

DISTRIBUEZ VOS PRODUITS SUR LES MARCHÉS CIBLES

La distribution déléguée

Pour une entreprise de taille modeste, ou novice à l'international, l'ouverture d'un marché étranger et la mise en place d'un réseau représentent des investissements importants. Si vous ne souhaitez pas tout confier à des intermédiaires, mais entendez conserver une certaine maîtrise de votre démarche marketing, vous pouvez envisager de coopérer. Vous pouvez le faire avec d'autres entreprises de production (groupement), avec des détaillants locaux (franchise), avec des spécialistes de l'international (commissionnaires), ou avec une grande entreprise (portage). Vous allez ainsi pouvoir partager les risques, les responsabilités et les coûts de l'opération commerciale avec un ou plusieurs partenaires.

LES GROUPEMENTS D'EXPORTATEURS

CARACTÉRISTIQUES

La caractéristique commune aux diverses formes de groupements est la **mise en commun de moyens** en vue d'une action collective sur un ou plusieurs marchés d'exportation.

On peut distinguer plusieurs types de groupements, auxquels sont assignées des fonctions différentes.

Le groupement « service export commun »

Quelques entreprises fondent une structure commune pour vendre leurs produits sur les marchés étrangers. Le groupement se rémunère par une **commission**. Les membres doivent donc se sentir impliqués dans la démarche export (adaptation des produits, investissements commerciaux, etc.).

Le groupement « négociant »

Il **achète** les produits de ses membres pour les revendre sur les marchés étrangers. L'implication commerciale et financière des membres est plus limitée ; les résultats en général aussi.

Le groupement « club export »

Les adhérents, qui appartiennent tous au même secteur d'activité, financent par leurs cotisations une structure commune de conseil, d'assistance, voire de *lobbying*.

Le groupement « ad hoc »

Il est mis en place à l'occasion d'une opération spécifique – **grand contrat** en général –, et sa durée de vie est le plus souvent limitée à la phase de négociation.



Seuls les deux premiers types de groupements relèvent à proprement parler des réseaux de vente. Ce sont eux qui sont analysés dans ce qui suit.

FONCTIONNEMENT

Dans le cas du groupement « service export commun », vous conservez l'essentiel de la maîtrise de la politique commerciale en ce qui concerne vos propres produits (choix des gammes, des cibles de clientèle, des prix, etc.). C'est principalement la **force de vente** qui est mise en commun.

Dans le cas du « groupement négociant », celui-ci agit comme un **intermédiaire**. C'est lui qui définit l'essentiel de la **politique commerciale** sur les marchés d'exportation, puis la met en œuvre. Il doit donc disposer de responsables commerciaux capables de construire une véritable stratégie.

Au plan matériel, le rôle du groupement est toujours déterminant. Il vous décharge de toutes les opérations accessoires à la vente puisque sa première raison d'être est de mieux rentabiliser les moyens matériels et humains que nécessite l'exportation.

UN GROUPEMENT D'EXPORTATEURS, EST-CE POUR VOUS ?

Le groupement d'exportateurs n'est pas la « solution miracle » pour l'accès des PME aux marchés étrangers. Il nécessite en effet, pour fonctionner avec efficacité :

- des entreprises de **taille** comparable, pour que le partage du pouvoir ne pose pas de problème ;
- des produits suffisamment **proches** pour que se crée une synergie commerciale, mais non directement **concurrents** ;
- une volonté aussi affirmée chez tous les partenaires de soutenir le groupement dans son action, et de lui accorder les **moyens** nécessaires.

▲ Des groupements de taille modeste fonctionnent dans des secteurs comme l'artisanat d'art ou les produits du terroir. Des organisations plus importantes existent par exemple dans le domaine de l'outillage, ou des produits à vocation didactique. ▽

LA FRANCHISE

Nous n'évoquerons ici que la « **franchise commerciale** », moyen d'accès aux marchés étrangers pour des entreprises industrielles par la constitution d'un réseau de distributeurs, car c'est la seule à relever de l'exportation de produits.

Le terme « franchise » recouvre des réalités très différentes : franchise de **services** (fast-foods, location des voitures, hôtellerie...), franchise d'**enseigne** (grande distribution), franchise **industrielle** qui relève essentiellement du transfert de **savoir-faire technique**, etc.

CARACTÉRISTIQUES

Le **franchiseur** (c'est vous) transfère une compétence essentiellement commerciale, sous des aspects multiples, à des **franchisés** qui sont à la fois des partenaires et des clients. Vous continuez à fabriquer vos produits. Cette formule a donc pour résultat de créer en même temps un **réseau de vente** et un **canal de distribution exclusif**.

Contenu de la cession

Vous concédez tout d'abord, sur une zone définie, l'exclusivité d'exploitation de vos droits de propriété industrielle (enseigne, marque, nom commercial, dessins, modèles). Mais vous apportez aussi un savoir-faire commercial, ainsi qu'une assistance technique dans l'aménagement et l'équipement du point de vente, la formation du personnel, les méthodes de gestion, etc.

Pour sa part, le franchisé finance la création du point de vente, règle en général un droit d'entrée, puis vous verse un pourcentage du chiffre d'affaires. Il ne vend en général que vos produits dans son point de vente.

INTÉRÊT

La formule vous permet de contrôler, jusqu'au stade du détail, la distribution de vos produits. Vous fixez vos règles en matière d'emplacement, de décoration du point de vente, de gestion commerciale, ce qui va garantir l'homogénéité de l'image des produits. Vous contrôlez aussi la communication des détaillants. De plus, ce contrôle est obtenu sans mise de fonds importante, puisque chaque franchisé finance son point de vente, ce qui vous autorise un développement international rapide.

Au plan logistique et administratif, la formule peut vous conduire à avoir un nombre important de magasins à approvisionner et à facturer. Sur les marchés à fort potentiel, il peut être judicieux de concéder une franchise sur une zone géographique élargie (une région, un pays) à une société (appelée « **master-franchise** ») qui franchisera à son tour des points de vente.

UN RÉSEAU EN FRANCHISE, EST-CE POUR VOUS ?

Le succès de la formule repose sur l'existence d'un savoir-faire commercial **reconnu** et **transférable** à l'étranger, mais aussi **codifiable**.

- **Reconnu et transférable à l'étranger**, car la possibilité de recruter des franchisés de qualité dépend directement de leur intérêt pour votre marque et vos produits. Il faut que ces derniers soient jugés conformes, avec le minimum d'adaptation, aux attentes du marché visé. Une étude de marché rigoureuse doit donc être réalisée pour le prouver.

Conseil

Attention à la dimension juridique !

Il est impératif de prendre conseil auprès de juristes locaux, pour vérifier que des dispositions du droit local ne s'opposent pas à une mise en œuvre dans des conditions de sécurité satisfaisantes.

Attention dans l'Union européenne au respect du droit de la **concurrence** (→ Voir la fiche *Le contrat de distribution exclusive ou de « concession commerciale »*).

- **Codifiable**, pour rendre ce savoir-faire accessible au franchisé : vous devez pouvoir formaliser les pratiques qui ont permis le succès commercial de vos produits. Cela nécessite des ressources humaines disponibles pour clarifier ces pratiques, les mettre en forme, et les transmettre.

En tout état de cause, la formule de la franchise est inapplicable pour des marques qui n'ont pas encore fait la preuve de leur succès, ou des produits qui ne seraient pas adaptés à une stratégie d'image de marque et de distribution exclusive.

AUTRES FORMES DE VENTE EN COOPÉRATION

Les commissionnaires exportateurs

Installés en France, les commissionnaires exportateurs se placent entre vous et les clients étrangers en se faisant rémunérer par une commission.

Les commissionnaires à la vente sont mandatés et rémunérés par vous pour prospecter un ou des marchés étrangers déterminés. Ils gèrent eux-mêmes l'ensemble de la logistique. Cette formule peut être utile vers des marchés difficiles ou particuliers comme l'Afrique subsaharienne, l'Asie centrale ou la Chine.

Les commissionnaires à l'achat sont mandatés et rémunérés par un acheteur étranger important (une centrale d'achat de la grande distribution par exemple), pour lequel ils sélectionnent des fournisseurs en France. La plupart des entreprises du secteur exercent les deux fonctions.

► Est-ce pour vous ?

Les commissionnaires n'achètent pas pour revendre. Ils ne représentent donc pas l'écran entre l'exportateur et la clientèle finale que constitue toujours un intermédiaire. Cependant, votre suivi des clientèles sera difficile, d'autant que beaucoup de commissionnaires sont « du croire » et assurent donc eux-mêmes facturation et recouvrement. La formule peut toutefois être adaptée à des entreprises peu expérimentées à l'export et manquant de personnel spécialisé, ou voulant réaliser un « écrémage » de marchés difficiles sans déléguer complètement la commercialisation de leurs produits.

Le portage

Cette technique, appelée « **piggy-back** » en anglais, consiste pour vous, qui voulez aborder un marché nouveau, et qu'on appelle le « **porté** », à contracter avec une entreprise française déjà installée sur ce marché – le « **porteur** » – qui met à votre disposition sa propre structure (filiale, force de vente, logistique, etc.).

L'intérêt pour vous est de disposer immédiatement, contre paiement de redevances ou de commissions, d'une force de vente structurée et de la connaissance du marché qu'a le porteur. Pour celui-ci, l'intérêt est de mieux rentabiliser sa structure, et de disposer éventuellement de compléments de gamme commercialement attractifs.

► Est-ce pour vous ?

Malgré le soutien des pouvoirs publics, cette formule est en pratique très rare.

Le succès du portage nécessite en effet :

- des produits réellement **complémentaires**, pour lesquels la force de vente du porteur soit motivée et facilement formée ;
- un porté particulièrement **réactif** et disponible, faute de quoi c'est l'image du porteur qui risque de souffrir des défaillances de celui-ci.

C'est pourquoi, dans la plupart des cas, les grandes sociétés valorisent plutôt leur connaissance des marchés difficiles par l'ingénierie commerciale (conseil, assistance), voire par le négoce.

Conseil

Des partenariats moins ambitieux que le portage (partage de VIE, portage-salon) sont aussi possibles entre PME et grands groupes, mais ils concernent plus la phase de prospection que de commercialisation. Voir par exemple www.pactepme.org/international (standard : 01 44 88 93 33).

Business France vous accompagne

Organiser votre réseau de distribution dans un nouveau pays requiert une bonne connaissance du fonctionnement et des intervenants du marché.

- Le **Guide des affaires** Business France vous apporte une première réponse par rapport au choix du bon partenaire commercial et à l'organisation de la distribution de vos produits sur votre marché cible. Pour plus d'informations : www.businessfrance.fr
- Pour participer concrètement au développement international des entreprises et les aider à maîtriser diverses techniques commerciales, juridiques, financières, logistiques, administratives, douanières, fiscales, **FORMATEX, partenaire de Business France**, conçoit et anime des actions de formation à objectifs clairement opérationnels. Pour plus d'informations : www.businessfrance.fr