

Solutions pour entrepreneurs

SAVOIR FAIRE



Garanties

Les garanties renforcent la confiance
de vos partenaires commerciaux

RAIFFEISEN

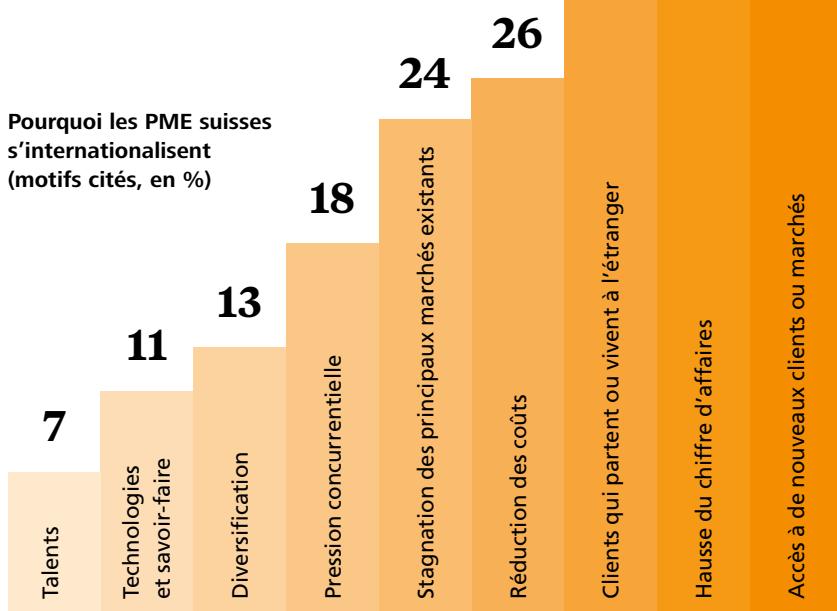
Les garanties ouvrent des portes – En Suisse comme à l'étranger



Malgré la pandémie: l'internationalisation et les exportations restent des facteurs clés de réussite pour les PME suisses, comme l'illustre notre étude sur les PME 2020.

raiffeisen.ch/etude-export

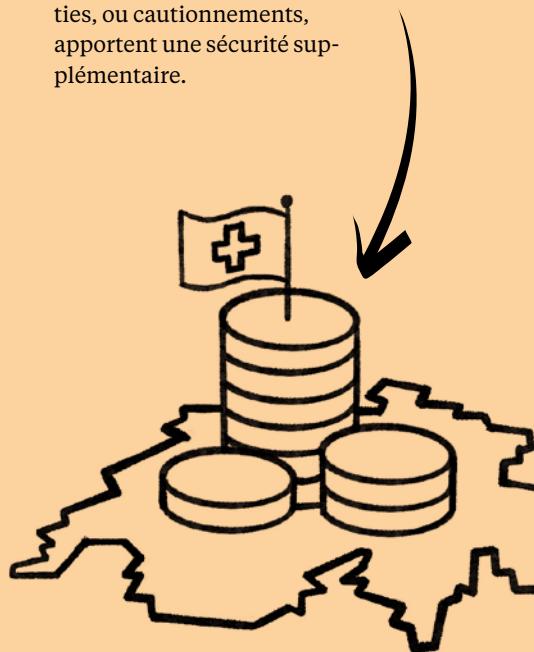
Pourquoi les PME suisses s'internationalisent (motifs cités, en %)



Sources: Kearney, Swiss Export, Raiffeisen: Etude sur les PME 2020

122 PME ont été interrogées; plusieurs réponses sont possibles

Les garanties bancaires sont une des clés pour faire des affaires à l'étranger: elles instaurent la confiance entre les partenaires commerciaux et facilitent ainsi les affaires. Mais en Suisse aussi, les garanties, ou cautionnements, apportent une sécurité supplémentaire.



72,5 milliards de francs

C'est le volume des garanties bancaires accordées en Suisse en 2019, une somme qui prouve l'importance de ces instruments.

6

60 %

différents types de garanties offrent la souplesse nécessaire pour couvrir la plupart des besoins du vendeur et de l'acheteur.

Découvrez en page 13 les différents types de garanties.

des volumes cautionnés par les banques reposent sur des garanties de couverture de crédit ou des instruments similaires, suivis en deuxième position des garanties pour bonne fin.



4 Lexique de l'entreprise

5 Parés pour l'avenir

6 Gros plan

Garanties bancaires

Que ce soit pour l'export ou pour les grosses commandes: les garanties ouvrent des portes. Deux PME, deux exemples pratiques.

14 Interview

Volker Käseborn, de Raiffeisen Suisse, et Matthias Weibel, directeur du RCE, expliquent pourquoi les garanties deviennent de plus en plus importantes.

16 Bon à savoir

Conseils et informations utiles sur les garanties bancaires et l'exportation.

18 Le coronavirus ralentit la mondialisation

...les prestations deviennent d'autant plus importantes.

20 Opinion

Martin Neff, chef économiste, sur la qualité garantie.

21 Coup de projecteur

Au début, il y avait des divergences entre les salariés de longue date et la nouvelle équipe planification. Mais aujourd'hui, chez Zürcher Holzbau AG, tout le monde travaille dans la même direction.

Optimisme et confiance en soi

La confiance en soi de nos PME suisses ne cesse de m'impressionner: malgré la pandémie et les turbulences des marchés, vous, les entrepreneurs, regardez l'avenir avec optimisme, croyez en votre capacité d'innovation, et êtes toujours prêts à sortir des sentiers battus. L'étude sur les PME de Raiffeisen et Swiss Export montre à quel point l'internationalisation est vitale pour beaucoup de secteurs.

En matière d'import-export surtout, outre la confiance en soi, il faut aussi avoir confiance en ses partenaires. En effet, réaliser des affaires à l'étranger, en particulier avec des partenaires inconnus, comporte de réels risques. Les entrepreneurs ne peuvent plus se permettre d'offrir des gages de confiance unilatéraux, notamment en ces temps de pandémie.

Les garanties bancaires sont un moyen de limiter le risque de non-paiement, de non-livraison ou de défauts dans les produits ou services. Elles offrent non seulement une sécurité au bénéficiaire, mais constituent aussi un signal important: doté d'une garantie, vous prouvez que vous êtes un partenaire commercial solvable et digne de confiance, épaulé par une banque solide et réputée.

Cela ouvre la voie à de nouvelles affaires – en Suisse et à l'international – et à la croissance de l'entreprise. Je suis heureux et fier que nos Banques Raiffeisen et nos Raiffeisen Centres des Entrepreneurs y contribuent.

Bien cordialement, Urs Gauch

Membre de la Direction,
Responsable Clientèle entreprises et Succursales
urs.p.gauch@raiffeisen.ch

SAVOIR FAIRE #01/2021. *Editeur* Raiffeisen Suisse société coopérative, Raiffeisenplatz 4, Case postale, 9001 St-Gall. *Responsable marketing* Sandra Bürkle (sab). *Rédaction en chef* SDA/AWP. *Multimedia Rédaction* Domagoj Arapovic (da), Bettina Bhend (bb), Sandra Bürkle (sab), Christoph Gaberthüel (gab), Sarah Hadorn (had), Ralph Hofbauer (rh), David Hugi (dh), Martin Neff (mn), Thomas Peterhans (pet), Andrea Schmitz (as). *Direction artistique et mise en page* Craftt AG, Zurich. *Adresse de la rédaction* Raiffeisen Suisse, Marketing, Raiffeisenplatz 2, 9001 St-Gall, redaction@raiffeisen.ch. *Changements d'adresse et désabonnements* raiffeisen.ch/savoir-faire. *Impression* Vogt-Schild Druck AG, Derendingen. *Traduction* 24translate. *Lectorat* Raiffeisen Suisse Lausanne. *Parution* Le magazine paraît quatre fois par an. *Tirage* 48'000 exemplaires (D, F, I). *Prix de l'abonnement* Savoir Faire est envoyé aux abonnés-ees contre paiement de CHF 9.00 par an (4 numéros). *Mentions légales* La réimpression, même partielle, n'est autorisée qu'avec l'approbation de la rédaction. Les énoncés contenus dans la présente publication ne constituent ni une recommandation d'achat des produits financiers mentionnés et sont fournis uniquement à des fins d'information. La performance passée n'est pas une garantie de l'évolution future. *Remarque sur l'emploi du masculin/féminin* A des fins de lisibilité, seul le masculin est utilisé dans certains articles. *Impression climatiquement neutre* Raiffeisen compense les émissions de CO₂ produites par la publication de ce magazine (myclimate Gold Standard) en soutenant des projets de protection du climat en Suisse et à l'étranger.

A-Z

Lexique de l'entreprise

Des notions complexes expliquées en quelques mots.



Garantie indirecte

Les garanties bancaires peuvent être directes ou indirectes. Dans le cas d'une garantie directe, outre le vendeur et l'acheteur, seule la banque suisse émettant la garantie intervient dans l'opération. Lors d'une garantie indirecte, une banque correspondante étrangère intervient également: cette banque, dite secondaire, est mandatée par la banque primaire suisse afin de transmettre la garantie au bénéficiaire. Les deux établissements se couvrent réciproquement avec des ordres correspondants. Les transactions d'exportation sont souvent traitées de cette manière. Une garantie indirecte est d'ailleurs exigée par la réglementation de certains pays. Il arrive aussi que les partenaires commerciaux étrangers préfèrent les garanties de banques locales, car ils leur font davantage confiance.



SWIFT

La Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication (SWIFT) assure l'échange international de messages électroniques dans le cadre de transactions financières. Près de 11'000 banques participantes sont clairement identifiables grâce à leur code SWIFT. Outre les virements internationaux et les opérations sur devises, les garanties sont également transmises par voie digitale, via le réseau SWIFT. Le message SWIFT est authentifié, c'est-à-dire que le bénéficiaire sait que la garantie émise est juridiquement contraignante. SWIFT est utilisé non seulement pour les garanties indirectes, mais également pour les garanties directes. Pour les secondes, cependant, la banque étrangère n'assume qu'une fonction de notification, comparable au rôle d'«émissaire».

«Les unfair callings se produisent rarement dans la pratique, car cela nuit durablement à la relation de confiance entre les partenaires commerciaux.»



Unfair Calling

Dans le cas d'une garantie bancaire – contrairement au cautionnement – la promesse de paiement est détachée du contrat de base. Cela rend possible un appel abusif: la garantie peut être activée même si le donneur d'ordre a pleinement rempli ses obligations contractuelles. Si une garantie est utilisée avec une intention frauduleuse, cela s'appelle un «unfair calling». Un exportateur peut souscrire une assurance de garantie contractuelle auprès de l'Assurance suisse contre les risques à l'exportation (SERV), contre la perte du montant de la garantie en cas d'appel abusif. Dans le même temps, la banque reçoit une deuxième promesse de garantie de la SERV, qui couvre le risque d'insolvabilité du donneur d'ordre de la garantie.



Volker Käseborn
Responsable Garanties & Export
Finance Clientèle entreprises chez
Raiffeisen Suisse

Parés pour l'avenir

Un nouveau partenariat

L'Europe de l'Est devient plus accessible

Les exportations vers l'Europe de l'Est n'ont cessé de croître ces dernières années. Rien qu'en 2019, la Suisse a enregistré une augmentation de plus de 10% de ses ventes à destination des 15 principaux pays d'Europe de l'Est, soit 11 milliards de francs.

Avec le nouveau partenariat conclu entre Raiffeisen Suisse et Raiffeisen Bank International (RBI) Vienne, les Banques Raiffeisen de Suisse facilitent l'accès aux marchés d'Europe de l'Est à leurs clients entreprises. Grâce à cette coopération, les entreprises exportatrices suisses peuvent gagner la confiance de leurs partenaires commerciaux est-européens en proposant une garantie indirecte.

Plus précisément, la PME suisse demande à sa Banque Raiffeisen en Suisse d'émettre une garantie; Raiffeisen Suisse et RBI effectuent ensuite les formalités en vertu de leur accord de coopération. Dès que les banques ont donné leur feu vert, la banque locale située en Europe de l'Est – et qui jouit d'une très bonne réputation – peut fournir la garantie au partenaire commercial bénéficiaire.

*Albanie, Biélorussie, Bulgarie, Kosovo, Croatie, Roumanie, Russie, Serbie, Slovaquie, République tchèque, Ukraine, Hongrie, Bosnie-Herzégovine.



BANK INTERNATIONAL (RBI) est présente depuis longtemps sur tous les marchés importants d'Europe centrale et orientale. Ses 46'000 collaborateurs conseillent environ 17 millions de clients auprès de 2'000 agences.

N'hésitez pas à contacter votre Banque Raiffeisen pour en savoir plus à ce sujet; votre conseiller clientèle répondra volontiers à vos questions et, le cas échéant, contactera l'équipe spécialisée interne.

Abonnez-vous à notre newsletter **Entrepreneurs** sur raiffeisen.ch/newsletter-entrepreneurs

Newsletter

Newsletter entrepreneurs dans votre boîte de réception

Les entrepreneurs investissent, prennent des risques, génèrent de la croissance, surmontent les crises et parent leur entreprise pour l'avenir. La newsletter Raiffeisen destinée aux entrepreneurs traite de ces divers défis. Elle vous fournit des informations et des solutions pratiques sur des sujets d'actualité, leur contexte et les développements pertinents pour votre secteur.

Cap vers l'étranger

Les machines de travail du bois de Technowood connaissent le succès à l'étranger. Petit à petit, cette PME du Toggenburg a appris comment couvrir ses opérations commerciales afin de répondre aux exigences des clients.

TEXTE: Ralph Hofbauer PHOTOS: Dan Cermak

Les exportations représentent plus des deux tiers du chiffre d'affaires de Technowood, et la tendance est à la hausse. L'essor des constructions en bois et la pression croissante de l'automatisation dans ce secteur font le jeu de cette entreprise d'Alt St. Johann (SG): en quelques années, elle est devenue une pionnière des technologies de transformation mécanique du bois. Les installations de Technowood sont utilisées en France, en Allemagne, en Autriche, en Italie, en Lettonie et jusqu'au Canada.

Ses imposantes machines ne sont pas disponibles en stock, chacune étant conçue et fabriquée pour répondre aux besoins du client. Les plus grandes d'entre elles mesurent jusqu'à 80 mètres de long et leur fabrication prend entre quatre et douze mois. Un acompte du client est donc indispensable: «Dans la phase de production, nous dépendons de notre trésorerie», explique Daniel Schönenberger, CFO. «Nous devons également être sûrs que le client acceptera bien la livraison de la machine.»

Les garanties, un ticket d'entrée

Lors de ses premières affaires avec des clients suisses, des comptes bloqués suffisaient à garantir les acomptes. «On se

connaissait, on se faisait confiance», se souvient Daniel Schönenberger. Cependant, lorsque l'entreprise a commencé à conquérir les marchés étrangers, les choses ont changé: «Nous remarquions qu'en plus des obstacles douaniers, nous rencontrions également des difficultés liées à la vérification de la solvabilité des clients.»

Les premières négociations avec des clients étrangers ont montré que les garanties de restitution d'acompte sont la clé pour réussir à l'export. La garantie est souvent fournie à l'initiative du payeur: les banques des clients étrangers veulent être sûres de pouvoir réclamer l'acompte si Technowood ne respectait pas ses obligations contractuelles.

Un processus d'apprentissage continu

Au début, concilier ses propres besoins de garantie et ceux des clients étrangers était toujours un défi pour Technowood. Ses dirigeants se sont donc tournés vers la banque principale de l'entreprise pour trouver des solutions. «Nous avons abordé ensemble la question des garanties, étape par étape», raconte Benjie Egloff, conseiller clientèle de la Banque Raiffeisen Obertoggenburg. →

3 conseils en matière de garantie de restitution d'acompte

- Fixez généreusement les délais et prévoyez plutôt quelques semaines de plus
- Vérifiez à temps la limite de crédit pour l'année suivante et ajustez-la si nécessaire
- Accumulez des expériences avec différents pays d'exportation, divers clients et produits



Le directeur financier de Technowood, Daniel Schönenberger, met à profit depuis longtemps les garanties de restitution d'acompte pour commercer avec l'étranger.



Technowood La haute technologie au service du bois

Technowood conçoit et fabrique des solutions techniques sur mesure destinées à la menuiserie et l'industrie du bois. Fondée en 1992, l'entreprise développait à l'origine des logiciels pour les machines CNC; elle fabrique ses propres systèmes depuis 2005. L'entreprise basée à Alt St. Johann (SG) emploie 33 personnes. Les clients de Technowood se situent en Suisse, en Europe et outre-Atlantique.



Les machines de Technowood sont fabriquées sur mesure.

Plus le client était éloigné, plus les questions de garantie devenaient complexes. «J'apprécie de n'avoir qu'un seul interlocuteur pour toutes mes questions», souligne Daniel Schönenberger. Au fil des années, des clients et des débouchés, son expérience s'est étoffée, et il sait désormais comment structurer les garanties pour permettre le bon déroulement de la transaction dans chaque pays concerné.

La mise en place de garanties bancaires constitue souvent la conclusion de longues négociations contractuelles. Mais une fois que ce point est réglé, tout va très vite: «Le lendemain de la signature du contrat, nous disposons déjà de la garantie», affirme Daniel Schönenberger.

Gros montants et longs délais

Technowood exige des acomptes allant jusqu'à 90% du prix du produit. Avec des prix de vente compris entre 500'000 francs et 2 millions de francs, ce sont des sommes pour le moins non négligeables, qui requièrent des garanties en conséquence. La crainte d'un appel abusif de la garantie – un «unfair calling» (cf. définition page 4) – est toujours présente: par exemple, si un client fait faillite, le risque existe qu'il retire la garantie illicitemen. «Heureusement, cela ne s'est encore jamais produit», souligne Daniel Schönenberger.

En raison des longs délais de livraison, des garanties de restitution d'acompte allant jusqu'à un an ne sont pas rares. Jusqu'ici, il n'a jamais fallu demander la prolongation d'une garantie: «Nous préférions allonger l'échéance de quelques semaines, pour ne pas prendre de risque», explique Daniel Schönenberger.

En raison des longs délais de livraison, des garanties de restitution d'acompte allant jusqu'à un an ne sont pas rares. Jusqu'ici, il n'a jamais fallu demander la prolongation d'une garantie: «Nous préférions allonger l'échéance de quelques semaines, pour ne pas prendre de risque», explique Daniel Schönenberger.

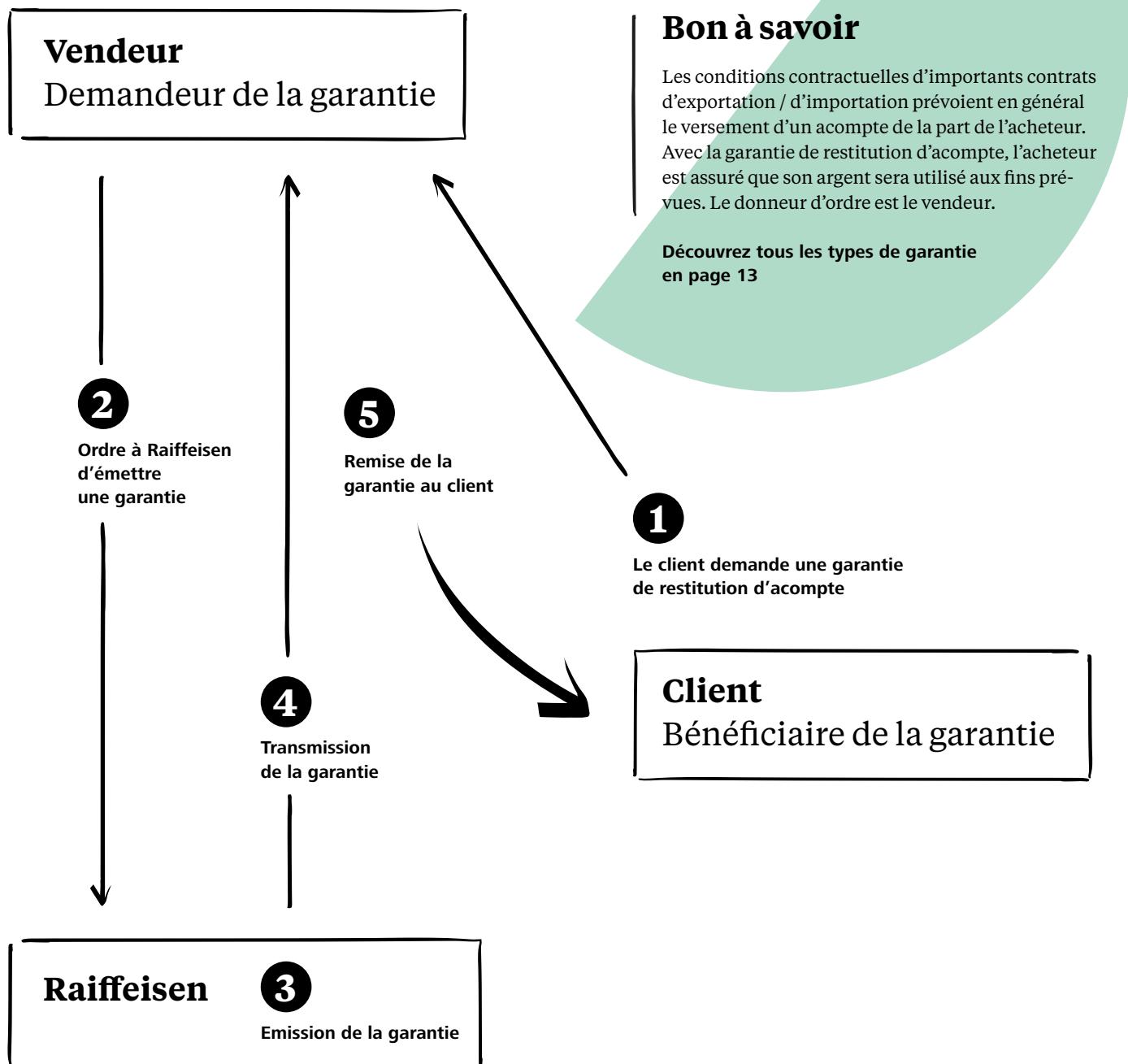
Malgré la crise, les carnets de commandes de Technowood sont pleins, si les exportations continuent de croître à ce rythme, les défis en matière de garanties se multiplieront. Mais Daniel Schönenberger voit cela avec sérénité: «Il est rassurant de savoir que nous avons un partenaire compétent à nos côtés.»

«A l'export, en plus des obstacles douaniers, nous rencontrions également des difficultés liées à la vérification de la solvabilité des clients.»

Daniel Schönenberger, directeur financier et responsable RH de Technowood

Principe d'une garantie de restitution d'acompte

Contrat de base avec acompte, par exemple la fabrication d'une machine sur mesure



Eveline Sixer, CFO, et Rolf Kleissler, CEO de Gebrüder Meier AG.



Gebrüder Meier AG Des professionnels chevronnés

Voilà plus de 100 ans que Gebrüder Meier AG, basée à Regensdorf (ZH), fait partie des leaders dans son domaine. Cette entreprise propose une vaste gamme de services en lien avec les moteurs, générateurs, réducteurs, accouplements et équipements électrotechniques – du simple moteur à l'installation complète. La PME emploie 170 personnes sur trois sites en Suisse.



Garantir la qualité

Gebrüder Meier AG sait bien que les commandes importantes génèrent des ventes à venir. Mais pour obtenir de telles commandes, cette entreprise zurichoise spécialisée dans la maintenance de moteurs doit assurer à ses clients une qualité sans compromis.

TEXTE: Sarah Hadorn PHOTO: Dan Cermak

3 conseils en matière de garantie pour bonne fin:

- Conclure un contrat-cadre avec la banque, afin que les garanties puissent être émises à tout moment
- Structurer la garantie de manière à ce que l'acheteur ne puisse l'activer qu'en cas de défauts réels
- Demander la garantie le plus tôt possible, afin que les 10% restants de la facture arrivent au plus vite

La responsabilité de Gebrüder Meier AG est considérable: la maintenance des moteurs et des générateurs exige la plus haute précision. C'est d'autant plus essentiel pour les centrales hydroélectriques, un segment de clientèle crucial pour cette PME zurichoise. «Si un générateur hydroélectrique tombait en panne, la centrale ne pourrait plus produire d'électricité et perdrait des dizaines de milliers de francs par jour», explique son CEO Rolf Kleissler.

Aussi, les centrales hydroélectriques achètent à Gebrüder Meier plus qu'un simple service: elles exigent également l'assurance que tout fonctionnera comme il faut. L'histoire centenaire de l'entreprise ne suffit pas comme référence: «Nos gros clients demandent souvent une garantie pour bonne fin», explique Rolf Kleissler. Celle-ci protège le client contre les pannes consécutives à des travaux de maintenance. Avec une telle garantie bancaire, si Gebrüder Meier n'effectue pas de réparation conformément au contrat, c'est-à-dire sans délai, le client dispose immédiatement de 10% de la valeur du contrat de maintenance en liquidités le cas échéant.

En général, cette exigence figure déjà dans l'appel d'offres

Jusqu'ici, cela ne s'est jamais produit. Néanmoins, les garanties pour bonne fin restent essentielles pour cette PME, même dans le cadre de partenariats de longue date. «Les garanties figurent générale-

ment déjà comme condition dans l'appel d'offres», explique Rolf Kleissler, «car à ce moment, le client ne sait pas si le contrat ira à une entreprise connue ou pas.»

Les générateurs hydroélectriques dont Gebrüder Meier AG assure la maintenance mesurent jusqu'à 9 mètres de diamètre, et leur entretien ou réparation peut prendre jusqu'à un an. Pour l'entreprise, ces grosses commandes valent plus que leur simple prix, comme le résume Rolf Kleissler: «Bien sûr, elles rapportent de l'argent, mais de nombreuses petites commandes le feraient aussi.» Mais pour son entreprise, les gros contrats servent principalement à asseoir sa réputation: «Ces projets nous permettent d'étaler tout notre savoir-faire et deviennent de précieuses références.» Et ils génèrent d'autres commandes.

Un traitement efficace

Sans une garantie pour bonne fin, les principaux clients retiendraient généralement 10% de la valeur du contrat à titre de garantie, jusqu'à ce que la période de garantie – généralement de deux ans – soit expirée. Jusque-là, le fournisseur est tenu responsable de tout défaut. Mais avec une garantie pour bonne fin, le client paie les 10% restants dès que la machine est livrée. Cela a des avantages considérables →

pour les deux partenaires commerciaux: le client peut clore le projet rapidement. Grâce à la garantie, il dispose toujours d'une sécurité le cas échéant et peut la réclamer auprès de la banque à tout moment, quelles que soient les objections du fournisseur. Ce dernier, en revanche, reçoit l'intégralité du montant sans délai. «Cela préserve considérablement la trésorerie du fournisseur», explique Florian Bing, conseiller clientèle entreprises chez Raiffeisen, qui gère les garanties pour Gebrüder Meier AG. Afin que la PME récupère son argent le plus rapidement possible, il ne perd pas de temps: les certificats de garantie sont disponibles dès le lendemain.

Pour une entreprise qui, comme cette PME zurichoise, s'appuie sur des garanties, un traitement rapide et efficace

est essentiel. Et cela implique de réduire autant que possible les formalités administratives. «Tout ce qu'il nous faut, c'est le formulaire de demande de garantie, et le contrat de la transaction en question», confirme Florian Bing. «Notre Banque s'occupe du reste.» Ceci vaut également pour les demandes particulières des clients, par exemple concernant le for juridique ou la durée de la garantie. «Chez Raiffeisen, avec une limite de crédit d'exploitation et en fonction de la solvabilité, une durée de deux à cinq ans est possible», poursuit Florian Bing.

Des coûts transparents

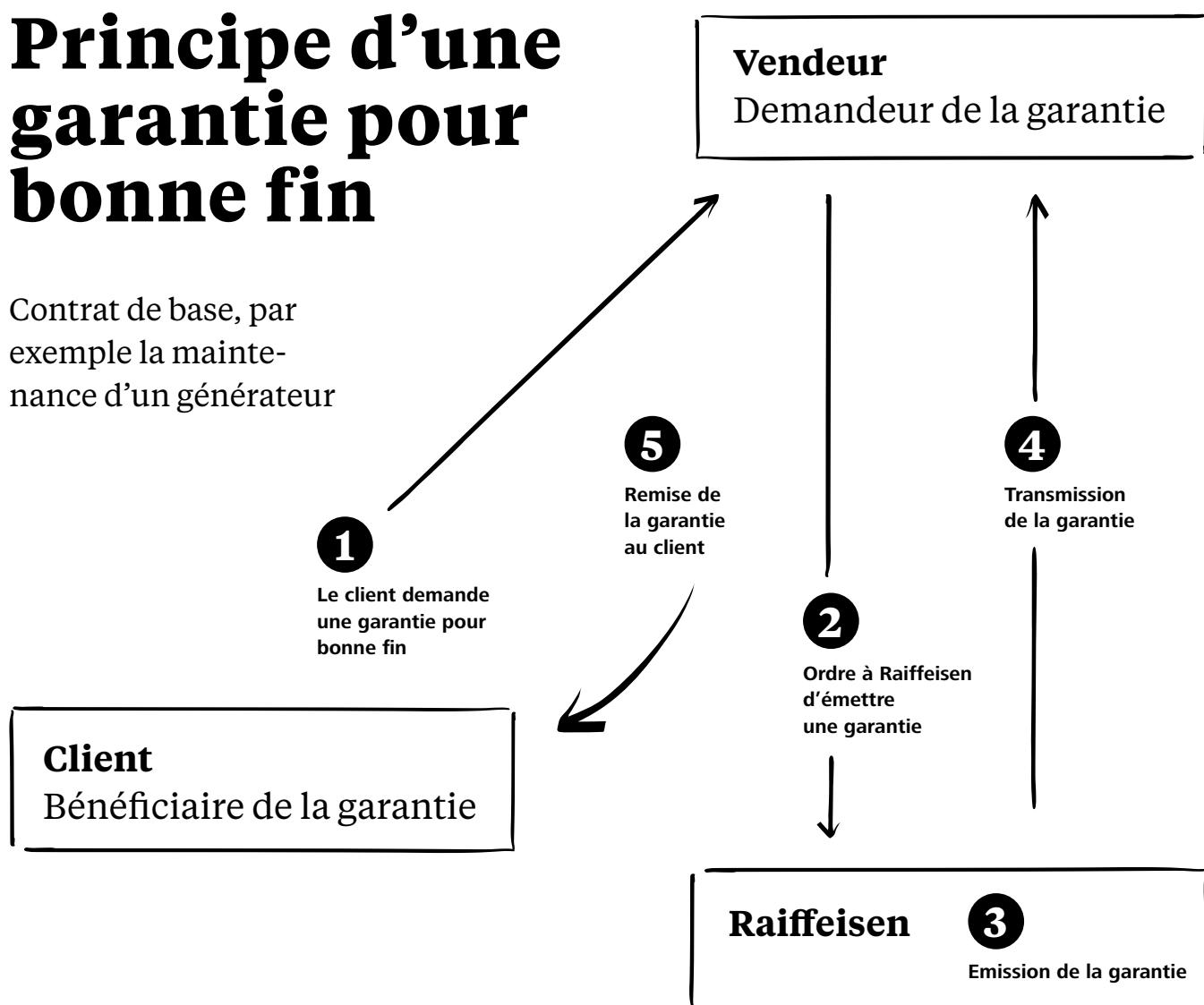
«La flexibilité de Raiffeisen est remarquable: nous n'avons pas grand-chose à faire», confirme Eveline Sixer, CFO de Gebrüder Meier AG. «Mais nous voulons

également pouvoir compter sur un interlocuteur direct – ce qui n'est pas évident auprès de toutes les banques pour une PME comme la nôtre».

En fin de compte, les garanties sont faciles à mettre en œuvre – même si elles s'avèrent indispensables pour Gebrüder Meier AG. «Et les coûts sont transparents», ajoute Eveline Sixer. Le volume total des garanties de cette PME s'élève à près de 1 million de francs par an.

Principe d'une garantie pour bonne fin

Contrat de base, par exemple la maintenance d'un générateur



Sécuriser chaque phase de la transaction

Pour les exportations et les importations, mais aussi en Suisse: les partenaires commerciaux ont besoin de sécurité. Les garanties bancaires sont là pour ça.

Garantie d'offre ^①

La garantie d'offre, ou garantie de soumission, protège l'acheteur des offres douteuses. Elle assure qu'un fournisseur sélectionné lors d'un appel d'offres acceptera effectivement le contrat, et l'exécutera conformément au cahier des charges. Le vendeur est alors le demandeur de la garantie.

Garantie de restitution d'acompte ^②

Les conditions contractuelles d'importants contrats d'exportation / d'importation prévoient en général le versement d'un acompte de la part de l'acheteur. Avec la garantie de restitution d'acompte, l'acheteur est assuré que son argent sera utilisé aux fins prévues. Aussi est-elle souvent utilisée. Ici le demandeur est le vendeur.

Garantie de bonne exécution ^③

Avec la garantie de bonne exécution, le vendeur assure qu'il fournira le produit ou service convenu, conformément au contrat et dans les délais.

Garantie pour bonne fin ^④

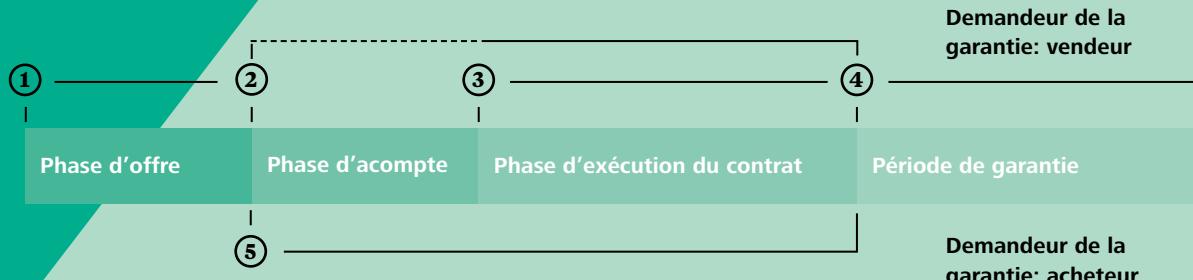
La garantie pour bonne fin vise à assurer que le vendeur exécute correctement son travail et fournit la qualité convenue. L'acheteur se protège ainsi contre les vices ou défauts cachés. La garantie pour bonne fin est demandée par le vendeur et fait également partie des garanties les plus usuelles.

Garantie de paiement ^⑤

Avec la garantie de paiement, le vendeur s'assure que ses prestations fournies conformément au contrat seront effectivement payées. La garantie de paiement est l'une des garanties les plus couramment utilisées. L'acheteur la demande à sa banque.

Garantie de crédit

Une garantie de crédit donne à la banque une assurance supplémentaire qu'elle recouvrera son argent. Le demandeur de la garantie peut ainsi mettre sa propre solvabilité à disposition d'un tiers. Par exemple, une société mère peut aider sa filiale étrangère, financièrement moins solide, à obtenir un prêt auprès d'une banque locale.



Les principaux types de garanties pour chaque phase de la transaction

La confiance, c'est bien. La sécurité c'est mieux.



Volker Käseborn et Matthias Weibel expliquent la raison d'être des garanties bancaires: montrer que le client est un partenaire commercial digne de confiance et permettre de nouvelles relations d'affaires.

INTERVIEW: Bettina Bhend
PHOTO: Dan Cermak

Le coronavirus a bouleversé beaucoup de choses. Mais comment la pandémie affecte-t-elle le thème des garanties bancaires?

Matthias Weibel – Une garantie est très utile lorsque les conditions du marché sont incertaines. C'est un outil puissant qui vous permet, en tant que partenaire commercial, de prouver votre fiabilité et votre solidité, et de garantir les services ou paiements. Un client qui verse un acompte sans aucune forme de garantie offre un gage de confiance unilatéral. Or peu d'entrepreneurs peuvent se le permettre – surtout en ces temps de pandémie. Dans l'industrie des machines en particulier, des acomptes importants

doivent souvent être versés au moment de la commande, que le fournisseur doit assurer à travers une garantie de restitution d'acompte.

Avez-vous constaté une augmentation de l'intérêt porté aux garanties?

Matthias Weibel – Oui. Il y a davantage d'entretiens autour de ce thème dans les Raiffeisen Centres des Entrepreneurs. Mais cela ne s'explique pas seulement par la pandémie – c'est plutôt un signe des temps. L'internationalisation est devenue un sujet central pour de plus en plus de PME. C'est d'ailleurs ce que confirme clairement la dernière étude sur les PME réalisée par Raiffeisen et l'association swiss

export. Grâce aux garanties, Raiffeisen peut soutenir les entreprises et contribuer au succès de leurs affaires à l'étranger.

Volker Käseborn – Effectivement, parce que dans le commerce international, les garanties sont quasi obligatoires pour obtenir des contrats ou des commandes, coronavirus ou pas.

Les défauts de paiements ou de services qui entraînent le versement des garanties sont-ils fréquents?

Volker Käseborn – Dans la pratique, c'est très rare: nos clients entretiennent généralement des relations d'affaires très stables et durables. Théoriquement, en ces temps troubles, le risque est certainement un peu plus élevé qu'un partenaire commercial fasse appel à une garantie par simple manque de liquidités. Un choix imprudent toutefois, car au-delà des conséquences juridiques, cela ruinerait pour toujours la confiance de ses partenaires. Un tel «unfair calling» ne se produit pour ainsi dire jamais.

Matthias Weibel – De toute façon, le but n'est pas l'appel de la garantie. A mon avis, l'effet d'annonce d'une garantie est bien supérieur à sa valeur intrinsèque. Elle signale en effet: «Je bénéficie de la confiance d'une banque réputée, ce qui fait de moi un partenaire commercial digne de confiance.»

«Les garanties sont obligatoires pour obtenir des contrats.»

Volker Käseborn,
responsable Export Finance & Garanties

Quelle est l'importance du choix de la banque émettrice de la garantie?

Volker Käseborn – Il est très important! Plus le rating de la banque est élevée, plus

«Les connaissances et l'expertise sont le meilleur moyen de se protéger.»

Matthias Weibel,
directeur du RCE

la garantie inspire confiance. Le label «Suisse» est un avantage supplémentaire à l'étranger. Le bénéficiaire veut être sûr que la banque est en mesure de payer s'il fait appel à la garantie. Si une petite banque inconnue se porte garante de plusieurs millions, personnellement, je m'en méfierais.

Existe-t-il des alternatives aux garanties?

Volker Käseborn – En Suisse, le cautionnement est très répandu, notamment pour les contrats entre les entreprises privées et le secteur public. Cela dit, avec un cautionnement, le bénéficiaire a moins facilement accès à son argent car des oppositions sont possibles, et les éventuels différends doivent être réglés avant le paiement.

Matthias Weibel – Les conseils avisés et l'expertise éprouvée restent le meilleur moyen de se protéger: à quoi ressemble mon marché cible? Que sais-je de mes nouveaux partenaires d'affaires? Quelles conditions-cadres et pratiques juridiques dois-je prendre en compte? A quels instruments de financement ai-je droit?

Il est certainement plus facile aux grandes entreprises qu'aux PME d'acquérir ces connaissances.

Matthias Weibel – Je ne dirais pas cela. L'internationalisation n'est pas réservée aux grandes entreprises. Les PME doivent

peut-être rechercher un soutien externe si elles ne disposent pas de spécialistes de l'exportation. Les conseillers des RCE ou de la Banque Raiffeisen peuvent jouer un rôle important, en leur exposant toute la gamme des instruments de garantie et de financement.

Comment cette gamme évoluera-t-elle, d'après vous? Quel rôle joue la digitalisation?

Volker Käseborn – La tendance est certainement à l'automatisation croissante des processus. Cela dit, je ne crois pas à la possibilité de garanties entièrement automatisées.

Matthias Weibel – Je suis bien d'accord. Comme je l'ai déjà dit, la confiance joue un rôle majeur dans l'octroi d'une garantie bancaire. C'est une affaire de relations humaines, et pas une décision prise par une machine.

Volker Käseborn – C'est plutôt du côté des produits que devraient se produire les innovations. Par exemple, les garanties sont de plus en plus populaires dans le secteur des services. Le commerce en ligne est également un domaine prometteur. Mais pour en revenir au coronavirus: la pandémie a entraîné un boom du commerce en ligne mais elle a également mis au jour les failles des chaînes d'approvisionnement internationales. Il est bien probable que les garanties seront de plus en plus demandées, dans ce domaine aussi.

Volker Käseborn

est diplômé d'études commerciales et expert en relations commerciales internationales. Chez Raiffeisen Suisse, il dirige le secteur Export Finance & Garanties. (à gauche)

Matthias P. Weibel

a été pendant longtemps copropriétaire d'une entreprise internationale de construction de machines, il est aujourd'hui directeur du Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE). (à droite)

Exportations

Trois questions à swiss export

1

Quels sont les principaux marchés d'exportation des entreprises suisses?

Claudia Moerker: En premier lieu, l'Allemagne, les Etats-Unis et la France. L'Europe de l'Est aussi devient de plus en plus importante pour les PME suisses. J'imagine aussi très bien un essor de l'Extrême-Orient, car les marchés émergents asiatiques se développent très rapidement.

2

Les PME suisses sont-elles prêtes à prendre des risques, en particulier sur des marchés si lointains?

On constate une certaine réticence. Les entrepreneurs réfléchissent à deux fois avant d'effectuer de gros investissements ou des implantations à l'étranger dans ce contexte de pandémie. Mais la Suisse est très dépendante du commerce extérieur et nous ne pouvons pas nous passer des exportations. «Exporter: oui ou non?» n'est donc pas la question. Le fait est que oui, il faut exporter, mais... les structures, processus et priorités doivent être les bons.



Claudia Moerker
est directrice de swiss export.

SERV

Exportez en toute sécurité!

Toute entreprise suisse qui livre des marchandises ou des services à l'étranger court le risque de ne pas être payée. Il est possible de se protéger, d'une part de manière passive au moyen d'une garantie de paiement de son partenaire commercial, et d'autre part de manière active grâce à l'Assurance suisse contre les risques à l'exportation (SERV). Cette dernière couvre les risques politiques, tels que les troubles sociaux ou les guerres, ainsi que le risque de ducroire. «Pour une PME, un défaut de paiement peut fragiliser sa trésorerie, voire compromettre sa survie», affirme Heribert Knittlmayer, Chief Insurance Officer de la SERV. Ses solutions sont donc offertes à toutes les entreprises basées en Suisse, sans limite minimale pour les volumes d'exportation.

3

Comment une PME devrait-elle aborder l'internationalisation?

Le plus important est d'obtenir des données fiables sur le marché cible et de les analyser en profondeur. Faire cavalier seul, en pensant qu'on propose le meilleur produit, est dangereux. Les PME devraient demander conseil et profiter des connaissances accumulées par toute la communauté exportatrice: experts du marché, spécialistes, banques, agences de promotion et juristes. Avec un large soutien et une bonne analyse, l'internationalisation est possible – coronavirus ou pas.



Deux clients sur trois de la SERV sont des PME.

La SERV soutient également les exportateurs dans l'obtention de financements ou de garanties. Par exemple, une garantie de «bonds» peut être accordée si la limite de crédit de l'exportateur auprès de sa banque principale est insuffisante pour une garantie normale ou si les garanties nécessaires grèvent sa trésorerie.

Comment ça marche

5 étapes vers une garantie bancaire

- 1. Entretien** avec le conseiller clientèle
- 2. Clarifications** avec la banque sur les limites de crédit et la structure de la garantie (directe ou indirecte? SWIFT ou format papier?)
- 3. Ordre** à la banque d'émettre une garantie
- 4. Emission** de la garantie par la banque
- 5. Transmission** de la garantie selon l'ordre

5 avantages Une garantie...

... procure de la sécurité.

Si les paiements ne sont pas effectués ou si les livraisons ou services ne répondent pas aux attentes, la garantie peut être activée. Cela offre au bénéficiaire une sécurité supplémentaire et minimise ses risques.

... facilite les affaires.

Conclure de nouvelles affaires peut comporter des risques – en particulier à l'étranger. Les garanties atténuent ces risques, permettant aux PME de conclure des contrats et de sortir des sentiers battus.

... est facile à mettre en place.

Comme la banque garante n'est pas impliquée dans le contrat de base, les formalités administratives sont simples, et ce également si la garantie venait à être activée.

... procure un avantage concurrentiel.

Etre épaulé par une banque réputée et solide, c'est un signal fort. La PME prouve ainsi qu'elle est un partenaire d'affaires solvable et digne de confiance.

... peut être conçue sur mesure.

Qu'il s'agisse de sécuriser un paiement, un acompte, une offre ou une livraison: il existe une garantie appropriée à chaque situation.

Le Covid-19 freine la mondialisation



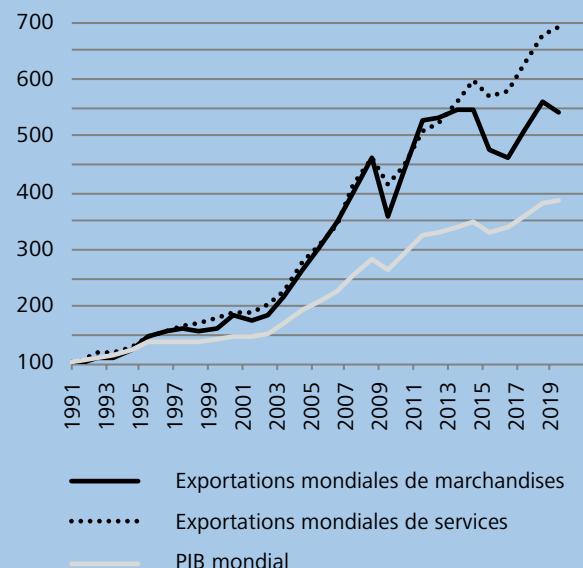
Le commerce mondial est en difficulté, et pas juste depuis le Covid-19. Celui-ci menace toutefois d'exacerber les différends commerciaux. Ainsi, la croissance du commerce international fléchit et les services sont d'autant plus importants.

TEXTE: Domagoj Arapovic ILLUSTRATION: Nadja Häfliiger

La mondialisation est depuis toujours sous le feu des critiques: pollution, exploitation, creusement des inégalités sont parmi les effets négatifs les plus souvent cités. En outre, le libre-échange souffre depuis quelques années d'un retour du protectionnisme. Presque tous les échanges commerciaux entre les Etats-Unis et la Chine sont désormais soumis à des taxes punitives. Le commerce mondial était donc déjà en recul avant que le Covid-19 ne place la planète en état d'urgence.

Le commerce mondial était déjà sous pression avant la crise du coronavirus

Exportations mondiales et PIB, indexés (1990 = 100)



Le tournant de la crise financière

Sur fond de libéralisation des échanges et d'intégration des pays émergents dans l'économie mondiale, les années 2000 ont vu les échanges commerciaux augmenter en flèche. Le tournant est intervenu avec la crise financière de 2008–2009. Dans les pays émergents, le rêve de rattraper les pays riches s'est vite évanoui; et dans ces derniers, l'économie a mis du temps à se redresser. Le commerce mondial a donc perdu de son élan (voir graphique).

Le Covid-19 devrait entraîner un ralentissement similaire. Lors des périodes économiques difficiles, le protectionnisme tend à augmenter; il faut donc s'attendre à une recrudescence des obstacles commerciaux. L'Organisation mondiale du commerce (OMC) est sensée garantir le respect des règles du commerce mondial. Or celles-ci étaient déjà ignorées par de plus en plus de pays avant la pandémie. A cela s'ajoute le fait que les chaînes de création de valeur mondiales sont toujours plus remises en question. La pandémie a mis au jour la vulnérabilité des chaînes d'approvisionnement et de production mondialisées. Plus que les considérations de coût, l'accent est désormais mis sur la sécurité de l'approvisionnement.

Les services poursuivent leur croissance

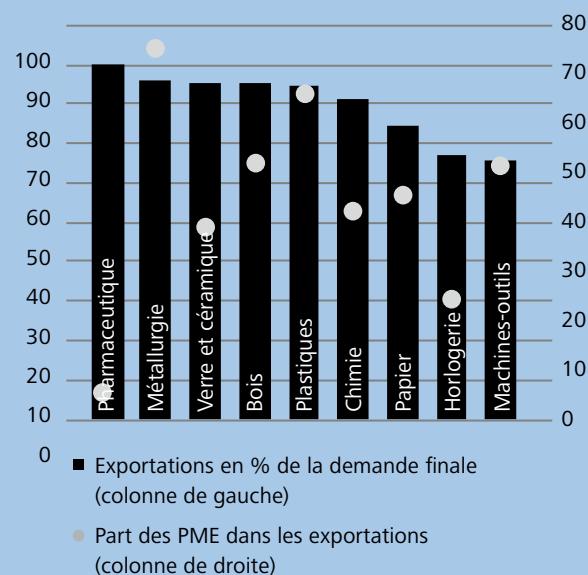
Même si le commerce mondial devait ralentir, cela ne signifierait pour autant pas la fin de la mondialisation. Dans les échanges de services en particulier, les perspectives de croissance restent positives. Leur volume est pour le moment trois fois moindre, mais le secteur tertiaire continue de croître fortement par rapport aux échanges de marchandises. La digitalisation améliore la commercialisation de plus en plus de prestations quand elle ne les rend pas tout simplement exportables. Le Covid-19 renforce cette tendance. Les échanges de services à forte intensité de connaissance, notamment la recherche, l'informatique ou le conseil spécialisé, devraient surtout continuer à progresser fortement. Or les entreprises industrielles peuvent en bénéficier à leur tour, car elles aussi dépendent de plus en plus des services.

Les PME suisses doivent saisir ces opportunités

Le commerce extérieur est d'une grande importance pour la Suisse, petite économie très ouverte au centre de l'Europe. Notre marché intérieur étant trop limité, notre industrie, en particulier, dépend des ventes internationales. Et nos produits de haute qualité sont très demandés: seuls 17 pays dans le monde exportent plus de marchandises que la Suisse.

Près de la moitié de toutes les exportations suisses proviennent de PME, quoiqu'il existe de grandes différences entre les secteurs (voir le graphique). La proportion est très élevée dans la construction de machines, l'industrie du bois et surtout dans l'industrie des métaux et des plastiques. Si la mondialisation venait à ralentir, cela serait une épreuve à long terme pour nos exportateurs.

Taux d'exportation et part des PME dans les exportations



Les services, nouvelles sources de revenus

Que faire? La concurrence internationale ne cesse de s'intensifier. Les PME qui, en plus de proposer des produits de niche de haute qualité, disposent d'une clientèle diversifiée entre les régions du monde, disposent des meilleures perspectives de croissance. Il devient également incontournable qu'elles complètent leur offre par des prestations comme le conseil, l'ingénierie, la maintenance, la surveillance et le contrôle, ou encore l'exploitation des machines. Cela ouvre de nouvelles sources de revenus aux PME industrielles. De plus, la tendance à la digitalisation s'est accélérée avec le Covid-19. L'important est non seulement d'optimiser les processus internes, mais aussi de digitaliser les interfaces avec les fournisseurs, les partenaires et surtout les clients.



Domagoj Arapovic

Senior Economist au sein de l'Économic Research Team chez Raiffeisen Suisse

C'est garanti!



Quand j'étais jeune, la Chine commençait à nous inonder de ses marchandises. Le «made in China» avait deux caractéristiques: un prix imbattable et une qualité douteuse. En effet, c'était la première vague d'exportations, quand la Chine était encore un pays à bas salaires, misant surtout sur la quantité et peu sur la qualité. Quand on voulait acheter quelque chose à bas prix, on trouvait son bonheur en Chine. Enfant, j'étais fan de tous ces jouets en plastique au design séduisant et souvent même alimentés par des piles. Si vous ne voyez pas à quoi je pense, jetez un coup d'œil dans un bureau de tabac italien, où l'on trouve aujourd'hui encore quantité de ces articles. Des amis avec qui nous partions souvent en vacances là-bas achetaient toujours à leurs deux garçons une boîte de jeux à un prix dérisoire le jour de notre arrivée. Elle contenait tout ce dont les garçons avaient besoin pour donner libre cours à leurs fantasmes de combat: une armée entière de soldats, des véhicules, des tanks et des canons. Cela nous a toujours fait sourire. Ces soldats étaient mis à rude épreuve dans le sable et la mer et, à la fin des vacances, ils avaient piètre allure. **Le jour du départ, ils finissaient dans la poubelle.** C'est garanti!

La Chine était alors le principal promoteur de la société du jetable, qui en était à ses prémices. Le plastique, l'acier bon marché et les métaux de moindre valeur régnaient en roi. Après les jouets suivirent les vêtements et les chaussures, les articles ménagers, les outils et surtout l'électronique. **Le prix était le seul critère** d'achat. Mais ce qui faisait cruellement défaut aux articles chinois, c'était la durabilité. Les fabricants savaient bien que leurs produits n'étaient pas durables, mais cela correspondait à leur modèle d'affaires. Il n'était nulle part question de durabilité à l'époque. Alors pourquoi les Chinois, encore très en retard à ce moment-là dans leur développement économique, auraient-ils dû s'en soucier? Résultat: des produits à faible durée de vie. C'est garanti!

Cela fait longtemps que les produits chinois ne se situent plus en bas de la chaîne de création de valeur et qu'ils sont montés en grade. Ce n'est pas un phénomène purement chinois: c'est le cas de nombreuses économies émergentes d'Asie. Certes, certains pays disposent toujours de nets avantages comparatifs en termes de coûts, mais ce n'est plus le seul critère. Elles aussi veulent **progressivement se débarrasser de leur image bon marché**. Comme le Japon il y a 50 ans, qui a suivi exactement le même chemin. Dans les premiers temps du miracle économique nippon, les voitures japonaises n'avaient pas bonne réputation alors qu'aujourd'hui elles sont compétitives, tant pour leur prix que pour la qualité. Des millions de clients peuvent attester que le «made in Japan» est synonyme de qualité élevée et de grande capacité d'innovation. Aucune marque ne peut souhaiter un meilleur marketing. **Les clients satisfaits qui en parlent autour d'eux** sont en fin de compte les meilleurs ambassadeurs d'un produit. Et cette publicité est en plus gratuite.

Avant d'en arriver là, il est d'usage de donner des garanties, qui ne sont rien d'autre que la promesse que fait le fabricant en matière de durabilité, d'efficacité, d'innocuité et de beaucoup d'autres choses. La question: «Y a-t-il une garantie?» est la première que l'on se pose avant de passer à l'achat. En effet, en l'absence de garantie, c'est l'acheteur qui supporte seul le risque. Cependant, si le produit est garanti, c'est le fabricant qui répond des défauts, à moins qu'il puisse prouver que le client ne l'ait pas utilisé correctement, ce qui n'est généralement pas très facile dans la pratique. Comme on peut le voir, **qualité et garantie sont liées** et source de confiance. C'est garanti!

Martin Neff

Chef économiste chez Raiffeisen Suisse

«Pas de rancœur chez nous»

Une nouvelle division a suscité des tensions chez Zürcher Holzbau AG. Mais aujourd’hui, nous travaillons tous dans le même état d’esprit.

TEXTE: Andrea Schmits
PHOTOS: Dan Cermak

Constructions, transformations, rénovations: Zürcher Holzbau AG excelle dans les constructions en bois. Les frères Beat et Christian Zürcher attachent une grande importance aux ressources naturelles: ils utilisent du bois suisse dont ils connaissent l’origine. Ils ont aussi adopté le label Minergie dès son introduction. «Mais la concurrence est rude», avoue son directeur Beat Zürcher. Pour se démarquer, la PME de Finstersee (ZG), met l’accent sur les relations humaines.

Un facteur essentiel: l’ambiance de travail. «Aujourd’hui, nous formons une excellente équipe», se réjouit Beat Zürcher. «S’il y a des désaccords, on en discute ouvertement.» Or il n’en a pas toujours été ainsi: il y a quelques années, la PME avait mis en place son propre service de planification, avec des maîtres d’œuvre et des techniciens en génie civil et l’humeur des menuisiers engagés de longue date s’était effondrée.

→

Il ne faut pas hésiter à demander de l’aide: Beat Zürcher et l’Accompagnante du RCE Bea Reichle.



Or ce nouveau service est essentiel pour assurer le succès à long terme de l'entreprise: il a considérablement étendu la chaîne de création de valeur. La PME ne se contente plus d'effectuer des travaux, elle peut désormais conseiller les clients et les architectes, et planifier elle-même des projets. Si cela a gonflé les carnets de commandes, la dynamique dans l'exploitation en a souffert. Les cols blancs et les cols bleus ne parlaient pas le même langage – et le fait que les nouveaux collègues soient souvent plus jeunes que les menuisiers engagés depuis longtemps n'arrangeait rien.

Théorie contre pratique

Le directeur a vu grandir la frustration au sein de l'entreprise. «Les mentalités étaient très différentes.» Chaque équipe travaillait pour soi, il n'y avait pas de concertation. «Parfois, les planificateurs présentaient un projet sur papier qui répondait aux exigences du client, mais qui était difficile à réaliser en pratique. Il y avait un manque de communication et de compréhension mutuelle, ce qui créait de la rancœur.»

Il fallait changer quelque chose car ce n'est que lorsque tout le personnel collabore efficacement que les commandes peuvent être planifiées et exécutées de sorte que tous – et avant tout le client – soient satisfaits. «Je voulais désamorcer la bombe avant qu'elle n'éclate», explique Beat Zürcher. Lorsqu'une connaissance lui a parlé de l'accompagnement du Raiffeisen Centre des Entrepreneurs

(RCE) à Baar, il n'a pas hésité. «Nos collaborateurs sont notre meilleur atout. Investir en eux est indispensable.»

En effet, le développement de l'esprit d'équipe est une question de leadership: le succès d'une entreprise repose sur des dirigeants forts, qui savent gérer les conflits de manière constructive et motivent leurs collaborateurs vers un objectif commun.

Les conflits font partie de la vie

Bea Reichle, Accompagnante au RCE, le sait bien: «Il y aura toujours des conflits, en particulier dans les entreprises en pleine croissance.» C'est une étape tout à fait normale dans la vie d'une équipe. «Chaque changement – que ce soit l'arrivée de nouveaux collègues ou de nouvelles machines – peut susciter des réactions de rejet, voire une véritable résistance. Personne n'aime le changement. Mais celui-ci est l'occasion de laisser place à du neuf, d'encourager l'innovation.»

Sur 12 mois, Bea Reichle a organisé plusieurs workshops avec les salariés de l'entreprise – d'abord séparément, en

équipes, puis tous ensemble. «Le but était de sensibiliser les personnes et de mieux se comprendre», explique Bea Reichle. Quels sont les défis de l'entreprise? Qu'est-ce qui fonctionne, qu'est-ce qui ne marche pas? Mais aussi: comment se comportent et réagissent les collaborateurs et les différentes équipes? Afin de trouver des solutions pour instaurer l'harmonie, chaque équipe s'est attelée à comprendre le fonctionnement de l'autre.

Discuter franchement était essentiel: «L'ambiance au travail s'est nettement améliorée sur les deux dernières années», affirme Beat Zürcher. La préparation, l'accompagnement et le suivi des projets sont désormais plus structurés. Les processus sont conçus de sorte que les équipes doivent collaborer; les points critiques sont abordés ensemble, afin d'aboutir à une solution optimale, technique et financièrement. Et à la fin du projet, une checklist permet de vérifier si l'ensemble du processus – sécurité au travail, flux de matériaux, exécution... – s'est bien déroulé, ou si un potentiel d'amélioration existe. «Ainsi, nous appliquons un processus d'amélioration continu qui permet d'éviter les travers du passé» conclut Beat Zürcher.

Un arrêt, c'est un retour en arrière

Dans ses missions, Bea Reichle rencontre souvent des situations similaires. «Le meilleur moment pour demander conseil est lorsqu'on s'énerve toujours face au même problème – et pas seulement lorsqu'un conflit a déjà un impact financier sur l'entreprise.» Toutefois, pour apporter des changements durables, les entrepreneurs et leurs collaborateurs doivent être prêts à se remettre en question.

Et ça, Beat Zürcher le sait bien: «Nous voulons pouvoir faire face au marché d'aujourd'hui. Cela implique de nous développer en permanence, en tant qu'équipe et en tant qu'entreprise, car tout arrêt signifie un retour en arrière.»



Zürcher Holzbau AG mise sur les constructions durables et sur des relations humaines cordiales.

Zürcher Holzbau AG

Les frères Beat et Christian Zürcher ont fondé leur entreprise en 1989, à Finstersee (ZG). Ils construisent notamment des maisons individuelles, des immeubles locatifs, des granges, mais aussi des abris de voiture, des terrasses et des façades pour les clients de la région. Grâce à l'utilisation d'éléments préfabriqués dans l'entreprise, leurs délais de construction sont particulièrement courts. La PME emploie 24 personnes, dont 5 apprentis.



C'est ici que naissent les structures en bois sur mesure:
Beat Zürcher dans son atelier.

Pour renforcer la confiance

Vos partenaires commerciaux ont besoin de sécurité en Suisse et à l'étranger. Avec les garanties bancaires, vous gagnez la confiance de vos clients et fournisseurs, ce qui facilite les affaires.

Près de 80%

des PME suisses considèrent les exportations comme une opportunité. Les garanties bancaires sont souvent indispensables pour avoir accès aux marchés étrangers.

Sources: Kearney, Swiss Export, Raiffeisen:
Etude sur les PME 2020

42,5 mia

de francs; c'est le volume des garanties de restitution d'acompte, de paiement ou de couverture de crédit accordées par les banques suisses en 2019. Le volume total des garanties s'élevait à 72,5 milliards de francs; cette somme considérable illustre l'importance des garanties dans la marche des affaires.

Source: BNS

Chaque phase

du processus commercial peut être couverte par une garantie. La garantie de restitution d'acompte, par exemple, assure que l'argent soit utilisé de manière appropriée. La garantie pour bonne fin couvre l'exécution correcte des travaux convenus.

Solutions pour entrepreneurs

raiffeisen.ch/entrepreneurs