



Développement international d'une PME : 4 scénarios potentiels pour choisir ses modes d'entrée et pays cibles en Asie du Sud-Est

Transvalor est un éditeur de logiciels de simulation des procédés de mise en forme des matériaux. Cette PME française du secteur des logiciels, opérant en BtoB, sert en priorité les constructeurs et équipementiers automobiles, secteur qui présente de fortes opportunités de croissance à l'échelle mondiale. Elle est déjà dotée d'une forte présence à l'international, et prépare sa montée en puissance sur les marchés d'Asie du Sud Est qu'elle a choisis comme une zone stratégique. Quelles sont les options ouvertes pour le choix du/des pays cible(s) et mode(s) d'entrée? Selon quels critères l'entreprise base-t-elle son choix et construit-elle sa décision ?

Fiche d'identité de Transvalor

- Un leader mondial des logiciels pour la simulation des procédés de mise en forme des métaux et des plastiques
- Un fonctionnement BtoB avec des clients industriels de différents secteurs (automobile, aéronautique, énergie, BTP, médical, etc.)
- Née en 1984 d'un spin-off de l'Ecole des Mines de Paris
- Basée à Sophia Antipolis près de Nice
- Emploi de près d'une centaine de personnes pour un C.A. de plus de 10 M€. Principaux actionnaires : l'Ecole des Mines de Paris (49 %), BNP Paribas, le Crédit Lyonnais et la Fondation Mines Paris Tech
- Depuis sa création, développe des partenariats avec des laboratoires de recherche académiques
- Environ 1000 clients dans le monde
- Deux filiales (Etats-Unis, Dubaï) et trois bureaux de vente (Chine, Inde, Brésil)
- Un parcours d'internationalisation progressive, par étapes – selon le modèle de type Uppsala.

En ce qui concerne le choix du ou des pays cibles, Transvalor a défini un ensemble de critères. On trouve bien sûr l'importance et les perspectives de croissance de l'industrie manufacturière et en particulier de l'industrie automobile et sa composition (présence de constructeurs nationaux ou internationaux, importance des sous-traitants de rang 1 et 2, part des différents types de véhicules dans la production, etc.). On trouve aussi le potentiel du marché automobile des pays analysés. Les investissements directs à l'étranger (IDE) entrants ou encore la présence d'une main-d'œuvre éduquée, capable d'utiliser les logiciels, sont des éléments importants.

L'environnement économique, politique et institutionnel des différents pays de l'ANASE a été analysé. Bien sûr, le paysage concurrentiel est aussi pris en considération, certains concurrents étant déjà implantés dans la région. A l'issue de cette analyse, un groupe de pays particulièrement intéressants s'est détaché : Singapour, le Vietnam, la Thaïlande et la Malaisie.

A partir des quatre pays retenus par Transvalor comme cibles potentielles, 4 scénarios ont été élaborés pour entrer dans l'un ou plusieurs de ces pays.

Scénario 1. L'observation : créer un bureau de représentation

Afin de compléter et d'affiner les données recueillies en amont sur les marchés visés et de tisser d'indispensables relations avec les parties prenantes locales, il peut être intéressant pour Transvalor d'établir un bureau de représentation, par exemple en Thaïlande et/ou en Malaisie¹. Il aurait vocation à fonctionner environ six à douze mois avant de démarrer une nouvelle phase.

Avantages

- La souplesse de mise en oeuvre
- Un faible niveau engagement et des risques limités
- L'avantage fiscal lié à l'exemption de l'impôt sur les sociétés
- L'acquisition progressive de connaissances sur les marchés locaux permettant de réaliser une étude de faisabilité
- Le développement des réseaux locaux
- L'accroissement de la notoriété de la marque et des produits sur les marchés locaux

Inconvénients

- Le bureau de représentation ne peut pas facturer et ne génère donc pas directement de revenus;
- L'approche présente un désavantage concurrentiel par rapport aux concurrents dotés de filiales locales.

Conclusion : une vision à relativement court terme pour décider d'un « *go / no go* »

Scénario 2. La coopération : prendre des participations capitalistiques dans des partenaires locaux

Après des expériences mitigées en Chine et en Thaïlande, l'entreprise ne souhaite plus passer par des distributeurs indépendants. Dans ces conditions, il peut être judicieux de prendre des participations minoritaires dans des sociétés locales de logiciels dotées de solides relations avec les industries ciblées, par exemple au Vietnam, en Thaïlande et/ou en Malaisie. Acquérir ultérieurement ces partenaires locaux sera une option.

Avantages

- Le partage des coûts et des risques avec le partenaire local
- L'effet de ruissellement de la notoriété des partenaires locaux
- L'acquisition des connaissances approfondies des marchés et des expériences locales ;
- L'accès rapide aux clients des partenaires
- La mobilisation des relations et des réseaux des partenaires (laboratoires de recherche et associations professionnelles)
- L'accès aux financements proposés sur les marchés locaux
- La possibilité d'acquérir ultérieurement les partenaires locaux

¹ le sujet du choix des pays cibles est traité dans l'interview "Projet de développement d'une PME en Asie du Sud-Est : l'analyse du cas Transvalor"

Inconvénients

- Difficultés à trouver des partenaires appropriés sur les marchés ciblés
- Aucune expérience préalable avec ce mode d'entrée
- Complexité des relations de coopération (objectifs des partenaires, pratiques de management...)
- Gestion des différences culturelles et linguistiques
- Notoriété limitée de la marque et des produits sur les marchés locaux
- Risque d'imitation des logiciels par les partenaires locaux

Scénario 3. La création de bureaux de vente

Cette stratégie est plus active et plus audacieuse en consistant à franchir le pas dès le départ pour ouvrir des bureaux de vente au Vietnam, en Thaïlande et/ou en Malaisie afin de gérer les réseaux locaux de distribution.

Avantages

- Des relations directes et plus étroites avec les clients
- Potentiellement une meilleure adaptation des services aux attentes des clients locaux
- Une plus grande acquisition de connaissances et d'expériences sur les marchés locaux
- La possibilité d'améliorer la notoriété de la marque et des produits sur les marchés locaux et un potentiel de vente plus élevé du fait de cette présence locale

Inconvénients

- Un engagement plus élevé avec des coûts et des risques supérieurs par rapport à l'exportation indirecte
- La gestion des différences culturelles et linguistiques ainsi que du fonctionnement sur des fuseaux horaires différents (interactions fréquentes avec le siège français pour les activités avant-vente et après-vente)
- Les défis liés à la gestion des équipes (expatriation ou recrutement local)

Scénario 4. La création d'une filiale et de bureaux de vente

C'est le « scénario ultime », le plus offensif, sans doute celui qu'il faut viser à terme. Il est le plus ambitieux, mais aussi le plus coûteux et le plus risqué : créer *ex nihilo* une filiale à Singapour et des bureaux de vente au Vietnam, en Thaïlande et/ou en Malaisie, la filiale agissant comme une société « tête de pont » et assurant le rôle de plaque tournante dans la région de l'Asie du Sud-Est, et potentiellement en Océanie.

Avantages

- Une structure organisée avec la filiale « tête de pont » qui gère les différents bureaux de vente
- Une meilleure notoriété de la marque et des produits sur les marchés locaux
- Les possibilités de valoriser l'implantation locale vis à vis des clients
- La réactivité par rapport aux attentes des clients en activités avant-vente et après-vente
- La construction de relations à long terme avec les clients
- Une meilleure connaissance des marchés locaux
- L'expérience et les réseaux locaux avec de nouvelles opportunités d'affaires
- L'accès aux solutions de financement disponibles sur les marchés locaux

Inconvénients

- Un engagement fort avec des coûts et des risques conséquents
- Des délais de mise en œuvre plus élevés (création de la filiale et des bureaux de vente)
- Une flexibilité limitée en cas de difficulté
- La complexité des relations siège-filiales
- La gestion des différences entre les pays (culturelles, linguistiques, juridiques, etc.)
- L'exposition accrue aux incertitudes économiques politiques et institutionnelles locales

- Les défis liés au recrutement

Il existe d'autres modes de présence tel que la vente directe sur l'Asean depuis une implantation locale, par exemple à Singapour, mais l'entreprise a mis de côté ce mode d'implantation.