

DISTRIBUEZ VOS PRODUITS SUR LES MARCHÉS CIBLES

La distribution pilotée par l'entreprise française

La maîtrise effective de votre politique commerciale requiert une connaissance précise du marché étranger que vous convoitez. Elle passe donc par un contact étroit avec celui-ci, et une présence effective de l'entreprise ou de ses représentants. Cette présence génère des coûts, et donc des risques. Mais c'est le mode de distribution permettant la meilleure exploitation du potentiel du marché visé. Nous évoquerons dans cette fiche les solutions de l'agent commissionné, du représentant salarié, de la filiale, et de la succursale.

L'AGENT COMMISSIONNÉ

CARACTÉRISTIQUES

Parfois appelé « agent à la commission » ou « agent commercial », il ne doit pas être confondu avec l'intermédiaire, achetant les produits pour les revendre sur son territoire, qui est aussi désigné dans certaines professions par le terme d'« agent », mais qui est en fait un importateur. L'agent commissionné ne prélève pas de marge, mais est rémunéré sous la forme d'une commission sur les ventes qu'il réalise.

Trois critères permettent de définir l'agent commissionné :

- C'est un mandataire de l'exportateur ; il agit au nom et pour le compte de celui-ci. Vous restez le vendeur.
- C'est un intermédiaire indépendant ; il est libre de l'organisation de son activité, contrairement au représentant salarié.
- Il est chargé de façon constante, et non occasionnelle, de la vente des marchandises.

L'agent (personne physique) ou l'agence (personne morale) est donc votre représentant permanent sur le territoire où il exerce, et où il bénéficie d'une exclusivité.

Il représente presque toujours plusieurs entreprises, non concurrentes entre elles, mais dont les produits s'adressent au même type de clientèle (agent « multicartes »).

Sa fonction essentielle est de **prospector** et de **vendre** dans son secteur. Certains contrats d'agence prévoient que l'agent est responsable du règlement des factures correspondant à ses ventes. On parle alors d'agent **ducroire**, et cette fonction est rémunérée par une commission supplémentaire.

EN PRATIQUE

L'agent est votre vendeur sur le marché, et votre source d'information essentielle. Il vous représente aussi auprès de la clientèle. Il est donc essentiel de lui laisser des **marges de négociation** suffisantes pour exercer efficacement son activité. Mais il est rémunéré uniquement à la commission, et donc intéressé d'abord par des résultats rapides.

Ceci a deux conséquences :

- La vente n'est pas le marketing, et la formule ne peut fonctionner que si vous vous investissez pour réaliser les études de marché, adapter si nécessaire les produits, participer aux salons, communiquer en direction du marché, etc. Multiplier les agents pour ouvrir des marchés nouveaux ne sert à rien si les moyens commerciaux ne suivent pas.
- Le recrutement de l'agent est la phase cruciale. Il faut prendre le temps, se faire aider par les réseaux d'information habituels (Business France, Chambres de commerce et d'industrie à l'étranger, syndicats d'agents, etc.) qui disposent de listes de personnes physiques ou de sociétés commerciales.

Conseil

Un agent ne se recrute pas sur un salon. Sauf exception, ceux qui font le tour des stands pour proposer leurs services ne sont pas les meilleurs !

DES AGENTS, EST-CE POUR VOUS ?

Un des intérêts essentiels de la formule est que l'agent, rémunéré uniquement à la commission, ne vous coûte rien s'il ne vend pas. Il peut donc être tentant d'utiliser un agent pour ouvrir un marché, voire de les multiplier, dans une diversification géographique inconsidérée. Il ne faut pas oublier, en dehors de ce qui a été dit plus haut sur la nécessité de piloter et financer vous-mêmes les investissements commerciaux, que la clientèle créée par l'agent lui appartient. Il sera donc difficile et coûteux de la récupérer si, quelques années plus tard, vous souhaitez vous séparer de l'agent pour passer à une formule vous assurant une meilleure maîtrise et un contrôle plus direct de l'activité sur le marché. D'autant que les clients ne connaissent que l'agent...

Conseil

Dans la plupart des pays, le statut d'agent commissionné est réglementé et des dispositions impératives limitent votre liberté contractuelle. C'est en particulier le cas dans l'Union européenne. Il est essentiel de solliciter des juristes spécialisés pour élaborer le contrat.

LE REPRÉSENTANT SALARIÉ

CARACTÉRISTIQUES

Il s'agit de déléguer de façon permanente sur le marché un ou plusieurs commerciaux liés à l'entreprise par un **contrat de travail**. Ce contrat crée un lien de subordination totale entre le salarié et vous, quel que soit le statut de celui-ci (expatrié, ou recruté localement). Le représentant est rémunéré par un salaire fixe, assorti en général d'un intéressement aux ventes.

Cette formule ne doit pas être confondue avec l'utilisation de représentants recrutés par une filiale à l'étranger et gérés par elle. Dans la situation que nous évoquons ici, le représentant travaille sans structure d'appui locale.

EN PRATIQUE

Le représentant prospecte et vend, comme l'agent, mais :

- il est **exclusif**, il ne travaille que pour vous ;
- il ne dispose pas de la même marge d'autonomie que l'agent dans l'organisation de son travail, et vous pouvez lui **imposer** des tâches annexes à la vente (prospection de nouveaux segments de clientèle, participation à des manifestations commerciales, etc.).

Votre implication directe sur le marché est encore plus indispensable qu'avec l'agent commissionné. Cela nécessite donc une structure commerciale solide en France, et des rencontres régulières, si possible sur le terrain, entre le vendeur et les responsables de l'exportation.

Pour le recrutement, trois solutions sont possibles :

- l'expatriation d'un salarié français ;
- le recrutement spécifique d'un vendeur en France, puis son expatriation après formation ;
- le recrutement local, généralement d'un ressortissant du pays visé.

Conseil

Le choix pour l'une ou l'autre des solutions dépend avant tout de la préférence pour un Français (communication plus aisée, meilleure adéquation avec des produits à forte image française) ou pour un « local » (meilleure connaissance des clientèles, de la culture et des pratiques commerciales). Il n'y a que des cas d'espèce.

DES REPRÉSENTANTS, EST-CE POUR VOUS ?

Le choix du représentant salarié se justifie lorsque trois facteurs sont réunis :

- vous souhaitez disposer d'un **contrôle total** sur sa commercialisation dans le pays ;
- la création d'une structure, succursale ou filiale, n'est pas souhaitable (potentiel de marché insuffisant par exemple), ou pas possible (contraintes légales trop lourdes par exemple) ;

- des **impératifs commerciaux** (courants d'affaires réguliers, ou volonté de présence affirmée vis-à-vis de la clientèle) interdisent des formules plus souples et moins coûteuses, comme par exemple de simples informateurs sur place et des déplacements ponctuels d'un commercial.

LA FILIALE COMMERCIALE

Aussi appelée « **filiale de distribution** », cette forme de présence sur les marchés étrangers est évidemment celle qui permet la meilleure maîtrise de la politique commerciale sur le marché.

CARACTÉRISTIQUES

Juridiquement, la filiale est une **entreprise indépendante**, ayant la nationalité de son pays d'implantation, disposant d'une **personnalité juridique** distincte de celle de la maison mère, et agissant donc en son propre nom.

Les filiales agissent comme **importateurs-distributeurs** : elles vous achètent les produits, et les revendent dans le pays où elles sont implantées. Elles ont donc en charge la totalité des activités commerciales, administratives, logistiques et financières sur leur marché.

La première raison d'être de la filiale est de profiter de la connaissance étroite du marché que procure une présence sur place. Cette proximité n'a d'intérêt que si la filiale dispose ensuite d'une **autonomie** suffisante pour s'adapter aux conditions locales en termes de positionnement ou de cibles de clientèle. Mais la **cohérence** entre les politiques menées sur les différents marchés peut être jugée essentielle. En pratique, la marge d'autonomie laissée à la filiale varie donc en fonction de la nature de la politique commerciale de l'entreprise (plutôt standardisée, ou plutôt adaptée à chaque pays), mais aussi en fonction de sa culture et de la personnalité de ses dirigeants.

EN PRATIQUE

L'intérêt essentiel de la filiale est de **rapprocher l'entreprise du marché**. La création d'une structure locale « nationalise » dans une certaine mesure vos produits ; le fournisseur n'apparaît plus comme étranger, le client est rassuré sur la pérennité de votre présence sur le marché et sur la possibilité d'avoir un interlocuteur proche en cas de problèmes. C'est cet avantage commercial qui est en général déterminant dans la décision d'implantation sous forme de filiale.

La création de la filiale simplifie les opérations administratives et logistiques en direction du marché.

En remplaçant par une livraison et une facturation uniques des opérations multiples en direction de la clientèle finale, la filiale allège le coût administratif de traitement des commandes et vous permet de rationaliser les expéditions. Elle gère aussi le risque de crédit sur son marché, et éventuellement même le risque de change si l'on choisit de la facturer en euros.

Au plan fiscal, les bénéfices de la filiale sont imposables localement (sauf dans quelques paradis fiscaux). La fiscalisation en France de la part rapatriée de ces bénéfices dépend du contenu de la convention conclue éventuellement entre la France et le pays d'implantation (de telles conventions ont été signées avec la plupart des pays du monde).

Conseil

Les bénéfices de la filiale sont librement rapatriables vers la société mère depuis la plupart des pays. Si ce n'est pas le cas, une autre forme de présence doit être envisagée.

UNE FILIALE, EST-CE POUR VOUS ?

Du fait des coûts de création de la société, mais surtout des investissements commerciaux à réaliser pour permettre son succès, la création d'une filiale n'est pas une opération anodine pour une entreprise de taille modeste.

Celle-ci se justifie si :

- les caractéristiques du marché visé rendent indispensables des **adaptations** importantes de la politique commerciale (produits à modifier, marques différentes, conditions particulières de concurrence, nécessité d'une force de vente locale importante, communication à ajuster), ou bien la stratégie de la firme impose la **maîtrise** des conditions de commercialisation (politique d'image forte, distribution exclusive, etc.) ;
- par ailleurs, les prévisions de **vente** et de marge sur ce marché justifient le coût d'une telle structure ;
- enfin, le **risque pays** est suffisamment faible pour que le pari d'une rentabilisation sur quelques années soit réaliste.

Conseil

De nombreuses **aides** (conseil, assurance prospection, garantie des investissements, aides fiscales, VIE) peuvent faciliter la création et le financement de filiales commerciales à l'étranger. Il est indispensable de se rapprocher de Business France et des Conseils régionaux dès que la décision de principe est prise.

LA SUCCURSALE ET LE BUREAU DE REPRÉSENTATION

CARACTÉRISTIQUES

Juridiquement, la succursale ou le bureau de représentation (aussi appelés parfois « antenne commerciale », « bureau de liaison », etc.) sont des implantations à l'étranger ne disposant pas de personnalité juridique propre. Elles constituent de simples **extensions** de l'entreprise française sur ces marchés.

Les fonctions confiées à une succursale peuvent être exactement les mêmes, tant au plan commercial que logistique, que celles dévolues à une filiale : prospection, prise de commande,

livraison, facturation, recouvrement, etc. La différence provient de ce que toutes ces activités sont réputées être réalisées par vous-même, donc par une **entreprise étrangère** au pays d'accueil.

Le bureau de représentation, quant à lui, est généralement utilisé pour des activités soit de prospection, soit de représentation auprès des pouvoirs publics. On ne lui confie que rarement la vente des produits et qu'exceptionnellement des fonctions administratives, logistiques ou financières.

EN PRATIQUE

L'intérêt commercial de ces formes d'implantation est à peu près le même que celui de la filiale de distribution : il réside dans la **présence directe** sur le marché. Mais, en l'absence d'une société de droit local, les bénéfices sont moins clairs en termes de « nationalisation » des produits ou de sécurité pour les clients.

Contrairement à ce qui est parfois évoqué, votre société se trouve totalement engagée par les actes de sa succursale ou de son bureau. Ces solutions ne vous protègent donc pas du **risque politique**, et même moins qu'avec le « fusible » que constituerait une société autonome à responsabilité limitée.

Enfin aujourd'hui, le droit fiscal de la quasi-totalité des pays et presque toutes les conventions fiscales prévoient que, dès que la structure constitue un établissement stable, elle devient **imposable localement** pour les opérations commerciales réalisées dans le pays, quelle que soit sa forme juridique. Les **contraintes** comptables, déclaratives et fiscales pèsent donc de la même façon sur une succursale, par exemple, que sur une filiale.

UNE SUCCURSALE, UN BUREAU, EST-CE POUR VOUS ?

Les motivations, essentiellement commerciales, pour la création de ces structures sont du même ordre que pour une filiale. Comme les avantages commerciaux sont plus limités, et qu'il n'y a pas d'intérêt fiscal, on peut s'interroger sur les raisons de la préférence pour la succursale ou le bureau. Elles relèvent le plus souvent de considérations **juridiques**.

Dans certains pays, la création d'une société de droit local est très difficile, voire interdite, pour des non-résidents. Dans d'autres pays, ses administrateurs doivent être des nationaux. La succursale ou le bureau permettent parfois d'échapper à ces contraintes.

Mais il n'y a pas vraiment d'économies à attendre par rapport à la filiale. Si les formalités de départ peuvent être un peu moins lourdes que la création de société nécessaire pour une filiale, il n'y a pas de lien en revanche entre le coût de fonctionnement d'une structure et sa forme juridique. Une représentation commerciale permanente entraîne les mêmes dépenses, à investissements et effectifs égaux, qu'elle prenne la forme d'une filiale ou d'un simple bureau.

Conseil

Pour les implantations dans l'Union européenne, on peut utiliser le nouveau statut de « **société européenne** ». Celui-ci évite la multiplication des filiales, remplacées par un simple établissement dans chaque pays d'accueil.

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
- **L'entretien personnalisé avec un expert sectoriel Business France**, qu'il soit en France ou à l'étranger, est une occasion privilégiée d'obtenir des réponses personnalisées, d'actualiser vos connaissances de la pratique des affaires et des conditions d'accès au marché, d'identifier de nouvelles opportunités ou encore de faire le point sur vos projets en cours. En bref, une rencontre centrée sur votre problématique export. Pour plus d'informations : www.businessfrance.fr
- Les profils opérateurs réalisés par Business France vous proposent une liste sur mesure d'opérateurs locaux afin de démarrer votre prospection commerciale. Pour plus d'informations : www.businessfrance.fr
- Pour aller plus loin, vous pouvez vous tourner vers la mission de prospection, programme de rendez-vous personnalisés avec les opérateurs locaux les plus adaptés à votre projet de développement. 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