

Cinq méthodes pour ap

Les entreprises disposent de plusieurs possibilités pour aborder l'exportation, du partenariat classique avec un importateur au référencement sur une « market place ».

LES ENJEUX

→ Les exportateurs disposent de **multiples options** pour installer leurs produits à l'étranger.

→ **La proximité avec les revendeurs** du marché visé s'impose. Il faut alors soit du personnel expatrié, soit du personnel local, parfois visiter les clients avec le partenaire.

→ **La solidité et la durabilité des partenariats** se mesurent aux moyens humains et financiers, mais aussi à la connaissance du marché et des réseaux de revente, aux exigences qualitatives et à la passion pour les produits.

1. PASSER PAR LES IMPORTATEURS

Trouver un importateur, vendre dans un pays nouveau, partager les bénéfices... Pour l'essentiel, les exportateurs français réalisent leurs ventes mondiales selon ce mode opératoire. 95 % des exportations de Champagnes Laurent-Perrier (215 M€ de CA, dont 66 % à l'export) sont vendus par des sociétés partenaires, le reste via des filiales. « *Un importateur qui a la fibre, la connaissance du marché et des clients, est bien meilleur que nous, car on ne peut être sur tous les fronts*, explique Yves de Bohan, directeur export. *C'est notre intérêt de le rechercher, de le conserver.* » Pour trouver la perle rare, il scrute les sociétés d'import les plus renommées du secteur. Ainsi, l'importateur de Veuve-Clicquot en Italie s'est vu retirer récemment cette marque de prestige par LVMH. Laurent-Perrier a sauté sur l'occasion pour lui proposer sa carte. « *D & C connaît les circuits de vente,*

il dispose de la logistique et il aura à cœur de prendre sa revanche avec nos marques », anticipe Yves de Bohan. De même, les 15 importateurs pour les États-Unis de la Laiterie d'Isigny (150 M€, dont 40 % à l'export) ont d'abord été sélectionnés sur leur maîtrise du froid : « *Installations frigorifiques, camions, capacités logistiques, nous vérifions tout avant de choisir un partenaire*, explique Luc Lesénécal, directeur commercial général. *Viennent ensuite la connaissance du fromage et la passion du métier.* » La laiterie produit fromages, beurre et crèmes AOC haut de gamme, les premiers gagnant l'Amérique en avion, les seconds par voie maritime. Tout au long du voyage, de Normandie jusqu'à la petite crèmerie du Texas, la maîtrise des températures doit être totale, surtout aux États-Unis, où l'on cultive la phobie du fromage au lait cru... Le dirigeant révèle avoir commis l'erreur de choisir un importateur qui, bien qu'enthousiaste, n'avait pas la structure suffisante. « *La passion ne doit pas l'emporter sur la raison. Il y a eu des problèmes de maîtrise du produit et nous avons dû rompre.* » Ces entreprises connaissent l'état financier de leur partenaire, notamment via les assurances et la Coface, ce qui évite les douloureux problèmes d'impayés.

2. CRÉER UNE FILIALE DE DIFFUSION LOCALE

A priori, nul n'attendrait une PME sur le terrain de la création de filiales à l'étranger, plutôt réservée aux



NOEL HENDRICKSON/MASTERFILE

>>> De la simple exportation de produits à l'implantation à l'étranger, les diverses options imposent **BEAUCOUP DE RIGUEUR.**

géants de l'agroalimentaire. Car entretenir une « business unit » à l'année coûte cher en frais de structure. C'est pourtant le choix fait par le spécialiste savoyard des sirops, Routin (53 M€ de CA, dont 25 % à l'export), aux États-Unis depuis 1996 et dont le siège est à New York. « *Il aura fallu dix ans pour que cette société soit à l'équilibre*, confie le PDG, Jean Clochet. *C'est plus que prévu, même si notre analyse était bonne au départ.* » Alors qu'en France Routin s'adresse principalement à la grande distribution, aux États-Unis, il vend des sirops aux grossistes à la marque 1883. La bonne idée est d'avoir considéré le sirop comme une base d'aromatization, pour glaces, cocktails et in-

fusions pour boissons chaudes – tel le parfum de tarte au citron à mélanger avec du lait ! – et pas seulement comme une boisson basique. « *L'idée, c'est d'être à la fois une société française – pour l'image – et une société américaine, pour le service au client, qui facture en dollars, explique Jean Clochet. Il faut être un acteur local. Le patron de Routin America est un Américain. La structure reste légère: la gestion est confiée à la filiale américaine de Banques populaires, et la vente à sept brokers quasi exclusifs qui visitent les grossistes.* » Jean Clochet confie avoir retrouvé ainsi un esprit de développeur, alors qu'en France il est contraint à la défensive avec ses grands clients.

procher les marchés

3. IMPLANTER OU RACHETER UNE USINE SUR PLACE

Les entreprises de taille moyenne à la recherche de cette voie sont encore peu nombreuses. Eurexia, une firme de charcuterie, s'est risquée en Pologne et en Chine; Pierre Martinet tente l'aventure au Brésil. En 2003, le patron de l'entreprise éponyme a investi dans la salade traiteur (production et vente), et dans la préparation de cornichons et de poivrons expédiés en France. «*C'est encore une activité embryonnaire, nous n'employons que 35 personnes et nous sommes présents dans 70 magasins à Sao Paulo et Brásilia*», explique Pierre Martinet. La petite usine produit des salades, du museau, du taboulé et des cœurs de palmier, notamment pour Carrefour, où une opération de promotion a eu lieu en décembre. Pourquoi une usine en propre et non un contrat de sous-traitance, un partenariat ou des exportations classiques? «*Nous sommes sur le marché du produit frais avec des DLC courtes qui exigent une grande réactivité*, expose Pierre Martinet. *Nous devons être proches de la logistique, des consommateurs.*» Le patron avoue avoir encore à investir en publicité et devoir recruter – un directeur général – pour développer son affaire. Mais il ne s'est pas embarqué sans de solides connaissances: «*Je vends du museau au Brésil depuis 1983, j'ai pu observer toutes les évolutions politiques et économiques du pays*», souligne-t-il. Dans son étude préalable, il s'est penché sur

deux aspects fondamentaux: la logistique, compte tenu de la dimension du marché, et les aspects fiscaux, à la fois lourds et complexes.

4. ACCOMPAGNER LES ENSEIGNES À L'ÉTRANGER

Nombre de PME ont bénéficié de l'expansion des enseignes françaises à l'étranger. Des dizaines de patrons ont pris l'avion, avec Carrefour, à l'occasion des semaines françaises au Brésil, au Japon, en Pologne. À travers sa filiale IRTS, Auchan ouvre les frontières à ceux qui veulent être présents en Espagne, en Italie, en Russie. «*C'est un outil d'intermédiation qui permet à un délégué PME de se pencher avec les fournisseurs sur des projets structurés, à destination des entreprises qui en ont les moyens opérationnels*», indique un porte-parole de l'enseigne.

5. SE FAIRE RÉFÉRENCER SUR UNE MARKET PLACE

Ce n'est pas une méthode encore bien connue, il n'y a pas encore d'exemple d'efficacité, mais il pourrait s'agir d'une nouvelle méthode de conquête à l'exportation: le référencement sur des places de marché électroniques. Même si celles-ci ont surtout laissé le souvenir de lourdes restructurations et provoqué des craintes sur les méthodes d'achat via les enchères inversées, elles fonctionnent aussi pour de l'approvisionnement en continu sur la base de contrats annuels et

d'appels d'offres classiques. Ainsi, CPG Market, détenue par Accenture et spécialisée dans le B to B entre industriels, détient dans sa base de données quelque 15 000 fournisseurs du monde entier. «*La gestion de contrats permanents représente 15% de notre activité*, révèle Serge Pauperté, dirigeant de CPG. *Avec les appels d'offres, le sourcing, le saisonnier, nous avons procédé à*

1 million de transactions l'an dernier.» Comme le modèle économique est basé sur la vente de prestations de services à l'occasion des transactions, la market place a surtout besoin d'un grand nombre de sociétés sérieuses dans sa base de données. Du coup, le référencement est gratuit! Cela mérite d'être signalé...

SYLVAIN AUBRIL