



Comment adopter les modes d'entrée immatériels (franchises, licences de production, etc.) ?

Découvrez comment les modes d'entrée immatériels (franchises, licences, partenariats) permettent aux entreprises d'optimiser leur expansion internationale. Moins risqués et souvent plus rentables, ces modèles offrent des opportunités post-Covid pour développer son activité à moindre coût.

Une piste sous-exploitée par les exportateurs

Développer son activité à l'international via les approches immatérielles permet souvent une exploitation plus rentable de ses activités internationales. C'est souvent la perception de leur complexité, ou du risque qui leur est associé, qui explique que les exportateurs les utilisent peu. Or elles semblent particulièrement adaptées au contexte actuel, et devraient continuer à l'être une fois la crise Covid passée : elles méritent donc d'être explorées.

La révision de ses produits, process et marchés du fait de la crise offre à chaque entreprise l'occasion d'explorer la dématérialisation de ses modes d'entrée sur les

marchés comme une nouvelle avenue de croissance et de pérennisation de son activité à l'international.

Concrètement, les modes d'entrée immatériels s'observent dans des domaines variés : fabrication sous licence d'un produit ou d'un service, location d'un moule pour permettre la production d'une pièce, mise à disposition d'une marque commerciale pour distribuer un produit, distribution dans le cadre d'une franchise, mise à disposition d'un savoir-faire technique ou d'une technologie pour un process, vente de fichiers de pièces détachées en vue de leur impression 3D, distribution par les plateformes digitales.

Accords de licence liés à des process, des marques ou des designs, développement d'un réseau de franchisés, transferts technologiques, accords de co-production ou alliances stratégiques sans capital : autant d'approches immatérielles vers lesquelles l'entreprise peut migrer, pour peu que certaines conditions soient réunies, comme l'existence de brevets, de marques, d'un savoir-faire spécifique ou d'avantages concurrentiels. Ces modes d'entrée nécessitent très souvent la prise en compte d'au moins deux grandes dimensions : le juridique, pour protéger les intérêts des parties dans le temps, et le digital, pour optimiser la création de valeur.

Même s'il peut paraître moins évident pour un fabricant de composants industriels de dématérialiser son métier à l'étranger que pour une entreprise de services, les modes d'entrée intangibles sont applicables à quasiment toute activité ou offre. Il existe toujours une autre manière de faire les choses, et les transformations liées à la crise Covid peuvent la rendre possible, voire nécessaire.

En quoi ces modes d'entrée peuvent-ils être plus profitables ?

Une efficacité accrue. Si chacun des deux partenaires fait ce pour quoi il est le meilleur, ce type de partenariat assure la meilleure efficacité économique pour entrer sur un marché. Pour le concédant, octroyer une licence à une entreprise homologue à l'étranger permet notamment d'éliminer les coûts, risques et délais associés à l'expédition des biens, d'assurer une meilleure proximité avec la clientèle finale, de disposer d'une meilleure connaissance du marché, de simplifier le processus de production et de vente, puisque le licencié produit et vend tandis que le concédant se contente de facturer, d'accéder à des forces de vente souvent plus puissantes que celles d'un simple distributeur, et d'allonger la pérennité du courant d'affaires, ce type de contrat étant généralement conclu pour des durées longues, de trois à cinq ans, contrairement aux achats de produits plus volatils. Dématérialiser signifie aussi consigner davantage les informations, les standardiser, ce qui contribue à réduire l'erreur humaine.

Des investissements moindres. Les investissements nécessités par ce type de partenariat ne représentent parfois qu'une fraction des sommes requises par un mode

d'entrée plus traditionnel, notamment un investissement direct commercial ou industriel, ce qui améliore sensiblement le rapport risque-rendement.

Une réduction de certains risques. Le passage à un mode d'internationalisation intangible réduit les risques liés à l'expédition de marchandises, retard de livraison, vol, destruction accidentelle, ainsi que les risques de barrière à l'entrée. La réduction significative des besoins de déplacement des collaborateurs à l'étranger soulage par ailleurs la trésorerie tout en éliminant un ensemble de risques sanitaires et sécuritaires.

L'ouverture de développements stratégiques possibles. La nature des actifs clés de l'entreprise évolue, passant d'un savoir-faire produit à un savoir-faire de process, de marque ou de marketing. Ce type de partenariat débouche parfois sur des accords de licence croisés, voire des alliances inter-entreprises, qui permettent aux partenaires d'accroître leurs synergies et de fonctionner dans les deux sens, chacun devenant concédant et licencié de l'autre, ce qui équilibre la relation et en assure une meilleure stabilité.

Une meilleure rentabilité. L'adoption de modes immatériels exige moins de ressources financières qu'un investissement direct à l'étranger, avec des coûts d'entrée comparables à ceux des modes légers (agents, distributeurs) et des coûts de sortie moins élevés que les modes lourds. Ces partenariats sont aussi plus résilients et débouchent sur des volumes plus forts, permettant d'amortir l'effort sur une base de temps et un volume de ventes plus élevé. S'ils engendrent des chiffres d'affaires plus limités, les modes d'entrée immatériels sont donc souvent plus rentables que les modes matériels.

Une plus forte valeur RSE. Les modes d'internationalisation immatériels ouvrent sur des circuits plus courts, impliquent moins d'intermédiaires, créent plus de valeur locale et permettent parfois, grâce au digital, un contact direct avec les clients ou interlocuteurs finaux. Ils s'inscrivent ainsi davantage dans le respect des enjeux environnementaux, l'expédition de marchandises s'opérant sur un rayon plus court, donc plus en phase avec la décarbonation, et plus économique.

Des risques et une complexité spécifiques à anticiper

De nouveaux risques peuvent apparaître dans la mise en œuvre de ce type de transaction. Le premier tient à l'asymétrie des positions entre concédant et licencié : le concédant n'étant pas en contact direct avec les clients, le licencié, une fois la technologie maîtrisée, pourrait être tenté de tricher sur le calcul de la rémunération due, de renégocier les termes de l'accord à la baisse, de lancer une activité concurrente à l'échéance de l'entente, voire de chercher à s'affranchir de son contrat.

La distance entre les partenaires, conjuguée à leur indépendance juridique, pose plusieurs défis : un risque de déloyauté, le propriétaire d'une licence pouvant difficilement contrôler le nombre d'unités réellement produites par le licencié ; un risque de quasi-concurrence, le partenaire étranger pouvant à terme devenir un concurrent ; un risque d'usage non conforme du produit ou de la marque, susceptible de porter préjudice à l'entreprise ; et un risque de copie, de fraude ou de détournement.

L'entreprise doit donc rester vigilante face aux risques de vol de propriété intellectuelle, aux problématiques de protection des données, aux incompréhensions ou conflits liés aux écarts culturels, et aux différences entre systèmes juridiques, d'autant plus sensibles que le volet contractuel prend ici une importance accrue. La dimension juridique revêt donc une importance particulière dans la mise en place de ces modes d'internationalisation, ce qui suppose de s'entourer de juristes praticiens de ce type d'accord à l'international, de conseils experts en ingénierie de ces relations d'affaires, ainsi que d'experts en marketing et en digitalisation.

Recommandations pour construire un partenariat immatériel solide

Il est conseillé de travailler en mode projet avec ses partenaires pour construire la relation, en réalisant sans tarder un POC (Proof of Concept) qui met en évidence les rôles respectifs, les risques et les attentes de la coopération. Ce POC doit rester temporaire, voire ponctuel, son périmètre limité et son exécution rustique, l'objectif étant de tester les bases de la coopération sans implémenter tout le partenariat, dans une logique gagnant-gagnant durable. L'ingénierie du deal doit faire en sorte que chacune des deux parties ait constamment besoin de l'autre.

Il est utile de se mettre d'accord dès le départ sur le fait que les manquements au contrat, même mineurs, seront fortement pénalisés, y compris par des pénalités financières, pour éviter tout comportement opportuniste. Explorer la possibilité d'établir un partenariat croisé permet également de s'assurer d'un comportement loyal du partenaire.

Il convient aussi de concevoir des approches de contrôle et de monitoring des termes du deal, notamment pour les rémunérations variables fondées sur le volume produit, qui ne reposent pas sur la seule bonne foi de l'autre partie mais sur un tiers ou un système de détection indépendant : dispositifs d'activation ou de désactivation à distance du produit ou de la machine, technologies permettant de tracker l'utilisation d'une machine ou d'une technologie, ou pratiques de surveillance par des tiers, comptage des camions en sortie d'usine, suivi des recrutements, etc.

Enfin, il est recommandé d'impliquer des experts pour construire son partenariat immatériel : spécialistes du transfert de technologie et de la licence, de la franchise et de son ingénierie contractuelle, de la protection de la propriété intellectuelle, de la gestion de marques, du droit international, du digital et de la fiscalité, notamment pour le traitement des royalties et redevances.

Pour approfondir

How franchisors and franchisees can work together to combat the impact of Covid-19 : <https://www.lewissilkin.com/en/insights/how-franchisors-and-franchisees-can-work-together-to-combat-the-impact-of-covid-19>

International Licensing Agent Representation in a COVID-19 World : <https://www.totallicensing.com/international-licensing-agent-representation-in-a-covid-19-world/>

Remerciements

Cet article s'inspire des travaux du groupe de travail « Réfléchir aux nouvelles approches de l'export », animé par La Fabrique de l'Exportation dans le cadre du Groupe « Solutions pour l'Exportation », auquel ont participé l'Adepta, BPI France, Business France, les CCE, CCI France, CCI France International, ICC France, La Fabrique de l'Exportation, MEDEF, MEDEF International, l'OSCI et Stratexio dès le début de la crise du Covid-19.

Ces textes ont été rédigés grâce aux contributions de Renaud Bentégeat, Chloé Berndt, Emmanuelle Butaud-Stubbs, Omar Boulénouar, Stéphane Boulet, Cécile Boury, Charafa Chebani, Jean-Paul David, Bogdan Gadenne-Feertchak, Philippe Gautier, Jean-Christophe Gessler, Michelle Grosset, Sophie Guichard, Christophe Hery, Stéphanie Le Dévéhat-Picqué, Fabrice Le Saché, Boris Lechevalier, Arnaud Leurent, Rémy Maréchal, Charles Maridor, Frederic Rossi, Gaël Sabbagh, David Séjourné, Etienne Vauchez.