



Comment une PME déjà bien implantée à l'international choisit-elle ses prochains marchés en Asie du Sud-Est ? Ulrike Mayrhofer (IAE de Nice) et Stéphane Andrietti (Transvalor) détaillent, critères à l'appui, la méthode et les quatre scénarios d'entrée envisagés par cette PME française pour conquérir la région.

L'analyse d'Ulrike Mayrhofer : Transvalor, une internationalisation progressive et méthodique

Pouvez-vous tout d'abord nous présenter la société Transvalor ?

UM : Transvalor est un leader mondial des logiciels pour la simulation des procédés de mise en forme des métaux et des plastiques. L'entreprise opère dans un environnement BtoB, ses clients étant des industriels de différents secteurs : automobile, aéronautique, énergie, BTP, médical. Née en 1984 d'un spin-off de l'École des Mines de Paris, cette PME est basée à Sophia Antipolis, près de Nice, dans le sud de la France. Transvalor emploie près d'une centaine de personnes et réalise un chiffre d'affaires de plus de 10 millions d'euros. Ses principaux actionnaires sont l'École des Mines de Paris, à hauteur de 49 %, BNP Paribas, le Crédit Lyonnais et la Fondation Mines ParisTech. Depuis sa création, elle développe des partenariats avec des laboratoires de recherche académiques.

Quel a été jusqu'ici le développement international de l'entreprise ?

UM : Transvalor est une société très active et très expérimentée à l'international. Elle peut s'appuyer sur une équipe internationale travaillant en France et à l'étranger, ainsi que sur ses relations avec des laboratoires de recherche et des réseaux professionnels à l'étranger. Aujourd'hui, l'entreprise est présente, via des filiales, des bureaux de vente ou des distributeurs, en Europe, en Amérique du Nord et du Sud, en Asie et au Moyen-Orient, et compte environ 1 000 clients à l'échelle mondiale. Transvalor s'est d'abord développée en Europe occidentale à la fin des années 1990, a poursuivi sa croissance internationale en Europe, mais aussi aux Etats-Unis et en Asie dans les années 2000, puis toujours en Europe, en Amérique du Nord, en Chine, au Brésil et en Thaïlande dans les années 2010, et plus récemment aux Émirats arabes unis et en Inde dans les années 2020. En termes de modes d'entrée, l'entreprise a d'abord privilégié les exportations directes, vente directe et bureaux de vente, et indirectes, via des distributeurs, avant de créer ex nihilo une filiale aux Etats-Unis et un bureau de vente en

Chine au cours des années 2010. Elle compte aujourd'hui deux filiales, aux Etats-Unis et à Dubaï, et trois bureaux de vente, en Chine, en Inde et au Brésil. On observe donc que l'entreprise s'est d'abord développée dans des pays voisins pour acquérir de l'expérience, avant de partir à la conquête de marchés plus éloignés, tout en renforçant son engagement sur certains marchés stratégiques par la création de filiales et de bureaux de vente : il s'agit d'une internationalisation progressive, par étapes, selon le modèle de type Uppsala, adaptée aux PME dont les ressources financières, R&D et RH restent limitées.

Le regard de Stéphane Andrietti : cibler l'Asie du Sud-Est avec méthode

Comment ce projet en Asie du Sud-Est s'inscrit-il dans la stratégie de l'entreprise ?

SA : Depuis deux ans, notre nouvelle équipe dirigeante a l'ambition d'imposer la marque Transvalor au niveau mondial et de renforcer la dimension internationale de l'entreprise. Dans ce contexte, les marchés du Sud-Est asiatique sont clairement une cible : les pays visés sont ceux de l'Association des Nations de l'Asie du Sud-Est, ANASE, ou ASEAN, à savoir le Myanmar, la Thaïlande, le Laos, le Cambodge, le Vietnam, les Philippines, Singapour, la Malaisie, le Brunei et l'Indonésie. Par ailleurs, la création de filiales et de bureaux de vente est désormais privilégiée par rapport à l'exportation via des distributeurs, après une première expérience décevante avec un distributeur local en Thaïlande.

Quels sont les principaux critères pour choisir les pays visés en priorité ?

SA : L'importance et les perspectives de croissance de l'industrie manufacturière, composante essentielle de notre clientèle, et en particulier de l'industrie automobile, l'un des poumons de notre activité, sont pour nous un critère déterminant. La décomposition du marché automobile, présence de constructeurs nationaux ou internationaux, importance des sous-traitants de rang 1 et 2, part des différents types de véhicules dans la production, a aussi son importance. Dans ce travail de recherche, nous nous sommes efforcés d'évaluer différents leviers, comme les investissements directs à l'étranger ou la présence d'une main-d'œuvre éduquée, capable d'utiliser nos logiciels. Nous avons également étudié, pour les différents pays de l'ANASE, leur environnement économique, politique et institutionnel, et bien sûr le paysage concurrentiel, certains de nos concurrents étant déjà implantés dans la région. L'objectif de l'analyse de ces indices macro-économiques est de faire émerger les trois, quatre ou cinq pays les plus intéressants pour nous.

Quels sont les principaux résultats issus de l'analyse de ces indicateurs ?

SA : Singapour, en tant que plaque financière et commerciale, a une grande importance dans notre réflexion, même s'il n'est pas très intéressant en termes d'industrie manufacturière par rapport à la Malaisie, la Thaïlande, le Brunei et le Vietnam, qui apparaissent en tête de liste sur ce critère. Quand on regarde les flux entrants d'investissements directs étrangers, Singapour est là aussi très loin devant, mais avec des investissements plus financiers qu'industriels. Ensuite, l'Indonésie et le Vietnam se détachent des autres pays, notamment des Philippines et de la Malaisie, qui complètent le top 5. Selon le Purchasing Manager Index, un baromètre de la confiance des managers

dans les achats à venir dans le secteur manufacturier, quatre pays émergent : Thaïlande, Philippines, Vietnam et Indonésie. En ce qui concerne les taux de croissance du PIB dans le secteur manufacturier, le Vietnam arrive en tête, un résultat à nuancer car le textile, qui ne nous intéresse pas, représente une part importante de l'industrie locale ; derrière, on trouve le Cambodge, le Laos, la Malaisie et l'Indonésie. Si l'on s'intéresse plus directement à la production automobile, la Thaïlande, l'Indonésie, la Malaisie et le Vietnam se démarquent. Enfin, pour la main-d'œuvre locale ayant suivi des études supérieures, le Vietnam est le mieux placé, devant Singapour, le Brunei, l'Indonésie et la Thaïlande.

Quels sont les enseignements de cette étude en termes de pays à viser en priorité ?

SA : Cette analyse nous a permis de sélectionner quatre pays présentant des perspectives intéressantes pour Transvalor. Même si Singapour ne se distingue pas sur les indices manufacturiers ou la production de véhicules, en tant que plaque tournante, ce pays apparaît intéressant pour initier et piloter une activité en Asie du Sud-Est, y compris sur le plan de l'éducation de la population et de la qualité de vie pour les expatriés. Le Vietnam, lui, coche beaucoup de cases dans notre analyse : premier pour la croissance du PIB dans les secteurs manufacturiers et pour la main-d'œuvre ayant fait des études supérieures, troisième pour les flux entrants d'IDE et pour le PMI manufacturier, quatrième pour la production automobile. La Thaïlande arrive en tête pour le PMI manufacturier et pour la production automobile, mais sa stabilité politique peut poser question. Enfin, la Malaisie, troisième pour la production automobile et quatrième pour la croissance du PIB manufacturier, mérite elle aussi toute notre attention.

Quelles sont les possibilités envisagées par Transvalor concernant les modes d'entrée dans les pays visés ?

SA : Concernant les modes d'entrée, nous avons envisagé quatre scénarios, que nous avons appelés « observation », « coopératif », « actif » et « offensif ». Le premier, l'observation, s'appuierait sur la création d'un bureau de représentation en Thaïlande et/ou en Malaisie, avec l'objectif de renforcer notre connaissance des marchés et de tisser des liens avec les parties prenantes locales. Le scénario coopératif consisterait à prendre des participations financières minoritaires dans des sociétés de logiciels dotées de solides relations dans les industries ciblées au Vietnam, en Thaïlande et/ou en Malaisie, avec la possibilité d'acquérir ultérieurement ces entreprises. Dans le troisième scénario, dit actif, nous ouvririons d'emblée des bureaux de vente au Vietnam, en Thaïlande et/ou en Malaisie. Enfin, le quatrième scénario, le plus offensif, serait de créer ex nihilo une filiale à Singapour, utilisée comme tête de pont dans la région pour créer progressivement des bureaux de vente au Vietnam, en Thaïlande et/ou en Malaisie, une solution qui nous permettrait aussi de nous projeter plus facilement vers l'Océanie.

A l'issue de cette phase d'étude, où en est la décision ?

SA : Nous estimons avoir collecté suffisamment de données pour éclairer la future décision. Le choix final sera fait ultérieurement par les dirigeants de l'entreprise.

Quatre scénarios pour entrer en Asie du Sud-Est : avantages et inconvénients

Scénario 1 : l'observation, via un bureau de représentation. Établi en Thaïlande et/ou en Malaisie pour une durée de six à douze mois, ce scénario présente l'avantage d'une grande souplesse de mise en œuvre, d'un faible niveau d'engagement et de risques limités, ainsi que d'un avantage fiscal lié à l'exemption de l'impôt sur les sociétés. Il permet d'acquérir progressivement des connaissances sur les marchés locaux pour réaliser une étude de faisabilité, de développer les réseaux locaux et d'accroître la notoriété de la marque. Son principal inconvénient est que le bureau de représentation ne peut pas facturer, et ne génère donc pas directement de revenus, ce qui représente aussi un désavantage concurrentiel face aux concurrents dotés de filiales locales. Conclusion : une vision à relativement court terme, pour décider d'un « go / no go ».

Scénario 2 : la coopération, via des participations minoritaires. Après des expériences mitigées avec des distributeurs indépendants en Chine et en Thaïlande, l'entreprise ne souhaite plus emprunter cette voie. Prendre des participations minoritaires dans des sociétés locales de logiciels, au Vietnam, en Thaïlande et/ou en Malaisie, avec la possibilité de les racheter ultérieurement, permettrait de partager les coûts et les risques avec le partenaire local, de bénéficier d'un effet de ruissellement de sa notoriété, d'acquérir des connaissances approfondies des marchés et un accès rapide à ses clients, ainsi qu'aux financements locaux. Les inconvénients tiennent à la difficulté de trouver le bon partenaire, à l'absence d'expérience préalable avec ce mode d'entrée, à la complexité des relations de coopération, à la gestion des différences culturelles et linguistiques, à une notoriété limitée de la marque sur les marchés locaux, et au risque d'imitation des logiciels par les partenaires eux-mêmes.

Scénario 3 : l'ouverture directe de bureaux de vente. Plus active et plus audacieuse, cette option consiste à franchir le pas dès le départ en ouvrant des bureaux de vente au Vietnam, en Thaïlande et/ou en Malaisie pour gérer directement les réseaux locaux de distribution. Elle offre des relations plus directes et plus étroites avec les clients, une meilleure adaptation des services à leurs attentes, une acquisition de connaissances plus rapide sur les marchés locaux, ainsi qu'un potentiel de vente plus élevé grâce à cette présence directe. Elle implique en contrepartie un engagement plus élevé, avec des coûts et des risques supérieurs à l'exportation indirecte, la gestion de différences culturelles, linguistiques et de fuseaux horaires impliquant des interactions fréquentes avec le siège français, ainsi que des défis liés à la gestion des équipes sur place, qu'elles soient expatriées ou recrutées localement.

Scénario 4 : la création d'une filiale et de bureaux de vente. C'est le scénario le plus ambitieux, le plus coûteux et le plus risqué, celui qu'il faudra sans doute viser à terme : créer ex nihilo une filiale à Singapour, agissant comme tête de pont régionale, et des bureaux de vente au Vietnam, en Thaïlande et/ou en Malaisie. Il apporte une structure organisée autour de cette filiale pilote, une meilleure notoriété de la marque, une plus grande réactivité en avant-vente comme en après-vente, la construction de relations durables avec les clients, une meilleure connaissance des marchés locaux et l'accès à de nouvelles opportunités d'affaires et à des solutions de financement locales. Il suppose en contrepartie un engagement fort, des délais de mise en œuvre plus longs, une flexibilité limitée en cas de difficulté, la complexité des relations siège-filiales, la gestion des

différences culturelles, linguistiques et juridiques entre pays, une exposition accrue aux incertitudes économiques et politiques locales, ainsi que des défis de recrutement.