



« Intel Inside » l'a rendu célèbre : le piggybacking permet à une entreprise d'exporter en intégrant son produit dans celui d'un grand groupe déjà bien implanté à l'étranger. Lors d'une Masterclass animée par Jean-Christophe Gessler, vice-président de La Fabrique de l'Exportation, Stephen Mark Rosenbaum, professeur à l'Université de Syddansk, en détaille les avantages et les risques.

Stephen Rosenbaum décrypte les ressorts du piggybacking à l'international

JCG : Comment en êtes-vous venu à vous intéresser au piggybacking ?

SMR : En tant qu'économiste, je me suis intéressé aux alliances stratégiques entre entreprises et à leurs différents formats, en particulier le piggybacking, ou portage à l'international. J'ai constaté que la plupart des travaux sur le sujet dataient des années 1970, et j'ai souhaité contribuer à mieux le faire connaître. Cette stratégie consiste, pour une PME, à intégrer son produit ou service, sous sa propre marque, dans celui d'une autre entreprise mieux établie sur les marchés étrangers. L'exemple classique reste celui d'Intel, qui intègre ses composants au sein des ordinateurs de différents fabricants avec le logo « Intel Inside ».

JCG : Quelles sont les spécificités du piggybacking ?

SMR : C'est un mode d'entrée à l'international très particulier, une forme d'exportation indirecte, une alliance stratégique utilisée dans le seul but d'exporter. C'est aussi, le plus souvent, une alliance asymétrique du point de vue de la taille et de la culture organisationnelle des acteurs en présence. Le « porté », ou rider, est généralement une petite entreprise, start-up ou PME, manquant de ressources et inexpérimentée sur les marchés étrangers, tandis que le « porteur », ou carrier, est un grand acteur global. Comment ces deux entreprises, si différentes en taille et en culture des affaires, vont-elles pouvoir coopérer, partager des connaissances et se faire mutuellement confiance ? C'est toute la question posée par ce type d'alliance.

Il s'agit en somme d'un cas spécial d'exportation indirecte, assorti de défis particuliers en matière d'échange de connaissances et de confiance : un partenariat entre deux acteurs de taille différente, non concurrents, dont les produits sont complémentaires et s'adressent aux mêmes clients finaux. L'idée, pour le rider, souvent une start-up ou une PME manquant de ressources, d'expérience et de contacts sur les marchés étrangers, est de voyager sur le dos d'un carrier disposant déjà de relations bien établies et de canaux de distribution à l'étranger. Le rider réalise ainsi des économies d'échelle et bénéficie d'une présence globale immédiate, tandis que le carrier enrichit son portefeuille de nouveaux produits ou services sans en supporter les coûts de R&D.

JCG : Comment avez-vous étudié ce sujet ?

SMR : Avec mes collègues T. Madsen et H. Johanning, nous avons mené une étude de cas longitudinale, en suivant durant quatre ans l'évolution d'une collaboration de ce type, un travail publié dans l'*International Marketing Review* en février 2019. Le carrier était une grande firme de conseil spécialisée dans l'industrie pharmaceutique, 700 employés dans 25 pays, commercialisant des systèmes permettant d'obtenir, à partir de recherches et de requêtes manuelles, les informations réglementaires exigées sur un médicament. Le rider était une start-up danoise de 25 employés, qui développait une solution logicielle permettant d'obtenir automatiquement ces mêmes informations, pour gagner du temps et minimiser les risques de non-conformité.

JCG : Quels ont été les résultats mis en évidence par cette étude ?

SMR : Malgré la différence de taille et de culture organisationnelle, les dirigeants ont d'abord réussi à organiser la collaboration grâce à plusieurs initiatives : création d'un groupe de pilotage, échange d'individus clés, partage de connaissances, lancement en commun d'un service d'assistance. Des difficultés sont pourtant apparues lorsque les décisions ont été déléguées au middle management, en raison de motivations mal alignées et d'une méfiance réciproque. La solution numérique du rider tendait à cannibaliser l'activité historique du carrier, ce qui rendait ses employés peu enclins à vendre ce nouveau service ; du côté du rider, la crainte d'une intégration verticale par le carrier freinait le partage des connaissances. L'accord a finalement échoué, et les deux parties n'ont pas pu récolter les bénéfices attendus du piggybacking sur les marchés mondiaux.

JCG : Quels enseignements peut-on tirer de cette étude ?

SMR : Lors de la délégation de la mise en œuvre aux cadres intermédiaires, il faut s'assurer qu'il n'existe pas de conflits d'intérêts ni de motivations divergentes susceptibles de semer une méfiance mutuelle et de freiner l'échange de connaissances. Dans les accords de piggybacking, les dirigeants doivent mettre en place des systèmes d'incitation internes pour favoriser l'implication du middle management dans la collaboration.

Les avantages du piggybacking pour la PME

Le piggybacking permet d'abord de réduire le risque d'opérer à l'étranger. L'un des principaux problèmes de l'internationalisation pour une start-up ou une PME est de devoir affronter, avec peu de ressources, les risques des marchés étrangers : quand on manque de contacts et de connaissance des institutions et des règles contractuelles locales, établir des relations à l'étranger prend plus de temps et comporte davantage de risques. En vendant ses produits via un carrier, c'est ce dernier qui en supporte l'essentiel.

Il permet aussi d'augmenter la vitesse et la portée de l'internationalisation : une PME qui manque de ressources privilégie généralement les marchés voisins et se développe selon un processus graduel, quand un partenariat avec un carrier lui permet de vendre immédiatement ses technologies sur le marché mondial. Le rider profite en outre de la relation déjà établie entre le carrier et le client final, une relation particulièrement difficile et coûteuse à construire soi-même, surtout en B2B.

Ce type d'alliance représente également une opportunité d'apprentissage sur les marchés étrangers : qui achète quoi, quelle est la demande, quelles en sont les spécificités et les préférences, les produits doivent-ils être adaptés ? Une PME peut apprendre énormément sur l'export grâce à ce type d'accord, tout en réalisant des économies d'échelle grâce à l'augmentation de ses ventes à l'étranger.

Les risques à anticiper

Le piggybacking implique néanmoins une perte partielle de contrôle : en déléguant l'exportation à une autre entreprise, on ne gère plus directement la vente de son propre produit, ce qui suppose une confiance réelle envers son partenaire. Il existe aussi un risque de manque d'engagement du carrier, souvent une grande entreprise disposant de nombreux produits dans son portefeuille, et donc pas exclusivement concentrée sur la vente de celui du rider : il devient alors indispensable de créer une véritable complémentarité et des incitations adaptées.

Enfin, ce type d'alliance implique une co-crédation et un co-développement, donc l'échange d'informations exclusives sur ses produits, services ou technologies, un sujet crucial et délicat entre deux entreprises de taille et de culture organisationnelle très différentes, qui doivent apprendre à coopérer, partager leurs connaissances et se faire mutuellement confiance.