



Singapour pour la banque, Dubaï pour le Golfe, la Colombie pour l'Amérique latine : certaines PME choisissent un pays tremplin pour réexporter vers des marchés voisins. Lors d'une Masterclass animée par Jean-Christophe Gessler, vice-président de La Fabrique de l'Exportation, Noémie Dominguez, maître de conférences à l'IAE Lyon 3, décrypte cette stratégie tête-de-pont à partir de cinq PME manufacturières étudiées.

Noémie Dominguez décrypte le fonctionnement des stratégies tête-de-pont

Jean-Christophe Gessler : Pourquoi les PME recourent-elles à ce type de stratégie ?

ND : Les raisons sont variées, tout comme les localisations choisies. Certaines sont communes à toutes les PME que nous avons étudiées : accélérer l'internationalisation et développer ses réseaux. En se rapprochant de leurs clients internationaux, les PME accèdent à de nouveaux clients sur les marchés des pays voisins. La réduction de la distance compte aussi beaucoup pour les entreprises qui exportent du matériel lourd, ou qui doivent rester disponibles, voire accessibles 24 heures sur 24, pour leurs clients.

D'autres motivations restent plus spécifiques. Le type de filiale créée, purement commerciale ou de production, peut ainsi être associé à l'objectif visé : apprendre du marché et internationaliser l'entreprise d'un côté, réaliser des économies d'échelle et répartir les risques sur plusieurs sites de production de l'autre.

Il existe aussi des différences selon le degré d'internationalisation de l'entreprise. Certaines, dites « traditionnelles », qui n'exportaient pas jusque-là, utilisent cette stratégie de manière défensive, en réponse à une concurrence étrangère qui s'attaque à leur marché domestique. D'autres, qualifiées de « pluri-marchés », cherchent surtout à réduire les risques. D'autres enfin, « fortement internationalisées », réalisant l'essentiel de leur chiffre d'affaires à l'étranger mais dans un nombre très limité de pays, visent avant tout à contourner les barrières à l'entrée de certaines zones de libre-échange et à exploiter les accords multilatéraux existants.

JCG : Quelles sont les différentes étapes de déploiement de ces stratégies ?

ND : L'élément déclencheur reste souvent exogène : des exportations sporadiques, ou la réception de commandes non sollicitées, témoignent de l'existence d'opportunités hors des frontières habituelles. S'ensuit l'étude des marchés cibles, avec la collecte d'informations sur le potentiel et les risques du marché, notamment les barrières à l'entrée, l'identification des clients ou partenaires potentiels, puis le choix des activités à mener localement. Cette phase se révèle d'autant plus critique que l'entreprise doit identifier les composantes à forte valeur ajoutée qu'il vaut mieux conserver au siège, une période souvent marquée par des tensions internes, sur fond de crainte de délocalisation et de fuite du savoir-faire.

La troisième phase concerne l'harmonisation et la formalisation des procédures, à commencer par les systèmes d'information, ERP, CRM, qui permettront au siège de mieux contrôler les activités de sa filiale. La quatrième correspond à un engagement renforcé dans le pays tête-de-pont, pour le contrôle qualité et la construction d'une image globale cohérente : s'assurer que les filiales affichent le même niveau de qualité que le siège. Cette phase se déploie selon quatre axes : certification technique des filiales par le siège, diversification de leur activité et création de services pour renforcer la relation client, formation des ressources humaines au siège comme en filiale, et recrutement local dans les pays tête-de-pont. Autant d'étapes qui permettent à la PME de consolider ses filiales et ses réseaux, à la fois dans le pays tremplin et dans les pays cibles.

Bien choisir son pays tête-de-pont

Il vaut mieux viser juste dans le choix de son pays tremplin, sans quoi l'effet de levier espéré peut se transformer en effet de massue. Le but étant de réexporter vers les pays voisins à partir de ce pays tête-de-pont, son image constitue un premier critère de choix déterminant : il doit incarner la modernité et le leadership dans le secteur industriel concerné, pour la région du monde visée. Singapour incarne ainsi ce leadership pour le secteur bancaire et permet à une entreprise de rayonner en Indonésie, en Malaisie et en Thaïlande, tout comme Dubaï pour les pays du Golfe. Pour exporter dans l'industrie vers l'Europe centrale et orientale, le label « made in Germany » reste largement reconnu, tandis que la Côte d'Ivoire incarne aujourd'hui le mieux la modernité pour l'Afrique de l'Ouest.

Le Mexique est souvent utilisé comme tête-de-pont pour aborder le marché américain en tirant parti de l'ALENA, notamment par les PME du secteur des technologies de l'information. Membre également de l'Alliance du Pacifique aux côtés du Chili, du Pérou et de la Colombie, il peut aussi se révéler un bon tremplin pour rayonner en Amérique latine, tandis que la Colombie, portée par de nombreuses réformes, fait aujourd'hui figure de hub à la mode dans la région : un peu éloignée du Cône Sud, elle compte néanmoins dans son voisinage des pays dynamiques comme le Pérou, le Mexique et plusieurs nations des Caraïbes.

Les considérations culturelles et politiques ne sont pas non plus à négliger. Moscou constitue par exemple un point d'entrée pour de nombreux pays d'Asie centrale, tandis qu'il reste quasiment impossible d'exporter au Japon depuis la Chine, compte tenu de l'inimitié entre les deux pays : mieux vaut alors assurer ces activités depuis Singapour. Enfin, l'éloignement, ou à l'inverse la proximité, compte parmi les principaux facteurs à évaluer dans l'élaboration d'une stratégie tête-de-pont : il reste important de minimiser les distances entre le pays tremplin et les pays de destination, en particulier pour le transport de matériels lourds.

Anticiper les difficultés propres à cette stratégie

Les stratégies tête-de-pont peuvent créer des tensions avec les clients internationaux. Si la filiale d'une PME, installée dans un pays émergent, produit le même type de bien que le siège mais le vend moins cher, certains clients peuvent commencer à s'approvisionner directement auprès de la filiale plutôt que du siège, provoquant une diversion du courant d'affaires et une réduction de revenu pour l'entreprise mère.

Les PME disposent généralement d'une vision assez claire de leur pays tête-de-pont, mais d'une connaissance plus réduite des marchés cibles, a fortiori lorsque ces marchés de destination sont émergents, donc plus volatils. Bien identifier ses actifs spécifiques constitue par ailleurs l'une des phases les plus critiques de la démarche : distinguer clairement les éléments qui font l'avantage concurrentiel de l'entreprise, à conserver ou centraliser au siège, de ceux qui peuvent être fabriqués à l'étranger sans risque. Enfin, la réexportation depuis une filiale suppose de disposer en interne de compétences export solides, non seulement pour le pays tête-de-pont mais aussi pour chacun des pays cibles, ces ressources devant savoir composer avec des réglementations diverses et nombreuses.