

25

Les modes de présence à l'international

Pour pénétrer un marché étranger, l'entreprise a le choix entre plusieurs alternatives : commercialiser elle-même sur place, faire vendre sur place par des intermédiaires, ou encore s'associer avec des partenaires. Les choix reposent sur le degré de maîtrise de la politique commerciale souhaitée par l'entreprise.

- ▶ Les critères de choix
- ▶ La vente avec maîtrise de la commercialisation
- ▶ La vente en coopération
- ▶ La vente par intermédiaires

Notions

Agent commissionné • Importateur distributeur • Filiale de distribution
• Succursale • Joint venture • Franchise • Société de commerce international



Travaux dirigés

- 1 Comparer des modes distribution à l'étranger ▶ *Entreprise Dunand*
- 2 Distribuer des poupées à l'étranger ▶ *Société Corolle*
- 3 Justifier des choix de distribution à l'étranger ▶ *Deschamps SA*

Vers l'épreuve E41

Distribuer des produits en préservant son image
▶ *Entreprise Médot*

1. LES CRITÈRES DE CHOIX

Le choix d'un mode de présence à l'étranger est complexe et influencé par de multiples facteurs externes ou internes.

1.1. La politique commerciale de l'entreprise

Le choix d'un mode de présence peut être contraint par le type de produits commercialisés par l'entreprise. La question du service après-vente est essentielle pour les biens industriels et le choix du partenaire pourra dépendre de ce critère.

exemple • L'entreprise API Process & Ingénierie est une PME auvergnate du secteur de l'ingénierie en équipement industriel. Pour ses contrats passés avec le Japon, le Canada ou l'Espagne, elle a décidé d'envoyer ses propres techniciens et ingénieurs (avec des stages intensifs en langue étrangère) pour assurer la maîtrise des installations industrielles.

Le choix de l'intermédiaire doit être également cohérent avec le mix de l'entreprise : le prix est souvent un critère déterminant, tout comme l'image que l'entreprise souhaite véhiculer dans sa politique de communication.

exemple • L'enseigne de prêt-à-porter espagnole Zara (groupe Inditex) connaît un développement rapide grâce à une distribution basée sur un réseau de franchise, en cohérence avec un plan marketing commercial qui a fait ses preuves dans de nombreux pays : designers à l'affût des nouvelles tendances, cycle de vie très court des produits, gestion des flux de production très serrée, prix bas, communication intégrée dans les points de vente.

L'expérience de l'entreprise à l'international est prépondérante : une méconnaissance de certains marchés la poussera nécessairement à s'associer avec des partenaires locaux.

1.2. Les ressources humaines de l'entreprise

L'effectif de l'entreprise joue un rôle déterminant dans les ressources susceptibles d'être mobilisées à l'export. Cela vaut aussi pour la maîtrise ou non des langues étrangères, de la dimension interculturelle des pays visés, de la compétence de ses ressources propres ou de ses partenaires. Dans certains cas, l'entreprise peut envoyer sur place des salariés, dans d'autres elle devra passer par des intermédiaires locaux.

Une PME de 200 personnes peut facilement mobiliser une vingtaine de salariés pour une commande importante à l'étranger, mais une TPE de 10 salariés aura plus de difficultés et devra s'associer à des partenaires pour envisager le même contrat.

1.3. Le degré d'attractivité du marché

La pérennité des structures mises en place dépend du potentiel commercial détecté lors des études de marché. Il est préférable de choisir un importateur-distributeur pour un marché sur lequel l'entreprise ne vise pas de développement de sa structure et d'envisager au contraire la création d'une filiale pour des marchés appelés à se développer sur le long terme.

exemple • Malgré sa superficie d'à peine mille mètres carrés, Hong-Kong est une terre importante d'implantations directes étrangères. La France y tient, économiquement et historiquement, une place importante et les implantations françaises augmentent de 5 % par an (total d'environ 250 filiales). Cela en fait un marché attractif qui justifie une forte présence des industries du luxe (Hermès, LVMH), des vins et spiritueux (Pernod-Ricard), de la mode (Agnès b, Jean-Paul Gaultier), de la haute couture (Chanel, Céline, Dior), de la parfumerie et cosmétiques (L'Oréal, Guerlain, Givenchy, l'Occitane).

Cette attractivité du marché se mesure à la fois par sa taille, sa progression en termes de ventes, son degré de pression concurrentielle, ses particularités.

1.4 Les aspects financiers et juridiques

La trésorerie de l'entreprise conditionne le choix des intermédiaires. Certains choix peuvent être strictement financiers (la création d'une filiale représente un investissement dont la rentabilité n'est pas immédiate).

exemple

- Une exploitation agricole située à Segonzac, en Charente, est tenue par un couple d'exploitants agricoles. Elle fabrique un vin bio et n'avait jusqu'ici jamais exporté. La trésorerie, la taille de l'entreprise et la disponibilité de ses exploitants ne lui permettaient pas de négocier avec la grande distribution. Ses produits sont néanmoins présents dans des restaurants chics et des épiceries de luxe à New York car elle est passée par un importateur-distributeur.
-
-
-
-

D'autres choix dépendent du risque que l'entreprise est prête à consentir. Ainsi, le choix d'un importateur-distributeur est nettement moins risqué puisque ce dernier achète les produits et supporte ensuite le risque de non-paiement du client. D'autre part, il est important de mesurer l'incidence des marges de chaque intermédiaire dans un circuit de distribution. Ainsi, des produits à faible valeur ajoutée ne pourront pas transiter par un circuit de distribution trop long car cela réduirait au final la compétitivité de l'entreprise face aux produits étrangers.

Dans plusieurs pays, la législation impose certaines formes de distribution et la fiscalité doit également être prise en compte, au même titre que les habitudes locales de consommation.

exemple

- Renault a créé une joint-venture en Inde avec le constructeur indien Mahindra & Mahindra dans la perspective de fabriquer sur place la Logan. Mais la législation indienne impose que la société locale détienne la majorité du capital, ce qui est le cas avec 51 % contre 49 à Renault.
-
-
-

2. LA VENTE AVEC MAÎTRISE DE LA COMMERCIALISATION

La plupart des entreprises à l'export souhaitent maîtriser leur politique commerciale, c'est-à-dire connaître les besoins du client, déterminer librement leurs prix, communiquer selon leurs propres souhaits et traiter directement les commandes. Plusieurs possibilités s'offrent alors à elles.

2.1. La vente directe à l'export

La vente directe à l'export correspond au cas où l'entreprise, souvent depuis la France, répond à une demande d'un client étranger. On peut considérer la vente directe comme une simple étape du développement export d'une entreprise.

exemple

- L'entreprise Perez, spécialisée dans la production d'outillage pour jardins, a souhaité pénétrer le marché américain, sans pour autant envisager de développement à long terme sur ce pays réputé difficile pour les produits de l'entreprise. Cette dernière a hésité entre la vente par catalogue, qui supposait l'envoi de dépliants et d'autres documents publicitaires à un grand nombre de clients potentiels, la vente par correspondance ou bien encore la vente par Internet. Elle a finalement retenu une simple participation à une foire commerciale. Sans visa lui permettant d'accepter sur place des paiements, elle s'est contentée de prendre les commandes puis a expédié les produits depuis la France à son retour.
-
-
-
-
-
-
-

La vente à l'export se passe d'intermédiaires. Elle est gérée par la propre force de vente de l'entreprise, qu'il y ait ou non un service export. Les salariés de l'entreprise organisent ainsi la prospection, la rédaction de l'offre commerciale, la négociation et l'expédition jusqu'au paiement final.

@ LES DIVERSES MODALITÉS DE LA VENTE DIRECTE À L'EXPORT

Modalités	Caractéristiques	Exemple
Représentant salarié	L'entreprise embauche un représentant dont la mission principale est de prospecter sur place un marché étranger, de prendre les commandes et d'assurer un rôle de remontée d'informations sur l'évolution du marché et les attentes de la clientèle. Il est salarié de l'entreprise et possède souvent le statut de VRP. Son choix est crucial.	Leroy Somer, leader mondial en systèmes d'entraînements et alternateurs, dispose d'une force de vente couvrant tous les territoires, notamment sous forme de représentants en Allemagne.
Foire ou salon	L'entreprise a pris des contacts sur un salon international en France ou à l'étranger. À l'issue du salon, elle répond aux demandes d'offres de ses contacts (entreprises, distributeurs). C'est très souvent le cas pour le matériel industriel.	Une PME spécialiste des réseaux sans fil (Coronis Systems) dans le Languedoc-Roussillon a réussi son implantation sur le marché chinois grâce à sa participation au China Hi-Tech Fair.
Appel d'offres	L'entreprise répond à un appel d'offres pour des contrats importants dont les annonces sont disponibles dans la presse professionnelle ou spécialisée. C'est souvent le cas pour des chantiers où les délais sont assez longs et la procédure plutôt complexe. L'entreprise soumet alors sa proposition et si elle retenue mettra en œuvre le contrat.	Le MOCI publie chaque semaine dans son cahier d'affaires des appels d'offres internationaux. Exemple : réalisation d'un ensemble touristique en Algérie. Également disponible sur http://proao.ubifrance.fr
Internet	Les sites marchands se sont développés et de nombreuses entreprises font de la vente directe. Aucun intermédiaire n'est sollicité. La vente en B to B représente la majeure partie des transactions commerciales réalisées via Internet, notamment sur les places de marché.	L'entreprise Virusboats, fabricant de voiliers et bateaux d'aviron, a mis le cap vers la Corée grâce à son site Internet. Son effectif de 8 personnes lui permettait difficilement d'autres choix.

Une entreprise peut difficilement se développer à l'export par des ventes directes. Il s'agit plutôt de ventes au coup par coup ou un début de processus dans l'approche d'un nouveau marché. Cette solution a l'avantage d'une parfaite maîtrise de la distribution.

LE BILAN DE LA VENTE DIRECTE À L'EXPORT

Avantages	Inconvénients
Absence d'intermédiaire. Maîtrise de la commercialisation. Lien direct avec le client.	Difficulté à assurer le SAV. Fidélisation de la clientèle aléatoire. Couverture difficile en cas de territoire large. Chiffre d'affaires non régulier. Gestion des risques et des commandes.

2.2. L'agent commissionné

C'est un agent local qui ne fait pas partie de l'effectif de l'entreprise : il est lié à elle par un contrat de mandat, ce qui signifie qu'il est mandaté pour prospecter la clientèle et vendre au nom de l'entreprise. L'exportateur reste maître de la fixation du prix et des conditions générales de vente et il est seul responsable auprès du client. L'agent peut être une personne physique ou une personne morale qui dispose de sa propre force de vente.

- exemple**
- La société Alp Papier, qui produit et diffuse une gamme complète de papiers pour enveloppes, emballages, supports d'impression, est représentée sur le territoire italien par un agent commissionné. Elle lui donne donc mandat d'assurer dans un secteur donné, pour une durée donnée, la représentation de ses produits. Toute commande doit avoir l'accord d'Alp Papier et le mandataire reçoit 3 % de commission sur les ventes.
 -
 -
 -
 -
 -

Contrairement au représentant salarié, c'est un intermédiaire indépendant qui est libre de l'organisation de son activité. Il peut éventuellement avoir le pouvoir de négocier pour l'exportateur. Il est possible d'ajouter dans le contrat d'agence une clause « de Ducroire ». En contrepartie du paiement d'une commission supplémentaire, l'agent Ducroire garantit à l'exportateur la bonne exécution du contrat par le client et notamment le paiement de toutes les commandes qui lui seront transmises.

LE BILAN DU RECOURS À UN AGENT COMMISSIONNÉ

Avantages	Inconvénients
Frais fixes réduits puisque l'agent est payé à la commission. Maîtrise de la politique commerciale. Représentant local qui connaît le marché.	Risque commercial à charge de l'exportateur. Dépendance vis-à-vis des performances de l'agent. Recrutement difficile. Clientèle appartenant à l'agent. Gestion des commandes par l'exportateur.

2.3. La succursale ou le bureau de vente à l'étranger

Il s'agit de structures ne disposant pas de personnalité juridique propre. Elles constituent une extension de l'entreprise nationale sur les marchés étrangers qui reste donc responsable en cas de litige. Il s'agit de structures à qui l'on confie des missions de prospection, prise de commandes, livraison, facturation, recouvrement.

exemple • La société canadienne Discount, spécialiste de la location d'autos et camions, a ouvert plus de 300 succursales au Canada et en Australie afin de couvrir au maximum ces deux territoires et être au plus près des clients. Ces succursales font partie juridiquement de la société Discount.

La différence principale entre le bureau et la succursale est que cette dernière est un établissement considéré comme stable pouvant réaliser des opérations administratives, logistiques ou financières, contrairement à un bureau de vente ou de représentation à l'étranger qui se voit plus souvent confier de simples activités de prospection.

Dans les deux cas, il s'agit d'implantations légères qui permettent de bien contrôler un marché, toutefois l'investissement que cela représente peut être considéré comme lourd et parfois risqué.

2.4. La filiale à l'étranger

C'est une société de droit local dont une part importante du capital appartient à l'entreprise exportatrice. Juridiquement, la filiale est une entreprise indépendante de la maison mère ; elle agit en son propre nom et à ses propres risques. Il s'agit de structures stables soumises aux décisions stratégiques de la société mère qui jouent souvent le rôle d'importateur-distributeur et qui gèrent de façon autonome les activités commerciales, administratives, logistiques et financières sur leur marché.

exemple • Renex est une PME française de 100 salariés installée à Palaiseau spécialisée dans la fabrication de tables traçantes. Elle s'est implantée sur le marché américain par la création d'une filiale commerciale, après avoir fait le constat que ce marché était en pleine croissance, mais a préservé la production en France.
On distingue les filiales de distribution des filiales de production qui sont de véritables implantations industrielles, par opposition à la filiale dite commerciale.

LE BILAN DE LA FILIALE COMMERCIALE

Avantages	Inconvénients
Meilleure connaissance du marché. Présence locale appréciée des clients. Avantages fiscaux.	Coûts fixes importants. Engagement à long terme. Dépendance vis-à-vis des règles juridiques locales.

3. LA VENTE EN COOPÉRATION

Pour des raisons souvent financières ou afin de pouvoir pénétrer de nouveaux marchés, des partenariats sont possibles pour les entreprises qui veulent mettre en commun des ressources ou des compétences, sur des projets à long terme. Ces partenariats peuvent être menés avec des entreprises nationales ou étrangères.

3.1. La filiale commune

Appelée également *joint venture*, la filiale commune est une société formée à l'étranger par un minimum de deux sociétés distinctes qui sont propriétaires de la nouvelle entreprise. Cette formule permet aux entreprises exportatrices d'avoir accès au marché ciblé, à la technologie, au savoir-faire et aux capitaux des entreprises partenaires. Chacune apporte une valeur ajoutée qui permet à toutes de bénéficier de la coentreprise.

La filiale commune est une pratique courante lorsque l'accès des marchés est difficile politiquement, culturellement ou techniquement.

exemple Renault a conclu depuis plusieurs années un accord pour créer une *joint venture* en Russie en partenariat avec la mairie de Moscou et a pu accélérer son développement industriel sur ce marché en forte expansion mais très difficile à pénétrer. Cette solution a nécessité des investissements importants et a demandé des négociations difficiles pendant plusieurs années mais 120 000 véhicules sont désormais produits par an dans cette filiale commune.

LE BILAN DE LA FILIALE COMMUNE

Avantages	Inconvénients
Meilleure connaissance du marché. Présence locale appréciée des clients. Avantages fiscaux.	Coûts fixes importants. Engagement à long terme. Dépendance vis-à-vis des règles juridiques locales.

3.2. La franchise à l'export

Elle permet à un partenaire d'utiliser les marques de commerce, les procédés ou les technologies de l'exportateur. Souvent utilisée dans les services pour les sociétés qui souhaitent se développer en multipliant rapidement les points de vente à l'étranger, cette solution s'appuie sur la notoriété de l'entreprise.

exemple L'enseigne Esthetic Center, spécialiste de l'épilation à prix doux, représentée par un logo très zen dont les couleurs noir et blanc témoignent d'une cible à la fois féminine et masculine, s'est attaquée avec succès aux marchés chinois et américain par le biais d'une master franchise qui concède au franchisé l'exclusivité du développement d'une enseigne pour un territoire donné.

En contrepartie d'une redevance annuelle et d'un pourcentage versé par le franchisé sur le chiffre d'affaires, le contrat de franchise prévoit que le franchiseur apporte une assistance technique et un savoir-faire commercial.

LE BILAN DE LA FRANCHISE À L'EXPORT

Avantages	Inconvénients
Maîtrise des conditions de commercialisation. Développement rapide à l'international. Contrôle de l'image.	Repose sur la notoriété de l'entreprise ou sur des procédés transférables. Montage juridique difficile.

3.3. Le portage

Cette technique, appelée *piggy back* en anglais, consiste pour une entreprise, souvent une PME, de bénéficier du réseau de distribution et du savoir-faire d'une grande entreprise déjà implantée à l'étranger. Dans ce contrat de représentation, le porteur est rémunéré par une commission sur les ventes et peut ainsi offrir des produits complémentaires aux siens.

exemple ●
●
●
●

Total a été récompensé en 2005 pour la meilleure action de portage pour la société Excell Foie Gras en Russie et en Italie. Dans ce cas, Total a fait bénéficier gratuitement à cette PME ses réseaux de distribution à l'étranger au nom du patriotisme économique. Carrefour a également mené plusieurs actions avec Partenariat France pour accompagner 50 PME françaises au Portugal.

LE BILAN DU PORTAGE

Avantages	Inconvénients
Faible investissement de départ. Pas de logistique à gérer. Risques faibles.	Pas de contrôle sur les ventes. Pas de contact avec les clients. Parfois impossibilité d'utiliser sa marque de commerce.

3.4. Le groupement d'exportateurs

Regroupées la plupart du temps dans des clubs export, les entreprises mettent en commun des moyens pour participer, par exemple, à une action collective. Elles peuvent également mettre en commun un service export. Une des conditions de réussite repose sur la nécessité pour les entreprises concernées de commercialiser des produits non concurrents.

exemple ●
●

Le Conseil régional du Limousin a pris en charge 50 % du salaire d'une secrétaire à l'export pour plusieurs PME du secteur agroalimentaire lors d'une opération commune en Irlande.

4. LA VENTE PAR INTERMÉDIAIRES

Lorsque l'entreprise exportatrice souhaite minimiser les risques ou sous-traiter certaines opérations, elle a le choix entre plusieurs intermédiaires. Certains sont présents sur le territoire national, d'autres sont présents à l'étranger.

4.1. L'importateur-distributeur

C'est une société commerciale étrangère qui achète les produits et les revend après avoir appliqué une marge commerciale. C'est l'importateur qui revend en son nom les produits et qui supporte le risque de non-paiement. Il est possible d'accorder à l'importateur une exclusivité de distribution sur une zone géographique donnée : on parle alors de concessionnaire ou bien encore d'importateur exclusif.

exemple ●
●
●

PME française spécialisée dans la production de truffes, l'entreprise Pébeyre commercialise ses produits aux États-Unis via des importateurs-distributeurs qui connaissent bien les habitudes de consommation des clients américains et qui gèrent sur place le stockage des marchandises.

LE CHOIX DU RECOURS À UN IMPORTATEUR-DISTRIBUTEUR

Avantages	Inconvénients
Transfert des risques sur l'importateur. Gestion des commandes simplifiées. Possibilité de confier à l'importateur des missions de stockage ou de SAV.	L'importateur fait écran entre l'entreprise et son marché : elle ne connaît pas le client. Dépendance vis-à-vis des performances du distributeur.

4.2. Les transferts de technologie

L'exportateur s'occupe principalement de la conception du produit et des étapes nécessaires à son lancement, et confie la fabrication et la commercialisation à une société étrangère. Cela permet à l'exportateur de développer ses marchés extérieurs, tandis que la société étrangère profite de la vente d'un produit compétitif sur son marché.

Le transfert de technologie peut prendre la forme d'une cession de brevet (transfert de tous les droits d'une invention déposée) ou d'une concession de licence (exploitation d'un brevet pour une durée déterminée). Elle peut aussi consister en un transfert de savoir-faire portant sur des connaissances techniques ou commerciales. Plusieurs raisons peuvent justifier une telle démarche : éviter les investissements coûteux de création d'une filiale ou bien accéder à un marché difficile. Cette démarche n'est pas sans risque car l'acheteur peut, à terme, devenir un concurrent potentiel.

exemple • La société française Institut Optique s'est développée sur le marché allemand en cédant plusieurs brevets de fabrication à des producteurs auprès desquels elle a également assuré une formation, apporté ses connaissances techniques et pratiques, élaboré une documentation technique.

4.3. Les autres formes de vente par intermédiaire

Selon les secteurs d'activité, l'origine ou la destination des produits, certaines formes d'intermédiaires s'avèrent incontournables. C'est le cas dans la grande distribution ou pour l'agroalimentaire.

RÔLE DES AUTRES INTERMÉDIAIRES DU COMMERCE INTERNATIONAL

Type d'intermédiaire	Définition	Exemple
Centrale d'achat	Elle référence pour le compte d'une chaîne de magasins ou d'entreprises les produits qui vont être commercialisés.	SNIW est une centrale d'achat de produits alimentaires (secs, frais et surgelés) pour magasins et supermarchés à l'étranger.
Société de commerce international	Spécialisée par produit ou par zone, elle exerce une activité de négoce ou de courtage. Elle met en relation un acheteur et un vendeur.	Yennega est une société française d'importation d'artisanat de produits en provenance du Bénin, du Mali, de la Côte-d'Ivoire et du Togo.
Commissionnaire	Intermédiaire de commerce spécialisé dans la vente, l'achat, la douane ou le transport, il agit en son nom mais pour le compte d'un commettant.	Négociants aux Halles de Rungis.

1 Comparer des modes distribution à l'étranger ► Entreprise Dunand

L'entreprise Dunand, implantée à Bordeaux, fabrique et commercialise des machines destinées à l'industrie textile. Elle souhaite se développer de façon durable sur le marché asiatique et hésite entre trois modes d'accès : une joint-venture, un contrat de distribution exclusive avec son distributeur actuel, une filiale de distribution à 100 %.

- 1 Faire un tableau comparatif des avantages et des inconvénients de ces trois modes d'accès pour l'entreprise.
- 2 Formuler un choix argumenté.

2 Distribuer des poupées à l'étranger ► Société Corolle (d'après sujet d'examen)

Créée en 1979, Corolle, entreprise française implantée à Langeais près de Tours (37), est aujourd'hui la marque leader de la poupée haut de gamme en France, distribuée chez les spécialistes du jouet et dans les grands magasins. En 1989, la société Corolle est rachetée par le groupe Mattel. Les produits continuent à être créés au sein des ateliers Corolle, à Langeais. L'équipe qui crée les produits Corolle à Langeais sélectionne des photos d'enfants à partir desquelles vont être réalisées des sculptures puis des moules qui serviront de base à la fabrication des poupées.

Les poupées Corolle bénéficient d'un très bon rapport qualité/prix et font l'objet de nombreuses normes de qualité.

La gamme est particulièrement large :

De 0 à 18 mois, les doudous « Babicorolle » sont très doux et ultra légers. En 2006, ils s'enrichissent avec des nouveautés très originales aux couleurs acidulées et pleines de douceur.

À partir de 18 mois, la famille « Mon Premier » offre tout un univers de jeu complet, adapté à la morphologie des plus petites filles avec des petits bébés légers, des vêtements faciles à passer et des accessoires de nursery.

À partir de 3 ans, la petite fille qui a envie de jouer à la maman trouvera son bonheur dans la famille « Les Classiques », qui compte beaucoup de beaux bébés (en cinq tailles différentes), avec leurs vêtements et accessoires de nursery.

Et pour de jolies poupées à qui faire des confidences, direction la famille « Miss Corolle », qui comprend également « Les Chéries », plus particulièrement adaptées aux fillettes à partir de 5 ans.

Quatre grands principes fondent l'action de la direction :

- la création, conception et fabrication de produits exclusivement haut de gamme à forte valeur ajoutée ;
- une écoute attentive des consommateurs, c'est-à-dire des enfants ;
- une recherche incessante de créativité et d'innovation ;
- une volonté permanente de pénétration et de développement sur les marchés étrangers qui permet une désaisonnalisation de l'activité.

Déjà présente dans 21 pays, Corolle reçoit régulièrement des distinctions en France et à l'étranger. En 17 ans, Corolle a reçu 11 récompenses à l'exportation et 15 en France.

Dans le cadre de la recherche d'un mode de présence en Europe du Nord (Danemark, Suède, Norvège), trois possibilités sont envisagées :

- vente par l'intermédiaire d'un agent commercial exclusif ;
- vente par l'intermédiaire d'un importateur-distributeur ;
- création d'un réseau de franchise autour d'un concept centré sur la poupée et ses accessoires.

Le directeur commercial vous précise un certain nombre de contraintes :

- Corolle souhaite contrôler le prix de vente au client final ;
- Corolle veut développer une politique de marque ;

- Corolle ne souhaite pas financer les stocks de produits à l'étranger ;
- le budget pour les frais de commercialisation sera limité (publicité, documentation) ;
- Corolle désire développer un volume de ventes régulier.

- 1 Recenser dans un tableau les avantages et les inconvénients de chaque possibilité envisagée.
- 2 Choisir le mode d'accès qui répond le mieux aux contraintes définies par le directeur commercial.

3 Justifier des choix de distribution à l'étranger ▶ Deschamps SA

Après lecture de l'annexe :

- 1 Identifier les facteurs-clés de succès de l'entreprise dans son développement international.
- 2 Repérer les différents modes d'accès des marchés étrangers utilisés par l'entreprise.
- 3 Montrer pour chaque mode d'accès les justifications retenues par l'entreprise et les difficultés rencontrées.
- 4 Justifier le choix de la Chine et des États-Unis comme marchés porteurs pour cette entreprise.

ANNEXE

Lorsqu'en 1999, Didier Blanchon reprend Deschamps SA, fabricant varois de mâts pour drapeaux et pavillons, l'export ne représente que 15 % du chiffre d'affaires de cette société de vingt salariés spécialisée dans la fabrication de mâts porte-pavillon. Et encore, cet export s'effectuait uniquement avec les clients français comme Accor ou Renault.

Avec 70 % de parts de marché dans l'Hexagone, réalisés depuis son usine de 1 000 m² de Saint-Raphaël dans le Var, le nouveau Pdg se trouve obligé de partir à la recherche d'autres terres de conquête. Ces mâts en stratifié polyester fibres de verre disposent d'un bon positionnement face aux concurrents internationaux qui proposent des produits en métal (risque de rouille) ou en inox (coût deux fois plus élevé).

À partir de 2001, en réponse aux demandes spontanées de distributeurs, il commence à exporter en Italie, Espagne, Autriche, Slovaquie et Israël. L'export atteint vite 20 % du chiffre d'affaires. Didier Blanchon décide donc d'étendre son rayon d'action mais se heurte à un écueil : le transport revient aussi cher que la fabrication. Il faut donc produire sur place.

Voici dix-huit mois, le Pdg est parti avec la CCI Marseille-Provence à Shanghai dans l'objectif de trouver un partenaire. « Nous avons rencontré une douzaine d'entreprises chinoises intéressées. Huit d'entre elles ont continué à négocier avec nous après mon retour en France. Mais elles étaient de plus en plus gourmandes. J'ai donc renoncé à une joint-venture pour créer tout seul Deschamps Fiberglass products à Ningbo (usine de 4 000 m² et 30 salariés) tout en offrant à mon fournisseur chinois de pièces détachées 10 % du capital ».

Depuis le début de la production en juin dernier, la Chine a vendu 1 500 mâts en... Europe de l'Est, Arabie Saoudite et Australie. Les distributeurs chinois (trois installés dans les plus grandes villes : Pékin, Shanghai et Canton) commencent juste à être livrés en cette fin d'année. « La Chine est un marché gigantesque car les Chinois pavoisent énormément ». La même démarche empirique avait été appliquée un an auparavant aux États-Unis. Avec une différence de taille : 300 000 euros d'investissements en Chine (30 salariés) et 1 million d'euros aux États-Unis (huit salariés) et qui s'explique par un coût de revient inférieur de 40 % dans l'empire de Milieu (plus de machines aux États-Unis). Ces usines ne serviront pas la France (20 salariés).

Après plusieurs voyages infructueux outre-atlantique, Didier Blanchon s'associe avec un Français biculturel (63 %-32 %) pour créer son usine à Mebane (Caroline du Nord) sur 2 000 m². La production de Fiberglass Flagpoles of America Inc a débuté en juin 2005 et le marché s'avère prometteur après « deux ans de purgatoire pour nous tester » souligne le Pdg.

À la clientèle des entreprises et institutionnels s'ajoute celle des particuliers plantant des drapeaux dans leur jardin.

Le Moci, n° 1778, 23 novembre 2006

L'entreprise Médot, située à Pargny-les-Reims (Marne), produit et commercialise du champagne. L'entreprise s'intéresse au marché américain qui représenterait un intérêt en terme d'image. Elle procède à l'étude de la réglementation et des conditions de distribution présentées en annexe.

- 1 Présenter les avantages et les inconvénients pour l'entreprise Médot dans l'hypothèse où celle-ci choisirait l'importateur comme mode de commercialisation.
- 2 Indiquer les précautions contractuelles à envisager par l'entreprise Médot pour préserver l'image du produit et contrôler ses conditions de distribution dans le cas où un contrat d'exclusivité serait nécessaire.
- 3 Faire la liste des critères de présélection des distributeurs potentiels.

ANNEXE : La distribution : un circuit complexe

La réglementation de la mise sur le marché des vins comporte des particularités propres à chaque État, qui s'ajoutent à la réglementation fédérale. Cette complexité réglementaire a pour effet, entre autres, de rallonger le circuit de distribution. Celui-ci va légèrement différer, selon qu'il s'agit d'un État sous contrôle, un « Control State » ou d'un « License State ». Il ne faut pas oublier que les États-Unis ont connu la prohibition, que les alcools sont gérés par le bureau fédéral « des alcools, du tabac et des armes à feu », avec un fort contenu moralisateur.

La distribution traditionnelle : le « Three Tier System »

Dans un « Control State », le régime de monopole étatique gère le commerce de gros : le commerce de détail relève, selon les cas, de magasins d'État et/ou de magasins privés. Les « License States » sont des États où les grossistes doivent posséder des licences payantes délivrées par l'État, et révisables chaque année. Parfois, s'ajoute l'interdiction faite à une même entreprise d'avoir plusieurs points de vente au détail comme pour New York ou le Maryland.

L'importation et la distribution des vins aux États-Unis suit un circuit complexe couramment appelé le « Three Tier System ». Celui-ci date de la fin de la Prohibition, et résulte de la volonté du gouvernement de séparer la production et le commerce de détail. Il s'agit d'un circuit comprenant trois échelons qui permet ainsi un contrôle rigoureux de la distribution des vins et une collecte efficace des taxes qui en découlent.

Les différents échelons :

- a. l'importateur ou le producteur ;
- b. le grossiste ou le distributeur ;
- c. le détaillant ou le restaurateur.

La réglementation impose aux fournisseurs étrangers la désignation d'un ou plusieurs importateurs américains qui peuvent être nationaux ou régionaux. Eux seuls sont habilités à mettre les vins sur le marché. Ils s'occupent des formalités de douane et d'importation, et d'une partie de la logistique.

Les importateurs nationaux : les maîtres du marché

Comme leur nom l'indique, ils disposent d'un réseau de distribution sur l'ensemble du territoire, y compris les dix-huit États contrôlés. Il s'agit souvent de grosses structures appartenant aux groupes leaders (Seagram, Grand Met, LVMH...). Ils sont assez rigides, imposant fréquemment des contrats d'exclusivité. Ils sont souvent très exigeants avec leurs producteurs, en particulier en matière de volume. S'ils permettent une approche plus globale du marché, ils nécessitent d'importants investissements promotionnels et publicitaires.

Les grands importateurs nationaux actuellement sur le marché sont souvent tenus par un contrat d'exclusivité réciproque avec une grande maison de champagne dans ce cas, ils ne peuvent pas s'intéresser à de nouveaux champagnes tant qu'ils ne sont pas libérés de leur exclusivité.

Il existe néanmoins une palette d'importateurs nationaux de taille plus petite, toujours à la recherche de nouveaux produits. Ils offrent la possibilité d'un dialogue plus ouvert avec les producteurs, ayant eux-mêmes un pouvoir plus limité. Enfin, certains importateurs sont dans le même temps propriétaires ou partenaires de grandes marques françaises ou étrangères, rachetant des productions ou des négociants : cette tendance se confirme ces dernières années, et renforce ainsi la suprématie de certains grands groupes.

Les importateurs régionaux : une spécialisation et une connaissance du terrain

Les importateurs régionaux sont spécialisés dans l'importation sur un espace géographique plus restreint. Ils peuvent étendre leurs actions sur plusieurs États ou se limiter à un seul d'entre eux, voire à une aire métropolitaine particulière. Leur efficacité principale réside dans la bonne connaissance du territoire qu'ils couvrent et la proximité avec leurs clients. L'importateur régional peut être un échelon pertinent pour l'implantation de produits nouveaux. L'engagement avec ces derniers induit toutefois un partenariat substantiel, car il est souvent nécessaire de soutenir les opérations qu'il met en place en matière d'actions promotionnelles.

Les distributeurs et grossistes : une force de vente incontestable

Les distributeurs ou grossistes sont le deuxième échelon du « Three Tier System ». Ils représentent la force de vente et la clientèle des importateurs. Néanmoins, le rapport de force qui existe entre les deux dépend largement de la taille de chacun. Il faut donc retenir que les distributeurs ne sont pas toujours totalement libres de leurs actions, étant parfois tenus par leurs principaux fournisseurs. Les grands distributeurs proposent généralement plusieurs marques de produits directement concurrents.

Dans le monde des vins, les fusions et acquisitions entre les entreprises et les groupes entraînent une distribution de plus en plus concentrée. Ces changements sont souvent sources de remise en cause des relations entre les producteurs, fournisseurs, importateurs et détaillants.

Les détaillants et les restaurants : la rencontre avec le consommateur

Les détaillants sont les seuls à pouvoir vendre aux consommateurs. Selon les États et la réglementation, il peut s'agir d'un supermarché, d'un club d'achat, d'un drugstore, d'un caviste (les « liquor stores ») ou encore d'un magasin d'État ; de même, ils peuvent faire partie d'une chaîne ou être simplement des magasins indépendants.

Leur rôle est capital dans la mise en vente et la promotion des vins. Représentant le seul contact entre les consommateurs et le produit, ils sont souvent amenés à jouer un rôle de conseillers et pédagogues. À ce sujet, leur maîtrise en matière de vins effervescents et de champagnes est fondamentale dans la valorisation du produit auprès des acheteurs.

De la même manière, tous les établissements autorisés à distribuer des boissons alcoolisées (restaurants, hôtels, bars...) permettent un contact privilégié entre le produit et le consommateur. La carte des vins est la première approche par laquelle passe le client, conseillé ou non par un sommelier ou un serveur compétent.

Le développement de la vente du vin au verre est particulièrement bénéfique pour les champagnes et les autres vins mousseux, en particulier lorsqu'ils sont consommés comme apéritifs. Dans cette même tendance, on a vu se développer une nouvelle catégorie d'établissements, les « champagnes bars » qui, non seulement distribuent les champagnes, mais aussi quelques vins mousseux ; ils ont l'avantage de très bien connaître les produits et sont ainsi une bonne vitrine pour les produits effervescents de qualité.