,6%. «Outre le recul du chiffre d'affaires, le vrai problème de 2015 ►

► est que l'abandon du taux plancher a créé un mauvais climat, réagit Bernard Poupon. Les grands distributeurs ont envoyé un signal qui laissait entendre que la Suisse était devenue trop chère.»

La problématique de Reitzel est celle de l'ensemble des entreprises suisses exportatrices. Il existe pourtant plusieurs possibilités de couverture contre les risques de taux change. Dans le jargon, on parle de hedging pour évoquer les divers instruments de couverture des risques. Du cancellable forward au risk reversal en passant par l'opération à terme (voir ci-dessous), la banque UBS, par exemple, offre six possibilités de couverture aux PME suisses pour couvrir ces risques. Car toute fluctuation de change, aussi faible soit-elle, peut impacter fortement les entreprises suisses importatrices et exportatrices. Mais il ne s'agit pas de souscrire une simple couverture. Pour l'entreprise, l'objectif du hedging est de définir une stratégie sur le long terme qui protège ses intérêts.

SE PRÉMUNIR DES EFFETS DE CHANGE

Cette stratégie de couverture passe d'abord par l'identification des risques. Ces derniers peuvent en effet découler de plusieurs sources, soit du cash-flow lié au commerce de marchandises en monnaies étrangères, soit d'offres en monnaies étrangères ou encore des devises détenues en compte. Cette première étape permet d'évaluer les risques qui nécessitent une attention particulière, permettant d'anticiper l'orientation des marchés des devises sur une période donnée. Ensuite, et grâce à une coordination intelligente des achats et des ventes à l'étranger, les entreprises peuvent facilement limiter, voire éliminer de nombreux risques de change.

La question du transfert ou du maintien des risques résiduels se pose alors. Il convient de déterminer jusqu'à quel point l'entreprise peut couvrir ces risques. Le choix de l'instrument de couverture sera donc déterminant. La dernière étape de la stratégie vise à mesurer la performance de la couverture. En effet, une évaluation systématique tant des effets de change que des mesures de couverture donne à l'entreprise des indications précieuses pour ses décisions futures. Avec l'abandon du taux plancher par la BNS, la nécessité d'une couverture des risques de change est devenue primordiale pour les PME importatrices et exportatrices.

En effet, cette décision a accentué la volatilité sur le marché des devises. Après des années de non-volatilité, plusieurs diri-

SE COUVRIR CONTRE LES EFFETS DE CHANGE, MAIS AVEC QUELS INSTRUMENTS ?

Toutes les entreprises opérant dans le domaine des échanges internationaux de biens, de services ou de capitaux ne peuvent pas faire l'impasse sur les risques de change. UBS offre plusieurs possibilités de couverture (hedging) adaptées aux problématiques de l'entreprise et à son exposition aux risques. En font partie également des stratégies alternatives qui prennent en compte sa situation globale :

Cancellable forward: des flux de trésorerie réguliers en dollars par exemple peuvent être couverts sur une base roll-over mensuelle avec le cancellable forward en USD-CHF. Cette solution est généralement constituée pour moitié d'une période de flux garantis et pour moitié d'une période de flux conditionnels. Pendant les périodes de temps fixes, le forward sur devises est couvert pour ces périodes. Pendant les périodes de temps conditionnelles, l'entreprise vend des dollars et achète des francs suisses seulement lorsque le cours USD-CHF se négocie à un cours déterminé ou au-dessus de celui-ci. Si, à une date d'échéance intermédiaire, le cours USD-CHF est inférieur au cours déterminé, UBS résilie l'opération à terme pour cette période de temps.

Kick into forward: un kick into forward USD-CHF permet de couvrir intégralement le risque de change en dollars sans verser de prime, tout en conservant la possibilité de participer à une évolution favorable du sous-jacent. Tant que le taux de change USD-CHF n'atteint pas un certain seuil (kick-in level), l'entreprise profite d'un taux supérieur au taux actuel du marché à terme pour le dollar.

Risk reversal: un risk reversal est un instrument de couverture conservateur permettant de se prémunir intégralement contre les pertes de change. Cette solution permet en outre de participer, jusqu'à un certain niveau de prix d'exercice (cap level), à une évolution favorable du cours du sous-jacent sans verser de prime initiale.

Operation swap: l'entreprise souhaite couvrir facilement ses risques de change en échangeant immédiatement un montant dans une autre devise au cours actuel. Cette opération est liée au rachat de ce montant à une date ultérieure (à des conditions forward).

Opération à terme: l'entreprise souhaite couvrir facilement son risque de change jusqu'à un cours worst case défini à l'avance. Pour ce faire, elle convertit un montant dans une autre devise pour une date prédéfinie (ou dans une fenêtre de temps définie) et à un cours préalablement fixé.

À Aigle, Reitzel produit des pickles, c'est-à-dire des légumes conservés dans du vinaigre aromatisé.

Avec le franc fort, le groupe a du mal à exporter ses produits suisses. Outre la Suisse, Reitzel se fournit en cornichons en Europe de l'Est.

geants d'entreprises ne prennent pas encore la mesure des risques encourus. Ce n'est pas le cas de Bernard Poupon, dont le groupe Reitzel se scinde en trois entités. Reitzel Suisse, tout d'abord qui est « beaucoup tributaire des importations de cornichons d'Europe centrale (Macédoine, Bosnie, Hongrie...), détaille le directeur général de Reitzel. La France, où nous avons deux usines de production. Et l'Inde, où Reitzel India produit des cornichons de petit calibre pour les exporter en Allemagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis. »

LE FRANC FORT PLOMBE L'EXPORT

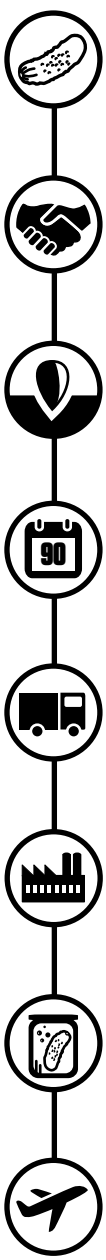
Depuis peu, et pour répondre aux exigences du Swissness, Reitzel produit et commercialise des cornichons suisses sous la marque Hugo pour le marché suisse. « Nous avons beaucoup de mal à exporter cette production du fait de la force du franc suisse », précise Bernard Poupon. Mais qu'en est-il des autres entités du groupe ? « En Suisse, nous vendons en francs et nous achetons essentiellement en euros. Donc le défi de Reitzel Suisse n'est pas le dollar en premier lieu, c'est l'euro, explique le directeur général. Avec l'aide de notre banquier chez UBS, nous prenons donc des options pour nous couvrir sur les risques de change. »

Bernard Poupon détaille : « Actuellement, nous nous couvrons de trois mois en trois mois. Lorsque l'on voit qu'il y a un risque potentiel, nous optons pour une couverture un peu plus longue. Cela nous protège, même si cela reste très aléatoire. Le franc suisse est très dépendant des événements internationaux. Personne ne peut donc prévoir quel sera son cours dans six mois, souligne-t-il. Pour le moment, nous sommes couverts à un taux budget de 1,17 que l'on pratique pour nos ventes et nos achats. »

L'euro n'est pas la seule devise avec laquelle Bernard Poupon doit jongler. Il y a le dollar. « Pour nos activités internationales, nous vendons beaucoup en dollars, explique Bernard Poupon. La roupie indienne est d'ailleurs très liée à la devise américaine. Pour nous, il est donc très important d'avoir de bonnes prévisions sur le dollar quand on achète en Inde ou pour nos ventes à l'étranger. On gère ces risques avec de bonnes couvertures, mais les fluctuations monétaires sont une pollution pour toutes les entreprises du monde. »

Photos : Olivier Lovey

DE LA CAMPAGNE INDIENNE AUX SUPERMARCHÉS FRANÇAIS



À Bangalore, la filiale indienne du groupe Reitzel produit des cornichons de petit calibre qui seront exportés vers les marchés européen et américain.

Reitzel India collabore avec 5000 agriculteurs indiens. Plus d'une centaine de personnes au sein du département agricole du groupe sont chargées de nouer des partenariats avec les agriculteurs locaux.

Reitzel leur fournit les graines et les produits phytosanitaires. Les agriculteurs indiens sont formés à la culture du cornichon et aidés pour obtenir le meilleur rendement.

Environ 90 jours après le semis, les premières récoltes de cornichons démarrent. Elles vont durer entre 30 et 40 jours.

Reitzel organise un système de collecte auprès de chaque agriculteur.

Les cornichons sont ensuite préservés dans des fûts de vinaigre pour être acheminés dans les usines de Reitzel India.

Les cornichons sont triés, lavés et mis dans des bocaux avec l'aromatisation qui convient.

Les palettes sont ensuite expédiées par avion. Reitzel India fournit principalement la France, l'Allemagne, le Royaume-Uni et les États-Unis.

CLIQUEZ SUR L'ÉCRAN – ET C'EST PARTI

Avec son app, Fairtiq remplace le billet classique de transports publics. L'offre est également disponible à l'étranger.

Texte : Maren Mayer

Avec notre app, les sociétés de TP peuvent faire des économies considérables », promet Gian-Mattia Schucan en montrant du doigt la station de tram devant le Palais fédéral, à Berne. Six distributeurs de billets y sont installés, trois de chaque côté de la rue. Un investissement de 210 000 francs (35 000 francs par automate), explique Gian-Mattia Schucan. Avec Fairtiq, la desserte d'une nouvelle région de réseau en Suisse ne revient qu'à 115 000 francs. Une belle économie d'un point de vue financier. L'app « check-in, check-out » pour les transports publics est disponible en Suisse et au Liechtenstein depuis 2016. Gian-Mattia Schucan s'était initialement lancé dans trois régions. En 2018, le billet mobile est utilisable dans tout le pays.

Fairtiq – le billet équitable – fonctionne selon le principe « je paie la distance parcourue ». Pour chaque course, l'app calcule le prix optimal du billet, dont on s'acquitte à la fin du trajet. Il s'agit donc d'activer « Start » lors de l'accès au tram ou au train, puis « Stop » en descendant du moyen de transport. Par le biais d'un code QR dans l'app, le contrôleur

Gian-Mattia Schucan de Fairtiq devant un distributeur de billets – aujourd'hui remplacé par une app.

peut voir si un usager a procédé au « check-in », à savoir s'il a payé pour la course. Quiconque tente de berner l'app pour resquiller est averti par SMS. Pour le fondateur et CEO de l'entreprise, il s'agit d'une idée rentable jusqu'ici: la start-up compte en effet déjà plus de 100 000 utilisateurs enregistrés et quelque 30 000 actifs par mois. Et leur nombre augmente quotidiennement – depuis août 2017, le chiffre d'affaires mensuel a été multiplié par huit, pour atteindre 1 million de francs environ. Pour chaque billet vendu, Fairtiq empoche une taxe de transaction et peut en outre compter sur quatre investisseurs pour son expansion internationale. En juin, la start-up a remporté le Swiss Economic Award dans la catégorie services, doté de 25 000 francs, et bénéficie également du soutien d'UBS depuis cette date. Pour Gian-Mattia Schucan, cette récompense est un jalon qui lui prouve qu'il fait bonne route avec Fairtiq. « Nous nous sommes fait un nom parmi les jeunes entreprises suisses leaders, ce qui nous donne l'impression d'être une véritable société. »

RÉDUCTION DU COÛT À UN MILLIÈME

À présent, l'app est censée traverser les frontières du pays – l'objectif du CEO étant l'Europe. En septembre 2018, son équipe et lui ont introduit Fairtiq dans le Vorarlberg, en Autriche. « Même s'il est difficile d'établir des pronostics, nous espérons être présents dans une grande partie de l'Europe de l'Ouest d'ici 2022 », avance-t-il. En Suisse, la start-up a profité de l'effet de domino. Et elle espère en faire de même à l'étranger.

Durant dix ans, Gian-Mattia Schucan a été directeur des ventes et des services aux CFF. Avant de démissionner pour conquérir de nouveaux horizons. Déjà à l'époque des CFF, l'entrepreneur âgé de 49 ans réfléchissait à l'automatisation du billet. Les solutions s'avérèrent toutefois beaucoup trop onéreuses, et leur mise en œuvre aurait duré des années. Souhaitant éviter ces aléas, Gian-Mattia Schucan a créé Fairtiq. « Notre produit coûte 1000 fois moins cher, au sens propre du terme. » Le fondateur a déjà pu rallier 25 partenaires de réseau à son idée. Les VBL de Lucerne ou les TPF de Fribourg, notamment, collaborent avec Fairtiq. C'est uniquement à Zurich et à Bâle que les partenaires régionaux font encore défaut. « Mais j'y travaille », souligne le Bâlois domicilié aujourd'hui à Berne avec sa famille. Son ancien employeur, les CFF, est désormais lui aussi de la partie. « La commercialisation de notre solution a d'abord suscité la consternation », se souvient Gian-Mattia Schucan. Mais les CFF ont rapidement reconnu la plus-value. Une technologie de Fairtiq équipe dorénavant une app de l'entreprise ferroviaire. Le résultat devrait être présenté prochainement.

LES UTILISATEURS ONT EN MOYENNE 50 ANS

Fairtiq semble interpeller toutes les catégories d'âge. « Nos clients ont entre sept et 90 ans. » L'utilisateur moyen a la cinquantaine, et les retours proviennent souvent de personnes plus âgées, aux alentours des 80 ans, qui apprécient l'ergonomie de l'app, selon le fondateur. Le prix est certes important, mais la simplicité l'est encore plus. Comment le père de quatre enfants s'explique-t-il que ce ne sont pas les générations Y et Z, à affinité numérique, qui utilisent principalement Fairtiq ? « Les geeks sont capables de venir à bout des solutions les plus complexes. »

L'app est développée en permanence depuis la fondation de l'entreprise. Si on omet le « check-out » à l'issue d'une course, l'app reconnaît que l'usager ne se trouve plus dans un objet roulant et met fin à la tarification. Et s'il arrivait qu'un tarif erroné soit facturé, le client peut immédiatement soumettre une réclamation via l'app et sera remboursé. L'app n'est pas encore disponible pour les trajets en bateau, ni pour les remontées mécaniques, et le supplément nocturne fait également défaut. « Tout cela est en cours de préparation », rassure Gian-Mattia Schucan. •

Photo: Nik Hunger

SWISS ECONOMIC AWARD

UBS s'engage en faveur des jeunes entrepreneurs.

Attribué dans le cadre du Swiss Economic Forum depuis 1999, le Swiss Economic Award est la récompense la plus prestigieuse pour jeunes entrepreneurs en Suisse. À cet égard, UBS décerne un prix doté de 25 000 francs récompensant des performances entrepreneuriales exceptionnelles, en alternance dans les catégories « Services », « High-tech/Biotech » et « Production/Commerce ». Les gagnants reçoivent également un paquet de services complets composé d'avis d'experts qualifiés, d'une couverture médiatique unique et d'un accès à l'excellent réseau SEF. Les prix seront décernés à l'occasion du Swiss Economic Forum devant plus de 1200 décideurs de l'économie suisse. À partir du 15 novembre 2018, des jeunes entrepreneurs peuvent s'inscrire à la participation au Swiss Economic Award 2019.
swisseconomic.ch

SwissEconomicForum | UBS

Franz Messerli (à gauche), CEO de Matisa, assure les exportations de l'entreprise grâce à plusieurs garanties contre les risques à l'international.

Pour viabiliser ses activités dans le domaine ferroviaire, l'entreprise Matisa, basée à Crissier, utilise de façon exemplaire toute une panoplie de garanties contre les risques à l'exportation.

Texte : Martin Bernard

„ASSURER LE RISQUE DE CHANGE EST VITAL"

Fleuron de l'industrie helvétique depuis près de 75 ans, Matisa est aujourd'hui un acteur incontournable dans la construction de machines pour la maintenance et le renouvellement des voies de chemin de fer. Près de 90% de sa production est écoulée à l'étranger, principalement en Europe, mais aussi en Amérique du Sud, au Japon ou en Australie. Pour la société, il est donc indispensable de se prémunir contre les risques à l'exportation. Sans certaines garanties spécifiques, dont l'Assurance suisse contre les risques à l'exportation (SERV), elle ne pourrait pas assurer le financement et la viabilité de ses opérations à l'étranger. Explications avec Franz Messerli, CEO de Matisa.

Quels sont les principaux risques pour Matisa en matière de commerce international ?

Franz Messerli : Nos activités dépendent beaucoup des contingences politiques et économiques des pays où nous exportons. La crise de 2008, par exemple, a entraîné un arrêt ou un report des investissements dans le ferroviaire européen. En Allemagne, qui est un marché important pour nous, aucune machine n'a été commandée dans les années qui ont suivi. L'Espagne a aussi été très affectée. Nous y avons livré une machine l'an dernier, mais c'était la première en sept ans alors que des commandes préalables existaient. L'Europe reste notre principal marché, mais nous faisons désormais des efforts pour nous diversifier davantage.

Matisa exporte 90% de ses machines à l'étranger.

L'autre grand défi consiste en la volatilité du marché des changes. Aujourd'hui, les cycles économiques se raccourcissent et l'amplitude des variations est plus importante. De ce fait, les entreprises sont plus confrontées à ces risques qu'il y a une vingtaine d'années.

Quels sont vos besoins pour vous prémunir dans ce domaine ?
Dès l'instant où un flux futur d'argent a été identifié, nous avons une grande rigueur pour protéger notre marge bénéficiaire. Comme nos contrats sont habituellement conclus dans la monnaie du client, assurer le risque de change à l'aide de solutions de hedging est essentiel. Cela nous permet de planifier nos cashflows et de pérenniser nos activités. Il peut arriver aussi, étant donné la nature de notre activité et la durée de fabrication d'une machine (entre quatorze et dix-huit mois en moyenne), que l'encaissement lié au produit de la vente soit avancé ou repoussé. Heureusement, il existe dans ce cas des solutions spécifiques adaptables selon les besoins.

Matisa utilise aussi des garanties bancaires. Quels sont leurs avantages ?
Lors d'une commande d'un client, un certain nombre d'acomptes sont versés tout au long de la production de nos machines, pour nous permettre de faire des investissements et d'acheter du matériel. À chaque fois que l'argent du client nous parvient, nous devons lui donner une garantie de restitution d'acompte. Sans elle, les montants ne sont pas versés. À la fin du processus, une garantie de performance doit être émise, pour s'assurer du bon fonctionnement de la machine. Cela nous permet d'éviter que l'acheteur ne retienne entre 5 à 10% du montant du contrat pour une durée de douze à vingt-quatre mois. Sans des banques comme UBS pour nous suivre avec ces garanties, nous aurions moins d'acomptes, ce qui, in fine, impacterait négativement nos liquidités.

Quelle est l'utilité pour Matisa de la SERV ?
La SERV couvre un grand nombre de risques, de nature politique ou de ducroire. Si nous livrons une machine dans des pays potentiellement instables comme le Brésil ou l'Argentine, la SERV nous garantit que nous serons effectivement payés, quoi qu'il puisse arriver durant la commande. Elle permet de couvrir directement l'exportateur, mais aussi les banques lors de l'émission de garanties. C'est également un avantage pour obtenir des crédits plus avantageux.

La SERV est-elle contractée systématiquement ?
Non, nous n'avons encore jamais utilisé la SERV en Europe occidentale, ni en Australie, par exemple. Mais dans les pays dits émergents, une couverture par la SERV est parfois mise en place. Il s'agit d'une pesée d'intérêts, car ces assurances ont un certain prix. Mais la transaction est ensuite parfaitement sécurisée, et nous pouvons dormir tranquilles.

Quels seront vos défis dans les années à venir ?
Le premier est de maintenir la production en Suisse malgré la cherté du franc. Pour être honnête, sans la stabilité de notre pays, le bon niveau de compétences techniques et la qualité de la formation, nous aurions sans doute déjà dû quitter la Suisse. Ce serait dommage, car notre savoir-faire de pointe est précieux, sans compter les nombreux emplois que nous assurons dans le pays (Matisa occupe 550 personnes sur le site de Crissier, n.d.l.r.). Depuis quelques années, nous produisons quand même en Italie des machines destinées aux marchés hors Europe. Un autre défi est l'adaptation à des normes ferroviaires de plus en plus nombreuses et complexes. Il s'agit d'un défi pour l'entreprise. Nous devons également développer une véritable stratégie numérique, qui pourrait nous garantir de nouveaux contrats de service sur nos machines. •

ASSURER ET FINANCER LE COMMERCE

Plusieurs options existent pour les entreprises en matière de couverture du commerce international. UBS offre une gamme complète de solutions sur mesures dans ce domaine. L'une d'entre elles est le crédit documentaire. Ce dernier offre des avantages importants : sécurité de paiement pour le vendeur et sécurité de livraison pour l'acheteur. Il en existe plusieurs types, des transférables aux renouvelables, en passant par les payés « à vue » ou à une date ultérieure.

Les entreprises peuvent aussi avoir recours à des garanties bancaires directes ou indirectes, sous la forme d'une lettre de crédit standby, d'un cautionnement simple ou solidaire ou d'une assignation confirmée. Avec une garantie bancaire, la banque s'engage à payer au bénéficiaire une somme déterminée au cas où le donneur d'ordre ne fournit pas une prestation convenue ou un paiement. Les garanties bancaires constituent par ailleurs un bon argument de négociation. Une banque ne fournira de garantie qu'après avoir soigneusement vérifié la solvabilité du mandant.

Les entreprises exportatrices peuvent en outre bénéficier de solutions proposées par UBS conjointement avec l'Assurance suisse contre les risques à l'exportation (SERV). L'entreprise peut par exemple céder ses créances à la banque, préfinancer la production de ses biens d'exportation sans devoir présenter de sûretés supplémentaires ou recourir à une ligne de crédit existante.

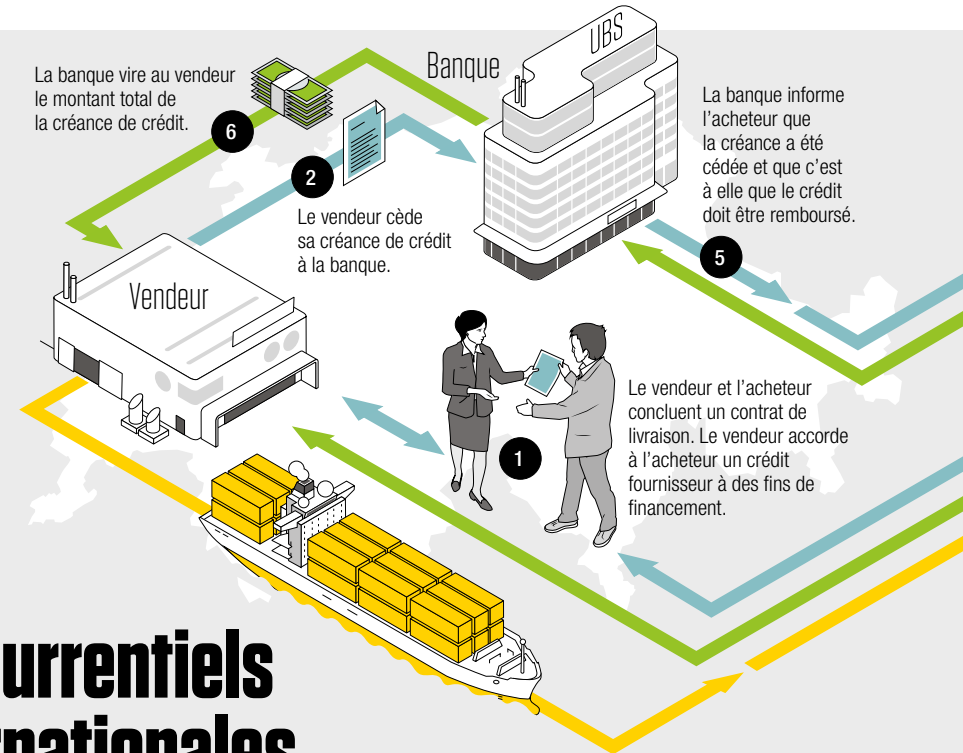
Photos : Pauline Aellen

Financer les exportations

Les exportateurs augmentent leurs chances de conclure des transactions avec des acheteurs étrangers s'ils sont à même de proposer un financement attrayant. À ce titre, UBS propose des crédits acheteur, fournisseur et de fabrication.

Le graphique de droite illustre le **crédit fournisseur** de façon simplifiée. Avec un crédit fournisseur, le vendeur offre ses produits à l'acheteur, financement compris. Il cède sa créance du crédit fournisseur à sa banque et assure ainsi ses liquidités.

ubs.com/tef



Avantages concurrentiels en affaires internationales

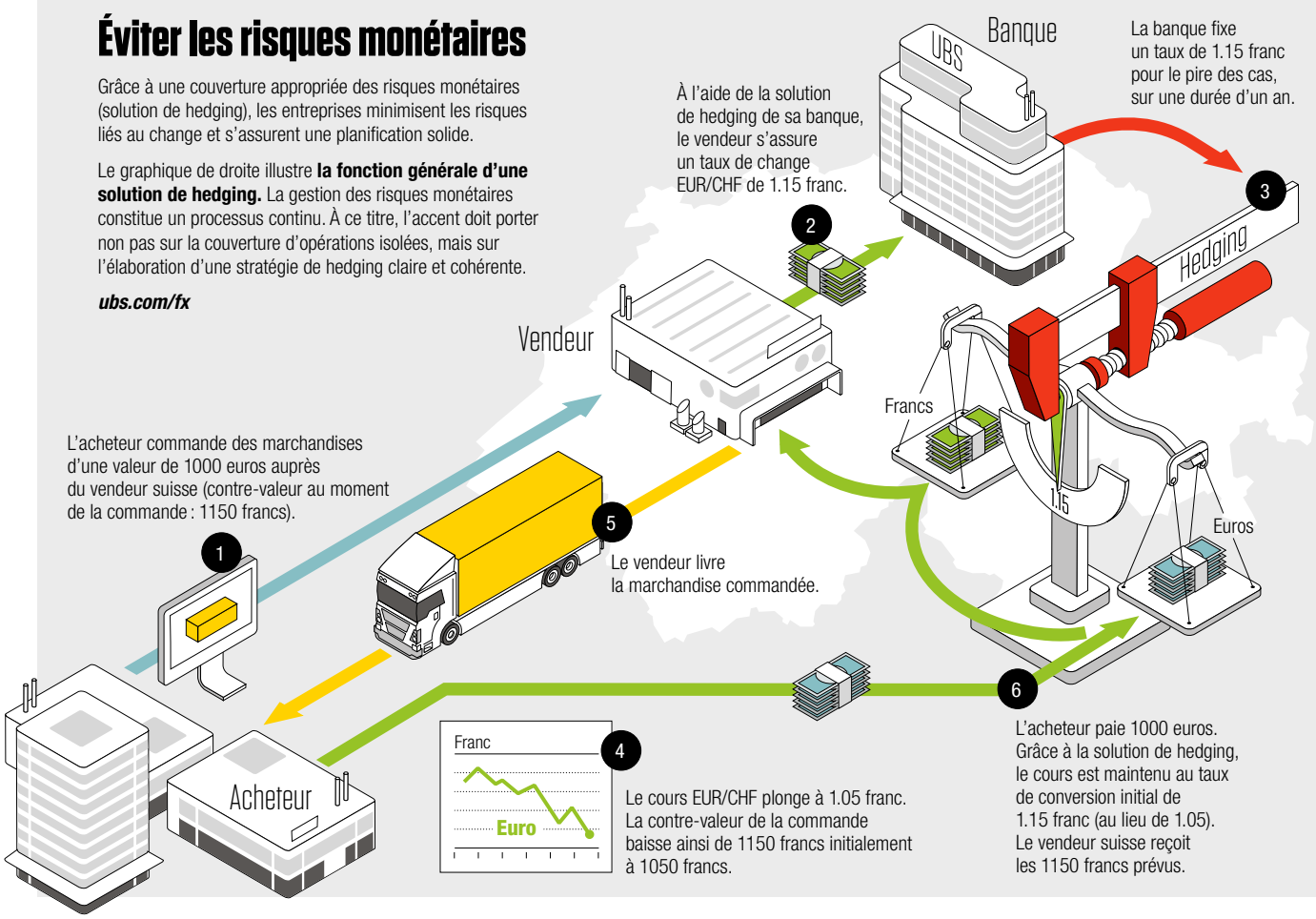
Quiconque réalise des opérations transfrontalières souhaite saisir des opportunités, mais doit également assurer le financement et se couvrir contre les risques. Les outils présentés ici y contribuent.

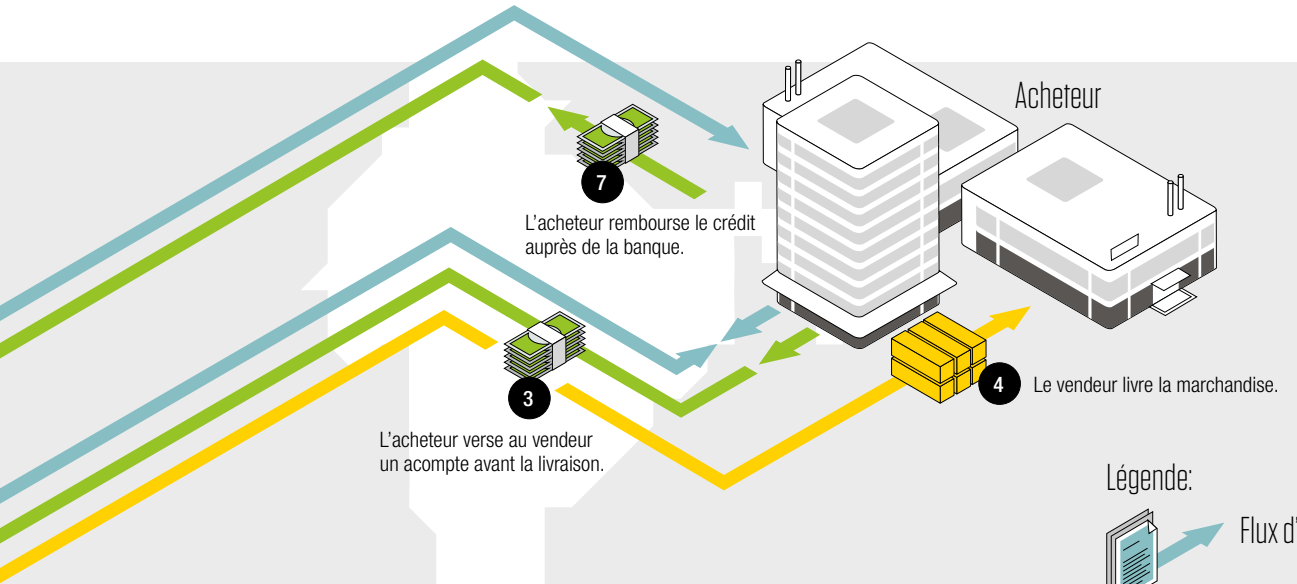
Éviter les risques monétaires

Grâce à une couverture appropriée des risques monétaires (solution de hedging), les entreprises minimisent les risques liés au change et s'assurent une planification solide.

Le graphique de droite illustre **la fonction générale d'une solution de hedging.** La gestion des risques monétaires constitue un processus continu. À ce titre, l'accent doit porter non pas sur la couverture d'opérations isolées, mais sur l'élaboration d'une stratégie de hedging claire et cohérente.

ubs.com/fx





Légende:

Flux d'information

Flux d'argent

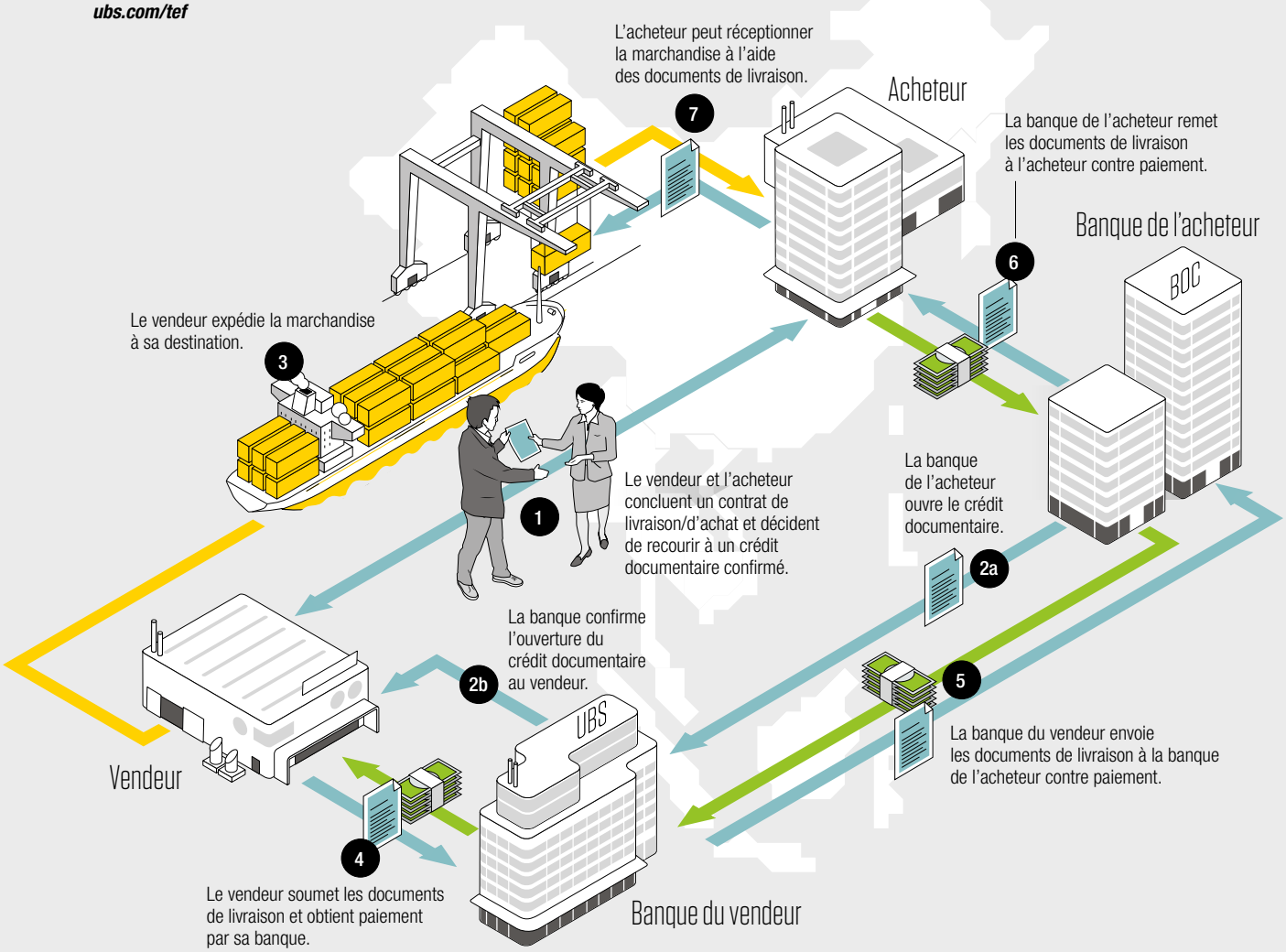
Flux de marchandises

Couvrir les prestations et les paiements

Pour les opérations internationales de plus grande envergure, les outils bancaires destinés à honorer les obligations de prestation et de paiement font automatiquement partie intégrante du contrat. Les principaux instruments sont le crédit documentaire, l'encaissement documentaire et la garantie bancaire.

ubs.com/tef

Le graphique ci-dessous illustre le **crédit documentaire** de façon simplifiée. Le crédit documentaire constitue l'engagement irrévocable d'une banque à verser au vendeur un montant spécifique moyennant la soumission, dans les délais, de documents conformes attestant l'aboutissement de l'expédition.



Paiements aux quatre coins du monde

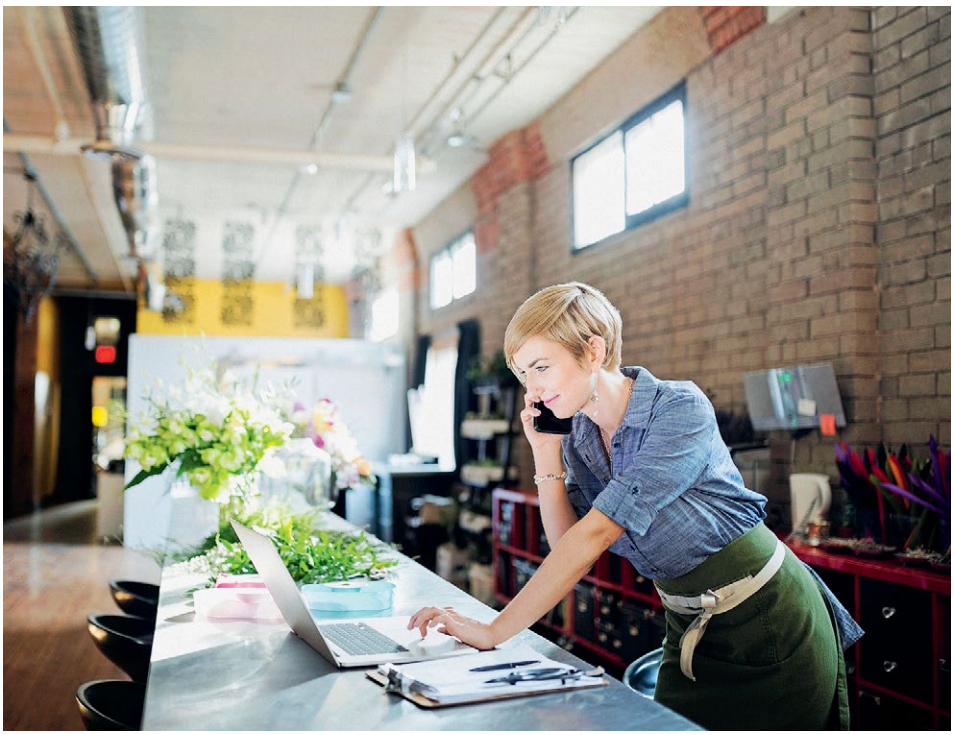
Avec UBS Pay Worldwide, les entreprises peuvent effectuer des paiements à l'étranger dans quelque 130 devises. À cet effet, UBS convertit la devise de l'ordre dans la devise cible et transmet le paiement à la banque bénéficiaire, qui crédite le montant au destinataire sans autre conversion de devise. De quoi éviter les pertes de change.
ubs.com/pww

Best Cash Manager Switzerland 2018

Cette année, UBS a remporté à nouveau plusieurs trophées aux Euromoney Awards. La banque a notamment été élue « Market Leader Cash Management » en Suisse pour la huitième année consécutive. Ce résultat se fonde sur un sondage du prestigieux magazine britannique « Euromoney » auprès des responsables financiers au sein d'entreprises sises en Suisse.
ubs.com/ch/fr/awards

Remplacer les risques par la planification

Les stratégies de hedging constituent un moyen éprouvé pour contrer les turbulences sur les marchés. Les stratégies et solutions de couverture permettant aux PME de gagner en sécurité dépendent de plusieurs facteurs. Lors du webcast UBS, Daniel Kalt – économiste en chef d'UBS Suisse – aborde la problématique avec d'autres experts et expose des stratégies pratiques fructueuses.
ubs.com/couverture-fx



Sécurité élevée en quelques clics : l'offre s'adresse spécifiquement aux plus de 500 000 petites entreprises en Suisse. UBS souhaite faciliter sensiblement le quotidien des sociétés à l'aide d'outils pratiques.

UBS Digital Business pour petites entreprises

UBS développe ses prestations à l'intention des PME.

De bonnes nouvelles pour les responsables de PME : avec UBS Digital Business, vous avez désormais accès à l'univers de la numérisation. Des solutions bancaires intelligentes ont pour but de faciliter les affaires quotidiennes, que ce soit en matière d'E-Banking, de trafic des paiements ou de gestion des liquidités. La comptabilité débiteurs, notamment, peut s'avérer chronophage. Pour bon nombre de petits entrepreneurs, l'envoi de rappels aux clients n'était jusqu'ici possible que manuellement et exigeait du temps. En optant toutefois pour l'interconnexion intelligente du logiciel de comptabilité et de l'E-Banking, le système envoie automatiquement les rappels de paiement aux débiteurs. Grâce au nouveau paquet bancaire, les PME gagnent un temps précieux qu'elles peuvent alors consacrer à la relation avec leurs clients.

En dépit des innovations produits, la sécurité informatique est essentielle pour les PME et le restera à l'avenir. La sécurité peut ainsi être accrue à l'aide des paramètres individuels dans l'E-Banking, permettant par exemple de bloquer certains pays ou des régions entières pour les paiements. En résumé : UBS aspire à répondre aux différents besoins des petites entreprises partout en Suisse, en tant que partenaire fiable et innovant. Les PME profitent ainsi du savoir-faire exhaustif et de l'expérience de la banque universelle leader.

Extrait du paquet bancaire d'UBS Digital Business

- Fonctionnalités d'E-Banking et de Mobile Banking
- Solutions intelligentes pour le trafic des paiements
- Planification des liquidités pour éviter les difficultés financières
- Solutions pour des standards de sécurité élevés
- Conseil compétent 24 h/24 en cas de questions

ubs.com/DigitalBusinessPME

Photo: Getty Images

Fait pour les PME, comme l'entreprise de construction ici en bas.

UBS Digital Business. Paquet bancaire pour PME avec plus de 20 outils utiles. Très pratique.

ubs.com/DigitalBusinessPME

UBS

Swart
Constructions

Constructions
Rénovations
Démolitions

022 535 00 88
info@swart-constructions.ch
rue de la Prulay 5 | 1217 Meyrin

Réussir à l'étranger

Le commerce extérieur de votre entreprise se déroule dans les meilleures conditions avec UBS

Que vous produisiez pour les marchés à l'exportation ou que vous disposiez de filiales à l'étranger, nous sommes à vos côtés pour asseoir le succès de vos activités internationales. Outre des solutions sur mesure de financement et de couverture du risque, vous bénéficiez d'offres spécifiques pour les devises, les opérations des paiements et la gestion de trésorerie. Grâce aux analyses fiables de notre réseau d'experts mondial, vous disposez d'informations pertinentes sur l'actualité de vos marchés étrangers. **ubs.com/pme-international**

© UBS 2018. Tous droits réservés.

UBS