



Votre implantation à l'étranger

Afin de déterminer la forme de présence la plus adaptée à la commercialisation de vos produits et de vos services, un choix est nécessaire entre quelques grandes options : présence commerciale ou présence industrielle, degré de maîtrise souhaitée du réseau de vente.

I. Présence commerciale ou présence industrielle ?

La première décision à prendre consiste à trancher entre **exportation** et **fabrication locale**.

La logique d'**exportation** est en phase avec une démarche d'ouverture progressive de marchés. Elle correspond à la recherche d'économies d'échelle au niveau de la production, puisque cette dernière reste centralisée. Cette organisation suppose des produits ne posant pas trop de problèmes logistiques, et d'une valeur ajoutée suffisante pour supporter des coûts de transport sans ruiner leur compétitivité - prix. L'entreprise choisira ensuite quel type de réseau de vente est le plus adapté à la commercialisation de ses produits sur le marché cible, en fonction de ses objectifs commerciaux et des moyens dont elle dispose.

Mais l'entreprise peut également être amenée à organiser **la fabrication de ses produits sur le marché acheteur**. Ceci peut se faire de plusieurs façons. L'entreprise peut choisir :

- la création d'une *filiale industrielle* qui va fabriquer sous le contrôle de la société mère les produits destinés au marché, puis les y distribuer.
- la *cession* à un partenaire local des *droits de propriété industrielle* (brevet, marque...) pour lui permettre de fabriquer des produits sous licence. Ces cessions de savoir-faire correspondent à des situations où la filiale industrielle apparaît trop dangereuse (incertitudes juridiques ou politiques, contraintes réglementaires...) ou dans lesquelles l'entreprise souhaite un développement international rapide, qu'elle ne pourrait financer seule.

II. Les différents types de réseaux de vente

Si votre entreprise demeure dans une logique d'exportation, vous devez choisir l'organisation permettant d'assurer la présence de vos produits sur le marché visé. C'est ce que l'on appelle le **réseau de vente**.

Le classement des différentes formes de réseaux repose sur un critère essentiel : **la maîtrise de la politique commerciale** mise en œuvre sur le marché. Trois solutions s'offrent à vous :

- la vente en *maîtrise complète* : filiale commerciale, succursale, bureau de représentation...
- la vente en *coopération* : groupement d'exportateurs, franchise, commissionnaire exportateur...
- la vente *par intermédiaires* : importateurs et concessionnaires, sociétés spécialisées...

A- La vente en maîtrise complète

L'entreprise peut conduire en toute autonomie sa politique commerciale sur le marché acheteur : choix des produits commercialisés, des cibles de clientèle, des canaux de distribution empruntés, contrôle des prix de vente pratiqués...Par conséquent, **une connaissance précise du marché est requise**.

1) la Filiale commerciale

Une filiale est une **société de droit local**. Elle dispose d'une personnalité juridique **indépendante** de celle de la société mère même si elle est contrôlée majoritairement par celle-ci.

La filiale commerciale achète **en son nom propre et à ses propres risques** les produits de sa maison mère et les commercialise. La création d'une filiale peut s'effectuer par la création d'une société, par le rachat d'une société déjà existante, ou encore par la création d'une société en partenariat avec d'autres entreprises – on parle alors de joint-venture.



Dans certains pays très fermés, tels que la Chine ou les Emirats Arabe Unis, la joint-venture est la seule solution pour pénétrer durablement un marché, puisqu'ils interdisent la création de sociétés détenues à 100% par des étrangers.

Avantages	Inconvénients
Très bonne connaissance du marché	Investissement de départ et coûts fixes élevés
Maîtrise de la politique de commercialisation	Intégralité du risque commercial supporté par la maison mère
Produits considérés comme « nationaux »	Nécessaire conformité à la législation locale
Simplification et rentabilité des opérations logistiques, administratives, financières...	Contrôle financier de la filiale difficile

2) la Succursale et le Bureau de représentation

Forme d'implantation directe, **la succursale** ne dispose **pas d'identité juridique ou fiscale propre**. Ses fonctions sont généralement les mêmes que celles d'une filiale. Elles sont à la fois **commerciales et logistiques** : prospection, représentation commerciale, prise de commandes, suivi des ventes...Ces activités sont réalisées **au nom et pour le compte de l'entreprise française**.

Comme la succursale, le **bureau de représentation** ne dispose **pas de personnalité juridique et fiscale propre**. C'est avant tout un poste d'observation idéal pour la société mère étrangère. Il va lui permettre de prendre sur place des contacts avec divers interlocuteurs (clients potentiels, fournisseurs, etc.), lui fournir des informations, assurer sa communication et sa publicité, etc.

Le bureau ne peut jamais conclure de contrat au nom et pour le compte de la société mère, son objet n'étant pas d'assurer une activité commerciale. Il a uniquement un rôle relais, préparatoire à la

négociation des contrats commerciaux conclus entre les clients contactés et l'entreprise étrangère. Les factures et contrats doivent être envoyés et signés par la société mère étrangère.

Avantages	Inconvénients
Très bonne connaissance du marché	Formalités administratives
Totale maîtrise de la politique commerciale	Intégralité du risque commercial supporté par la maison mère
Intégralité des bénéfices	Investissement financier lourd
Présence affirmée sur le marché	

3) les autres formes de vente avec maîtrise

- *l'agent commercial*

Parfois appelé « agent commissionné », il est un **mandataire** indépendant de l'entreprise exportatrice ; il agit donc au nom et pour le compte de celle-ci. Son mandat lui donne le pouvoir de **négoier et de réaliser des affaires**, mais au sens juridique, le vendeur reste l'entreprise exportatrice.

Personne physique ou morale disposant de sa propre force de vente, il bénéficie d'une **exclusivité** sur le territoire qui lui est confié. Il est rémunéré par le fabricant sous la forme d'une **commission** sur les ventes qu'il réalise.

Avantages	Inconvénients
Les frais directs de vente proportionnels à l'activité	Dépendance vis-à-vis des performances de l'agent
Maîtrise de la politique commerciale	Recrutement délicat
Recrutement d'un professionnel connaissant déjà le marché	Aide logistique limitée
Absence de l'écran que constitue l'importateur	La clientèle appartient à l'agent

- *le représentant salarié*

Contrairement à l'agent commissionné, le représentant est un **salarié**, qui travaille **exclusivement** pour l'exportateur. Il n'est pas non plus indépendant ; un **contrat de travail** le lie à l'entreprise exportatrice. Le représentant est donc rémunéré par un salaire fixe, assorti en général d'un intéressement aux ventes.

Avantages	Inconvénients
Contrôle total de la politique commerciale	Nécessité de pilotage, de suivi, de contrôle par le siège
Possibilité de confier au représentant d'autres tâches que la seule vente	Risque d'isolement du représentant
Présence de l'entreprise sur le terrain	Coûts fixes importants
Présence affirmée sur le marché	Nombre de prospects nécessairement limité
	Aide réduite au plan administratif ou logistique

B- La Vente en coopération

Il s'agit des formules dans lesquelles l'entreprise **partage les risques et les responsabilités** de l'opération commerciale avec un ou plusieurs partenaires.

1) les groupements d'exportateurs

Cette formule regroupe plusieurs types de groupements :

-le *groupement « service export commun »** : agit comme commissionnaire vis-à-vis des sociétés membres

-le *groupement « négociant »** : achète les produits de ses membres pour les revendre sur les marchés étrangers

-le *groupement « ad hoc »* : mis en place à l'occasion d'une opération spécifique (durée de vie limitée)

-le *groupement « club export »* : structure commune de conseil, d'assistance à l'export, voire de lobbying financée par les cotisations des adhérents, généralement nombreux et appartenant tous au même secteur d'activité

(* Seuls ces deux types de groupements relèvent à proprement parler des réseaux de vente.)

Présenté parfois comme une « solution miracle » pour l'accès des PME aux marchés étrangers, le groupement d'exportateurs apparaît aujourd'hui comme une formule **difficile à mettre en œuvre** avec efficacité.

Avantages	Inconvénients
Mise en commun des moyens qui permet une plus grande efficacité	Difficulté à trouver des partenaires motivés, complémentaires et non directement concurrents
Meilleure rentabilité des investissements commerciaux	Nécessité d'une concordance de vue parfaite sur les objectifs
Possibilité d'avoir du personnel plus compétent et une offre commerciale plus complète à l'export	Risque d'un contrôle paralysant sur l'activité du groupement
Délégation de toutes les opérations accessoires à la vente	

2) la Franchise

Le contrat de franchise commerciale se présente comme un contrat de cession de savoir-faire commercial, à des franchisés qui sont à la fois des partenaires et des clients. Contrairement à la franchise industrielle, la fabrication des produits demeure du ressort du franchiseur. Cette formule d'association a donc pour résultat de créer en même temps un **réseau de vente et un canal de distribution exclusif**.

Avantages	Inconvénients
Maîtrise jusqu'au point de vente des conditions de commercialisation	Réservée aux entreprises disposant d'un savoir-faire commercial reconnu transférable et codifiable
Contrôle absolu de l'image des produits	Opération complexe
Investissement limité	Mise en œuvre impossible dans certains pays
Internationalisation rapide	

3) les autres formes de vente en coopération

- les commissionnaires exportateurs

Il s'agit de sociétés installées en France qui se placent entre le fabricant français et les clients étrangers en se faisant rémunérer par une commission sur les affaires qui passent par leur intermédiaire.

Avantages	Inconvénients
Font pas écran entre l'exportateur et la clientèle finale puisqu'ils n'achètent pas pour revendre	Suivi de clientèle difficile
Simplicité	Peu de connaissances du marché

- le portage (« piggy-back »)

Cette technique consiste pour une entreprise voulant aborder un marché nouveau (« le porté ») à signer un contrat avec une entreprise française déjà installée sur ce marché (« le porteur ») qui met à disposition sa propre structure (filiale, force de vente, logistique, etc...). Formule très rare en pratique.

Avantages	Inconvénients
Disposer immédiatement d'une force de vente structurée et de la connaissance du marché	Nécessité de produits réellement complémentaires et d'un porté motivé et disponible

C- La vente par intermédiaires

La vente par intermédiaires regroupe toutes les solutions dans lesquelles **un intermédiaire commercial se place entre l'exportateur et les distributeurs locaux.**

1) les importateurs et concessionnaires

Ce sont des sociétés commerciales étrangères, indépendantes de l'exportateur, qui lui **achètent ses produits pour les revendre à leur profit et à leurs risques** sur le marché où elles sont implantées.

Lorsqu'il n'existe aucun contrat entre le fabricant et l'importateur, on parle d'importateur ou d'importateur-distributeur. En revanche, lorsqu'un contrat est signé entre l'exportateur et le revendeur local, appelé « concessionnaire », le fabricant offre une exclusivité de distribution sur une zone géographique. En échange, le concessionnaire obtient un certain nombre de garanties sur les conditions de commercialisation de ses produits.

Avantages	Inconvénients
Faibles coûts d'approche du marché	Perte de maîtrise totale (importateur) ou partielle (concessionnaire) sur les conditions de commercialisation
Prospection et distribution prises en charge par l'intermédiaire	L'importateur risque de diversifier ses fournisseurs
Simplification des opérations accessoires à la vente	Dépendance vis-à-vis des performances du distributeur
Possibilité d'imposer au concessionnaire par contrat la gestion d'un stock ou de l'après-vente	

2) autres formes de vente par intermédiaires

Il s'agit de sociétés de commerce international, de sociétés de gestion à l'exportation et de sociétés d'accompagnement à l'international qui interviennent comme commissionnaires-exportateurs pour le compte d'entreprises avec lesquelles elles sont liées par contrat, et dont elles constituent en quelque sorte le service export.

Rappel : lors de votre implantation à l'étranger, veillez à respecter les règles de concurrence afférentes. Si vous choisissez de vous implanter au sein de l'Union européenne, sachez que les Traités sanctionnent l'abus de position dominante, les ententes. France Télécom a été condamné en 2009 à une amende de 10,35 millions d'euros pour abus de position dominante.

Pour plus d'information contactez votre conseiller Enterprise Europe Network : europe@auvergne.cci.fr ou Tel : 04 43 36 14 95