

# Comment trouver le bon partenariat à l'export

Passer par un intermédiaire est la solution la plus simple pour vendre à l'étranger. Mode d'emploi.

**P**our les entreprises habituées à travailler sur le marché français, en particulier les PME, les premiers pas à l'export sont toujours difficiles. Leurs dirigeants estiment souvent n'avoir ni le temps ni les moyens de prospecter les pays lointains dont ils ignorent la langue, la culture et les réglementations. Il existe pourtant un moyen simple et peu coûteux de se lancer, même si l'on n'a aucune connaissance du marché convoité : faire appel à un ou plusieurs partenaires installés sur place, apporteurs d'affaires, agents commerciaux ou bureaux d'achats. La collaboration peut vite se révéler fructueuse, à condition bien sûr que les deux parties trouvent un terrain d'entente pour se partager équitablement les fruits de leurs efforts. Pour parvenir à un accord équilibré, l'exportateur doit donc être prudent et procéder en quatre étapes.

**Partager la marge.** La première consiste à vérifier qu'il a bien des produits capables de susciter l'intérêt de partenaires sérieux. Et à préparer ses arguments pour les convaincre. Quatre critères sont à prendre en compte. D'abord,

la marge. Moins elle est élevée, moins un partenaire sera tenté de la partager. A moins que le produit puisse se vendre en très grande quantité. Un fabricant de pots de confiture en verre a ainsi concédé 1% de son chiffre d'affaires réalisé à l'export à l'agent étranger chargé d'écouler par containers entiers sa marchandise dans le monde. Le deuxième critère est l'âge du produit. S'il est en fin de cycle, il est en général trop tard pour songer à un partenariat, sauf à lui trouver une deuxième vie : c'est ce qu'a par exemple réussi Solex dans les pays de l'Est.

**Etude préalable.** Le troisième argument de vente est le niveau technologique. Plus il faut de qualifications techniques pour commercialiser le produit dans le pays où l'on souhaite s'implanter, moins les candidats à un partenariat seront nombreux. Enfin, quatrième point à étudier, la réglementation. Une étude préalable des lois et des normes de sécurité du pays cible permettra de mieux évaluer la faisabilité du projet. C'est seulement après avoir passé en revue ces différents volets du dossier que l'on peut se mettre en chasse d'un partenaire.

Il s'agit alors d'évaluer le niveau de connaissance du marché que celui-ci doit posséder, ainsi que ses références, sa réputation et ses compétences techniques pour vendre et assurer la maintenance des produits. Et d'identifier la personne ou l'organisme le mieux adapté à l'offre.

Pour trouver cette perle rare, les candidats à l'export ne pouvaient autrefois compter que sur le bouche-à-oreille ou l'aide des postes d'expansion économique des ambassades. Aujourd'hui, ils peuvent aussi utiliser Internet : plusieurs sites thématiques répertorient les partenaires potentiels dans la plupart des pays (lire l'encadré ci-dessous). Il existe trois formules simples. Si vous

avez surtout besoin de contacts pour tester un nouveau marché, ou si vous voulez seulement «faire un coup» sans lendemain pour écouler un produit, l'apporteur d'affaires peut constituer la bonne solution. Son rôle consiste simplement à vous ouvrir son carnet d'adresses, moyennant une commission généralement proche de 5% du chiffre d'affaires réalisé par son entregent.



PHOTOS : CORBIS - ISABELLE LEY-LEHMANN POUR MANAGEMENT

Mais l'exportateur ne doit pas oublier qu'il prospecte en terre inconnue. Pour plus de sûreté, il est conseillé de négocier un pourcentage sur les ventes encaissées et non sur celles facturées. Même les grandes entreprises procèdent de cette manière. C'est par exemple le cas des collants Well pour leurs ventes en Russie ou du fabricant de matériel électrique Le-grand dans les pays asiatiques. Les chambres de commerce à l'étranger ainsi que le réseau Ubifrance peuvent apporter une aide précieuse pour mener cette négociation. Ces deux organismes, le premier privé, le second public, entretiennent un réseau relationnel avec les entreprises locales qui peut se révéler très utile.

Autre partenaire possible : l'agent commercial. Avec lui, la collaboration est plus étroite puisqu'il s'agit de lui confier la vente des produits. L'agent démarque des entreprises pour le compte de l'exportateur et organise des rendez-vous. Etant sous mandat, il peut même signer des contrats au nom de son partenaire. En fonction des services rendus, sa commission est variable. En réclamant 1% du montant de ses ventes, l'agent du fabricant de pots en verre déjà évoqué se situe dans le bas de la fourchette. A l'opposé, un éditeur de guides touristiques reverse 50% à un agent qui prospecte pour lui des hôteliers à l'étranger afin de leur vendre de l'espace publicitaire.

Si l'exportateur vend des produits de grande consommation, il a intérêt à accéder au réseau commercial déjà installé d'un distributeur local. Mais il s'agit alors d'un partenariat lourd et coûteux : entre 20 et 30% du chiffre d'affaires devront être versés à son partenaire. Du coup, il s'avère souvent préférable de faire appel aux bureaux d'achats des grandes chaînes de magasins (pour les connaître, consultez le guide «Bureaux d'achats correspondants de grands magasins étrangers» aux éditions Ubifrance, disponible sur [www.plusdetudes.com](http://www.plusdetudes.com)). Implantés en France, ils déchargent leurs fournisseurs des complexités de l'exportation. Aussi simple que d'ajouter un point de vente supplémentaire au réseau national !

**Agent exclusif.** Autrefois accusés de faire écran entre l'exportateur et le distributeur local, ces bureaux évoluent et se transforment en véritables partenaires. Ils répercutent ainsi de mieux en mieux les informations sur les conditions de vente des produits auprès de leurs clients étrangers. Dans le secteur textile, par exemple, Mint travaille à Paris pour le compte de grands magasins des Etats-Unis, d'Arabie saoudite, du Canada et du Pérou.

Une fois le type de partenaire choisi, l'exportateur doit se montrer prudent. Avant de conclure un accord définitif, un test (action ponctuelle) est recommandé. Surtout si le produit est soumis à d'importants effets de mode (articles de décoration), ou exige des compétences techniques de la part des vendeurs (informatique). Le nombre de partenaires mérite aussi réflexion. Si les investissements à réaliser sur place pour implanter le produit sont lourds (publicité, for-

mation des vendeurs et des acheteurs, autorisations administratives, service après-vente...), ne prendre qu'un seul agent, en lui accordant l'exclusivité, est une bonne solution. Dans d'autres cas, mieux vaut en avoir plusieurs, pour ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier. Mais il faut alors les en avertir et définir la même règle du jeu avec tous (notamment les conditions tarifaires), sous peine de perdre sa crédibilité.

L'exclusivité constitue évidemment un atout pour convaincre un partenaire de s'investir à fond. Mais c'est surtout la qualité du produit qui le motive. Et toutes les aides que l'exportateur lui propose pour soutenir les ventes. Des fabricants de matériel de bricolage réalisent ainsi des films de démonstration pour leurs distributeurs étrangers. Qui leur réservent du coup une place de choix dans leurs linéaires. ■ **Propos recueillis par Laurent Ducoux**



**Par Thierry Craye** Intervenant au Cnof et fondateur du cabinet OptiVente

### Les sites Web pour nouer des contacts

■ **Agent-co.com.** Ce site met en relation entreprises et agents commerciaux. Il possède des bureaux en Italie, en Belgique, au Luxembourg et, bientôt, au Canada. Le coût dépend de la prestation demandée : de 25 € pour le CV d'un agent à 4 000 € pour la sélection de l'agent et pré-signature de son mandat.

■ **Groupe-frex.com.** Le Groupe Frex se concentre sur la Russie et les pays de l'Est. Ses services incluent la mise en relation avec des intermédiaires locaux.

■ **Ubifrance.fr.** Le réseau Ubifrance met à disposition sa base de contacts enrichie par le réseau des 156 missions économiques attachées aux ambassades françaises à l'étranger.

