



Entretien avec Madame Aliona Mercier

réalisé par Monsieur Ghenadie Radu, Docteur en droit, Altaprisma

Paris, le 6 mai 2015

« Les opérations d'exportation comme leviers de croissance »

Altaprisma : Merci d'avoir accepté l'idée de nous accorder cet entretien. Pourriez-vous vous présenter brièvement, s'il vous plaît ?

Mme A. Mercier : Merci pour de m'avoir accordé cette opportunité. J'ai 15 ans d'expérience professionnelle dans l'import-export. J'ai travaillé et évolué dans différents domaines et secteurs, mais la composante internationale a été et reste toujours le fil conducteur de mon parcours professionnel. C'est passionnant, car mon rayon d'action s'est étendu de l'Europe Occidentale à l'Europe Centrale et de l'Est, à l'Afrique, au Moyen Orient, aux Etats-Unis, à l'Asie. Grâce à un parcours diversifié et à l'exercice de fonctions à responsabilités polyvalentes, j'ai pu acquérir des compétences dans le développement du business à l'international, la vente, le management de la force de vente, l'administration des ventes, les achats et la négociation commerciale. La gestion des réseaux de distribution internationaux, l'organisation du transport et de la logistique internationale, font aussi partie de mes compétences. A travers mes différents postes à l'export, j'ai formé des équipes de ventes. J'ai réalisé des « formations produit » en différentes langues, que ça soit en anglais, en russe, en italien ou même en roumain, en fonction des besoins des clients. Cela m'a amené aujourd'hui, tout naturellement, vers le milieu de la formation. De plus, mes études de Commerce International, complétées ensuite par un Mastère de Management Opérationnel International à l'ESSEC (Ecole Supérieure de Sciences Economiques et Commerciales), m'apportent une vraie valeur ajoutée dans ce sens. J'ai réalisé des business plans, organisé des actions commerciales et merchandising, des événements (campagnes de presse, télé, etc.), lancement de nouveaux produits, des salons professionnels en Italie, en Suisse, en Pologne, en Russie, en Ukraine, en Roumanie, etc.

Altaprisma : Les opérations d'exportation sont souvent présentées aux entreprises comme leviers de croissance. Quels éléments faut-il prendre en compte pour bâtir une stratégie gagnante à l'exportation ?

Mme A. Mercier : En effet, beaucoup d'entreprises, après avoir consolidé leurs positions et leur notoriété sur le marché national, se lancent à l'international, soit en vue d'acquérir de nouvelles parts de marché pour renforcer ces positions par rapport à la concurrence locale, soit pour augmenter leur chiffre d'affaires, soit par volonté de diversifier leurs clients pour diminuer les risques, soit du fait d'un surplus de production à écouler. De plus, la conjoncture se fait ressentir autant pour les entreprises que chez les consommateurs. Les coûts de fonctionnement des entreprises augmentent et le pouvoir d'achat est en baisse, sans oublier que la saturation du marché national est fortement concurrencée par de nouveaux arrivants.

Face à la crise, les entreprises, indépendamment de leur taille, n'ont souvent d'autres choix que de couper dans leurs budgets pour faire face à des baisses de chiffre d'affaires. Elles se trouvent obligées de réduire les coûts, de licencier, etc. C'est souvent un temps de remise en question, de

restructuration et de réorientation. Comment continuer à se développer et croître dans ces conditions, sans pénaliser la pérennité de son entreprise, ses ressources, ses employés ? Que ça soit à l'origine une démarche volontaire, ou purement opportuniste suite à une demande d'un client étranger, l'export représente un réel défi pour toute entreprise. Cela amène involontairement à se poser beaucoup de questions au départ, qui se révéleront primordiales pour la suite : par où commencer ?; par quel pays ?; sait-on faire ça en interne ?; est-ce qu'il est plus judicieux de se faire accompagner ?; combien cela va coûter ?

Dans le même esprit, quelle stratégie d'exportation faudra-t-il envisager pour le développement futur de l'entreprise ? Quelles compétences spécifiques, quelles ressources financières seront les plus appropriées ? Comment structurer son offre commerciale et bâtir une stratégie export pour le succès d'un tel projet ? Gardons toujours à l'esprit que la France bénéficie d'une belle image de marque à l'étranger, le « made in France » a toujours été bien vu. Pourquoi s'en priver ? L'exportation est l'une des plus rentables stratégies de développement d'une entreprise. Et les stratégies d'internationalisation sont des véritables moteurs de croissance. Face à ce constat, un état des lieux s'impose, permettant aux entreprises d'évaluer leurs points forts et leurs points faibles, pour mieux optimiser le déroulement de la conquête des marchés étrangers et choisir l'approche la plus adéquate.

Le diagnostic export répond parfaitement à ces questions et à beaucoup d'autres. C'est un véritable outil d'évaluation, qui permet de vérifier la pertinence de tout projet de développement à l'international. Il apporte des informations précieuses quant à la prise de décisions. Selon les résultats du diagnostic export, l'entreprise pourra mesurer l'adéquation de son projet avec ses moyens humains, techniques, financiers, marketing et évaluer ses réelles possibilités.

Les analyses de type SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) et PESTEL (Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique et Légal) constituent la base de tout diagnostic export. Analyser les différents facteurs externes à l'entreprise permet de mettre en évidence tout risque politique, économique, social, technologique, écologique, législatif dans le pays visé, afin de pouvoir l'anticiper. Enrichies avec d'autres matrices d'analyse stratégique, en fonction de la position concurrentielle de l'entreprise, des marchés visés, des produits à proposer, on obtient une vue d'ensemble de la situation, pour mieux organiser son offre commerciale à l'international. Cette période, plus ou moins longue, de « défrichage » et d'analyse de ses moyens et ressources est une étape indispensable avant tout développement sur la scène internationale.

Pour accroître ses chances à l'international, voici quelques éléments gagnants d'une stratégie à l'export :

- avant toute chose, identifier sa motivation pour l'export et son projet. Formaliser les valeurs que l'on veut transmettre (à travers ses produits, son savoir-faire, sa culture d'entreprise). Cela relève de son approche managériale, mais qui ne peut pas être facilement applicable à l'identique sur tous les marchés locaux. S'intégrer à la culture et aux règles d'un pays ce n'est pas une démarche anodine. Se faire accompagner par des spécialistes et souvent plus que conseillé ou bien investir du temps pour réaliser ce type de démarches qui s'avèrent souvent du sur-mesure ;
- ne pas attendre le déclin du marché national pour se tourner vers l'export. Diversifier ses clients et ses pays de distribution permet aussi de résister aux fluctuations des marchés ;
- faire un état des lieux de son entreprise et de son organisation pour adapter le projet export à ses moyens ;
- procéder ensuite à la découverte des marchés cibles grâce à des études de marché, des études test des produits ;
- savoir bien identifier et sélectionner ses marchés, ses partenaires, ses prospects/clients ;
- mettre en place en interne une cellule export (recrutement et/ou faire appel à un spécialiste) avec des représentants de chaque département concerné, pour s'assurer de la cohésion des salariés autour du même projet.

Une fois le terrain « déminé », par ordre de priorité, on procédera à la mise en place d'un plan d'actions qui confirmera l'étude de faisabilité selon un plan prévisionnel bien établi. Celui-ci permettra de se lancer à la conquête de l'international en toute conscience et pas seulement par opportunisme. La question n'est donc pas de savoir s'il faut viser l'International, mais comment y aller, car le déploiement des PME à l'international est une clef de réussite pour assurer un développement économique durable dans le temps. En moyenne, une PME réalise environ 30% de chiffre d'affaires supplémentaires grâce à l'export et peut doubler ainsi sa croissance.

Après le diagnostic export, il convient de redéfinir la politique commerciale et mettre en place une stratégie, un plan d'actions dans chaque pays visé. Chaque entreprise a sa propre histoire, sa propre personnalité, son propre mode de fonctionnement, qu'elle soit commerciale ou industrielle, modeste ou importante. La mise en œuvre de la politique commerciale doit tenir compte de chaque produit, de chaque marque, de chaque service proposé. Un rôle important est attribué aux stratégies de marque, de prix, de distribution, aux enjeux marketing et financier, à la supply-chain (optimisation et réduction des coûts). Enfin, il est évident qu'une réussite hors de ses frontières contribuera à assoir l'image de marque de l'entreprise auprès de ses partenaires, que ceux-ci soient clients, fournisseurs ou banquiers. De plus, toute réussite pourra la renforcer davantage face à ses concurrents.

A vrai dire, l'un des leviers de croissance de base est le fait même de s'orienter vers de nouveaux marchés. Et c'est là que le chapitre de l'international prend toute son essence ! La croissance de toute entreprise passe plus tôt ou plus tard par son développement à l'international. Sans oublier que l'adaptation (à un pays, à une culture, à un consommateur) demande de l'ouverture d'esprit, de l'empathie et bien sûr de la maîtrise de plusieurs langues. La clé de réussite de ce type de projet est de corriger et d'affiner sa stratégie en permanence, car l'adaptation est le vecteur même de la créativité !

Altaprisma : Quels seraient les risques pour les entreprises exportatrices ? Quels seraient les pièges à éviter ?

Mme A. Mercier : Une très bonne question. S'il faut dresser un panorama, la variété des risques est liée : à la complexité de l'opération commerciale ; à son montant ; à sa durée. Ensuite, selon la période de réalisation possible, on peut classer les principaux risques par rapport : à la période de prospection (marché, force de vente) ; à la période de production (faiblesses, inconvénients) ; à la période du paiement et d'utilisation du produit (non-paiement, qualité).

Le « **risque pays** » doit être pris en compte tout particulièrement. Tout évènement d'origine politique ou économique est susceptible d'empêcher le bon déroulement d'une opération commerciale ou d'investissement. C'est pour cela que j'insiste beaucoup dans mes cours de diagnostic export initial sur le fait de réaliser une analyse stratégique globale des forces et faiblesses de l'entreprise et de chaque département qui y sera par la suite impliqué. Il s'agit de « passer au scanner » le macroenvironnement et le microenvironnement de l'entreprise même, car nul est à l'abri d'un risque d'interruption de marché, d'un risque de non-paiement, d'un risque de spoliation, d'expropriation ou encore de nationalisation. Il est donc primordial d'évaluer les panoplies possibles des risques auxquels on peut être exposés.

Voici la liste des sept risques importants à anticiper à l'international :

1. les risques liés à la situation économique, politique ou géographique ;
2. les risques liés à la législation ou à la réglementation locale (du système juridique) ;
3. les risques liés aux opérations d'investissement ou de financement ;
4. les risques liés aux problèmes inhérents à l'entreprise elle-même ;
5. les risques liés aux problèmes de la logistique (perte, détérioration, vol des biens pour pouvoir s'en prémunir notamment en termes d'assurance) ;
6. les risques liés à la mise en œuvre de la démarche marketing et produits (qualité, contrefaçon) innovation, profits, etc. ;
7. les risques liés à la barrière de la langue.

Il est important de se protéger contre le **risque d'impayé** pour pouvoir développer son activité en toute confiance. Se renseigner en amont sur la notoriété et la solvabilité de son client ; idem pour son positionnement, ses réseaux de distribution, ses magasins, etc. Lorsque la confiance s'est installée, on peut alors recourir à d'autres types de paiement, mais sous condition de souscrire une assurance-crédit comme celle proposée par COFACE ou EULER HERMES, par exemple. Un autre risque pourrait être celui de la **contrefaçon**, de la vulgarisation de vos produits. Par conséquent, les conditions générales de vente et les contrats doivent être adaptés aussi en termes de politique tarifaire à appliquer dans tel ou tel pays, catégorisés par zone géographique.

Il est important aussi de savoir **préserver sa trésorerie**. Attention également au **risque de change** pour lequel on peut choisir différentes approches en termes de stratégie. Que ce soit par le biais d'une couverture à terme, d'une assurance-crédit, du recouvrement. Et puis, pour éviter au début les complexités de ce genre pour les primo-exportateurs, ou lors de tests marché, pourquoi ne pas choisir tout simplement le prépaiement ?! Il est toujours possible de trouver d'autres facilités de paiement, certes. Mais durant toutes mes expériences, cette solution m'a souvent évité beaucoup de problèmes. Elle est d'autant plus pertinente à l'international, que malgré les apparences de gêne immédiate occasionnée pour le client (cette solution peut toujours être contrebalancée avec d'autres avantages à proposer au client, si on renforce bien sa position en phase de négociation) elle est facilement acceptée et/ou tolérée par les clients étrangers. Hormis le fait qu'elle représente une réelle facilité de paiement, elle constitue un apport d'actifs (liquidité immédiate) non-négligeable pour la trésorerie d'une TPE, PME, ETI, chose que l'on ne peut pas envisager facilement sur le marché domestique. Le risque zéro n'existe pas, mais anticiper la situation financière de ses clients et de ses prospects ouvre la perspective de se concentrer sur des partenaires commerciaux solides et mettre en place des partenariats durables. Sécuriser sa rentabilité et sa trésorerie devient incontournable par rapport aux solutions pratiquées il y a dix ans.

Pour permettre la simplification des opérations à l'export, certaines entreprises choisissent volontairement de pratiquer des prix de vente EXW (prix usine) sans se préoccuper du transport. C'est un cadre contractuel pour proposer une offre commerciale qui se démarque de ses concurrents à titre des prestations supplémentaires concernant le transport, la douane, les paiements de droits et taxes ; ces problématiques se gèrent facilement grâce aux Incoterms (International Commercial Terms).

Altaprisma : Quelles seraient les spécificités contractuelles des opérations exportatrices par rapport aux opérations réalisées sur le plan national ?

Mme A. Mercier : Le cadre juridique international est l'un des éléments clés. Les principales clauses d'un contrat de vente pourront définir tous les points importants liés au futur partenariat : la couverture géographique du pays ou des pays ; l'organisation administrative et le service après-vente ; les opérations promotionnelles et le budget marketing à allouer ; etc. Chaque opération ou transaction doit être bien définie. Le cadre de référence des contrats de ventes internationales de marchandises est la convention de Vienne de 1980. Elle regroupe les conditions de formation des contrats et les principales obligations des parties. Les principaux contrats d'intermédiaires doivent être séparément élaborés, en fonction des objectifs et prévisions de vente fixés et par rapport au statut de partenariat établi.

Le réseau de distribution à l'international se différencie aussi par rapport au niveau national (agents commerciaux, distributeurs, bureaux de représentation, filiales). Chaque catégorie possède ses propres spécificités, ses propres contrats comportant des avantages comme des inconvénients. L'établissement d'un contrat suivi d'un plan prévisionnel sera de rigueur, en stipulant les objectifs de vente annuels, le taux de commission, le plan d'actions marketing adapté selon le pays et sa culture, etc. Ce qui implique évidemment des ressources supplémentaires à prévoir avant tout lancement à l'international.

Et puis, un point très important à ne pas négliger, à savoir l'adaptation du produit / service proposé selon les goûts et les pratiques locales bien spécifiques pour chaque pays ou un groupe de pays. Cela implique une traduction adéquate en anglais, ou dans la langue du pays ciblé, de toute information sous-jacente nécessaire au consommateur local (emballage, notices d'utilisation, publicité, etc.). Pour la petite anecdote, l'un des anciens distributeurs, lors de la reconduite de son contrat, nous a réclamé rétroactivement une somme de 50.000 € à titre des frais de publicité déployés en communication et promotion. Son nouvel avocat avait trouvé une petite faille au niveau de la version du contrat en anglais. Ce n'est que l'illustration d'un incident-type, lorsque les traductions sont assurées en interne et non pas par des spécialistes experts en la matière.

A l'international, tout peut revêtir plusieurs significations, que ça soit en termes linguistiques, culturels, légaux ou administratifs. Cela implique donc une approche bien étudiée par rapport à chaque pays cible. De l'Europe à l'Asie, de Brésil à la Russie, des Etats Unis à l'Afrique – les spécificités contractuelles sont déclinées selon la typologie de chaque pays. Chaque opération fera l'objet d'une vérification minutieuse en amont, avec le concours de différents organismes internationaux. Les documents requis accompagnant le transport des marchandises ne sont pas les mêmes, selon le pays de destination, sans parler des formalités douanières. Dans le même esprit, utiliser un chèque à l'international comme titre de paiement, c'est presque du quasi-inexistant, car il offre aucune garantie de paiement et les normes à l'étranger ne prévoient pas les mêmes règles qu'en France.

Altaprisma : Quelles seraient les spécificités opérationnelles des opérations exportatrices (transport et logistique, douane et fiscalité, paiement, assurances, etc.) ?

Mme A. Mercier : Décrocher ses premiers contrats commerciaux avec l'étranger génère beaucoup d'interrogations concernant chaque destination, chaque marché, voire chaque client.

Des interrogations apparaissent concernant les contrats, les modalités réglementaires dans le pays-cible en matière de transport, d'emballages, de documentation à fournir, mais aussi des interrogations administratives et techniques portant sur la logistique, les formalités douanières, etc.

La théorie et le cadre réglementaire sont une chose, mais la partie opérationnelle en est une autre. Bien que souvent imprévisible, c'est la partie opérationnelle qui reste la plus formatrice. Les sociétés sont amenées à faire face régulièrement à des situations d'urgence à l'international. Et le mot d'ordre, dans ce cas reste le savoir-faire, le savoir-être, les conseils des spécialistes. Chaque pays, chaque marché et chaque type de client a ses propres particularités. C'est pourquoi il est indispensable de s'informer et de se former en amont sur toutes les particularités des opérations et des techniques commerciales et les réglementations de chaque pays séparément. Se faire accompagner et se faire aider dans ce sens devient alors plus que nécessaire. Par exemple, avant d'envisager un transport de marchandises à l'international, en fonction du mode de transport choisi (que ça soit le mode terrestre, maritime ou aérien) les conditions d'acheminement des marchandises ne seront pas les mêmes. Grâce à un contrat préalablement défini entre les parties et aux Incoterms (International Commercial Terms) choisis, on va pouvoir établir un véritable cahier de charges des obligations et responsabilités respectives qui incombent au vendeur, comme à l'acheteur. On pourra choisir à quel moment les marchandises et les risques sont transférés à l'acheteur, départager les frais administratifs et logistiques et, par conséquent, éviter tout litige. Afin de mieux répondre aux exigences de l'acheteur (importateur) et du vendeur (exportateur), les Incoterms vont clairement préciser des points importants comme : identifier qui va s'occuper du transport des marchandises et souscrire le contrat ; qui va supporter les risques de perte, de détérioration, de vol des biens pour pouvoir s'en prémunir notamment en terme d'assurance. Dans les différentes étapes de la vente, les Incoterms permettent d'identifier qui prend en charge l'emballage, le marquage, les opérations de manutention, de chargement et de déchargement des marchandises ou l'emportage et le dépotage des conteneurs, ainsi que les opérations d'inspection. Qui s'occupe des formalités d'exportation et/ou d'importation, le règlement des droits et taxes à l'importation, ainsi que la fourniture des documents. Il existe plusieurs Incoterms proposés par la Chambre de Commerce Internationale de Paris, qui permettent de dissocier toutes ces questions lors d'une vente ou d'un achat à l'international.

Souvent, pour valoriser davantage sa position concurrentielle, l'exportateur assume la partie logistique. Dans ce cas, il est conseillé de bien négocier les termes du contrat et dans le cas des pays à risque, le choix d'un crédit documentaire serait à conseiller lors d'une négociation commerciale. Il n'empêche que sa complexité nécessite de bonnes connaissances en la matière, car le moindre manque de précision est sanctionné financièrement par la banque émettrice (c'est-à-dire l'établissement bancaire de l'acheteur). Qu'il y ait ou non des réserves formulées par la banque chargée de la réalisation du crédit, les obligations de la banque émettrice restent inchangées ; elle doit examiner les documents et décider de les accepter ou de les refuser. De même, une simple formulation « FOB Marseille » sans l'indication de l'adresse exacte pourrait engendrer des pénalités de retard. Le passage à l'euro a eu aussi pour ambition de créer une gamme unique de paiement en euros, commune à l'ensemble des pays européens, ce qui facilite ainsi la pratique des virements bancaires – l'une des techniques les plus faciles, les plus sûres et l'une des moins onéreuses, surtout lors des paiements d'avance.

Enfin, le lexique utilisé avec les bonnes correspondances dans chaque langue est important. Le maximum de précisions apportées dans le contrat commercial évitera les mauvaises surprises. Faire appel à des cabinets spécialisés démystifiera les situations d'incertitude et permettra de se prémunir contre toute sorte d'aléas lors des opérations internationales.

Altaprisma : Nous vous remercions pour ces éclairages.

* * *

© Altaprisma. Tous droits réservés.

Altaprisma n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce texte. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur. En aucun cas la responsabilité d'Altaprisma ne pourra être engagée.

La reproduction partielle ou intégrale de ce texte est autorisée à condition d'en indiquer la source :

<http://www.altaprisma.com/entretiens-points-de-vue/a-mercier/>