



Entre une filiale sur trois et une filiale sur deux doit fermer à l'étranger, avec un taux de satisfaction des PME plafonnant à 35 %. Claude Obadia, professeur à l'ESCE, montre qu'une solution hybride, associant importateur-distributeur et bureau de représentation, permet de contrôler efficacement un marché export à moindre coût.

Claude Obadia déconstruit la préférence des PME pour les filiales à l'étranger

JCG : Quel est l'objet de votre recherche sur les filiales à l'étranger ?

CO : Notre recherche part d'un constat : la plupart des managers de PME et de start-up, à l'international, affichent une nette préférence pour l'ouverture de filiales plutôt que pour le passage par des intermédiaires, distributeurs, importateurs ou agents. Une stratégie qui débouche le plus souvent sur un échec, aux conséquences parfois dramatiques pour l'entreprise. Diverses recherches montrent qu'entre une filiale sur trois et une filiale sur deux doit fermer, et une étude indique que si le taux de satisfaction des multinationales vis-à-vis de leurs filiales est de l'ordre de 85 %, celui des PME plafonne à 35 %. Pour mieux comprendre ce phénomène, nous avons mené une étude qualitative auprès de plus de 40 entreprises, PME et start-up, issues de secteurs variés et implantées dans différents pays.

JCG : Quelles sont les raisons invoquées pour justifier cette préférence pour les filiales ?

CO : Le premier argument avancé par les dirigeants est qu'il n'y a pas de raison de donner des marges à des intermédiaires, mieux vaut les garder pour augmenter les profits de l'entreprise. Le deuxième est que seule la propriété permettrait de contrôler le processus d'internationalisation et ce qui se passe sur le marché, avec l'idée sous-jacente qu'avec un intermédiaire, « on ne contrôle rien ». En assumant le choix d'une solution intégrée, les managers semblent aussi considérer qu'ils feront mieux sur le marché visé qu'un intermédiaire local, pourtant parfaitement familier de ce marché.

JCG : Ces raisons sont-elles fondées ?

CO : Non, ces critères relèvent en réalité de biais sans fondement solide. D'abord, la marge des intermédiaires ne va pas grossir les profits de la maison mère : elle est donnée à la filiale de commercialisation pour assurer son propre fonctionnement. Il ne faut pas confondre marge brute et profit.

Concernant le contrôle, la question est plus complexe qu'il n'y paraît. Dans l'esprit de nombreux dirigeants de PME, la propriété vaut contrôle : ils pensent que détenir le capital suffit à contrôler automatiquement les informations et les décisions de la filiale. Ce n'est pas si simple. La preuve : les multinationales, qui sont en réalité de véritables organismes de contrôle de leurs filiales, emploient de nombreuses personnes chargées de s'assurer que leurs droits de propriété sont respectés, qu'elles sont informées de tout ce qui se passe localement, et qu'elles ont la capacité d'influencer les décisions prises sur place. Le coût de ce contrôle complet est d'ailleurs très élevé : il correspond au fonctionnement des sièges et des centres régionaux des multinationales, et doit être intégré au bilan financier de la filiale.

JCG : Mais comment peut-on contrôler un intermédiaire ?

CO : L'idée selon laquelle on ne contrôle rien avec un intermédiaire est elle aussi erronée. Il existe depuis une vingtaine d'années une discipline du management international consacrée précisément au contrôle des distributeurs et des agents, qui a développé des outils permettant d'influencer leurs décisions. Pour l'entreprise exportatrice, un distributeur ou un agent n'est pas seulement un client, il peut aussi devenir un véritable représentant. Une relation de long terme peut ainsi s'établir, avec des mécanismes de coopération, d'engagement et de confiance, qui permettent d'exercer une réelle influence et un vrai contrôle. Mais beaucoup de PME adoptent une approche trop transactionnelle de l'export, et n'imaginent pas construire ce type de relation dans la durée.

JCG : Dans ce contexte, que peut-on recommander aux PME ?

CO : Il ne s'agit pas de dénigrer ou d'exclure a priori les filiales, qui peuvent constituer des outils puissants dans certains contextes. Le principal conseil aux PME est d'adopter un système de décision qui leur permette de choisir le meilleur mode d'entrée à l'international, en fonction des mécanismes de contrôle et de management qu'elles sont réellement capables de mettre en place, du marché visé et du volume d'affaires envisagé.

Une idée reçue tenace : « mon produit est trop technique pour un distributeur »

Selon l'étude qualitative de Claude Obadia, l'affirmation « mon produit est trop technique pour qu'un distributeur puisse en assurer l'avant-vente et l'après-vente » revient environ une fois sur quatre chez les dirigeants de PME et de start-up qui préfèrent les filiales. L'exportation de logiciels, de produits scientifiques ou médicaux, par exemple, semble en effet difficile à déléguer entièrement à un tiers. Il existe pourtant des solutions hybrides permettant d'accompagner et de contrôler efficacement un distributeur, sans supporter l'investissement et les coûts opérationnels d'une filiale.

Ouvrir un bureau de représentation en complément d'un importateur-distributeur

Parallèlement à l'importateur-distributeur, il est possible d'ouvrir un bureau de représentation et d'envoyer des ingénieurs dans le pays visé pour apporter un soutien technique, réglementaire, voire promotionnel au distributeur local. Ce mode d'entrée reste sous-utilisé, alors que son fonctionnement est simple, bon marché et facile à contrôler.

Le rôle d'un bureau de représentation est défini par la Chambre de commerce internationale, avec des variations selon les pays. Il n'a pas le droit de réaliser de transaction commerciale, n'émet pas de facture, ne paie ni impôt ni TVA : sa seule source de financement provient de la maison mère. Il peut donc être suivi par un simple comptable depuis le siège, sans nécessiter l'expertise d'un contrôleur de gestion international, contrairement à une filiale. Globalement, ouvrir et faire fonctionner un bureau de représentation coûte au moins dix fois moins cher qu'une filiale.

L'envoi d'une équipe d'ingénieurs permet ainsi d'assurer, à moindres frais, l'avant-vente et l'après-vente d'un produit complexe. Sur des produits très techniques, clients et distributeurs apprécient d'ailleurs qu'une entreprise envoie des ingénieurs ou des techniciens pour accompagner la force de vente locale : aider le distributeur à mieux vendre et à mieux satisfaire ses clients ne peut que renforcer la relation.

Dans les pays très étendus, comme les États-Unis, la Chine ou le Brésil, où un seul distributeur ne peut généralement pas couvrir l'ensemble du marché, un bureau de représentation permet également de manager un réseau de distributeurs régionaux. Une exception culturelle notable existe cependant : ce type de structure n'est pas accepté au Japon ni en Corée du Sud.

Un contrôle non intrusif, mais bien réel

Les ingénieurs du bureau de représentation peuvent également recueillir des informations sur les distributeurs et sur les clients. Plus largement, un manager export expérimenté est capable de faire du monitoring, c'est-à-dire d'obtenir des informations sur les clients et sur la manière dont ils sont traités, à condition que ce contrôle ne soit pas intrusif et se réalise avec l'accord du distributeur, en toute transparence. Des résultats académiques montrent en effet que la perception de ce monitoring par le distributeur constitue un facteur clé de succès pour l'exportateur.