

Swissness ou l'identité suisse pour les PME

Image de la Suisse et valeur ajoutée
dans le marketing international

Stephan Feige, Peter M. Fischer,
Dominique von Matt, Sven Reinecke –
contribution de Felix Addor

Impressum

Auteurs

Stephan Feige, Peter M. Fischer, Dominique von Matt,
Sven Reinecke – contribution de Felix Addor

Edition

PostFinance SA
Date: mai 2014

commerceexterieur.postfinance.ch

ISBN 978-3-906201-65-8



9 783906 201658 >

Table des matières

Editorial	4
1. Introduction	5
2. Perception de la Suisse et des produits suisses	8
3. Approfondissement par branche: construction de machines et denrées alimentaires	18
4. Propension à payer pour l'identité suisse	23
5. Attentes des clients quant à l'utilisation de la marque «Suisse»	24
6. Perception de l'identité suisse en Suisse	27
7. Utilisation de l'identité suisse dans le marketing	29
8. L'utilisation de la marque «Suisse»: évolution à venir de la situation juridique	39
9. Swissness ou swissless – check-list pour l'utilisation de l'origine suisse	45
Liste des illustrations	47
Liste des cas	48
Bibliographie	48

Editorial

Chère lectrice, cher lecteur,

Comme l'a montré le récent débat politique autour de «Swissness», la question de savoir quelle quantité de Suisse doit se trouver dans le «Swiss Made» est plus qu'un sujet émotionnel. A l'étranger aussi, l'origine suisse n'est pas un argument de vente à prendre à la légère, comme l'affirment de nombreux entrepreneurs se basant sur leur expérience dans l'étude sur le comportement d'internationalisation des PME suisses (SIES 2013). Un quart des personnes interrogées considèrent même l'origine suisse comme une raison d'opter pour l'internationalisation. Même si les coûts de production en Suisse entraînent des structures des coûts élevées pour la moitié des entreprises, 80% d'entre elles reconnaissent aussi que le savoir-faire et la forte qualification des collaborateurs sont un avantage certain. Ces compétences sont une composante essentielle de la bonne réputation dont l'origine suisse jouit à l'international.

Dans cet e-book, nous voulons vous transmettre de précieuses connaissances générales à ce sujet, que vous pourrez appliquer de façon ciblée dans votre marché. En la personne de Stephan Feige, nous nous sommes attaché les services d'un auteur qui analyse et explore ce sujet depuis plusieurs années déjà. Sa grande expertise, associée au savoir de Peter M. Fischer, de Dominique von Matt et de Sven Reinecke, ainsi qu'à la contribution de Felix Addor, fait de cet e-book un ouvrage de référence pour les entrepreneurs.

Votre réussite dans le commerce extérieur nous tient à cœur. Cet e-book fait partie d'une série de publications que vous pouvez télécharger gratuitement sur le site commerceexterieur.postfinance.ch. Nous vous souhaitons une très agréable lecture et encore plus de succès dans le commerce extérieur.



Nicole Walker
PostFinance SA
Responsable Marketing Clientèle commerciale
nicole.walker@postfinance.ch



Charly Suter
PostFinance SA
Marketing Clientèle commerciale
charly.suter@postfinance.ch

Berne, mai 2014

1. Introduction

Actuellement, Apple cherche à s'attacher les faveurs du public avec le slogan publicitaire «Designed by Apple in California». Il y a des années déjà, Volkswagen faisait la promotion de sa Golf GTI en grande pompe avec le message «Pre-tuned by German engineers». Le nombre des entreprises suisses ayant récemment tiré parti de leur origine dans leur publicité est presque incalculable. Même la plus américaine de toutes les marques – Coca-Cola – joue constamment la carte suisse pour ses produits.

Toutes ces approches reposent sur le fait que l'authenticité des produits – leur origine en étant ici l'indicateur – est un besoin important du client, encore exacerbé à l'ère de la mondialisation, et qui déclenche manifestement une propension accrue à payer. L'utilisation de la marque «Suisse» est la version suisse de la stratégie «Country of Origin».

Le pays d'origine (Country of Origin) a commencé à jouer un rôle dans la commercialisation des produits à la fin du 19e siècle. A l'époque, en Grande-Bretagne, on s'efforçait de faire connaître des produits importés qui, en raison de leur provenance étrangère, étaient présumés de moindre qualité. Lors de la Première Guerre mondiale, la Grande-Bretagne a renforcé ces consignes afin de permettre aux citoyens le mieux reconnaître et boycotter les marchandises en provenance des pays ennemis, principalement d'Allemagne.

Cet étiquetage obligatoire s'est poursuivi après la guerre. La qualité des marchandises allemandes étant souvent considérée comme supérieure à celle des marchandises indigènes, le «Made in Germany» a, avec le temps, eu l'effet d'un label de qualité. Ainsi, un marquage conçu à l'origine pour discriminer un produit a finalement eu l'effet inverse.

L'indication de la provenance des produits continue de figurer dans de nombreuses législations contemporaines. Le marquage «Fabriqué en Suisse» ou la mention de l'esprit suisse ou encore la Suisse en tant que tout, est pratiquement devenue une marque de nos jours. Dans le monde entier, la Suisse est liée à une promesse claire de prestations, et elle est reconnaissable à des symboles clairs. Toutefois, l'utilisation de la Suisse en tant que marque est plus récente, du moins sur le marché intérieur. Jusqu'à il y a une bonne dizaine d'années, les entreprises suisses avaient souvent l'impression de paraître moins modernes en indiquant leur origine suisse, et ont largement évité l'utilisation de la marque suisse. Ce n'est qu'au cours de la dernière décennie que l'identité suisse est devenue une réelle tendance, y compris en Suisse. Jusqu'à aujourd'hui, il existe encore des différences courantes d'opinion et de perception entre les responsables du commerce international des entreprises suisses et les responsables du marché intérieur. Si les premiers voient l'esprit suisse comme un précieux atout pour la commercialisation de leurs produits, les seconds jugent la mention d'une origine suisse encore partiellement ambivalente.

Ce rapport est un extrait de l'étude «Swissness Worldwide 2013» de l'Université de St-Gall, parue en allemand (<http://www.ifm.unisg.ch/de/Institut/Buchbestellungen>). Dans le cadre de cette étude, 4041 consommateurs de 14 pays représentatifs (Allemagne, Autriche, Brésil, Chine, Corée du Sud, Espagne, Etats-Unis, France, Grande-Bretagne, Inde, Italie, Japon, Russie, Suisse) ont été interrogés en ligne en mai 2013 par le biais du panel des ménages de l'institut GfK Suisse.

Swissness = co-branding avec la Suisse

Quand une entreprise travaille avec l'origine suisse dans sa stratégie de marché, cela peut être défini comme du co-branding. Elle associe sa propre marque avec une seconde marque – celle de la Suisse. Cela se fait de façon verbale ou picturale. Les marques Cailler, Bally ou Trisa, qui complètent toujours leur marque d'un «(of) Switzerland», ou les entreprises qui mentionnent la Suisse dans leur nom ou le complément de leur nom, comme Nationale Suisse, Läderach Chocolatier Suisse, publisuisse ou encore Swisscom (voir fig. 1), sont des exemples d'intégration verbale.



Fig. 1: Intégration verbale de l'esprit suisse dans la marque



Fig. 2: Intégration picturale de l'esprit suisse dans la marque

En cas d'intégration picturale, on intègre la croix suisse – c'est-à-dire la croix blanche sur fond rouge, pas nécessairement dans les proportions ou la forme originale des armoiries officielles – au logo de la marque, ou un autre symbole comme le Cervin ou des fleurs des Alpes. Swiss International Airlines, la compagnie d'assurance Elvia, Toblerone, Valser, Swatch ou Toggenburger en sont des exemples (voir fig. 2). D'autres symboles, tels que l'arbalète, ne sont guère reconnus comme représentant la Suisse à l'international, et ne sont donc que très rarement utilisés. Actuellement, 31% des principales marques suisses utilisent la Suisse comme co-brand (www.markenplakat.ch). C'est une valeur très élevée, particulièrement si l'on considère que l'utilisation de la croix suisse sur des produits était interdite en principe jusqu'à l'adoption de la révision de la loi sur la protection des armoiries en juin 2013.

Un grand nombre d'autres marques fait référence à son origine suisse dans sa communication, sans l'utiliser explicitement dans la marque. Cela peut également être considéré comme une utilisation de la marque «Suisse».

La bonne image de la Suisse repose pour beaucoup sur les produits et développements des entreprises suisses. Concrètement, elle remonte à l'époque où les montres étaient fabriquées dans la région de Genève et du Jura, au 16^e siècle. Des entrepreneurs tels qu'Abraham-Louis Breguet ont été les premiers à jouer la carte de la fiabilité suisse. Le savoir-faire suisse a ensuite donné ses lettres de noblesse au chocolat il y a environ 200 ans. Avec les progrès de l'industrialisation, cette image a été renforcée par des personnalités comme Henri Nestlé, Johann Rudolf Geigy ou Hans Caspar Escher. Aujourd'hui, la tradition est perpétuée par des entreprises typiquement suisses, mais au succès international, comme Victorinox, Schindler, Swatch ou Kambly.

2. Perception de la Suisse et des produits suisses

Notions associées à la Suisse

La Suisse se positionne clairement. Sur le marché intérieur comme à l'étranger, les produits les plus couramment associés à la Suisse sont le chocolat, les montres, les banques, les montagnes/les Alpes et le fromage. A l'étranger, six thèmes se démarquent, comme le montre le nuage de mots-clés (voir fig. 3). En Suisse même, les associations sont un peu plus variées.

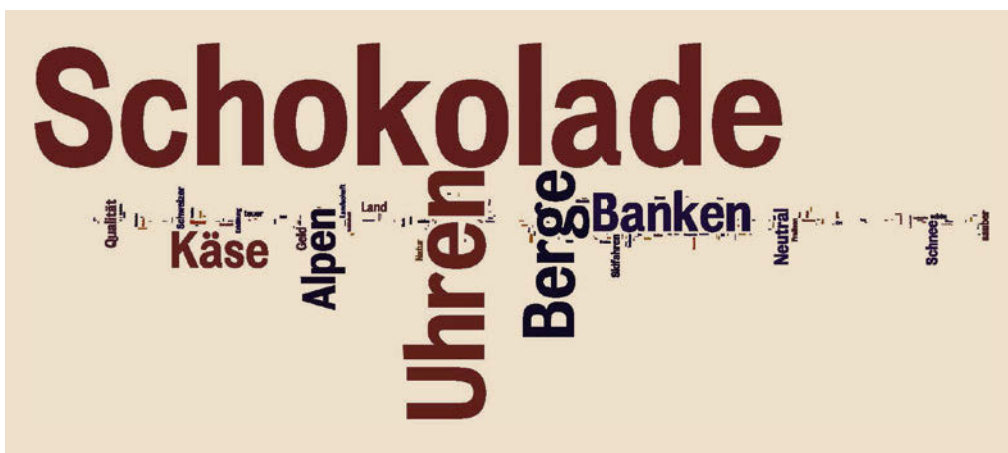


Fig. 3: Nuage de mots-clés présentant les produits associés à la Suisse à l'étranger

La majorité de ces associations portent sur des marchandises et des produits qui proviennent de Suisse. Ici, le chocolat et le fromage jouent un rôle prépondérant; il y a toutefois une longue liste d'autres produits. Ricola, à la 27^e place, est la première marque citée. Le deuxième bloc le plus important couvre tous les aspects en relation avec les paysages suisses. Cela concerne en particulier tout ce qui est associé aux montagnes, aux Alpes et à la nature en elle-même. En troisième position viennent les banques et les finances. Alors que les deux premiers blocs d'associations sont presque exclusivement positifs, ce groupe-là recèle également des perceptions négatives. La neutralité, considérée comme très importante dans de nombreux cercles de population de Suisse même, n'est citée spontanément que plus rarement et dans une moindre mesure, y compris à l'intérieur de la Suisse.

On peut en conclure que la perception de la Suisse est en grande mesure caractérisée par des produits – et donc par des entreprises suisses. Ainsi, la communication officielle de la Suisse vis-à-vis de l'étranger n'est pas la première responsable de la perception effective: ce sont bien plus les multiples entreprises qui se sont présentées comme «suisse» au cours de nombreuses décennies. Manifestement, les entreprises exportatrices de chocolats, de fromages et de montres ainsi que les banques et toutes les entreprises qui, comme Ricola («Qui l'a inventé?») se présentent comme étant suisses, jouent un rôle important. En deuxième lieu, on trouve toutes les organisations qui aident à protéger la beauté de la nature et des paysages.

Ces associations établissent aussi une délimitation claire par rapport aux autres pays. A titre de comparaison, voici une représentation des éléments qu'on associe à l'Allemagne: il s'agit principalement de la bière, de l'automobile, des saucisses, du football ainsi que de sujets politiques anciens ou récents (voir fig. 4). Ainsi, l'Allemagne est elle aussi clairement positionnée.



Fig. 4: Nuage de mots-clés des notions associées à l'Allemagne

Analyse comparative des images de la Suisse

Si l'on analyse l'image de la Suisse dans le cadre d'une analyse d'image approfondie sur la base de critères définis, on obtient une image plus nuancée. Pour la Suisse, on reconnaît toujours les forces traditionnelles: la beauté de la nature et des paysages, la qualité de vie élevée ainsi que la fiabilité et la crédibilité (voir fig. 5). En conséquence, la Suisse est perçue comme un pays extrêmement attrayant et très sympathique aux yeux de la majorité des personnes. Ses faiblesses ne sont pas non plus une surprise: concernant la technologie et les innovations, la Suisse n'est pas perçue comme une figure de proue. Le Japon, les Etats-Unis et l'Allemagne s'en sortent mieux pour cet aspect. On suppose que c'est essentiellement un déficit de perception, car la Suisse arrive en très bonne place dans les recherches objectives qui étudient des grandeurs telles que le nombre de brevets, par exemple. Ce déficit de perception provient vraisemblablement de ce que beaucoup d'entreprises innovantes et actives dans la recherche, par exemple dans le secteur pharmaceutique, ne mettent pas en avant leur origine suisse.

Sur le thème du «prix», on distingue trois catégories: l'Allemagne, le Japon et les Etats-Unis sont considérés comme équivalents, tandis que la Chine tend vers le bas du tableau et la Suisse vers le haut. La Suisse a donc tendance à être considérée comme un pays cher.

En résumé, la Chine obtient les plus mauvais résultats de l'analyse comparative. En dehors d'un «pays aux prix bas», la Chine est pourtant largement perçue comme un pays aux traditions fortes et riches, en ce sens bien mieux notée que les Etats-Unis.

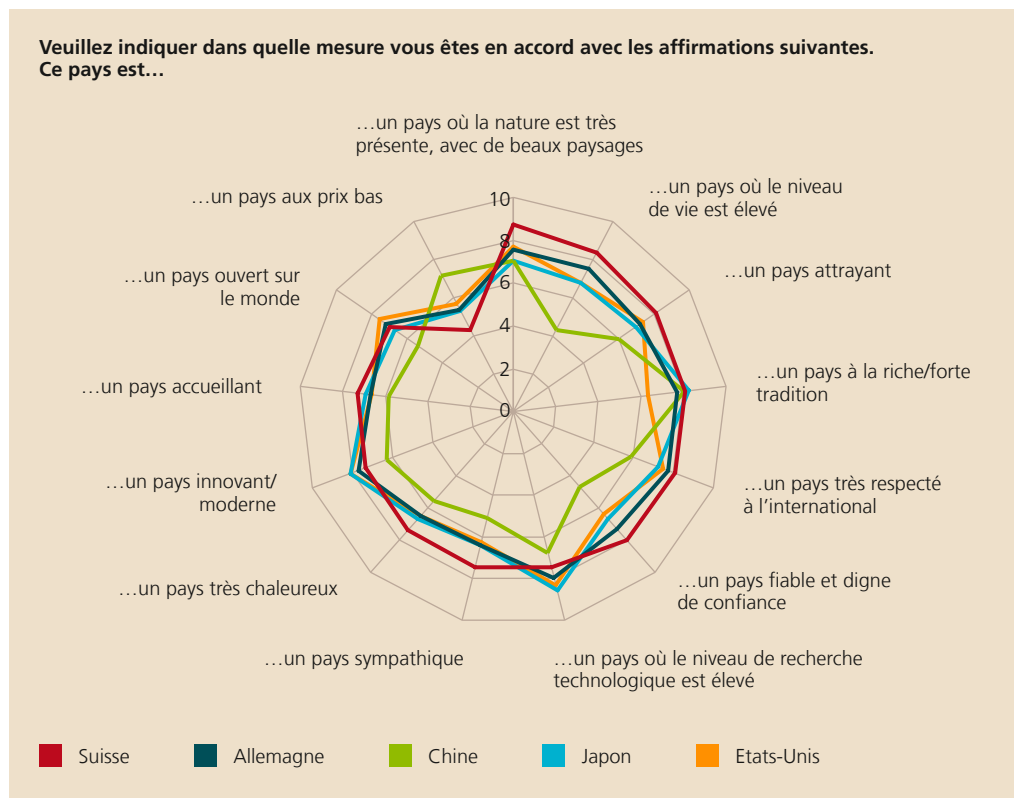


Fig. 5: L'image de la Suisse en comparaison internationale

Les images, en tant qu'impressions acquises sur le long terme et perçues comme étant fondées, sont en général assez stables au fil du temps. Cela vaut aussi pour l'image qu'on se fait d'un pays, en l'occurrence de la Suisse. Les problématiques telles que le sauvetage d'UBS, les discussions sur le domaine fiscal avec les Etats-Unis et l'Allemagne, mais aussi les sujets politiques comme l'acceptation de l'initiative contre les minarets ne portent pas atteinte à la bonne image de la Suisse – ou du moins n'y ont pas porté atteinte jusqu'à présent.

D'une façon générale, on constate que les changements ou les événements liés aux marques sont perçus dans une mesure moindre à l'étranger qu'en Suisse même. La question directe à propos de l'évolution de l'image de la Suisse à l'étranger renvoie au même constat. Les habitants de la Suisse craignent fort que l'image de la Suisse ait souffert à l'étranger. En Suisse, près de la moitié des personnes interrogées voient une détérioration et seulement 16% une amélioration. Les raisons à cela pourraient se trouver dans les comptes rendus publics, qui célèbrent presque avec délectation le pays d'origine de chaque nouvelle attaque.

A l'étranger, en revanche, deux tiers des personnes interrogées trouvent que l'image de la Suisse ne s'est ni détériorée ni améliorée. Environ 13% perçoivent une détérioration, environ 18% une amélioration (voir fig. 6). Ainsi, l'image de la Suisse peut être qualifiée de stable et positive.

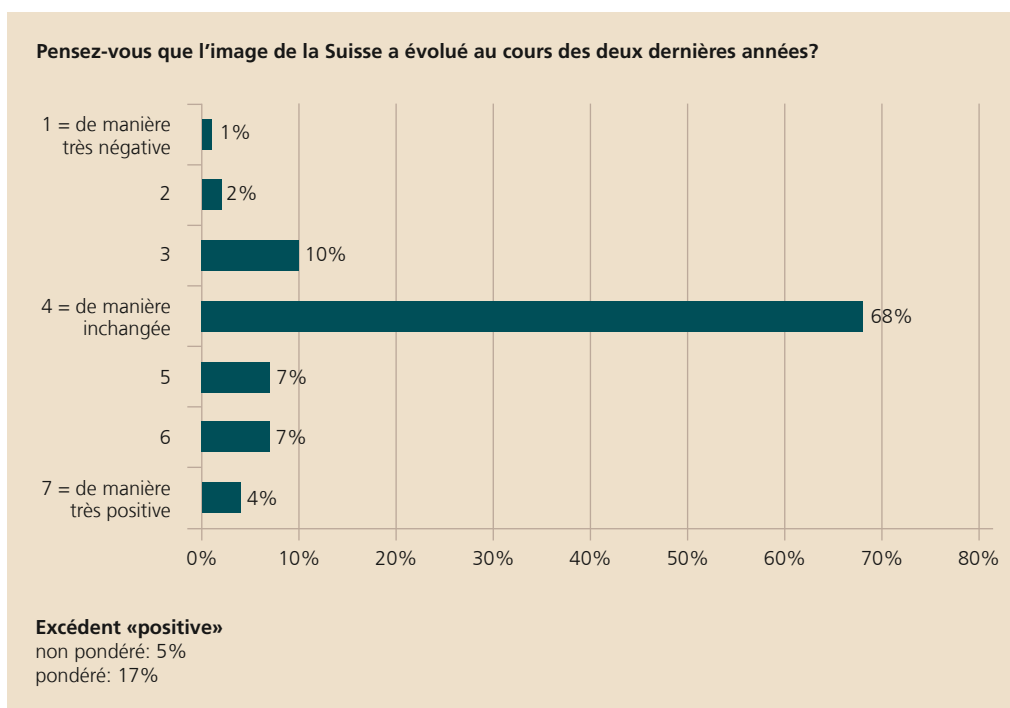


Fig. 6: Evolution de l'image de la Suisse au cours des deux dernières années du point de vue des personnes interrogées

Pour une compréhension plus poussée de la perception de la Suisse, il est en outre intéressant de considérer l'évaluation de la Suisse en ce qui concerne la «sympathie», qui est plutôt émotionnelle, vis-à-vis du «respect», plutôt rationnel (voir fig. 7). Cette évaluation a mené à l'observation qu'en particulier les pays qui réussissent, mais sont plutôt dominants, tendent à être rangés du côté du respect, ce qui est au moins en partie lié à une perte de sympathie. Par ailleurs, on peut supposer que les petits pays comme le Liechtenstein, le Danemark ou la Jamaïque bénéficient d'un fort capital de sympathie, mais inspirent, par contre, moins de respect. Le premier aspect est visible dans l'analyse suivante. La Suisse est le pays le plus respecté. Elle arrive toutefois aussi en première place en termes de sympathie, et présente de plus le plus faible écart entre respect et sympathie. L'Allemagne, en deuxième place de l'échantillon, n'est que 0,4 point derrière la Suisse en matière de respect, mais il lui manque un point entier en ce qui concerne la sympathie. Le bon score de la Suisse pourrait provenir de sa petite taille et du peu de prédominance internationale du pays, malgré son succès – ou encore de la manière dont elle est représentée à l'international.

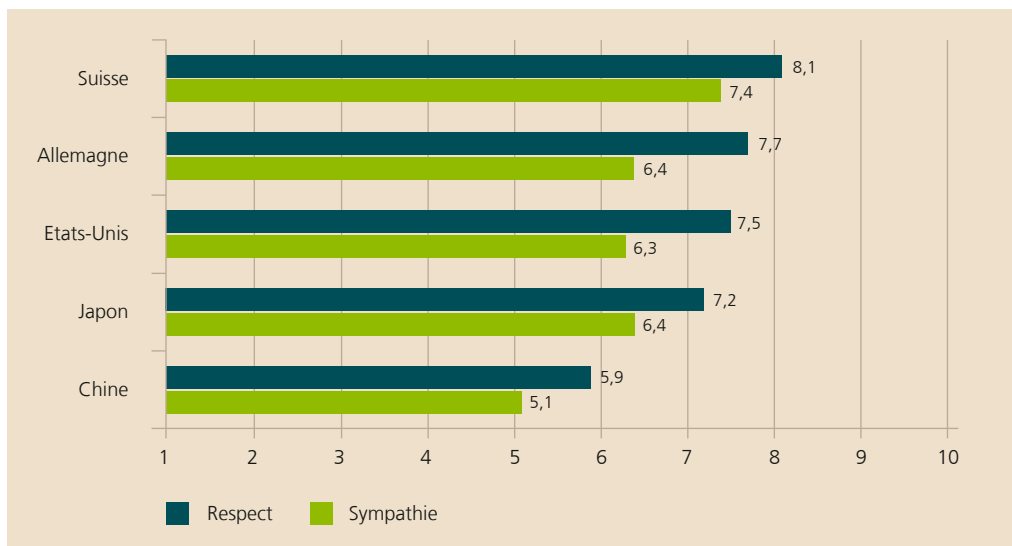


Fig. 7: Evaluation rationnelle et émotionnelle des pays comparés

Si l'on analyse l'image de la Suisse telle qu'elle est perçue de façon nuancée dans les différents pays, on constate que la Suisse est particulièrement respectée dans la plupart des pays. Les Etats du BRIC arrivent en tête de ce classement. Les Suisses eux-mêmes voient leur pays comme étant moins respecté que la moyenne des citoyens de tous les pays. Relativement, c'est au Japon que la Suisse est vue de la façon la plus critique. Du point de vue du critère de sympathie, le classement n'est pas le même: les différences s'accroissent avec la distance. La Suisse bénéficie du plus grand capital de sympathie en Chine et en Russie. Après un milieu de classement plutôt large, la Grande-Bretagne, l'Espagne et plus loin l'Italie voient la Suisse de la façon la plus critique.



Fig. 8: Récapitulatif des forces et des faiblesses de la Suisse en tant que pays

Perception des produits et prestations suisses

En raison de sa bonne image en tant que pays, la Suisse arrive aussi en tête de classement dans l'appréciation globale des produits et des prestations (voir fig. 9). Les produits et prestations suisses sont les mieux perçus en comparaison internationale. Si la Suisse est en tête, elle est toutefois au coude à coude avec l'Allemagne. Les deux pays ont pu quelque peu s'éloigner du peloton depuis les études de 2008 et 2010. C'est probablement en grande partie le résultat de la situation économique, dans laquelle les deux pays font très bonne figure en comparaison internationale. Le duo de tête est suivi du Japon et des Etats-Unis, bien que le Japon piétine depuis quelques années, alors que les Etats-Unis continuent de s'améliorer. Le milieu de classement regroupe, comme les années précédentes, la Grande-Bretagne, l'Autriche, la France puis, avec une diminution progressive, l'Italie, l'Espagne et la Corée du Sud. Comme ces dernières années, les Etats du BRIC se trouvent en fin de tableau de cette comparaison sans ménagement. On notera cependant les fortes fluctuations du Brésil et de la Russie.

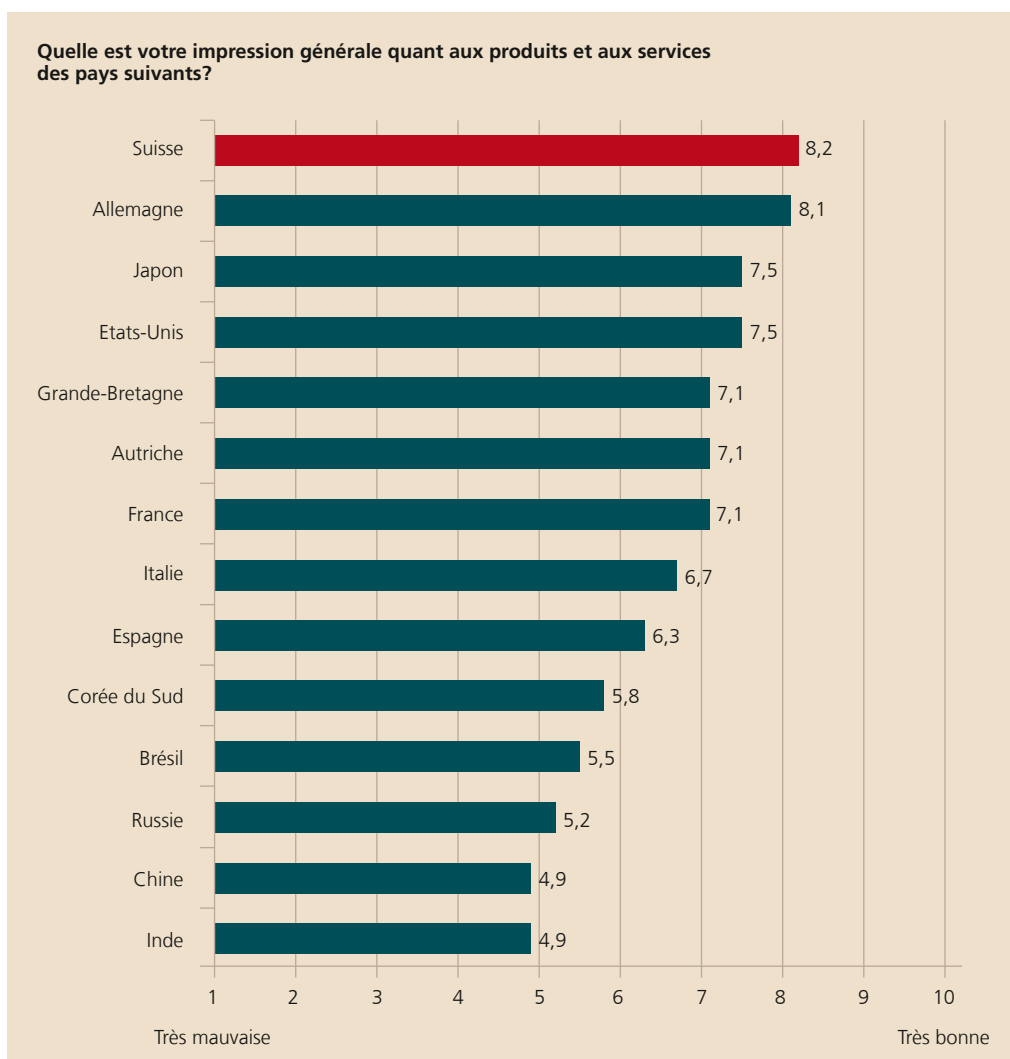


Fig. 9: Evaluation des produits et services suisses

Si l'on regarde où les produits et services suisses sont les mieux notés, on ne s'étonne pas de voir que les Suisses eux-mêmes se donnent les meilleures notes. Ils sont suivis de peu par la Chine, suivie des autres Etats du BRIC, qui perçoivent ces prestations de marché suisses de façon positive. En fin de liste se trouvent la Grande-Bretagne et le Japon, ce qui reflète l'évaluation du respect à l'égard de la Suisse.

Si l'on considère à nouveau la perception des produits et des services dans les différents pays dans une comparaison détaillée, la Suisse présente là encore une image réjouissante (voir fig. 10). Sur de nombreux thèmes importants, les produits et services de la Suisse arrivent en tête. Ils se démarquent particulièrement sur le plan du luxe et de l'exclusivité, de la tradition au sens positif, ainsi que de l'écologie et du respect de l'environnement. Dans la plupart des domaines, les produits en provenance de l'Allemagne occupent là aussi la deuxième place. Les faiblesses des produits suisses se situent à nouveau, comme pour la Suisse en tant que pays, dans le niveau technologique, l'innovation ainsi que le côté tendance. Les produits suisses ne se placent pas non plus en tête pour ce qui est de l'affirmation «bien commercialisés». Comme pour la Suisse en tant que pays, les produits suisses sont perçus comme étant les plus chers, bien que l'évaluation soit un peu meilleure dans l'absolu que pour le pays en général, et ce autant dans la perception à l'intérieur du pays qu'à l'étranger.

Comme le montre l'évaluation, les prestations et les produits allemands occupent clairement la deuxième place. Les produits chinois marquent presque uniquement des points en raison du niveau de prix bas. Entre les deux, on trouve en général les produits japonais et américains.

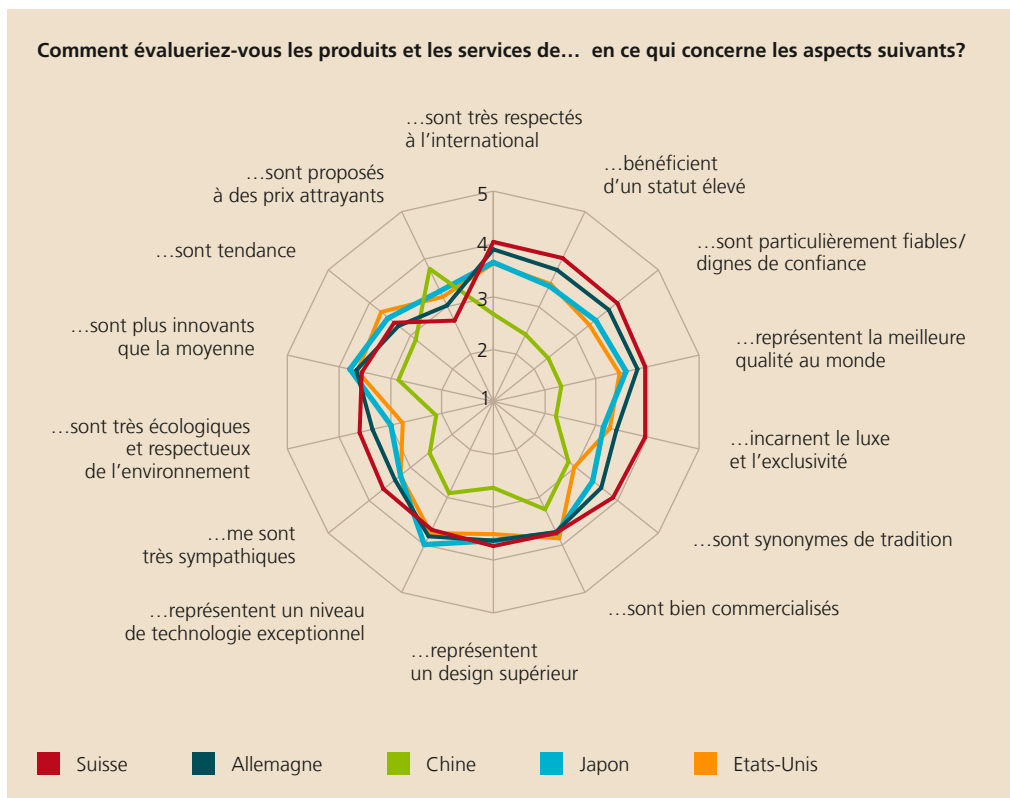


Fig. 10: Images comparatives des produits et services suisses

Cas Bernina

Interview avec Hanspeter Ueltschi (propriétaire et président du CA)



made to create **BERNINA⁺**

Qu'est-ce que votre entreprise fait mieux que vos concurrents d'autres pays grâce à l'identité suisse?

L'identité suisse, pour moi, cela signifie une quête sans compromis de la qualité, conjuguée à un esprit créatif et une orientation client. En comparaison avec nos principaux concurrents, qui sont tous de grands groupes entre les mains d'investisseurs, nous sommes un acteur mineur. Nous compensons nos ressources comparativement faibles par notre passion, notre souplesse et notre ténacité. Auprès des couturières du monde entier, nous avons acquis la réputation de leader de la branche pour ce qui est de la qualité et de l'innovation. Nos produits sont considérés comme les Rolls-Royce[®] des machines à coudre; elles sont un produit culte. Nous maintenons ce positionnement sur le marché en utilisant systématiquement les meilleurs matériaux, les plus robustes, et en vérifiant avec soin chaque produit individuellement avant la vente. Des exemples de notre gestion de l'innovation sont le régulateur de points BERNINA, qui veille à ce que le point soit exactement de la même longueur en piquetis – distingué par le prix «Best Innovator» d'A.T. Kerney et de Bilanz –, et le logiciel CutWork, qui transforme la machine à coudre en outil de coupe – distingué par le prix Swiss Technology Award. Notamment pour BERNINA, l'identité suisse est synonyme d'esprit d'entreprise, d'orientation durable de la politique commerciale, de prévisibilité et de sens des responsabilités. Etant de la quatrième génération à la tête de l'entreprise, je m'investis activement dans la société et je réponds des valeurs et de l'objectif de notre entreprise, vis-à-vis de mes collaborateurs comme de mes partenaires et de mes clients.

Utilisez-vous l'argument de l'identité suisse? Est-il pertinent sur votre marché?

Qu'apprécient les clients sur ce point?

L'identité suisse est pertinente pour BERNINA. Notre atelier de Steckborn est l'unique atelier pour machines à coudre domestiques encore présent dans tout le monde occidental. Cette particularité nous distingue donc clairement de nos concurrents. De plus, nous avons également une forte part d'exportations. Le principal débouché pour BERNINA sont, et de loin, les Etats-Unis, où nous réalisons plus de 60% du chiffre d'affaires du groupe. Malgré les scandales bancaires, les produits suisses y bénéficient d'une confiance fondamentale et forte des consommateurs. L'argument de la fabrication suisse est très important, que ce soit pour nos partenaires commerciaux – importateurs et distributeurs spécialisés de machines à coudre – ou pour nos clients finaux. Les premiers associent l'origine suisse à des valeurs comme la fiabilité, la stabilité et la performance, y compris dans les relations d'affaires. Pour les clients finaux, l'origine suisse est perceptible directement à l'utilisation de nos produits de grande qualité.

De quelle manière transmettez-vous l'identité suisse dans votre communication?

Nous n'utilisons pas l'argument de l'identité suisse de façon directe. Nous concentrons bien plus notre communication sur l'expérience unique de couture que le client fait grâce à l'ingénierie suisse et à la qualité du travail. Nous exprimons d'abord notre identité suisse à travers nos produits. Naturellement, nous fournissons des informations sur l'histoire de notre entreprise, l'origine de nos produits et notre vision de la qualité en ligne et dans les moyens publicitaires classiques. Mais ces renseignements sont fournis à titre complémentaire et s'inscrivent dans la communication de la marque et la communication d'entreprise. Dans les différents marchés, l'origine suisse est utilisée de façon plus marquée à des fins de marketing, surtout dans le cadre de promotions au niveau local.

Votre entreprise utilise-t-elle aussi l'origine suisse en Suisse même?

L'utilisez-vous différemment en Suisse qu'à l'étranger?

La position de BERNINA en Suisse est exceptionnelle. Nous détenons une part de marché d'environ 80% dans le segment concerné. Les machines à coudre BERNINA sont présentes dans presque tous les foyers suisses, et notre nom de marque est ici synonyme de machine à coudre. BERNINA inspire donc en partie un sentiment collectif d'appartenance. L'origine suisse n'a pas besoin d'être soulignée outre mesure. Dans les marchés étrangers, il y a des promotions où l'origine suisse joue un rôle, p. ex. lors d'événements dans les magasins sous le titre «Swiss Days». Les promotions de ce type ne sont ni utiles ni pertinentes en Suisse. Ce sujet doit être traité de manière bien plus subtile, ici.

L'origine suisse peut-elle aussi présenter des inconvénients pour vous?

En tant qu'entreprise de taille moyenne, comme bien d'autres entreprises industrielles, nous nous battons avec une réglementation dense, des coûts élevés, et surtout avec les conséquences d'un franc suisse fort. Avec une part de chiffre d'affaires d'environ 90% réalisée à l'étranger, BERNINA Textile Group est très dépendant du franc suisse. Le projet Swissness approuvé par le Parlement va rendre encore plus complexes les conditions-cadres en ce qui nous concerne. Ainsi, pour BERNINA, l'origine suisse n'est pas simplement un héritage bienvenu d'une histoire d'entreprise ni un avantage gratuit, mais c'est une distinction qui doit être reconquise quotidiennement par des efforts continus de l'entreprise.



3. Approfondissement par branche: construction de machines et denrées alimentaires

Construction de machines et ingénierie

Pour la partie construction de machines, seules les personnes qui se sont déclarées compétentes en la matière ont été interrogées.

En ce qui concerne la construction de machines et d'équipements, la Suisse fait également partie du trio de tête, toutefois elle ne se place qu'au deuxième rang, coïncidant presque avec le Japon (voir fig. 11). L'Allemagne est en tête de cette branche. Un peu plus loin, les rangs suivants sont occupés par les Etats-Unis et la France, suivis avec un peu d'écart par la Russie et la Chine. Cette image coïncide avec les résultats d'une étude de 2010.

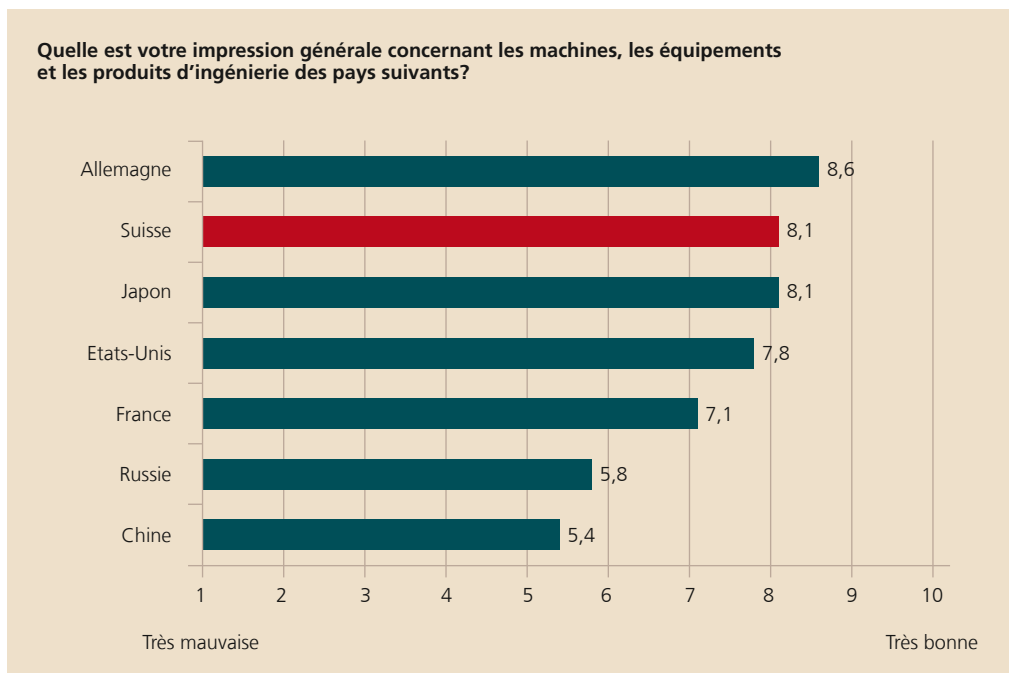


Fig. 11: Evaluation de machines, d'équipements et de produits d'ingénierie suisses

Dans l'analyse détaillée, on s'aperçoit que la Suisse suit l'Allemagne de près dans de nombreux domaines (voir fig. 12). Le Japon se démarque particulièrement dans les domaines de l'innovation et de la technologie, tout en étant encore considéré comme proposant des prix avantageux.

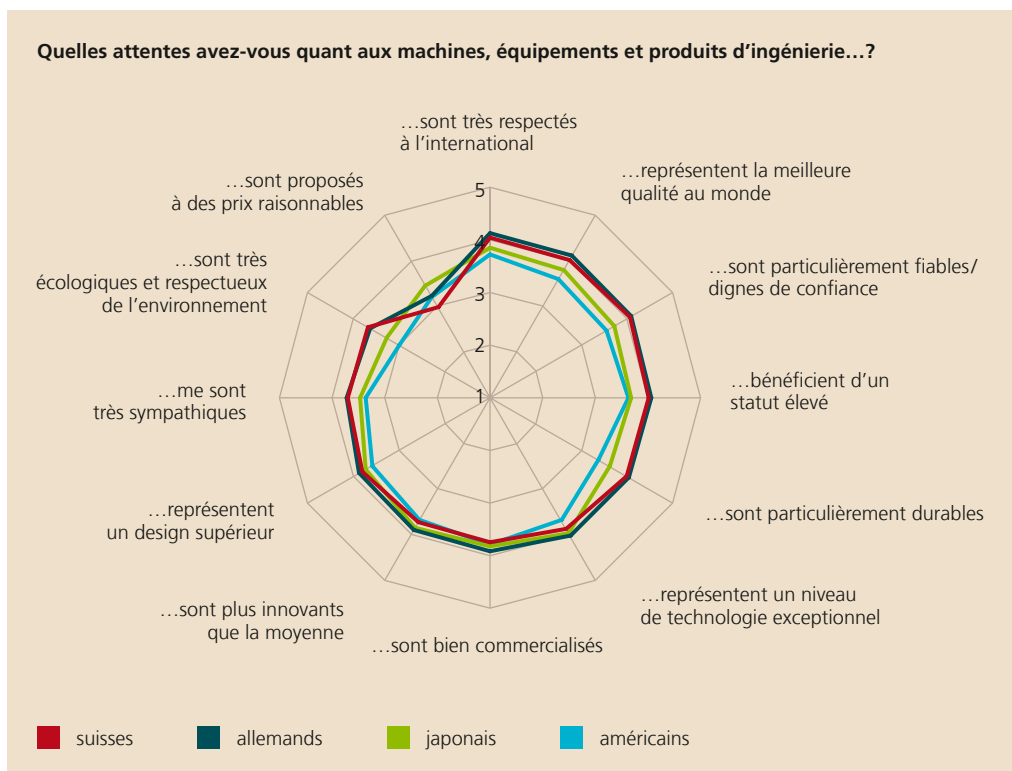


Fig. 12: Images de machines, d'équipements et de produits d'ingénierie en comparaison internationale

Denrées alimentaires

Dans les denrées alimentaires, on retrouve également le profil de qualité typique de la Suisse, bien que les écarts soient moins marqués que dans les autres domaines. Il est intéressant de noter qu'ici aussi, la perception du niveau des prix diverge considérablement entre les Suisses et les étrangers. En Suisse, les denrées alimentaires sont explicitement perçues comme étant chères, vraisemblablement en raison du débat intense à propos l'îlot de cherté suisse. Certes, les étrangers ne considèrent pas les produits suisses comme particulièrement bon marché, mais leur évaluation est bien moins extrême (voir fig. 13).

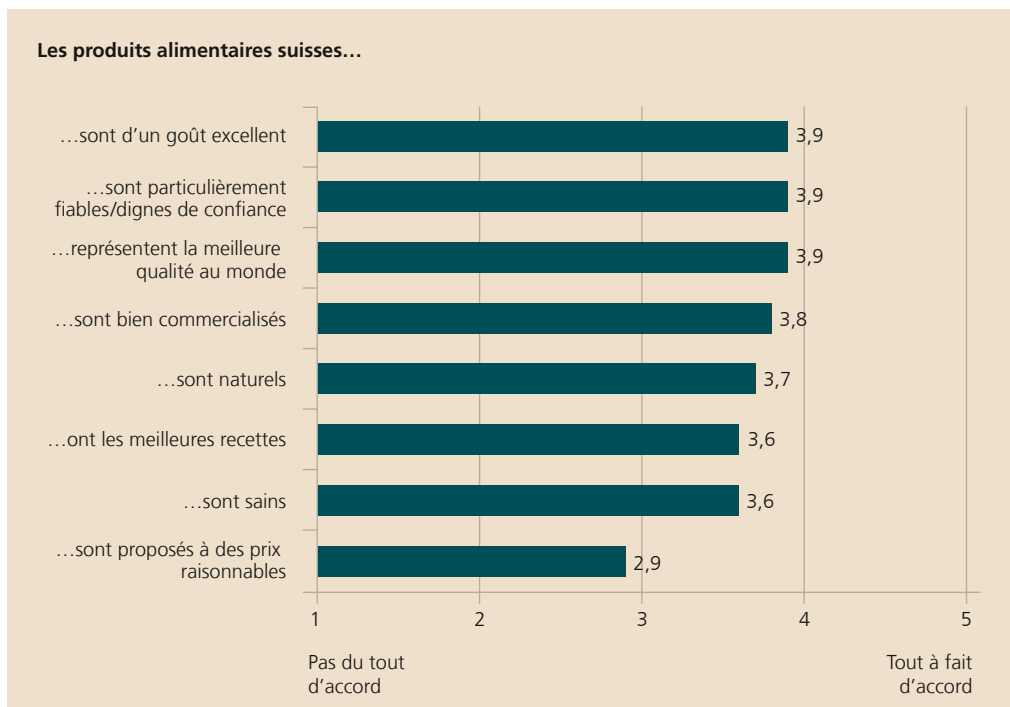


Fig. 13: Image des denrées alimentaires suisses

Cas Emmi

Interview avec Robin Barraclough (directeur marketing)



Qu'est-ce que votre entreprise fait mieux que vos concurrents d'autres pays grâce à l'identité suisse?

Emmi est une entreprise innovante, fière de ses racines suisses. Nous combinons une philosophie suisse de qualité avec des matières premières excellentes, des recettes uniques et le travail de nos collaborateurs expérimentés et passionnés. Nous montrons que des produits tendance comme l'Emmi Caffè Latte ont leur place aux côtés des classiques suisses comme la fondue. Entretemps, il est devenu un produit phare à l'international.

Utilisez-vous l'argument de l'identité suisse? Est-il pertinent sur votre marché? Qu'apprécient les clients sur ce point?

Beaucoup de clients à l'étranger associent les produits laitiers suisses à la tradition, la qualité, la nature et le plaisir. Ils sont prêts à payer un supplément pour cela. C'est pourquoi l'origine de tous nos produits à base de lait suisse fait partie intégrante de notre communication à la fois pour les commerces et à destination des consommateurs.

De quelle manière transmettez-vous l'identité suisse dans votre communication?

Dans un contexte où les frontières à l'intérieur de l'Europe s'ouvrent toujours plus pour les biens de consommation, l'origine est pertinente non seulement à l'étranger, mais aussi sur notre marché national, afin d'offrir plus de sécurité et de gagner la confiance de consommateurs. Nous faisons appel à des visuels et des idéaux suisses afin d'étayer nos origines. Ceci sans le kitsch habituel, mais avec une pincée d'esprit d'innovation et de dynamisme. En complément, nous renforçons notre relation à la Suisse grâce à des actions de sponsoring dans le ski, par exemple avec une forte présence aux courses de Wengen et d'Adelboden ou via notre collaboration avec Swiss-Ski.

L'impact de l'origine suisse est-il différent selon les marchés? Pouvez-vous décrire vos propres expériences?

Il existe des différences marquées. Ainsi, les racines suisses jouent un rôle moins important en Autriche, car les Autrichiens ont déjà leur propre fromage de montagne, par exemple. Le thème est moins pertinent aussi dans le sud de l'Europe. En Allemagne, aux Pays-Bas ou en Angleterre, l'engouement pour la Suisse est au contraire extrêmement fort. Aux Etats-Unis, la marque «Suisse» montre un visage différent selon les régions et le groupe cible. Mais globalement, elle a toujours une résonance positive chez les consommateurs intéressés par les produits alimentaires haut de gamme.

Quel supplément de prix pouvez-vous appliquer à vos produits sur le marché mondial grâce au label «Suisse»?

Nous ne pouvons pas le chiffrer en pour cent. Cela diffère aussi d'un segment de marché à l'autre. De plus, nos marques ne se définissent pas exclusivement par leur identité suisse. Ainsi, l'origine suisse n'aide pas beaucoup lorsque les ventes sont à la baisse. La valeur ajoutée dépend aussi de la situation du produit et de la marque, de l'image générale et du lieu où il est disponible.



4. Propension à payer pour l'identité suisse

Les entreprises suisses sont souvent confrontées à la question de savoir si elles doivent ou non fonder délibérément leur publicité sur leur origine. Ce défi est souvent lié à la question de la valeur ajoutée financière de la marque «Suisse». Cette question est cruciale, mais il n'existe pas de réponse unique. Par exemple, on peut s'attendre à ce que la valeur ajoutée de la marque «Suisse» soit la plus grande dans les domaines où la Suisse jouit d'une réputation exceptionnelle.

Comme critère pour la mesure de la plus-value ou de la valeur financière de la marque «Suisse» pour les prestataires suisses de produits et services, nous avons comparé la propension à payer des clients pour différents produits suisses par rapport à des produits non suisses. Nous avons également cherché à savoir si des consommateurs sont prêts à payer plus pour des produits suisses, et à quel supplément de prix ils sont prêts à consentir. Afin de permettre la comparaison entre les catégories de produits et pour prendre en compte le fait que la plus-value de la marque «Suisse» dépend probablement de la catégorie de produits, les catégories ou prestations de marché suivantes ont été sélectionnées: denrées alimentaires (chocolat), manufacture (horlogerie), cosmétique (crème de jour anti-âge), informatique (souris d'ordinateur) ainsi qu'électroménager (aspirateur).

Produit suisse de premier choix...	...vis-à-vis d'un produit sans indication d'origine	...vis-à-vis d'un produit d'un pays de référence	Pays de référence
Chocolat	31%	13%	Belgique
Montre (acier)	43%	27%	Allemagne
Crème de jour	14%	14%	Japon
Souris d'ordinateur	7%	21%	Chine
Aspirateur	17%	6%	Allemagne

Fig. 14: Comparaison de la propension à payer pour des produits suisses

Au final, les résultats de l'analyse montrent clairement que l'identité suisse offre une plus-value certaine, dont l'ampleur varie toutefois d'un pays et d'une branche à l'autre. Les entreprises suisses qui hésitent à utiliser leur origine de façon active dans la commercialisation de leurs produits devraient d'abord se poser la question de la plus-value de l'origine suisse pour ceux-ci, du point de vue du client. Elles devraient également se demander si cette plus-value existe dans leurs débouchés principaux. En général, l'identité suisse semble surtout influencer positivement la propension à payer dans des pays comme la Chine, le Japon ou l'Inde. Le chocolat suisse génère une propension à payer particulièrement élevée chez les Espagnols.

Sur de nombreux marchés, on observe que l'origine suisse élargit la fourchette de prix, c'est-à-dire l'échelle de prix considérée comme acceptable. C'est une indication importante du fait que la forte propension à payer pour des produits suisses n'est pas automatique, mais qu'il s'agit uniquement d'un potentiel à exploiter dans le cadre d'une offre de marché adaptée.

5. Attentes des clients quant à l'utilisation de la marque «Suisse»

La Suisse fait partie des pays dans lesquels la fierté nationale est relativement marquée. Les Suisses privilégient largement les produits de leur propre pays vis-à-vis des marchandises importées. La fierté nationale et la préférence donnée aux produits du propre pays ne vont pourtant pas forcément de pair. Les Etats du BRIC et la Grande-Bretagne, en particulier, ne considèrent en général pas les produits importés comme étant de rang inférieur.

Les attentes sont élevées en ce qui concerne le développement, la part de matières premières et le lieu de fabrication des produits suisses. En moyenne, les Suisses comme les étrangers attendent une part d'au moins 70% de développement et de production en Suisse pour qu'un produit puisse être considéré comme venant de Suisse. En ce qui concerne les matières premières, ces attentes sont un peu plus faibles et se différencient également entre l'intérieur du pays et l'étranger. Les Suisses attendent en moyenne un taux de matières premières suisses de 46% dans les produits suisses, les étrangers un taux de 57% (voir fig. 15).

Les exigences quant au développement et à la fabrication des produits suisses sont en pratique les mêmes, tandis que les attentes en ce qui concerne les matières premières sont en général inférieures. L'exigence maximale de 100% pour ce qui est des matières premières, du développement et de la fabrication est formulée par environ 8% des personnes interrogées à l'étranger et approximativement 5% des personnes interrogées en Suisse. A l'étranger, environ 90% des personnes interrogées sur le développement et la production s'attendent à une part d'au moins 50%. Pour les matières premières, elles sont encore 73% à formuler cette attente. En Suisse, 45% accepteraient tout de même un taux de matières premières de moins de 50%.

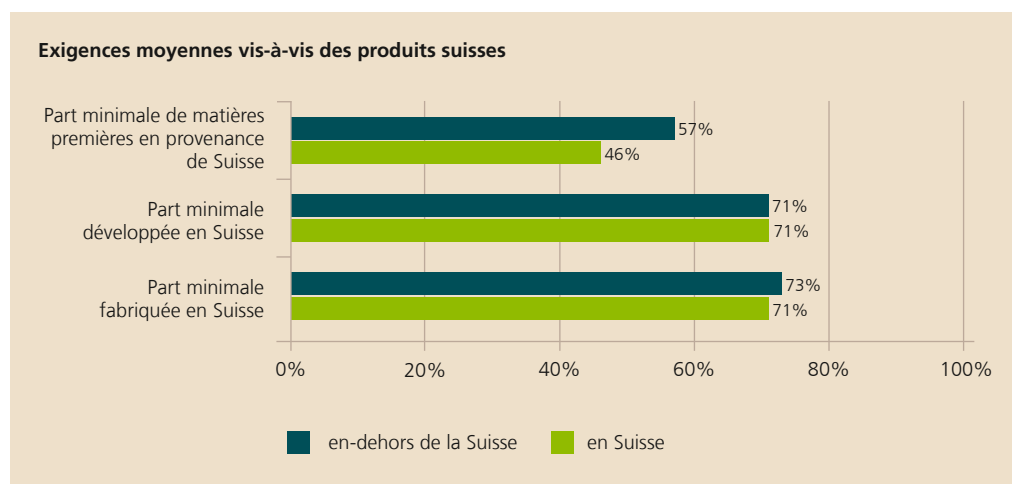
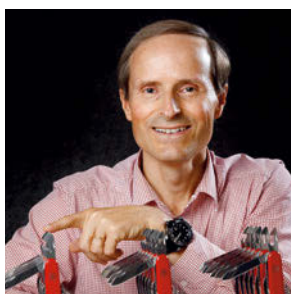


Fig. 15: Aperçu des attentes des clients vis-à-vis des produits suisses

Si l'on considère le projet Swissness adopté en été 2013 (voir la représentation détaillée du nouveau cadre juridique de l'utilisation de la marque «Suisse» au chapitre 8 de la présente étude), on se rend compte que l'exigence selon laquelle 60% des coûts de développement et de production doivent se situer en Suisse ne couvre que les exigences d'une minorité, en Suisse comme à l'étranger. Les attentes sont dans la plupart des cas plus élevées. En ce qui concerne les matières premières, les attentes des clients semblent être mieux comblées. Il faudrait encore prendre en compte le fait que le nouveau cadre juridique établit une distinction entre produits industriels, produits agricoles et produits laitiers spéciaux, et qu'il existe de nombreuses exceptions.

Cas Victorinox

Interview avec Carl Elsener (directeur général)



VICTORINOX

Qu'est-ce que votre entreprise fait mieux que vos concurrents d'autres pays grâce à l'identité suisse?

Notre avantage concurrentiel se situe dans la force de notre marque suisse Victorinox. Elle est issue d'une interaction entre tradition et innovation. Notre origine est une garantie de qualité et de fiabilité – mais aussi de force d'innovation, de courage et d'esprit de pionnier. Pour nous, il ne s'agit pas de générer des profits à court terme, mais bien d'assurer une gestion durable. Ainsi, nous agissons avec discernement, en nous appuyant sur le gage de confiance que représentent les caractéristiques suisses: intégrité et neutralité, ouverture au monde, situation économique stable, transparence de la politique et des lois, système dual de formation professionnelle et standards de qualité élevés. L'histoire de notre pays nous a rendus imperturbables et nous gardons les pieds sur terre.

Utilisez-vous l'argument de l'identité suisse? Est-il pertinent sur votre marché? Qu'apprécient les clients sur ce point?

Le couteau de l'armée suisse, notre produit phare, est devenu une icône helvétique et l'incarnation même du «Made in Switzerland». Il représente la qualité et la fiabilité suisses dans le monde entier. Aujourd'hui, nous observons un retour aux produits de qualité, authentiques et durables. Le couteau suisse est tout à fait représentatif de cet état d'esprit.

De quelle manière transmettez-vous l'identité suisse dans votre communication?

Globalement, notre communication est à notre image: authentique, mesurée, fière de notre marque suisse. Depuis 2012, nous appliquons notre devise «Un compagnon pour la vie» à notre communication dans tous les domaines: couteaux de poche, couteaux domestiques et professionnels, montres, bagages, vêtements et parfums. Elle résume notre promesse de marque: une qualité unique en son genre. Nos produits sont les supports publicitaires les plus précieux. Chaque jour, plus de 120 000 couteaux quittent notre atelier d'Ibach et transportent un même message aux quatre coins du monde: «Swiss made».

6. Perception de l'identité suisse en Suisse

Les données pour cette description de la sensibilité à l'origine suisse ont été recueillies par sondage par la REMP (MACH Consumer 2012-2); l'évaluation a été réalisée par la société management tools research AG. Dans le cadre de l'enquête MACH Consumer, 11 799 personnes représentatives de la population suisse ont été interrogées.

L'évaluation se base sur deux affirmations: «J'achète autant que possible des produits suisses» et «J'achète autant que possible des produits alimentaires suisses». Ces deux affirmations ont été notées sur une échelle de quatre notes allant de «Tout à fait vrai» à «Pas du tout vrai». Les personnes ayant répondu au moins une fois «Tout à fait vrai» et une fois «Assez vrai» ont été considérées comme des «sensibles à l'origine suisse». Elles étaient 42% parmi les personnes interrogées. Pour une grande partie de la population suisse, l'origine des produits, en particulier des produits alimentaires, est donc importante.

Toutes les autres personnes pouvaient être réparties, selon la combinaison de leurs notes en réponse à ces deux affirmations, dans les catégories suivantes:

- «plutôt sensibles à l'origine suisse» (27%),
- «uniquement sensibles à l'origine suisse pour les produits alimentaires» (14%),
- «plutôt dans une attitude de rejet» (11%) et
- «pas intéressés par l'origine» (5%).

Dans un souci de simplification, on a pour ainsi dire regroupé dans les «opposants» les catégories «plutôt dans une attitude de rejet» et «pas intéressés par l'origine», par opposition aux personnes «sensibles à l'origine suisse», afin d'établir une limite claire et précise. Ainsi, on distingue 4968 personnes sensibles à l'origine suisse et 1929 personnes non intéressées par l'origine des produits. Les 4902 réponses considérées comme «moyennes» n'ont pas été prises en compte.

Les personnes sensibles à l'origine suisse, en comparaison avec les indifférents, trouvent surtout important d'être informées sur le contenu des produits alimentaires. Elles préfèrent clairement acheter dans un petit magasin à proximité de chez elles; à l'achat de produits alimentaires, elles prêtent plus d'attention à la qualité qu'au prix. D'autre part, lors d'achats de denrées alimentaires, elles sont presque aussi attentives aux promotions, comparent également les prix sur Internet ou entre différents magasins, et ne se considèrent pas des consommateurs de produits de luxe. La plus forte propension à payer des personnes sensibles à l'origine suisse par rapport à celle des personnes indifférentes est donc liée à une pondération entre la qualité et le prix. La différence se situe uniquement dans le fait que l'origine suisse d'un produit est perçue comme un élément augmentant la qualité de celui-ci: elle renforce donc la propension à payer.

L'affinité pour l'origine suisse se manifeste aussi dans le comportement d'achat de marques citées dans l'étude. Les personnes sensibles à l'origine suisse achètent par exemple plus que la moyenne de boissons des marques Valser, Aproz et Henniez, et moins que la moyenne de boissons Contrex, Vittel, Evian et Volvic. Cela montre clairement que l'origine suisse est un facteur d'achat pertinent. Cela vaut également pour la comparaison entre Rivella et Coca-Cola, dans lesquelles les personnes sensibles à l'origine suisse tendent à préférer la marque suisse Rivella et les personnes indifférentes la marque américaine Coca-Cola. On peut supposer que l'état d'esprit vis-à-vis de l'origine suisse est le véritable moteur dans le choix des marques, sans qu'il y ait interférence d'autres causes comme l'âge ou des variables du même type.

L'importance de l'origine suisse des produits augmente avec l'âge. Alors que les personnes âgées de moins de 40 ans se montrent largement indifférentes dans leur comportement d'achat, les plus de 50 ans affirment majoritairement privilégier les produits suisses. Le tournant se situe donc vers 40 à 50 ans. Logiquement, l'âge moyen chez les indifférents est bien inférieur et se situe vers 36 ans, alors qu'il est presque de 50 ans chez les personnes sensibles à l'origine suisse. Cela s'explique par le fait que la recherche de la qualité augmente avec l'âge. Autrement dit, l'affinité pour l'origine suisse n'est pas une caractéristique «vieillissante» et en voie de disparition, mais les rangs des personnes pour qui l'origine des produits est importante s'étoffent régulièrement.

7. Utilisation de l'identité suisse dans le marketing

Dans les pages qui suivent sont présentées les options, ainsi que les choses à faire et à ne pas faire dans l'utilisation de l'identité suisse dans le cadre de la stratégie de la marque et la communication.

Les différents rôles de l'identité suisse

L'identité suisse peut, d'une façon générale, remplir quatre fonctions dans le renforcement du co-branding dans la communication.



1. Expéditeur

L'identité suisse ne fait pas partie intégrante de la communication. Elle est simplement une indication par laquelle la marque fait clairement référence à son origine suisse.



2. Univers

Souvent complétée par la mention «Suisse» dans l'expéditeur, la communication veut faire partager une expérience suisse ou utilise des symboles typiquement suisses (p. ex. Cervin).



3. Justification

Alors que pour l'«expéditeur» et l'«univers», l'identité suisse est intégrée implicitement pour justifier la qualité de la marque, ici cette justification du recours à la marque est présentée de façon explicite ou le positionnement se fait autour de valeurs suisses. On utilise des promesses d'avantages et on fait des déclarations portant sur des propriétés intrinsèques dans le cadre du positionnement de la marque. Pour des valeurs comme la «précision», la «fiabilité», la «sécurité» ou le «naturel», l'identité suisse est alors utilisée comme le «pourquoi» ou comme une «raison de croire» et devient ainsi un fort argument de crédibilité (voir fig. 16 et exemple dans fig. 17).



4. Message

Pour ce rôle, la communication dit juste qu'il s'agit d'un produit suisse, sans mettre plus en avant des avantages spécifiques du produit. Souvent, cette stratégie est toutefois une échappatoire lorsqu'on a omis de positionner clairement l'offre. Certes, l'«identité suisse» en elle-même implique nombre de qualités, toutefois on peut se demander si elle peut, à elle seule, suffire à rendre une offre exclusive et la mettre en avant vis-à-vis de la concurrence. De plus, une certaine «vampirisation» peut avoir lieu, car l'identité suisse a alors plus de poids que le produit. Au final, les consommateurs ne se souviennent plus que de la très bonne publicité suisse, mais plus du tout du produit vanté. De plus, cette façon de faire ne permet pas non plus de se démarquer des autres prestataires suisses: Le «Swiss made» n'est par exemple pas un avantage concurrentiel entre les fabricants de montres suisses.

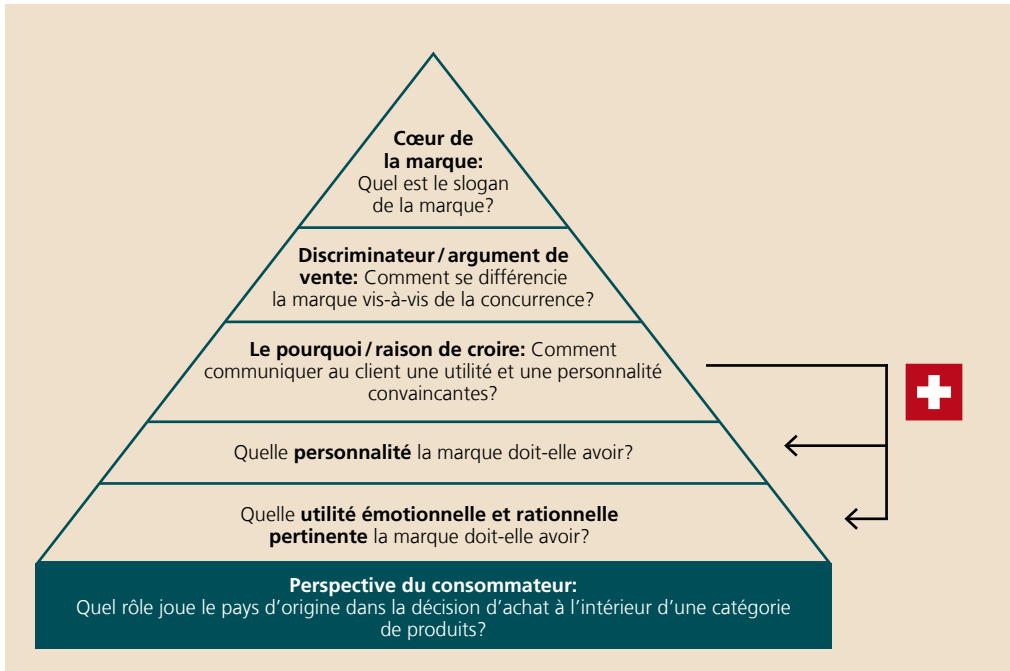


Fig. 16: Positionnement de la marque: le rôle de l'identité suisse comme justification / raison de croire

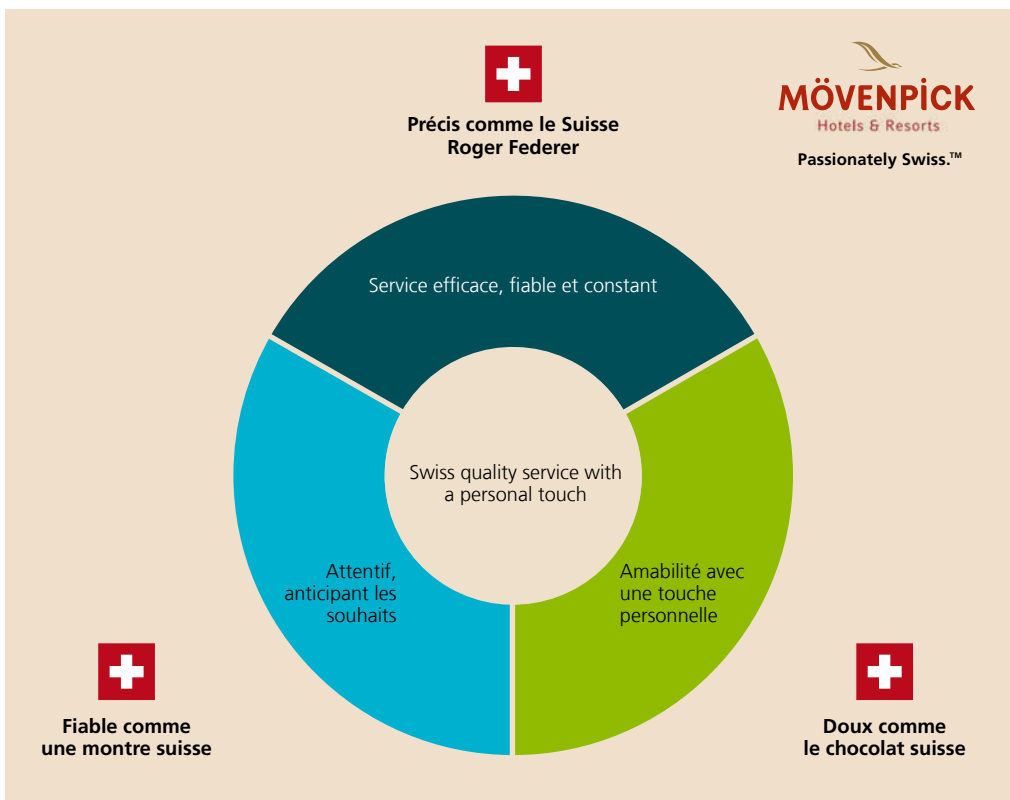


Fig. 17: Exemple de Mövenpick: stratégie et mise en place

Ton donné à l'esprit suisse

1. Esprit de modernité suisse

A l'intérieur de la Suisse en particulier, il peut être avantageux de transmettre un esprit de modernité suisse, qui n'utilise pas les clichés ressassés, auxquels les Suisses ne prêtent guère d'attention. Le besoin de laisser de côté le monde traditionnel dans la communication se ressent avant tout en Suisse même – pour les mêmes raisons pour lesquelles de nombreuses entreprises n'invoquaient pas l'esprit suisse il y a 15 ans. En Suisse même, le monde traditionnel est peu original et est souvent perçu comme un peu rétrograde.

2. Esprit de tradition suisse

Plus on s'éloigne géographiquement de la Suisse, plus les représentations et images traditionnelles de la Suisse gagnent en attrait et en autonomie. Dès lors, il devient utile de rappeler les valeurs de l'«esprit suisse» à l'aide des images typiques de la Suisse (montagnes, etc.). La question demeure toutefois de savoir où réside l'avantage concurrentiel de la Suisse actuellement. On admettra certes que, dans le monde moderne de Strellson et de Herzog & de Meuron, la caractéristique de singularité vis-à-vis de designers de Londres et de New York est moindre.

Le facteur d'influence pour la stratégie de communication liée à l'identité suisse est par exemple la distance géographique par rapport à la Suisse, déjà mentionnée (axe vertical, voir fig. 18). Plus la distance augmente, plus l'utilisation de l'esprit de tradition suisse devient prometteuse. Le degré d'innovation du produit est un autre facteur d'influence (axe horizontal). Pour des produits hautement innovants, les avantages clairs sont au centre de la communication, et l'esprit suisse aurait plutôt tendance à détourner l'attention du message principal. De plus, l'esprit suisse ne renforce généralement pas l'image d'une société innovante.

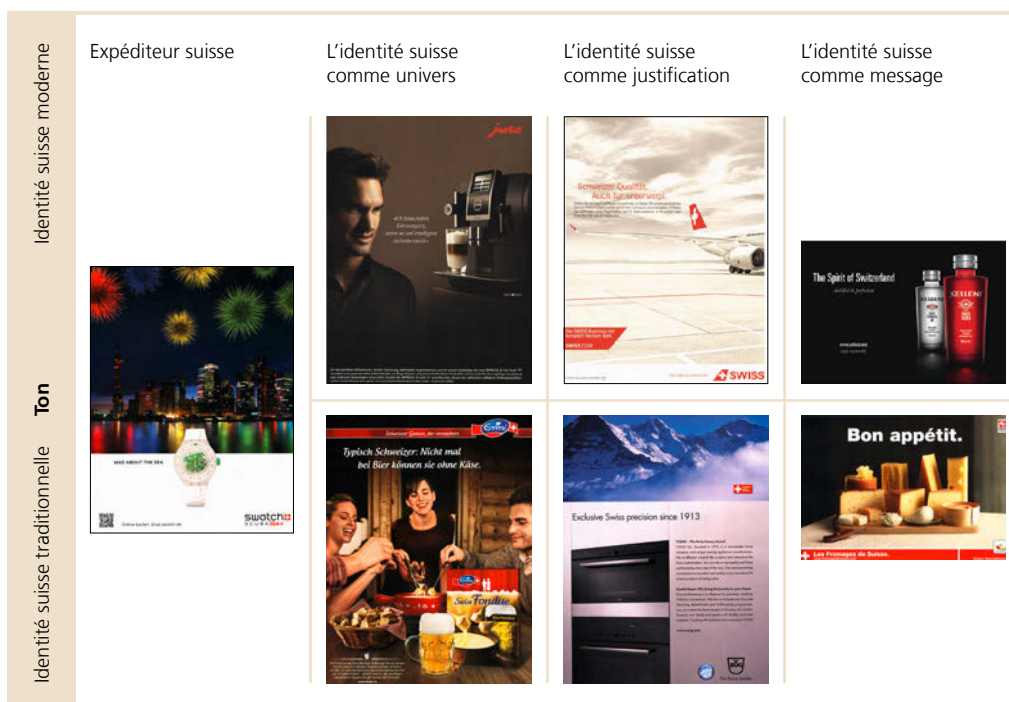


Fig. 18: Carte de l'identité suisse: rôles et tons donnés à l'esprit suisse

Symboles de l'identité suisse

La deuxième question, déjà très orientée vers la mise en œuvre, se concentre sur les symboles typiques avec lesquels une société peut se positionner comme étant suisse. Ici, nos sondages aussi bien que les observations du monde des marques présentent une image uniforme. Un produit ou un service est reconnu comme étant suisse s'il porte une croix suisse, une mention «(of) Switzerland» explicite ou une autre affirmation du même type ou encore l'un des quelques autres symboles forts de la Suisse, comme le Cervin. L'arbalète, en particulier sous la forme utilisée par l'organisation Swiss Label, est en règle générale encore reconnue en Suisse, mais très peu mise en relation avec la Suisse à l'étranger – et qui plus est le lien n'est établi ni rapidement ni clairement (voir fig. 19). Parallèlement, on peut observer que de nombreuses entreprises combinent des éléments verbaux et picturaux, par exemple en citant «of Switzerland» en lien avec une croix suisse (voir fig. 20 ainsi que fig. 2, ci-avant).

Les couleurs rouge et blanc sont aussi souvent utilisées pour la Suisse, mais ne sont pas porteuses – il suffit de penser à Coca-Cola, qui utilise également le code de couleur rouge-blanc, qui sont en outre les couleurs des drapeaux de l'Autriche et du Danemark.



Fig. 19: Symboles caractérisant les marques comme étant suisses









Croix suisse (ou armoiries)		
Symbole typiquement suisse (Cervin, paysages alpins)		
Mention verbale (Suisse, Switzerland, Schweiz)		
Autre communication en dehors de la marque		

Fig. 20: Approches de communication de l'identité suisse

Renonciation délibérée à l'identité suisse

Les chances que l'utilisation de l'identité suisse apporte sont évidentes. Toutefois, de grandes marques suisses telles que Rolex ou Nescafé y renoncent dans leur communication. Il peut y avoir plusieurs raisons à cette renonciation.

1. Souveraineté

L'utilisation de l'identité suisse est toujours un co-branding dans le sens d'une référence à une marque forte. Les marques réellement mondiales font toutefois souvent le choix délibéré d'apparaître de façon autonome et ne pas montrer d'origine. La confiance doit être uniquement créée par la marque en tant que telle. Ainsi, des marques comme Zara ou Google n'utilisent pas leur origine. Il est intéressant de noter qu'Apple a commencé en 2013 à utiliser son origine «California» de façon plus offensive dans sa communication – probablement dans le but de profiter du mode de vie qui est associé à cette région (et éventuellement aussi pour «relativiser» le fait que de nombreux produits sont fabriqués en Chine).

2. Tautologie

Pour les marques où «Swiss» apparaît déjà dans le nom, l'origine est si claire que l'identité suisse ne doit pas être communiquée au-delà.

3. Déficits d'image

Dans les domaines de l'innovation et de ce qui est tendance, en particulier, l'identité suisse est plutôt une faible valeur. C'est pourquoi des entreprises suisses majeures issues du secteur de la technologie (Logitech) ou de la mode (Tally Weijl) renoncent à afficher leur origine suisse.

Cas Läderach

Interview avec Ralph Siegl (directeur général)



Läderach
chocolatier suisse

Constatez-vous un avantage concurrentiel occasionné par votre origine suisse vis-à-vis des prestataires d'autres pays? Qu'est-ce que votre entreprise fait mieux grâce à l'identité suisse?

En tant qu'entreprise familiale privée suisse et PME dans le secteur du chocolat depuis deux générations, nous nous trouvons généralement confrontés à de nombreux clichés concernant la Suisse. La plupart ont un effet très positif, tout en étant particulièrement contraignants. Du point de vue de la concurrence, je ne donnerais pas nécessairement plus de poids à l'origine suisse qu'au fait que, contrairement à de nombreux concurrents, nous sommes une entreprise privée, à savoir une entreprise familiale, qui s'expose à des risques et assume sa responsabilité de façon concrète et durable. Cela crée une forte base de confiance. Le lien entre la Suisse et le chocolat est certainement un avantage sur les marchés qui ont une certaine affinité pour les produits suisses. Mais cela signifie aussi qu'il faut à tout moment être à la hauteur des fortes attentes. En tant que pays pauvre en matières premières, nous sommes obligés de produire de la valeur ajoutée. Selon moi, par définition, une identité suisse forte et durable est toujours liée à un produit de niche, du moins dans notre branche. Je pense que notre plus grande force est que nous incarnons vraiment bon nombre des attributs positifs qu'on associe à la Suisse et que nous avons assimilé ce «behavioural branding». En conséquence, nous jouons la carte de ce positionnement de niche et ne voulons pas paraître plus que ce que nous sommes en réalité. Comme pour la Suisse, notre atout ne réside pas dans notre taille, mais dans notre force. Cela nécessite de laisser de côté certains canaux de distribution, qui peuvent s'avérer intéressants à court terme, mais qui ne répondent pas à des considérations à long terme.

Comment utilisez-vous l'origine suisse dans le marketing et la vente? Qu'apprécient les clients sur ce point?

L'origine suisse est l'une de nos cinq valeurs de marque stratégiques. En tant qu'entreprise familiale, nous sommes très attachés à nos origines. Elles nous ouvrent de précieuses portes pour nouer des partenariats fiables. Dans nos relations avec nos partenaires et nos clients ainsi que dans la communication, nous suivons des valeurs simples telles que l'engagement, la sincérité et la fiabilité. Nous comprenons l'identité suisse comme un code de conduite qui nous impose certaines obligations. Bien entendu, le fait d'évoluer dans les produits haut de gamme nous oblige à proposer une qualité exceptionnelle. Je fais référence, dans ce contexte, à la qualité comme à un tout: c'est-à-dire le produit, le service et l'éthique. Sur ce point, la qualité suisse (origine, identité) inspire aussi les autres valeurs de la marque: la fraîcheur (nature, pureté), l'artisanat (précision, savoir-faire), l'individualité (proximité au client, création de valeur) et la famille (durabilité, confiance).

De quelle manière transmettez-vous l'identité suisse dans votre communication?

Nous essayons de transmettre l'identité suisse de façon intrinsèque, et nous utilisons la marque «Suisse» ainsi que les autres labels de façon discrète. Läderach est en soi un label, soutenu par notre signature «chocolatier suisse». D'autre part, nous jouons aussi un peu avec les clichés typiquement suisses. En tant qu'entreprise familiale, nous avons clairement nos racines en Suisse, dans le canton de Glaris. Notre action est très caractérisée par la culture de nos origines et par notre identité. Nous communiquons sans détour aux points de contact avec la clientèle par nos actions et nous y transmettons directement le vécu authentique de nos origines. Notre langage visuel montre d'où nous venons et ce que nous faisons: un corporate design réduit à l'essentiel, des images fortes représentant la nature du pays glaronnais, des images de produits, de la production du chocolat et de la famille d'entrepreneurs ainsi que des collaborateurs à leur poste de travail. Nous recevons régulièrement des visiteurs à Glaris et nous créons une proximité grâce à nos ateliers chocolat dans les commerces. Ainsi, Läderach et ses prestations deviennent tangibles. L'identité suisse confère à l'entreprise et à la marque un des critères de personnalité les plus importants qui soient: c'est en même temps une promesse et un gage de confiance.

Quelle est selon vous l'ampleur du bénéfice tiré de l'identité suisse, en Suisse même et à l'étranger?

Il faut ici différencier le marché des consommateurs du segment business-to-business. Dans ces deux segments, la prestation (qualité) doit d'abord être au rendez-vous. Mais pour les deux, l'émotion est aussi un atout dans une certaine mesure. L'origine a certainement un impact plus fort dans le marché des consommateurs pour ce qui est du chocolat. L'origine suisse peut représenter un avantage là où il existe un engouement pour la Suisse et pour sa gestion de qualité. Le montant de ce bénéfice dépend de la réussite d'un positionnement correct dans la niche des marchés concernés.



L'origine suisse recèle-t-elle aussi des dangers?

Je vois le positionnement sur l'origine suisse comme problématique lorsque le marketing est basé uniquement sur ce label, sans que la création de valeur ajoutée ne soit au rendez-vous. Il est crucial que l'origine suisse n'entre en jeu que là où elle se renouvelle et est confirmée à long terme par une prestation de qualité fournie en conséquence. Personnellement, je trouve la règle des matières premières du projet Swissness très malvenue, étant donné qu'elle se concentre sur les quantités et ne tient pas compte de la qualité et des prix des matières premières. Je considère qu'elle ne prend pas suffisamment en considération la compétence en matière de création de valeur de la Suisse en ce qui concerne les produits alimentaires. De mon point de vue, l'origine suisse basée sur une logique de quantité fera long feu. Nos marchés sont des niches haut de gamme.

Selon vous, l'origine des produits devient-elle plus importante, moins importante ou reste-t-elle égale?

Je suis tout à fait convaincu que l'origine des produits et des denrées alimentaires en particulier, avec une forte référence au «terroir», va devenir un critère de différenciation encore plus important dans un contexte mondialisé. Dans ce monde toujours plus uniforme, les gens cherchent de plus en plus à s'identifier à quelque chose, à ressentir un sentiment d'appartenance. Les consommateurs veulent accorder leur confiance et s'accrocher à quelque chose. Ils veulent toujours plus de réponses à leurs questions: d'où vient ceci, de quoi est fait cela et comment est-ce fabriqué. Pour cela, il faut un vis-à-vis clairement reconnaissable et tangible. L'origine est là un élément crucial. La traçabilité des produits doit toujours être poussée plus loin vers ses débuts, vers l'origine. Les marques fortes la portent dans leur ADN et renoncent aux autres labels.



8. L'utilisation de la marque «Suisse» : évolution à venir de la situation juridique

Par Felix Addor. Felix Addor, Prof. Dr, est directeur suppléant de l'Institut Fédéral de la Propriété Intellectuelle (IPI) et professeur titulaire à la Faculté de droit de l'Université de Berne; felix.addor@ipi.ch.

Les consommateurs apprécient particulièrement la marque «Suisse». Les produits et services estampillés comme tels jouissent d'une excellente réputation à l'intérieur du pays comme à l'étranger. Comme expliqué au chapitre 4, les clients sont prêts à dépenser davantage pour des produits et des services suisses que pour des produits comparables dont l'origine est inconnue ou située en dehors de la Suisse.

Aujourd'hui, la croix suisse ou d'autres symboles attrayants liés à la Suisse s'invitent sur de plus en plus de produits et services. Le nombre de nouveaux enregistrements de marques avec le co-branding «Swiss» à l'Institut Fédéral de la Propriété Intellectuelle (IPI) est passé de 1331 en avril 2000 à 5688 en avril 2010. Ces chiffres ne comprennent pas tous les labels qui utilisent l'appellation «Suisse» sans marque déposée ou qui contreviennent aux restrictions définies dans les directives de l'IPI.

Reste que les produits mis en relation avec la Suisse n'ont parfois pas grand-chose à voir avec la Suisse. Afin d'éviter les abus et de protéger la marque «Suisse» et sa valeur ajoutée sur le long terme, le Parlement a adopté le projet Swissness le 21 juin 2013, après trois ans et demi de débats. Il a ainsi défini les grandes lignes de la teneur minimale de «Suisse» requise dans un produit ou un service donnant le droit d'y apposer la mention «Suisse» ou la croix suisse.

Objectifs de la révision Swissness

Le projet Swissness règle les spécifications pour le contenu de la marque «Suisse» ainsi que les critères d'admissibilité de l'utilisation de l'indication de provenance en général et de la croix suisse en particulier. La loi fixe clairement qui a le droit de caractériser par la mention «Suisse» quels produits et sous quelles conditions. Les critères tiennent d'abord compte de la réalité: dans le sillage de la mondialisation, même des produits issus de la tradition contiennent des étapes de production à l'étranger, et certaines matières premières et autres matériaux ne sont pas disponibles dans notre pays. D'autre part, ils permettent de garantir que, dans tous les domaines économiques, les exigences pour la dénomination d'origine «suisse» sont assez élevées. Enfin, avec le projet Swissness, la Suisse a créé les conditions requises, à l'intérieur du pays, pour exiger de façon crédible le respect réciproque des dénominations d'origine et des noms de pays protégés lors de négociations bilatérales avec des Etats tiers.

Les directives liées à la marque «Suisse» doivent uniquement être respectées lorsqu'une entreprise veut estampiller librement ses services ou produits dans la publicité ou sur l'emballage d'une croix suisse ou d'une autre indication de provenance, ce qui a pour effet d'éveiller l'impression chez les consommateurs que le produit ou le service en question est d'origine suisse. Les concurrents, les associations ou les organismes de protection des consommateurs peuvent engager des poursuites contre les profiteurs qui utilisent indument la bonne réputation de la marque «Suisse». C'est uniquement lors de la procédure judiciaire que le défendeur ou l'entreprise incriminée doit prouver qu'elle remplit de fait les critères définis par la loi dans le cas d'espèce.

La croix suisse à nouveau autorisée

La loi établit une distinction entre les armoiries suisses et la croix suisse: désormais, cette marque de provenance, la plus précieuse qui soit en matière de marketing – la croix suisse – peut être apposée non seulement aux services, mais aussi aux produits qui remplissent les conditions fixées pour l'origine suisse en général. L'utilisation des armoiries suisses – c'est-à-dire une croix suisse dans un blason (ou un cadre similaire) – reste quant à elle réservée à la Confédération suisse.

L'essentiel en bref

Le projet contient des règles différentes pour les denrées alimentaires et les produits industriels. Cette différenciation a été demandée dans le cadre de la consultation. Elle est pertinente, car les consommateurs n'ont pas les mêmes attentes à l'égard d'un pot de confiture de quetsches suisse ou d'un fromage à la crème de Lucerne que d'une poêle suisse de qualité.

1. A partir de quand les denrées alimentaires peuvent-elles être vantées comme étant suisses?

Quand une denrée alimentaire affiche une croix suisse, cela signifiera à l'avenir que l'étape de production essentielle s'effectue à l'intérieur du pays, par exemple la préparation de la pâte pour les biscuits. De plus, les matières premières doivent provenir au minimum à hauteur de 80% de Suisse. Par exemple, pour faire apparaître une croix suisse sur de l'eau Valser, au moins 80% de l'«eau Valser» doit provenir des montagnes de Vals. Pour les produits laitiers, le Parlement a décidé que ceux-ci pourront uniquement être vantés comme étant suisses s'ils sont produits à 100% à partir de lait suisse.

La loi exclut en bloc les matières premières qui n'existent pas en Suisse pour des raisons climatiques ou géologiques: l'ananas, l'avocat, le cacao et le café ne sont donc toujours pas concernés. Aucun consommateur n'attend du chocolat suisse qu'il soit produit à partir de fèves de cacao d'origine suisse. Ainsi, pour le chocolat, il suffit que le lait provienne de suisse et que la principale étape de production ait lieu dans le pays. Les matières premières qui ne sont pas présentes en quantité suffisante dans le pays sont intégrées dans le calcul de manière proportionnelle. Enfin, le taux d'auto-suffisance est également pris en compte: si celui-ci est supérieur à 50%, alors ces matières premières sont prises en compte de façon régulière. Si le taux d'auto-suffisance se trouve entre 20% et 50%, les matières premières en question ne sont intégrées dans le calcul qu'à moitié; s'il se situe en dessous de 20%, le calcul peut se faire sans en tenir compte. C'est par exemple le cas pour le poisson, les champignons de culture, les fruits à coque, l'avoine ou le raisin sec: la production en Suisse couvre moins de 20% des propres besoins du pays. C'est pourquoi ils n'entrent pas du tout en compte dans le calcul de l'origine suisse.

Les dispositions en matière de police des denrées alimentaires qui exigent d'inscrire l'origine des matières premières principales des produits alimentaires en petits caractères sur les menus ne sont pas touchées par les critères définis dans le cadre de Swissness.

2. Quelles sont les conditions à remplir pour que des produits industriels puissent être vantés comme étant suisses?

Pour les montres, les sous-vêtements ou les brosses à dents arborant la marque «Suisse», au moins 60% du coût de revient devra à l'avenir être généré en Suisse. Le calcul prend en compte tous les coûts de fabrication (c'est-à-dire les coûts des matières premières, des produits semi-finis, des accessoires, de la main d'œuvre et les frais généraux de fabrication) ainsi que, désormais, les coûts pour la recherche et le développement, l'assurance qualité et la certification. De plus, l'étape de production essentielle doit avoir lieu dans le pays.

La loi étend non seulement la base pour le calcul par rapport à la situation actuelle (au minimum 50% du coût de revient en Suisse), mais aussi les exceptions admises. Une d'entre elles prend en compte le fait que certaines matières premières n'existent pas en Suisse, comme les métaux précieux, l'acier, les diamants ou les huiles minérales. Une autre établit que les matériaux qui ne sont pas disponibles en quantité suffisante dans le pays doivent simplement être pris en compte proportionnellement, c'est-à-dire dans la proportion dans laquelle ils sont disponibles ici. Cela concerne par exemple l'aluminium ou le papier, mais aussi des composants d'un produit, par exemple les puces électroniques. Le terme «matières premières» peut donc être compris au sens large. Enfin, une entreprise qui n'atteint pas le seuil général de 60% du coût de revient aura la possibilité d'indiquer que seules certaines activités spécifiques ont lieu sur le territoire suisse – avec par exemple la mention «Swiss Research» ou «Swiss Design». Toutefois, la condition est que l'étape ainsi désignée ait lieu entièrement sur le territoire suisse.

3. Identité suisse dans les services

Une entreprise peut proposer ses services en les estampillant de la croix suisse ou d'un autre symbole de l'identité suisse à partir du moment où son siège et un centre d'administration effectif se trouvent en Suisse. L'exigence que la société soit «effectivement administrée» en Suisse doit exclure toutes les entreprises qui disposent uniquement d'une boîte aux lettres en Suisse. De même, il ne suffit pas que la personne occupant les fonctions dirigeantes ait un passeport suisse ou un domicile en Suisse. Par le passé, ces deux critères ont permis à des entreprises «douteuses» sans lien avec la Suisse de proposer indument leurs services sous le label de qualité «Suisse».

Conclusion et perspectives

Il faudra attendre encore un peu pour l'entrée en vigueur des dispositions Swissness: les détails ne doivent pas être sous-estimés et ils doivent être réglés dans le cadre d'une ordonnance, de la façon la plus claire, compréhensible et pratique possible. Le train de mesures Swissness ne devrait pas entrer en vigueur avant 2016. D'ici-là, les fabricants ont encore le temps d'organiser leurs processus de production en fonction de la nouvelle régulation et d'étiqueter leurs produits en conséquence.

Sur la base du train de mesures Swissness, toutes les entreprises qui remplissent les conditions énoncées profitent de la valeur ajoutée de la marque «Suisse». De plus, les consommateurs peuvent enfin partir de principe que la mention «Suisse» implique que le produit contient majoritairement des composantes «suisse». La Suisse se dote ainsi d'une base claire et adaptée à notre époque pour préserver sur le long terme l'image foncièrement positive des produits et services suisses et la valeur ajoutée de la marque «Suisse», ainsi que toutes les indications de provenance géographique.

- Plus d'informations à propos du projet Swissness sur le site Internet de l'IPI:
www.ige.ch/fr/infos-juridiques/domaines-juridiques/marque-suisse.html
- Loi sur la protection des marques:
www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19920213/201107010000/232.11.pdf
- Loi pour la protection des armoiries:
www.ige.ch/fileadmin/user_upload/Juristische_Infos/fj10805.pdf

Cas Biketec/Flyer

Interview avec Simon Lehmann (directeur général)



Constatez-vous un avantage concurrentiel occasionné par votre origine suisse vis-à-vis des prestataires d'autres pays? Qu'est-ce que votre entreprise fait mieux grâce à l'identité suisse?

Biketec produit depuis plus de dix ans les vélos électriques FLYER en Suisse. Depuis le début, notre marque FLYER est synonyme de qualité et d'innovation suisses. FLYER est même très souvent utilisé pour désigner toute la branche des vélos électriques. Les valeurs essentielles de FLYER, comme la fiabilité, la sécurité, la précision et l'esprit de partenariat, peuvent être communiquées de façon convaincante à nos commerçants spécialisés, grâce au label «Suisse». L'identité suisse fait partie de notre personnalité de marque et continuera à en faire partie. Face à une concurrence croissante, elle nous aide à étayer de façon crédible notre compétence de prestataire haut de gamme.

Comment utilisez-vous l'origine suisse dans le marketing et la vente? Qu'apprécient les clients sur ce point?

L'origine suisse a un fort effet sur nos clients au niveau rationnel aussi bien qu'émotionnel, en Suisse comme à l'étranger. L'expression «typiquement suisse» génère la sympathie et inspire confiance. L'origine suisse éveille le sentiment positif d'avoir acheté un produit qu'on aime montrer et auquel on peut se fier complètement. La croix suisse fait partie intégrante de notre logo d'entreprise. Nous utilisons le symbole suisse en ligne aussi bien qu'en dehors et nous travaillons régulièrement la mise en scène médiatique de nos séries de modèles arborant des motifs et des paysages suisses. En cela, il nous tient à cœur de montrer une Suisse non seulement traditionnelle, mais surtout moderne, innovante et citadine. L'univers typiquement suisse est – comme FLYER – varié et haut en couleurs. Les aspects modernes et surprenants ont tout à fait leur place à côté du volet traditionnel.

Quelle est selon vous l'ampleur du bénéfice tiré de l'identité suisse, en Suisse même et à l'étranger?

Il m'est impossible de porter un jugement quantitatif précis. Mais nous constatons que l'origine suisse a un effet positif visible, non seulement en Suisse, mais aussi et surtout à l'international. De nombreux revendeurs FLYER, en Allemagne par exemple, nous demandent d'exploiter encore plus l'effet positif des symboles suisses, que ce soit dans nos moyens de communication dans les points de vente ou directement sur le produit.

L'origine suisse recèle-t-elle aussi des dangers?

Il serait dangereux de se fier à l'origine suisse en tant que seul argument de vente. L'origine suisse peut tout à fait aider à soutenir des valeurs positives qui sont déjà présentes et vécues. Mais celui qui utiliserait l'origine suisse comme un emballage vide échouerait, perdant sa crédibilité.

Selon vous, l'origine des produits devient-elle plus importante, moins importante ou reste-t-elle égale?

A l'avenir, nous continuerons de monter les vélos FLYER sur notre site de Huttwil, car nous sommes convaincus que les clients attachés à la qualité continueront de privilégier les authentiques produits suisses. En plus de la production locale et du renforcement du site suisse, la durabilité sociale et écologique de notre production et de notre distribution nous tient particulièrement à cœur.



9. Swissness ou swissless – check-list pour l'utilisation de l'origine suisse

1. La Suisse est-elle compatible avec notre promesse de prestations?

La Suisse représente la fiabilité et la crédibilité, l'excellence, le luxe et l'exclusivité ainsi que le respect de l'environnement. Plus vos promesses de prestation recourent ces concepts, plus la marque «Suisse» sera en mesure de vous aider dans votre commercialisation.

2. Notre branche est-elle caractéristique de la Suisse?

Les branches typiquement suisses sont les montres, le chocolat, les banques et le fromage. Si vous exercez votre activité dans ces branches, le client recherche activement l'origine suisse. Toutefois, vous êtes en vive concurrence avec d'autres entreprises suisses. Dans d'autres branches, l'image de la Suisse peut aussi vous aider, mais vous vous trouvez d'abord en concurrence avec des entreprises d'autres pays.

3. Notre offre de prestations est-elle unique en Suisse?

Si vous êtes unique en Suisse, alors la marque «Suisse» est un argument de poids. Plus vous subissez de concurrence de la part d'autres entreprises suisses, plus vous devrez démontrer avec force les avantages spécifiques de votre société.

4. Les clients actuels et les clients potentiels voient-ils au premier coup d'œil que nous sommes une entreprise suisse?

L'origine suisse est le plus aisément communiquée via des symboles traditionnels, comme la croix suisse, le Cervin ou l'indication verbale d'origine «of Switzerland». L'arbalète n'est pas très connue à l'international. Votre entreprise emploie-t-elle des éléments reconnaissables dans la marque ou en bonne place dans la communication?

5. Remplissons-nous de façon crédible les attentes de clients vis-à-vis de la marque «Suisse»?

Les clients, en général, s'attendent à une forte proportion de composants d'origine suisse, si celle-ci est annoncée. Selon le domaine, cela signifie que le client s'attend à ce que le développement comme la production aient lieu en majeure partie en Suisse et à ce que les matières premières proviennent majoritairement de Suisse, sauf si ce n'est manifestement pas possible ou pas pertinent.

6. Satisfaisons-nous aux directives légales de la Suisse pour avoir le droit d'utiliser la marque «Suisse»?

Les exigences légales de la Suisse ne coïncident pas nécessairement avec les attentes du client. En Suisse même, il faut garantir au moins que les spécifications de la nouvelle ordonnance Swissness sont satisfaites (part du coût de revient et matières premières).

7. Réalisons-nous une plus-value avec nos prestations?

L'origine suisse devrait permettre une plus-value vis-à-vis des prestataires d'autres pays. Cela reflète la perception des clients en ce qui concerne le haut niveau de qualité et de fiabilité, ainsi que des éléments émotionnels le cas échéant. Selon la branche, la plus-value découlant de la marque «Suisse» représente entre 2% et 20%. En outre, votre marque devrait également permettre une plus-value vis-à-vis des prestataires sans nom.

8. Notre positionnement vis-à-vis de l'identité suisse est-il durable?

Une plus-value liée à l'identité suisse doit aussi être méritée. Le simple fait d'être cher n'est pas un gage de pérennité. Il importe davantage que les attentes plus élevées des clients soient remplies. Toutefois, l'origine suisse aide à convaincre les clients de façon non seulement rationnelle, mais aussi émotionnelle – afin de se démarquer.

9. L'identité suisse est-elle correctement liée à notre stratégie de marque et à notre positionnement?

L'identité suisse est une forte «raison de croire» et un gage de crédibilité, mais en général ce n'est pas un argument de vente en tant que tel, ni un positionnement autonome. Votre stratégie de marque contient-elle une promesse directe en matière d'avantage client? Dans le cadre de cette stratégie de marque, utilisez-vous l'origine suisse «uniquement» en tant que preuve de cette promesse de prestation principale?

Liste des illustrations

Fig. 1: Intégration verbale de l'esprit suisse dans la marque	6
Fig. 2: Intégration picturale de l'esprit suisse dans la marque	7
Fig. 3: Nuage de mots-clés présentant les produits associés à la Suisse à l'étranger	8
Fig. 4: Nuage de mots-clés des notions associées à l'Allemagne	9
Fig. 5: L'image de la Suisse en comparaison internationale	10
Fig. 6: Evolution de l'image de la Suisse au cours des deux dernières années du point de vue des personnes interrogées	11
Fig. 7: Evaluation rationnelle et émotionnelle des pays comparés	12
Fig. 8: Récapitulatif des forces et des faiblesses de la Suisse en tant que pays	13
Fig. 9: Evaluation des produits et services suisses	14
Fig. 10: Images comparatives des produits et services suisses	15
Fig. 11: Evaluation de machines, d'équipements et de produits d'ingénierie suisses	18
Fig. 12: Images de machines, d'équipements et de produits d'ingénierie en comparaison internationale	19
Fig. 13: Image des denrées alimentaires suisses	20
Fig. 14: Comparaison de la propension à payer pour des produits suisses	23
Fig. 15: Aperçu des attentes des clients vis-à-vis des produits suisses	24
Fig. 16: Positionnement de la marque: le rôle de l'identité suisse comme justification/raison de croire	31
Fig. 17: Exemple de Mövenpick: stratégie et mise en place	31
Fig. 18: Carte de l'identité suisse: rôles et tons donnés à l'esprit suisse	32
Fig. 19: Symboles caractérisant les marques comme étant suisses	33
Fig. 20: Approches de communication de l'identité suisse	34

Liste des cas

Cas Bernina Interview avec Hanspeter Ueltschi	16
Cas Emmi Interview avec Robin Barraclough	21
Cas Victorinox Interview avec Carl Elsener	25
Cas Läderach Interview avec Ralph Siegl	36
Cas Biketec/ Flyer Interview avec Simon Lehmann	43

Bibliographie

Anholt (2009). The \$2 Trillion Man, How Obama saved Brand America

Armstrong, J. S. & T. S. Overton (1977). Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402

Reinecke, S., S. Mühlmeier & P. M. Fischer (2009). Die van Westendorp-Methode: Ein zu Unrecht vernachlässigtes Verfahren zur Ermittlung der Zahlungsbereitschaft? *Wissenschaftliches Studium (WIST)*, 2-2009, 97-100

Usunier, J.-C. & G. Cestre (2007). Product Ethnicity: Revisiting the Match Between Products and Countries. *Journal of International Marketing*, 15(3), 32-72

Van Westendorp, P. H., NSS-Price Sensitivity Meter: A New Approach to Study Consumer Perception of Prices, Venice ESOMAR Congress, Amsterdam: European Marketing Research Society (1976)

World Economic Forum, Klaus Schwab (Herausgeber). The Global Competitiveness Report 2012–2013

ISBN 978-3-906201-65-8



9 783906 201658 >