



**DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL
EN BIOLOGIE SANTÉ**

Compte-Rendu de la Journée
du 13 avril 2004

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3	LE STATUT DU PARTENAIRE COMMERCIAL: DISTRIBUTEUR, AGENT, COMMISSIONNAIRE, FILIALE?	55
M. LANNOO, <i>secrétaire général d'Eurasanté</i>		M. HOFFMAN <i>Biolume</i>	
M. DAGNON, <i>Ernst & Young Entrepreneurs Conseil</i>		Mme SQUALLI <i>Ecodas</i>	
INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES EN BIOLOGIE SANTÉ	9	Animateurs: Mme BONNET-DESPLAN et M. CAYRADE <i>Ernst & Young, Société d'avocats</i>	
M. MAILLE <i>Protéaxis</i>		LE PARTENAIRE COMMERCIAL À L'INTERNATIONAL	67
M. MAUPPIN <i>Direction Régionale du Commerce Extérieur</i>		M. HOFFMAN <i>Biolume</i>	
M. THRONEL <i>CCI internationale</i>		Mme SQUALLI <i>Ecodas</i>	
M. SZYMANEK <i>Lebas Engineering</i>		Animateurs: Mme BONNET-DESPLAN et M. CAYRADE <i>Ernst & Young, Société d'avocats</i>	
Animateur: M. BASSEE <i>Ernst & Young Entrepreneurs Conseil</i>			
MAINTIEN DU DISTRIBUTEUR OU CRÉATION DE FILIALE?	39		
M. PELOSIN <i>Diagast Laboratoires</i>			
M. CLAYE <i>Biolume</i>			
Animateur: M. WEMAËRE <i>Ernst & Young, Société d'avocats</i>			
L'ACCOMPAGNEMENT SUR LA 1^{ÈRE} OPÉRATION EXPORT: QUE VOUS A-T-ELLE APPORTÉ, QUELS SONT LES ÉCUEILS À ÉVITER?	45		
M. WENDZINSKY <i>Cellial Technologies</i>			
M. PAYEN <i>Save 33</i>			
Animateur: M. LOBRY <i>journaliste consultant Nepcorporate</i>			

PROPOS INTRODUCTIFS

Monsieur Lannoo, *Eurasanté*
Monsieur Dagnon, *Ernst & Young*,
Entrepreneurs Conseil

EURASANTÉ, AGENCE DE DÉVELOPPEMENT DU PÔLE SANTÉ LILLE - NORD PAS DE CALAIS

M. Lannoo

Eurasanté

Eurasanté a pour mission le développement du pôle santé « Lille Nord-Pas de Calais » par la création, la requalification et la sauvegarde d'emplois régionaux dans le domaine de la Biologie Santé. Ce programme de développement public est soutenu par les principales institutions de santé de la région Nord-Pas de Calais, ce qui lui confère toute son originalité : Centre Hospitalier Universitaire de Lille, universités de Lille I et Lille II, Institut Pasteur de Lille, Établissement Français du Sang, pour ne citer qu'eux.

Eurasanté est fortement soutenu par la majorité des collectivités publiques et locales environnantes, les ministères de l'Industrie et de la Recherche, la Région, le Département du Nord et la Communauté Urbaine de Lille, sans oublier l'Europe, ainsi que par de nombreux acteurs du monde économique, comme la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lille Métropole.

Le pôle santé « Lille Nord-Pas de Calais » rassemble 650 entreprises et 17 500 salariés. 2 200 chercheurs en sciences de la vie contribuent à l'évolution de la recherche en Région. Ce pôle repose notamment sur l'un des plus grands sites hospitalo-universitaires d'Europe comprenant 7 hôpitaux, 3 facultés, 50 laboratoires de recherche académique où travaillent quelque 12 000 professionnels de santé. C'est au cœur de ce même site que s'est développé le Parc Eurasanté, dédié à l'accueil des activités de santé, où sont désormais implantées 75 entreprises employant plus de 1 100 salariés.

Parmi les actions et dispositifs en place, le Bio Incubateur Eurasanté accompagne les premiers pas de jeunes entreprises innovantes du secteur biomédical en proposant aux créateurs des

solutions de financement de pré-amorçage prenant la forme d'avances remboursables (pouvant représenter jusqu'à 100 000 € d'aide par projet) permettant notamment de mener à bien les études de faisabilité et expertises technico-économiques nécessaires à leur création puis à leur développement. Depuis 1999, le Bio Incubateur Eurasanté a ainsi accompagné le développement de 25 entreprises et contribué à la création de plus de 200 emplois. Le bâtiment Bio Incubateur Eurasanté héberge ces créateurs ou jeunes entreprises pendant deux ans, sur 1 600 m² de laboratoires et de bureaux. Un second bâtiment ayant une vocation similaire et baptisé « Bio-Essaimeur Eurasanté », proposera 2 600 m² supplémentaires à l'horizon 2007. Situé sur le Parc Eurasanté, sa construction et son aménagement représentent un investissement de 6 millions d'euros.

Les services d'Eurasanté sont assurés par une équipe de 20 personnes, dédiée à la création et à l'accompagnement d'entreprises régionales, étrangères et françaises souhaitant investir ou s'implanter dans la région. Les services offerts couvrent notamment : l'ingénierie financière, les affaires réglementaires, le conseil en propriété intellectuelle, l'assistance au développement commercial, notamment à l'international.

LE PROGRAMME D'ACCOMPAGNEMENT AU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Ce programme a été mis au point avec la Région Nord-Pas de Calais et la Direction Régionale du Commerce Extérieur. Il est également soutenu par la DRIRE et Lille Métropole Communauté Urbaine. Il se compose d'actions collectives d'accompagnement d'entreprises sur salons commerciaux et congrès médicaux internationaux d'une part et d'actions individuelles d'accompagnement à l'export d'autre part.

L'objectif d'Eurasanté avec ce programme est de susciter la mise en œuvre par les entreprises régionales de partenariats internationaux au niveau industriel, commercial ou scientifique, et de contribuer à leurs actions de veille technologique et économique.

S'agissant des actions collectives d'accompagnement sur salons, Eurasanté élabore, à partir des besoins exprimés par les entreprises, un programme de contacts individualisés puis assiste les entreprises accompagnées dans la mise en œuvre des partenariats noués. Un stand commun régional est organisé parallèlement, présentant les offres de 5 à 10 sociétés.

Trois manifestations majeures illustrent particulièrement cette démarche :

- BIO (Amérique du Nord) est le plus grand salon mondial des biotechnologies. Nous y accompagnons chaque année 4 à 5 jeunes entreprises du secteur des sciences du vivant.
- chaque année également, une opération similaire est organisée à l'occasion du Carrefour Européen des Biotechnologies, qui se tient en octobre ou novembre en France.

- Medica (Allemagne) est le plus grand salon médical mondial en termes d'exposants et de visiteurs. Nous y accompagnons tous les ans 25 à 30 entreprises régionales des secteurs du matériel médical et de l'équipement hospitalier.

D'autres opérations permettent d'accompagner des délégations régionales chez nos voisins européens dans le cadre de relations privilégiées qu'entretient Eurasanté avec des clusters santé étrangers, comme ceux de la Région de Bruxelles-Capitale ou du Kent.

Depuis 2003, nous assistons également individuellement les entreprises engagées dans une première approche des marchés étrangers. Ces actions touchent notamment les entreprises régionales sous-traitantes des marchés de la santé, et qui ont la volonté de s'y diversifier et les jeunes entreprises primo-exportatrices.

Pour une vingtaine d'entreprises par an, Eurasanté réalise dans cette optique des diagnostics exports qui permettent d'évaluer l'adaptation et la pertinence des produits ou services de ces sociétés régionales aux marchés étrangers qu'elles ciblent.

Ces expertises individuelles incluent la qualification des marchés, l'étude de la concurrence, de la distribution et des systèmes locaux de soins et de santé, etc.

Au titre de son action internationale, Eurasanté mène également, en collaboration avec Nord France Expert et l'Agence pour la Promotion Internationale de la Métropole de nombreuses opérations de promotion internationale des savoir-faire des acteurs du Pôle Santé Lille-Nord Pas de Calais. Le site www.eurasante.com est l'un des vecteurs importants de ces actions de promotion internationale. Il attire aujourd'hui plus de 20 000

visiteurs par mois, d'origine française mais aussi belge, américaine, canadienne, etc. Les activités des 650 entreprises régionales y sont présentées. Le site présente aussi une bourse d'affaires internationale ainsi qu'un guide de l'implantation dans la région Nord-Pas de Calais.

Eurasanté participe également à ce titre à une vingtaine de salons commerciaux et de congrès médicaux internationaux par an, afin de repérer et susciter les projets d'implantation d'entreprises étrangères dans notre région. Ces voyages d'étude permettent en outre de détecter des opportunités de partenariats avec des entreprises étrangères pour les entreprises régionales.

Le programme comprend enfin un ensemble de mesures de sensibilisation des entreprises régionales aux enjeux internationaux, dont cette journée est un exemple.

M. Dagnon

Ernst & Young Entrepreneurs Conseil

Ernst & Young est un réseau mondial de cabinets d'audit et d'expertise juridique. Nous sommes implantés en France dans 18 villes. Ernst & Young fait le pari de la pluridisciplinarité avec une offre allant de la simple expertise comptable aux missions complexes qui allient à la fois le droit et le chiffre. Nous avons développé une expertise spécialisée dans les sciences de la vie et travaillons avec Eurasanté sur différents projets.

Nous illustrerons aujourd'hui cette pluridisciplinarité avec la participation de consultants de divers horizons :

- Marie-Pierre Bonnet-Desplan, responsable de la ligne concurrence et distribution en France
- Mathieu Bassée, membre de l'équipe « entrepreneurs-conseils » pour le développement à l'international des entreprises
- Romain Cayrade, animateur de la ligne « concurrence et distribution » à Lille

INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES EN BIOLOGIE SANTÉ

PARTICIPANTS

M. BASSÉE, *Ernst & Young
Entrepreneurs Conseil*

M. MAUPPIN, *Direction Régionale
du Commerce Extérieur*

M. THRONEL, *CCI internationale*

M. MAILLE, *Proteaxis*

M. SZYMANEK, *Lebas Engineering*

ANIMATEUR

M. BASSÉE, *Ernst & Young Entrepreneurs
Conseil*

M. Dagnon

Ernst & Young Entrepreneurs Conseil

L'atelier aborde deux thèmes : la détection des cibles pays et la gestion de la fonction export. Il s'appuiera sur les témoignages suivants :

- M. Bassée, qui anime le premier thème, portant sur la détection des pays cibles,
- M. Mauppin, qui représente la Direction Régionale du Commerce Extérieur
- M. Thronel de la CCI Lille Métropole
- M. Maille de la société Proteaxis
- M. Szymanek de la société Lebas Engineering, qui a fait progresser sa part de chiffre d'affaires à l'export de 5 % à 95 %

M. Bassée

Ernst & Young Entrepreneurs Conseil

L'équipe française en charge du développement international du cabinet Ernst & Young est composée d'une quinzaine de personnes. Elle fait partie du réseau européen ILAS, qui regroupe des consultants accompagnant deux catégories d'acteurs dans leur stratégie de localisation et de mobilité internationale :

- Les entreprises leaders sur leur marché domestique, qui se posent la question du développement international,
- Les collectivités publiques (villes et régions) qui se concurrencent sur les parts d'activité et déploient des stratégies marketing et commerciales pour attirer les projets économiques internationaux sur leur sol.

Notre travail, à la jonction de ces deux logiques, débouche sur une bonne connaissance des moteurs de localisation des entreprises et de l'éventail des options qui leur sont offertes.

Ernst & Young développe, en outre, une expertise du secteur des sciences de la vie, avec une équipe en France gérée par Philippe Grand et un réseau mondial, auteur de nombreuses publications et analyses.

Nos équipes travaillent à la fois avec les entreprises, les financeurs, les territoires, les incubateurs, les pépinières, etc.

12

Une expertise spécifique pour un secteur atypique

- **Le Développement International**
 - Une équipe française dédiée à l'accompagnement d'entreprises en dehors de leur marché domestique
 - Intégrée à un réseau mondial « International Location Advisory Service » (ILAS)
 - Intervenant depuis les phases amont (analyse de marchés) jusqu'à la sélection de site et l'implantation opérationnelle
- **Le secteur des Sciences de la Vie**
 - Une équipe de consultants experts, offrant une compétence scientifique et en analyse stratégique
 - Travaillant au sein d'un réseau « Life Sciences » mondial, avec des représentations locales dans la plupart des pays
 - En interaction avec l'ensemble des acteurs du secteur : entreprises, VCs, organismes de tutelle, territoires, incubateurs et pépinières, etc.

3

Ernst & Young – reproduction interdite sans autorisation – 2004
Eursanté - Développement international en Biologie et Santé



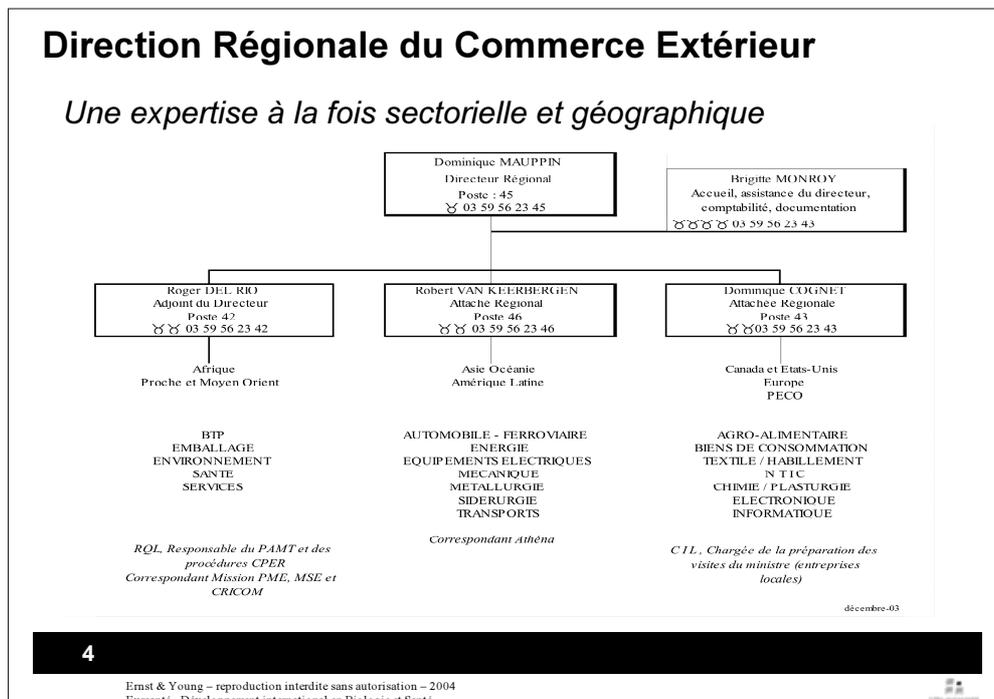
M. Mauppin
Direction Régionale du Commerce Extérieur

La Direction Régionale du Commerce Extérieur traite de deux aspects des relations entre les PME et l'international.

Nous apportons aux entreprises une capacité d'expertise et de dialogue issue d'une riche expérience internationale, partagée par nos cinq consultants de la direction régionale, acquise dans les services commerciaux des ambassades de France à l'étranger.

La Direction Régionale du Commerce Extérieur distribue aussi des aides financières pour les PME.

La logique de notre organisation est sectorielle. Chacun de nos agents est responsable d'un secteur d'activité, leurs responsabilités se recoupent ensuite dans le cadre d'une organisation matricielle, avec des responsabilités géographiques.



M. Thronel

CCI internationale

Norcomex intervient en complément de l'action de la Direction Régionale du Commerce Extérieur. Avec 35 ans d'existence, nous représentons une des premières initiatives prises pour aider les entreprises régionales à s'internationaliser. Notre structure est rattachée à la Chambre Régionale de Commerce et aux 13 chambres de commerce de la région.

En complément de cette action de terrain et de proximité, certaines chambres se sont également investies dans des spécialisations géographiques. Nous disposons actuellement de 14 spécialistes géographiques sur l'Allemagne, l'Espagne, la Grande-Bretagne, l'Italie, la Russie... Ces spécialistes interviennent quelle que soit l'origine de la société

qui les sollicite. Une entreprise de Boulogne peut solliciter la Chambre de Commerce de Valenciennes, qui est en charge du Benelux, pour obtenir un appui sur l'approche de ces pays.

En novembre 2003, nous avons rassemblé l'ensemble de l'activité internationale des chambres de commerce sous la bannière « CCI internationale », qui permet de mutualiser nos efforts.

Nous n'offrons en revanche pas de financement et apportons essentiellement un appui logistique et méthodologique aux entreprises. Les financements sont accessibles par le contrat de plan État Région, le programme régional de développement international, ou les aides individuelles de la DRCE.

Norcomex



- Des ressources spécialisées
- Une réflexion collective
- Une tête de réseau



5

Ernst & Young – reproduction interdite sans autorisation – 2004
Eursanté - Développement international en Biologie et Santé



M. Maille

Proteaxis

L'internationalisation recouvre une dimension éminemment stratégique aujourd'hui pour la pérennisation de l'activité de Proteaxis, entreprise que j'ai fondée et que je dirige aujourd'hui.

Proteaxis est une entreprise de biotechnologie, spécialisée en protéomique, qui propose des solutions d'externalisation de travaux à chacun des niveaux du processus de recherche et développement des entreprises, dans les secteurs pharmaceutiques, agroalimentaires, cosmétiques ou biotechnologiques.

Nous avons créé Proteaxis en juin 2000 et comptons aujourd'hui 13 employés.

Nous avons développé, dès notre création, des partenariats avec l'Université des Sciences Technologiques de Lille, le CHR de Lille et l'Inserm. Notre objectif est d'apporter des solutions protéomiques innovantes, qui permettent d'améliorer l'efficacité des démarches de recherche et développement.

Proteaxis ... MEETING YOUR PROTEOMIC CHALLENGES TOGETHER

- BUSINESS MODEL : Société de services en biotechnologies, spécialisée en protéomique.
- CREATION : Juin 2000
- EFFECTIFS : 9 employés et 4 stagiaires
- LOCALISATION : Parc Eurasanté
- PRODUCTION 2003 : 440 K€
- CAPITAL SOCIAL : 235 K€
- METIER : facilitateur de recherche pour les bio-industries.
- OFFRE : Ingénierie Protéomique (activité laboratoire)
- CLIENTS : les départements R&D des bio-industries
 - Pharmaceutiques : Sanofi-Synthelabo, Aventis, UCB-Pharma, J&J, Fournier
 - Cosmétiques : L'Oréal
 - Agroalimentaires : Danone, Roquette, Leroux, Bonduelle, Ingredia, Syngenta...

6

Ernst & Young - reproduction interdite sans autorisation - 2004
Eurasanté - Développement international en Biologie et Santé



M. Bassée

Ernst & Young Entrepreneurs Conseil

La France arrive au troisième rang européen du marché des biotechnologies, évalué en fonction du nombre d'entreprises, derrière l'Allemagne, leader récent, et le Royaume-Uni. L'Allemagne bénéficie d'un système d'accompagnement juridique, légal et financier particulièrement attractif pour les entreprises, notamment dans les anciens Länders de l'Est. Il inclut notamment de nombreuses exonérations de charges et d'aides à l'implantation.

Le leadership du Royaume-Uni est issu de l'excellence historique de sa recherche et de son tissu universitaire.

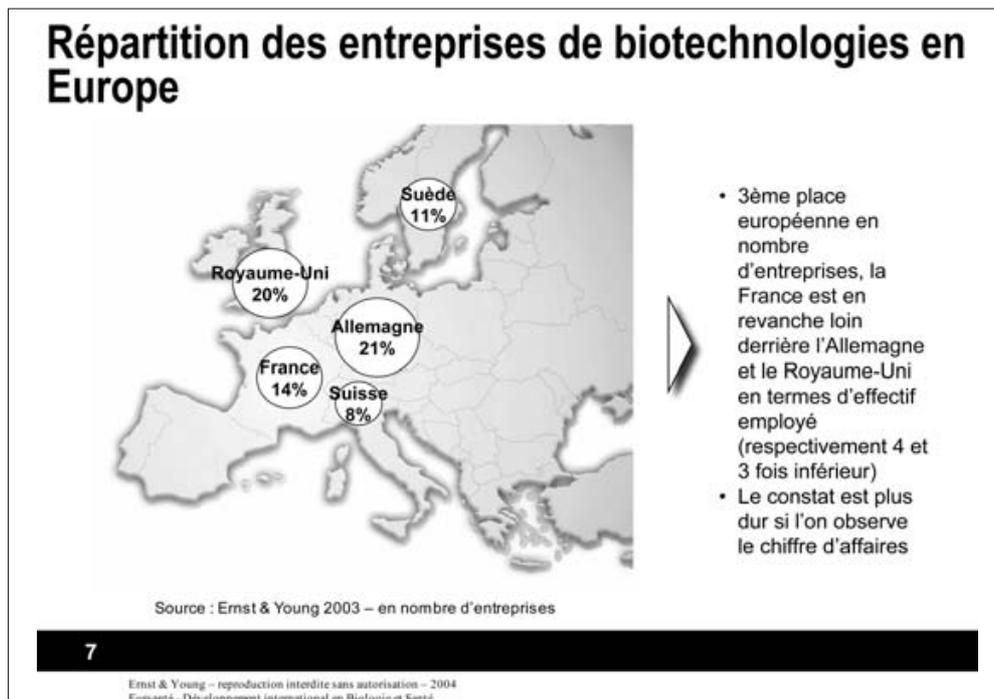
En troisième position, la France a vu au cours des cinq dernières années la multiplication des zones d'activités consacrées aux biotechnologies :

- Le Parc Eurasanté à Lille
- BioValley à Strasbourg
- Les bioparcs des Pays de la Loire, de Bretagne, et du Sud de la France.

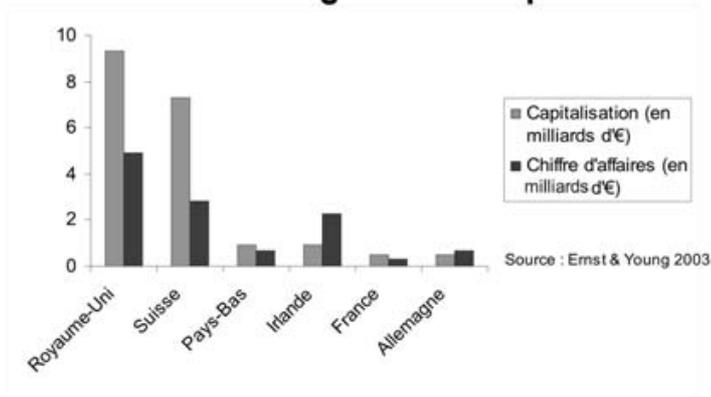
En termes d'emplois, la France se classe cependant loin derrière le Royaume-Uni et l'Allemagne, avec des performances respectivement quatre et trois fois inférieures. Le tissu industriel y est beaucoup plus atomisé, et les structures de taille plus faible.

En termes de fonds levés (capitalisation et chiffre d'affaires), la France se classe encore loin derrière le Royaume-Uni. Le chiffre d'affaires français moyen est 16 fois inférieur au chiffre d'affaires anglo-saxon.

16



Niveau de chiffre d'affaires et capitalisation des entreprises de biotechnologies en Europe



Une recherche de capitaux difficile en France, qui pousse les entreprises à trouver rapidement leur marché à l'international car c'est là qu'il est par définition !

8

Ernst & Young - reproduction interdite sans autorisation - 2004
Eursanté - Développement international en Biologie et Santé

M. Maille *Proteaxis*

La taille de l'entreprise est souvent contrainte par sa capacité financière. Les entreprises du Royaume-Uni et de la Suisse ont la chance de disposer de structures capitalistiques importantes, bancaires ou autres, qui investissent d'une manière très significative dans nos modèles d'entreprises.

Le Royaume-Uni, comme la Suisse, finance des entreprises de biotechnologie qui se développent à partir de programmes de recherche et développement internes. On observe en Allemagne le développement plus important d'entreprises proposant des services à l'industrie : le chiffre d'affaires y est plus important que la capitalisation.

L'Irlande a pour sa part bénéficié de défiscalisations importantes, pour les sociétés de production. L'impact y a été très positif et

semble avoir influencé les décisions prises en France sur les jeunes entreprises innovantes (JEI). Nos entreprises accusent un développement moins rapide, du fait d'un déficit de solutions de capitalisation, dès les phases préliminaires de la création.

M. Bassée

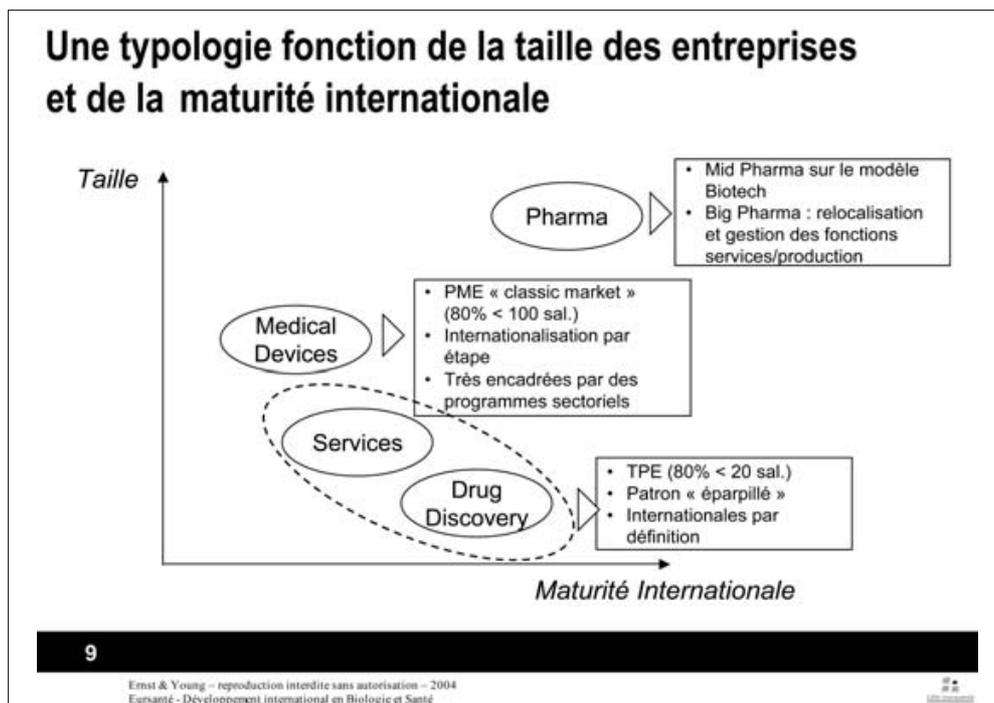
Ernst & Young Entrepreneurs Conseil

Pour sa croissance, une entreprise de biotechnologie française doit davantage compter sur ses résultats commerciaux et son autofinancement, que sur la possibilité de financement extérieur, public ou privé.

Si cette caractéristique française est un trait culturel inhérent à tous les secteurs économiques, ses conséquences sont particulièrement néfastes sur les marchés de la biotechnologie et de la santé. Trouver des financements est de plus en plus compliqué. Les montants levés en France ont baissé de 60 % entre 2002 et 2003 en montant total

et de 21 % en nombre de levées de fonds. Cette situation ne semble pas s'améliorer. Les moteurs de croissance sont à trouver directement sur le marché, et notamment dans le développement international.

Nous avons regroupé les entreprises assez hétérogènes du secteur des biotechnologies en quatre classes, fonction de leur maturité à l'international.



Dans la famille « Biotech », nous avons distingué les « Services » (Proteaxis) et le « Drug Discovery » (recherche pharmaceutique). Dès la première minute de création, le « Drug Discovery », représenté par des structures de petite taille, est face à un marché qui, au niveau concurrentiel, technologique et financier, est international. La partie « Services » des biotechnologies est, elle, représentée par des entreprises de taille plus importante.

Les entreprises du secteur biomédical comptent près de 80 % de représentants de moins de 100 salariés. Elles s'articulent autour de secteurs industriels plus classiques et traditionnels (matériaux plastiques, mécanique de précision par exemple). Ces entreprises peuvent ainsi se rapprocher d'autres programmes en dehors de la sphère biologie santé, ce qui facilite leur développement.

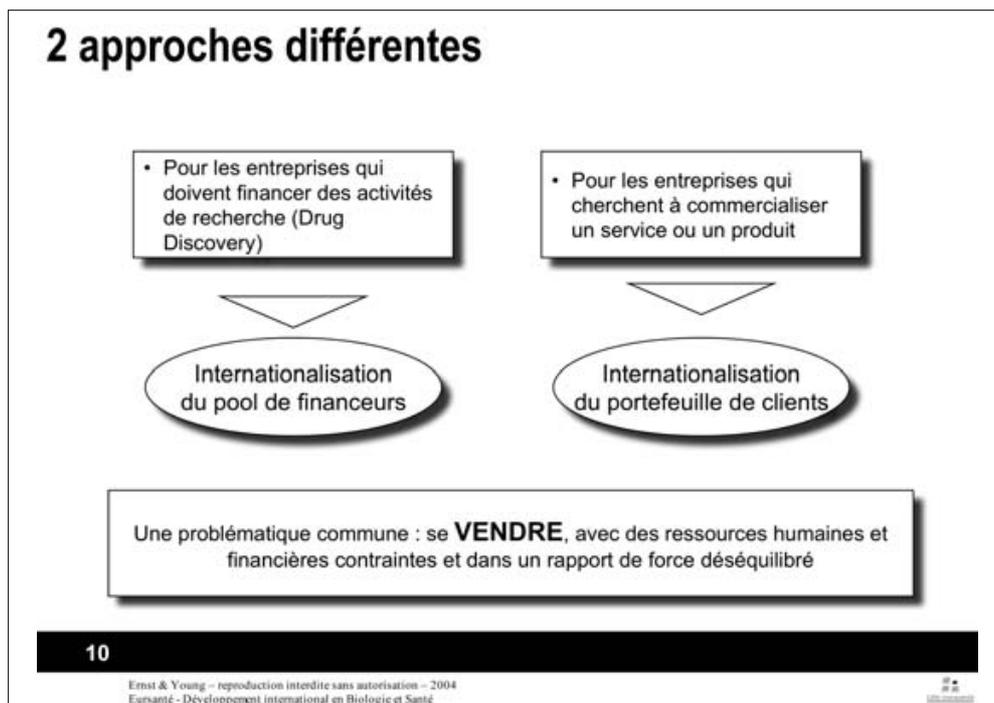
Les entreprises pharmaceutiques présentent deux modèles de développement.

Les entreprises de petite taille subissent les mêmes contraintes que les entreprises de biotechnologies.

Les groupes du type Aventis ou Sanofi gèrent directement leurs activités à l'échelle mondiale : fermeture et ouverture d'usines, consolidation, relocalisation. Il n'est plus choquant pour ces groupes d'avoir une production en Inde, un siège social européen à Londres, un centre de recherche en Ile-de-France et une plate-forme de distribution en Hongrie pour couvrir le marché européen.

Pour faciliter l'analyse, nous avons classé l'ensemble de ces entreprises en deux types :

- Les entreprises devant financer leurs activités de recherche,
- Les entreprises cherchant à commercialiser un produit ou une plate-forme de services



Dans le premier cas, l'internationalisation ne peut se faire sans financements extérieurs. Le marketing s'oriente alors vers la recherche de financeurs.

Dans le deuxième cas, l'internationalisation a plutôt pour objectif le développement du portefeuille clients.

Lorsqu'une entreprise de biotechnologie cherche à se vendre à l'international, elle doit apporter des réponses à trois questions :

- Comment pallier la faiblesse des ressources internes ?
- Comment prospecter les grands groupes pour vendre son savoir-faire ?
- Comment bénéficier des aides financières ou logistiques proposées par le secteur public ?

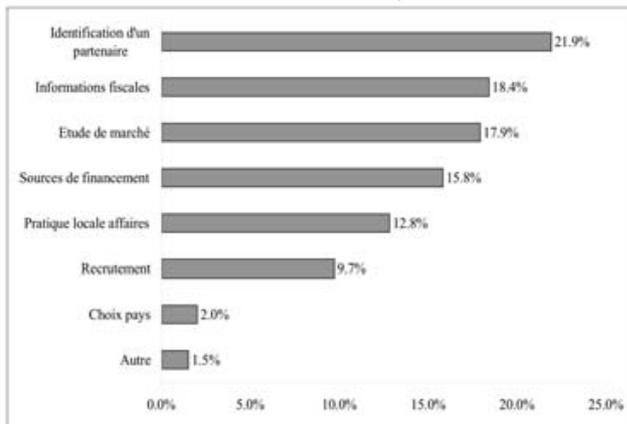
20

Développement international : une problématique de ciblage plus que de choix de pays...

- **Difficulté à raisonner en termes de pays**
 - Dimension internationale
 - Évolution difficile à anticiper
 - Des restructurations importantes des locomotives « Pharma » qui changent la géographie des marchés
- **Une approche par ciblage des prospects pertinents**
 - Dont on peut satisfaire les besoins
 - Que l'on peut servir là où ils se trouvent
 - Dont la notoriété propre va augmenter celle de l'entreprise
 - Qui pourront alimenter la phase de croissance et de développement

11

Les principales questions des dirigeants d'entreprises (tous secteurs confondus)



Source : enquête Ernst & Young auprès d'un panel d'entreprises

Quel(s) partenaire(s) ?

Quelles contraintes juridiques, fiscales et sociales ?

Y a-t-il un marché ?

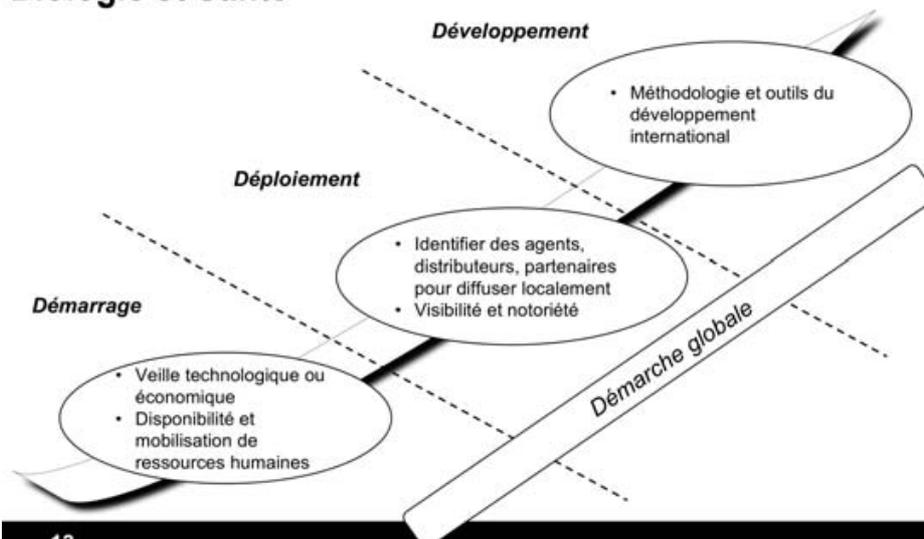
Comment bien m'entourer ?

Combien ça coûte ? Quelle rentabilité ?

Faire ou faire faire ?

Comment me différencier de mes concurrents ?

Les problématiques clés propres aux entreprises Biologie et Santé



Démarche globale

- Diagnostic d'entreprises par des cabinets conseil
 - Objectif
 - Inciter les petites et moyennes entreprises du Nord - Pas-de-Calais à avoir recours aux prestations de cabinets de conseils externes afin de mettre au point une stratégie exportatrice à moyen terme.
 - Dépenses éligibles
 - Honoraires du cabinet de conseils externes.

- Recours aux conseils externes pour une mission à l'étranger
 - Objectif
 - Aider les PME/PMI à recourir aux services d'un consultant export.
 - Dépenses éligibles
 - Honoraires,
 - Frais de déplacements et de séjour.

M. Maille

Proteaxis

Avant d'aborder le développement international, nous avons assis le marketing de l'entreprise sur des objectifs précis de développement et de rentabilité.

Notre portefeuille clients compte des industriels pharmaceutiques, agroalimentaires, cosmétiques et des sociétés de biotechnologie.

6 % des entreprises agroalimentaires font de la recherche. Mais combien connaissent la protéomique et les bénéfices qu'elles peuvent en retirer ? Nous réalisons donc un travail important de sensibilisation.

En France, les sociétés de biotechnologie font plus volontiers appel au monde académique qu'au secteur privé, notamment en raison de leur sous-capitalisation.

Nous avons donc choisi d'aller vers le marché le plus prometteur : les entreprises pharmaceutiques. Sur ce marché, l'internationalisation n'est pas un choix, c'est une obligation, un paramètre. Les groupes français disposent par exemple de nombreux services à l'étranger. La plupart de nos contrats sont rédigés en anglais.

Notre deuxième problématique était de démontrer nos compétences aux académiques et aux industriels. Cette étape réclame beaucoup d'investissements, parfois sur des projets de faible envergure. Il est, dans ce cadre, essentiel de cibler précisément ses prospects, en fonction du retour sur investissement attendu.

M. Bassée

Ernst & Young Entrepreneurs Conseil

Ce ciblage est-il basé sur des paramètres objectifs ou une démarche intuitive ?

M. Maille

Proteaxis

Le hasard joue un rôle important, surtout dans les premières phases. Pour les structures comme la nôtre, l'opportuniste permet de gagner du temps sur le développement commercial. À partir de quelques contacts, nous bâtissons une relation commerciale durable, au fur et à mesure de l'avancée des projets. Nous travaillons actuellement à la structuration d'un véritable pôle commercial, pour assurer une activité plus récurrente.

M. Bassée

Ernst & Young Entrepreneurs Conseil

Nous allons justement nous intéresser aux outils d'optimisation de la démarche commerciale.

Une étude auprès de 200 entreprises, tous secteurs confondus, a établi comme suit les problématiques majeures du développement international :

- Risques fiscaux liés à la délocalisation, la relocalisation ou la création de filiales
- Identification des marchés les plus intéressants
- Financement des projets internationaux : aides, solutions d'implantation, etc.

Pour les entreprises du secteur biologie santé, le démarrage d'une activité internationale nécessite une forte veille technologique et économique, et donc une mobilisation importante de ressources humaines.

Dans la phase de déploiement, la compétence marketing est essentielle, pour identifier les agents, les distributeurs, les partenaires potentiels, et augmenter sa visibilité.

Enfin, la phase de développement, pour les entreprises les plus matures, pose la question cruciale de l'implantation. Pour une implantation en Europe Orientale, quelle est la meilleure option : Allemagne, Hongrie, Tchéquie, France ?

M. Mauppin
Direction Régionale du Commerce Extérieur

Pour reprendre les propos de M. Maille, si l'opportunité tient une place importante dans les phases amont de la vie de l'entreprise, on ne peut en faire une politique de développement.

L'internationalisation donne aux entreprises une capacité de développement plus forte que la moyenne : elle leur permet de mieux résister aux effets de contre-cycle et augmente leurs chances de survie.

24

La région Nord-Pas de Calais, dans le cadre du contrat de plan, a construit un dispositif d'accompagnement de l'entreprise au cours des différentes phases de sa vie, basé sur des diagnostics réalisés par des cabinets conseils.

L'entreprise a besoin, dès la conception de sa stratégie de développement à l'international, de conseils externes. Nous considérons que le dirigeant ou ses principaux collaborateurs ne peuvent définir seuls la stratégie et les voies du développement à l'international. En France, l'offre dans ce domaine est moins étoffée que celle des pays anglo-saxons, mais il existe un dispositif d'aide permettant de supporter jusqu'à 50 % du coût de définition de la stratégie internationale, incluant les efforts internes de l'entreprise.

D'autre part, pour exister sur le plan international, l'entreprise doit assurer sa présence physique à l'étranger, ce qui représente des coûts significatifs à l'échelle des PME.

M. Bassée
Ernst & Young Entrepreneurs Conseil
Un exemple : le ticket d'entrée à BIO, la grande conférence biotech est de 1 500 euros pour un simple visiteur.

M. Mauppin
Direction Régionale du Commerce Extérieur

Les coûts induits peuvent atteindre 5 000 euros pour une mission de quatre jours. Pour les PME, si l'aide financière est un vecteur important, la capacité de l'entreprise à prendre le relais en partenariat avec des partenaires publics ou semi-publics (chambres de commerce ou services économiques et commerciaux des ambassades) est essentielle.

Nos aides peuvent supporter jusqu'à 50 % des frais des missions de prospection, incluant l'ensemble des coûts de préparation et de réalisation.

Question de la salle
Quel est le délai moyen d'instruction d'un dossier et d'obtention d'un accord ?

M. Thronel
CCI internationale
Au niveau du recours aux consultants extérieurs dans le cadre d'une démarche individuelle, il est possible de financer 50 % des dépenses engagées dans la limite de 30 000 euros sur une période de trois ans.

En parallèle, nous avons mis en place avec la Direction Régionale du Commerce Extérieur (DRCE), le Conseil Régional, la Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE) et la COFACE, une opération collective nommée « Cap sur l'international ». Au cours de cette opération, un cabinet intervient sur six à sept jours

pour évaluer l'opportunité stratégique du développement à l'international d'une entreprise.

Vient ensuite l'élaboration d'un business plan, intervention subventionnée à 70 %.

Enfin, les entreprises qui ont la volonté et la capacité de mettre en œuvre la stratégie dégagée peuvent être accompagnées financièrement sur une série d'actions précises.

Les délais d'instruction sont variables (entre un et deux mois). Dans le cadre de l'opération « Cap sur l'International », une première rencontre est organisée avec le chargé de mission. Il s'agit de Stéphane Brangier qui travaille à l'espace international (NDLR : l'Espace international, 299, Bd de Leeds à Euralille, regroupe plusieurs structures d'accompagnements des entreprises et de prospection dont Norcomex). Le dossier passe ensuite à l'examen d'un comité mensuel de pilotage rassemblant tous les financeurs. La réponse est ensuite très rapide et l'entreprise peut entamer son travail auprès d'un des consultants du panel proposé.

M. Mauppin

Direction Régionale du Commerce Extérieur

Dans notre procédure, un contact avec le responsable de l'entreprise et une visite du site sont systématiquement prévus. L'entreprise formule ensuite sa demande, sous une dizaine de jours.

À compter de la réception d'un dossier complet, le délai maximum d'obtention d'une réponse définitive est de six à neuf semaines.

S'agissant des aides individuelles, les entreprises peuvent engager les dépenses prévues dès réception du dossier complet. Cette amélioration du dispositif existant est récente et permet de bénéficier d'un effet d'antériorité pour la prise en compte des dépenses.

Une précision importante : les montants se portent à 30 000 euros calculés par type d'action, avec un maximum de 100 000 euros sur une période de trois ans.

M. Maille

Proteaxis

J'ai du mal aujourd'hui à percevoir la différence entre les actions collectives et individuelles. La rencontre de nombreux interlocuteurs sur chaque dossier demande un temps considérable au chef d'entreprise, dans une phase où son temps est nécessaire pour structurer des dossiers de prospection lourds.

D'autre part, les entreprises ont rarement la capacité de planifier trois années de développement international, exercice qu'il est pourtant nécessaire de réaliser pour accéder aux aides évoquées.

Dans une activité comme les biotechnologies, les entreprises ont besoin d'un développement international précoce et rapide. Comment obtenir rapidement ce soutien ? La réponse réside-t-elle dans le distinguo entre le collectif et l'individuel ?

M. Mauppin

Direction Régionale du Commerce Extérieur

Dans notre région, les acteurs publics ou consulaires ont mis en place une stratégie d'aide au développement d'entreprises fondée sur deux axes : l'axe collectif et l'axe individuel.

L'axe collectif consiste à structurer des approches par secteur. Ces politiques s'appuient sur des financements, des animateurs et des leaders de pôles de développement sectoriel. Pour les biotechnologies, le chef de file est Eurasanté, représenté par M. Lannoo, son secrétaire général. Lorsqu'une structure sectorielle existe, l'accompagnement collectif l'emporte sur

l'individuel. Les entreprises s'adressent en priorité à Eurasanté, sur une large gamme de services d'accompagnement. Ces accompagnements collectifs n'excluent pas la prise en compte des circonstances particulières, réalisée par audits. L'accompagnement collectif consiste, par exemple, à emmener une dizaine d'entreprises sur un salon professionnel international.

Eurasanté a développé un véritable accompagnement individuel de l'entreprise après l'opération collective, pour tirer le meilleur profit des contacts réalisés sur le salon.

L'accompagnement individuel, en termes de conseil et d'information, est notamment réalisé par les chambres de commerce. Pour le soutien financier, seule la DRCE peut intervenir. Depuis trois ans, nous avons accompagné 85 entreprises dans un cadre individuel, pour aider la détermination d'une stratégie internationale, notamment grâce à des missions de prospection.

M. Thronel
CCI internationale

Dans le cadre d'actions collectives, les entreprises redoutent de ne pas voir leurs demandes spécifiques être prises en compte. Les actions collectives permettent simplement de réaliser des économies d'échelle et traitent de problématiques similaires par une méthodologie commune. Elles permettent aussi de définir un projet détaillé de développement à l'international et d'argumenter la demande de financements complémentaires. Ces premières approches constituent un point d'entrée : deux heures de discussion avec un consultant, la récolte d'éléments comptables de base, etc.

Par rapport à d'autres secteurs, les biotechnologies souffrent d'une plus grande

difficulté à exprimer et expliquer leurs produits et services. Le développement technologique est relativement long et précède la commercialisation, ce qui rend effectivement plus difficile la formalisation d'un plan de développement commercial.

M. Bassée
Ernst & Young Entrepreneurs Conseil

Pour assurer ce développement, le recrutement est essentiel. Dans les structures de petite taille, comment gère-t-on les problèmes de ressources humaines liés à la fonction export ?

M. Mauppin
Direction Régionale du Commerce Extérieur

La création d'un emploi « export » vient en général épauler le développement initié par la direction générale de l'entreprise. Nous pourvoyons une aide financière, qui peut aller jusqu'à 50 % du coût du salaire et des charges sur 12 mois, dans le cadre d'une aide individuelle, sur un poste à durée indéterminée. L'aide est versée au bout des 12 mois de présence du salarié.

Le Volontariat International en Entreprise (VIE), spécificité française, est très apprécié des chefs d'entreprise. Ces volontaires peuvent assister l'entreprise pendant une période de 6 à 24 mois, au choix de l'entrepreneur. Nous comptons, en France, plus de 20 ou 25 000 candidats à l'expatriation dans le cadre d'un VIE.

Beaucoup d'entreprises ont cru que le VIE avait disparu avec le service militaire. Un VIE permet à l'entreprise de s'engager sur une période courte et de bénéficier de profils motivés à défaut d'être expérimentés.

Le coût en est assez raisonnable (versements forfaitaires, qui varient selon les pays). En outre,

dans le cadre du contrat de plan État Région, nous apportons une aide financière jusqu'à hauteur de 50 % des montants éligibles. Ces coûts peuvent aussi être partagés entre plusieurs entreprises.

M. Thronel **CCI internationale**

Le VIE offre la possibilité de tester, sur 6 à 24 mois, la capacité de l'entreprise à développer une activité internationale. Tous les profils sont concernés : commerciaux, ingénieurs, pharmaciens, etc. La procédure est particulièrement bien adaptée aux jeunes entreprises : elles ne s'engagent pas sur un emploi dont la rentabilité est très incertaine. Ce type de contrat est exonéré de charges sociales. Les montants forfaitaires sont très raisonnables pour une entreprise. Ils permettent aussi à celui qui en bénéficie de vivre correctement et de bénéficier d'une exonération d'impôts. Par rapport aux Coopérants du Service National (CSN) ou aux Volontaires du Service National (VSN), l'entreprise n'a plus besoin d'avoir un établissement stable à l'étranger. Le VIE peut revenir jusqu'à 165 jours par an en France. Il est aujourd'hui possible de prendre un VIE pour développer son entreprise à l'international à l'export et de créer ensuite une structure.

Pour les PME et les entreprises jeunes, la localisation à l'étranger pose problème. Les conseillers du commerce extérieur, les missions économiques, les chambres de commerce françaises à l'étranger et le réseau « CCI internationale Nord-Pas de Calais », sont dans ce cadre en mesure de vous aider à trouver le bon candidat, la bonne localisation à l'étranger, et éventuellement à résoudre la partie logistique : logement, visa, etc.

Une solution de facilité est d'installer un VIE

à Mouscron, à 10 km et de le faire travailler sur la Belgique, les Pays-Bas, l'Angleterre, l'Allemagne et l'Italie. Un VIE aujourd'hui peut couvrir jusqu'à cinq pays.

Le VIE est une formule extrêmement souple offrant beaucoup de possibilités méconnues. Nous avons réalisé des simulations financières. Un VIE sur l'Allemagne représente un coût de 19 000 euros par an. Avec le cumul des 50 % d'aide au titre du contrat de plan État Région et la prise en charge à 65 % du solde par la COFACE, le risque résiduel brut pour une entreprise se monte à 3 500 euros !

En deux ans, dans le Nord-Pas de Calais, seuls 43 VIE sont partis sur l'ensemble des 3 000 entreprises exportatrices. C'est dire le potentiel de développement.

M. Maille **Proteaxis**

Nous avons mis en place un premier recrutement dont la vocation était de soutenir le développement international. Nous avons fait appel à une formule complémentaire du VIE.

Le dispositif ARDAN, proposé par les ASSE-DIC, permet de cofinancer pour moitié le coût de l'intégration d'un cadre dit « développeur », commercial ou technique. Il ne peut être mis en place qu'une seule fois par entreprise. Nous l'avons mis en place sur la partie commerciale, la partie technique est en cours d'élaboration.

M. Mauppin

***Direction Régionale du Commerce
Extérieur***

D'autres dispositifs peuvent être mis en place dans le domaine de la veille, de l'innovation scientifique et technologique.

28

Veille technologique ou économique

- Informations pratiques sur les pays
 - Gratuit - Disponible sur le site Norcomex

- Cadrage marché
 - De 45 à 500 € - Disponible auprès du CRDI ou du CDIA ou par Internet
 - Etude de marché « sur mesure » - sur Devis (450 à 4 500 € HT en moyenne) - disponible auprès des Spécialistes Géographiques

- Fiches de Synthèse
 - Gratuit - Disponible auprès du CRDI ou du CDIA ou par Internet

- Bulletins de veille commerciale sectorielle
 - Sur devis et abonnement - Disponible auprès du CRDI

15

Disponibilité et mobilisation de ressources humaines

- **Création d'un emploi export**
 - Objectif : inciter les PME régionales à se doter du personnel qualifié pour s'engager de manière structurée dans une démarche cohérente à l'exportation.
 - Emploi éligible
 - Fonction export nouvellement créée contribuant significativement à l'amélioration de la structure de l'entreprise,
 - Emploi faisant l'objet d'un contrat à durée indéterminée,
 - Sont exclus du bénéfice de la procédure les embauches de parents proches du chef d'entreprise ou les détenteurs de parts sociales.
- **Recours à un V.I.E**
 - Objectif : faciliter le recours au VIE par les PME/PMI, cette procédure étant encore trop souvent utilisée par les grands groupes.
 - Dépenses éligibles : prise en charge de l'indemnité forfaitaire, des frais de transport, d'hébergement et de restauration supportés par l'entreprise.

16

Ernst & Young - reproduction interdite sans autorisation - 2004
Eursanté - Développement international en Biologie et Santé



29

Disponibilité et mobilisation de ressources humaines

- **Cycle de Perfectionnement**
 - 380 € HT (imputable sur budget formation) - disponible auprès de Norcomex ou sur Internet
- **English Luncheon**
 - Coût du repas - disponible auprès de la CCI de Douai
- **Start In Export**
 - 50 à 100 € - disponible auprès des CCI de l'Artois Douaisis

17

Ernst & Young - reproduction interdite sans autorisation - 2004
Eursanté - Développement international en Biologie et Santé



M. Bassée

Ernst & Young Entrepreneurs Conseil

Hervé Szymanek, vous êtes directeur « business development » de la société Lebas Engineering.

Une cinquantaine de collaborateurs travaillent chez Eric Lebas Engineering qui réalise 95 % de son chiffre d'affaires à l'international.

M. Szymanek

Lebas Engineering

L'entreprise Lebas Engineering, anciennement Eric Lebas SA, du nom de son fondateur, a été créée il y a 27 ans. L'entreprise était au démarrage un ensemblier technique pour les industries agroalimentaires, cosmétiques, chimiques, biotechnologiques et pharmaceutiques. L'activité a débuté dans le secteur agroalimentaire, et notamment la laiterie. Notre expérience dans les systèmes de nettoyage (CIP, SIP), nous a progressivement conduit à travailler dans les secteurs de la cosmétique, puis des biotechnologies, avec les constructions totales ou partielles des centres régionaux de transfusion sanguine de Bordeaux, Strasbourg et Lille.

M. Bassée

Ernst & Young Entrepreneurs Conseil

Quelle est votre organisation commerciale ? L'export est-il intégré dans le périmètre que vous dirigez ?

M. Szymanek

Lebas Engineering

Lors de mon arrivée, nos exportations se limitaient aux pays limitrophes. Nous travaillions beaucoup pour L'Oréal, que nous suivions sur des projets en Belgique et en Allemagne. Je suis arrivé à une période où des contrats en négociation avec la Hollande s'élaboraient et où s'imposait la présence de personnes bilingues.

À partir d'une structure réduite, nous avons mis en place une prospection internationale intensive sur une niche technologique : le fractionnement du plasma sanguin humain en dérivés plasmatiques (albumine, immunoglobulines, etc.) Nous avons démarché en deux ans et demi 22 pays sur les secteurs publics et privés de santé, accompagnés d'une société spécialisée dans le transfert de technologies.

M. Bassée

Ernst & Young Entrepreneurs Conseil

Quelles sont les conditions nécessaires à une bonne organisation de la fonction export dans l'entreprise ? Est-ce l'opportunisme ? Peut-on encore être opportuniste dans une organisation mature comme la vôtre ?

M. Szymanek

Lebas Engineering

Dans les affaires, la réussite peut aussi venir d'une opportunité ou d'un coup de chance... Néanmoins, nous nous sommes clairement positionnés sur le secteur pharmaceutique et avons fait évoluer notre métier vers l'ingénierie, d'où le changement de raison sociale.

M. Bassée

Ernst & Young Entrepreneurs Conseil

Cette démarche offensive à l'export vous a-t-elle amené à adapter votre offre ?

M. Szymanek

Lebas Engineering

Nous avons effectivement adapté l'entreprise à la demande internationale.

M. Bassée

Ernst & Young Entrepreneurs Conseil

Avez-vous eu recours à des conseils ?

M. Szymanek

Lebas Engineering

Nous étions en contact avec des anciens du CRTS de Lille et du LFB, qui se sont regroupés en une structure de transfert technologique.

En France, depuis l'affaire du sang contaminé, il est devenu impossible de transférer les technologies liées aux produits sanguins. À cette époque, nous ne pouvions faire appel qu'aux technologies étrangères. Nous avons réalisé un tour d'Europe de tous les fractionneurs européens et avons conclu des accords de transfert technologique. Aujourd'hui, nous avons gagné notre autonomie et gérons ces transferts de technologie avec nos scientifiques.

M. Bassée

Ernst & Young Entrepreneurs Conseil

Avez-vous connu des échecs ?

M. Szymanek

Lebas Engineering

Bien sûr, surtout par manque d'information et de partage d'expériences.

Le premier frein a été la maîtrise de la langue. Il n'est pas évident de passer d'une structure adaptée à un marché domestique à une structure internationale. Il faut aussi parfois mobiliser les salariés sur des projets internationaux et gérer les a priori, les résistances, notamment par rapport aux déplacements...

M. Bassée

Ernst & Young Entrepreneurs Conseil

Comment avez-vous choisi vos huit collaborateurs ?

M. Szymanek

Lebas Engineering

Seules trois personnes composent le département export. Une assistante bilingue

assure le suivi de l'activité lors de nos nombreux déplacements à l'étranger. Nous avons aussi recruté un indien pour le développement de la zone Asie.

La compréhension des cultures des pays clients est primordiale.

M. Bassée

Ernst & Young Entrepreneurs Conseil

Monsieur Thronel, quels sont les soutiens que peut apporter Norcomex dans le développement international des entreprises régionales ?

M. Thronel

CCI internationale

Nous disposons aujourd'hui de 14 spécialistes géographiques, mis à la disposition de toutes les entreprises du Nord-Pas de Calais. Ils peuvent renseigner et informer gratuitement sur la culture, la mentalité et la pratique des affaires dans les pays dont ils ont la responsabilité, qui représentent 80 % des zones d'exportation du Nord-Pas de Calais. Nous avons aussi la possibilité de monter des cycles de perfectionnement, de formation professionnelle continue, portant sur ces connaissances.

Nous proposons une formation inter-entreprise, « Presentation and negociation skills », qui permet de se mettre en situation de présentation d'une offre et de négociation en anglais. Il s'agit d'une « répétition » pratique, pour dépasser les premiers blocages.

Tout récemment, nous avons formé plus de 70 employés d'une grande enseigne de la distribution à l'approche du monde chinois, sur un programme spécifique, correspondant parfaitement à leurs attentes.

M. Bassée

Ernst & Young Entrepreneurs Conseil

M. Mauppin, quelles autres structures peuvent venir en aide à ces entreprises ?

M. Mauppin

Direction Régionale du Commerce Extérieur

Toute mission à l'étranger doit inclure une halte à la chambre de commerce française, et à la mission économique de l'Ambassade de France. Le premier entretien est gratuit : il s'agit d'une découverte du pays.

Il existe aussi à l'étranger des conseillers du commerce extérieur de la France, des chefs d'entreprise reconnus pour leur expérience internationale.

Il est facile d'oublier qu'à l'étranger, la méconnaissance du droit et des règlements peut être une grande source de désastre et de déconvenues.

M. Bassée

Ernst & Young Entrepreneurs Conseil

Le droit français est le plus contraignant.

M. Szymanek

Lebas Engineering

Nous nous rapprochons toujours des ambassades. Ces entretiens préliminaires peuvent parfois éviter de nombreux problèmes. Aujourd'hui, nous y allons directement, ne serait-ce que pour se présenter ou chercher des contacts de fournisseurs ayant travaillé avec des entreprises françaises ou européennes.

M. Bassée

Ernst & Young Entrepreneurs Conseil

Y a-t-il d'autres sujets sur lesquels vous souhaitez attirer notre attention ?

M. Szymanek

Lebas Engineering

Il est important de ne pas se laisser déborder par le nombre de projets sur lesquels vous travaillez. Les agents internationaux ont intérêt à vous missionner sur le maximum de projets, pour augmenter leurs commissions. L'export réclame des efforts importants, il faut savoir se limiter à un secteur bien défini.

Pendant des années, on nous a demandé de fabriquer des poches médicales de sang, ce qui ne fait pas partie de notre métier. Finalement, les activités que nous maîtrisions étant proches, nous avons cédé sur ce point, afin de financer les projets de fractionnement : nous offrons les poches qui permettent à nos clients hospitaliers d'exporter leurs produits du sang et de financer la construction d'usines de fractionnement...

M. Bassée

Ernst & Young Entrepreneurs Conseil

Comment avez-vous constitué votre réseau d'agents ? Sur qui vous appuyez-vous ? Comment le dynamisez-vous ?

M. Szymanek

Lebas Engineering

Généralement, les agents vous sont imposés par le client. Nous sommes souvent en relation avec les Ministères de la Santé et il est parfois difficile de refuser. L'agent est le fusible entre vous et le client. Rémunéré à la commission, il peut être directement influencé par votre client. Nous essayons progressivement d'imposer nos agents. Nous avons actuellement un gros problème avec l'Égypte, que nous ne pouvons espérer résoudre qu'avec l'appui d'un agent puissant, le fils d'Hosni Moubarak en l'occurrence.

M. Bassée

Ernst & Young Entrepreneurs Conseil

Vos clients sont essentiellement publics. Avez-vous des méthodes particulières ?

M. Szymanek

Lebas Engineering

Pour le choix des agents, c'est le feeling qui prédomine. Avec l'expérience, cette sélection est de plus en plus efficace.

M. Bassée

Ernst & Young Entrepreneurs Conseil

Quel est votre budget annuel sur les actions collectives, salons, etc. ?

M. Szymanek

Lebas Engineering

S'il est variable, il est aussi en constante augmentation. L'année dernière, nous avons participé à de nombreux salons à l'étranger. Nous menons une large offensive commerciale sur la Russie notamment. Nous y sommes actuellement en pourparlers pour l'ouverture d'une antenne commerciale, par le biais de VIE ou autres. Un texte de loi russe, imposant les normes GMP à tout le secteur pharmaceutique représente pour nous une formidable opportunité !

Identifier des agents, distributeurs, partenaires

- Recherche de partenaires industriels
 - Sur Devis - disponible auprès des Spécialistes Géographiques

- Opération spécifique de prospection
 - Objectif : démarrer un flux d'exportation sur un nouveau type de marché.
 - Dépenses éligibles
 - Les dépenses de prospection non couvertes par une assurance de la Coface
 - Frais de participation à des foires et salons,
 - Frais de missions ponctuelles à l'étranger.

Visibilité et notoriété

- Cellule Foire et Salons
- Visite de salons - Organisation de salons à l'étranger
- Élaboration de Documentation en langue étrangère
- Renforcement de la capacité exportatrice des entreprises grâce aux TIC

34

19

Ernst & Young - reproduction interdite sans autorisation - 2004
Eusanté - Développement international en Biologie et Santé



Méthodologie et outils du développement international

1. Identifier les critères de localisation propres à votre entreprise

Main d'œuvre : disponibilité, qualification, coût,...

Infrastructures : immobilier, accessibilité terre-mer-air, coût, ...

Droit : du travail, des entreprises, du commerce, etc.

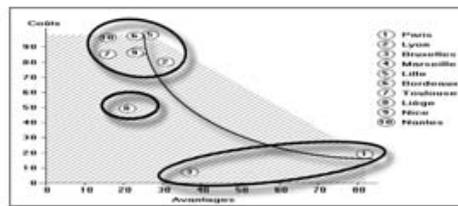
Fiscalité : nationale, locale, aides et subventions, etc.

Concurrence : localisation, emprise, évolution, etc.

Coûts : implantation vs. Exploitation

Image : de la localisation, du lieu d'implantation

2. Comparer les localisations potentielles



3. Sécuriser et valider le choix de localisation

Entretiens locaux : employeurs, agences de développement économique, professionnels disponibilité, qualification, coût,...

Négociation d'aides publiques : au départ et/ou à l'arrivée

Plan d'implantation : immobilier, recrutement, prospection, etc.

20

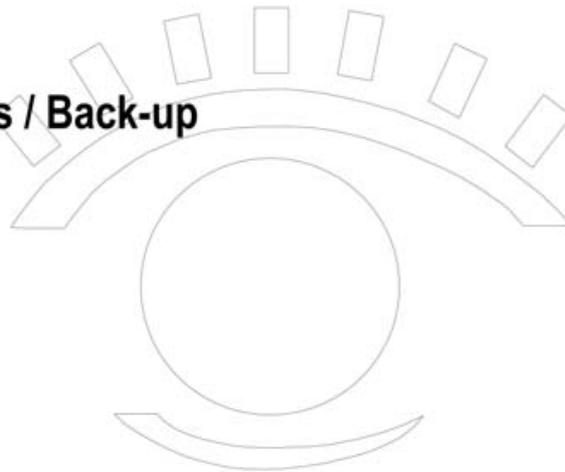
Ernst & Young - reproduction interdite sans autorisation - 2004
Eusanté - Développement international en Biologie et Santé



Merci de votre attention !

- Direction Régionale du Commerce Extérieur Nord-Pas de Calais
 - Dominique Mauppin
 - 03 59 56 23 45 - dominique.mauppin@dree.org
- Norcomex
 - Stéphane Thronel
 - 03 59 56 22 20 - sthronel@norcomex.com
- Proteaxis
 - Emmanuel Maille
 - 03 20 29 84 84 - emaille@proteaxis.fr
- Lebas Engineering
 - Hervé Szymanek
 - 03 20 30 24 02 - contact@lebas-engineering.com
- Ernst & Young
 - Philippe Grand, Associé en charge de l'équipe Life Sciences
 - 04 78 17 57 32 – philippe.grand@fr.ey.com
 - Mathieu Bassée, Manager de l'équipe Développement International
 - 01 46 93 77 69 – mathieu.bassee@fr.ey.com

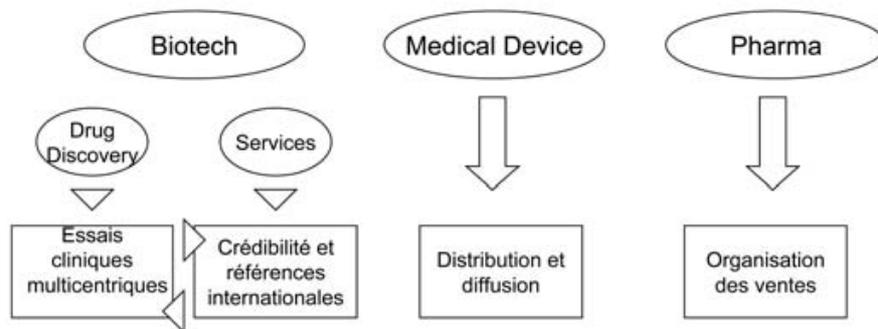
Annexes / Back-up



Définition des entreprises de biotechnologie

- Selon la définition retenue par Ernst & Young, une société de biotechnologies est définie comme une entreprise qui, dans un objectif de production et de commercialisation de produits ou de services, utilise les sciences du vivant, exploite des outils hautement technologiques, et met en œuvre une recherche fortement innovante (outils hautement technologiques, dépenses R&D supérieures à 20% du CA ou des fonds propres).

Un enjeu commun mais des problématiques différentes en fonction des Business Model...



MAINTIEN DU DISTRIBUTEUR OU CRÉATION DE FILIALE ?

PARTICIPANTS

Jean-Marc PELOSIN, *Diagast*

Jean-Luc CLAYE, *Biolume*

ANIMATEUR

M. WEMAËRE, *Ernst & Young, Société
d'avocats*

M. Pelosin

Diagast

Je suis actuellement directeur export pour les laboratoires Diagast, une filiale de l'Établissement Français du Sang, qui compte 120 à 130 personnes. Notre structure export inclut 50 distributeurs, gérés par 4 personnes à temps plein. Diagast produit des réactifs et commercialise des instruments pour les laboratoires d'analyses médicales et de groupage sanguin, d'un coût de revient de 80 à 150 Keuros.

Nous évaluons actuellement, sur les marchés italiens, espagnols et allemands, les possibilités de création de filiales commerciales. Nous travaillons en Afrique uniquement à travers un réseau de distributeurs. La création de filiales aux États-Unis est aussi très difficile, du fait des barrières réglementaires imposées, notamment les tests cliniques.

La création d'une filiale demande beaucoup de réflexion et une évaluation financière précise :

- Chiffre d'affaires
- Marge dégagée
- Coût des ressources humaines
 - Charges sociales
 - Coût de fonctionnement d'un bureau

De manière générale, les entreprises travaillent avec :

- Un distributeur
- Un agent exclusif
- Une filiale

De grands groupes comme Biomérieux abordent le marché avec un distributeur, dont ils prennent le contrôle capitalistique progressivement, ce qui minimise les risques.

Pour soutenir l'approche export, les D.R.C.E. assistent et conseillent les entreprises (prioritairement les P.M.E.-P.M.I.) dans la recherche d'informations sur les marchés étrangers, la

définition d'une stratégie à l'exportation et l'utilisation des procédures financières locales, régionales, nationales et européennes.

Des étudiants de 3^{ème} cycle de pays choisis (Chinois, Russes...) peuvent intégrer l'entreprise et aider à franchir la barrière de la langue dans les différentes transactions.

La fixation des taux de marge est une question cruciale. Il est important de se renseigner sur les coûts de production, de connaître la marge minimale par produit (celle-ci ne doit pas être à moins de 50 %), et d'obtenir des informations sur la concurrence.

La répartition de la marge s'effectue comme suit :

- 1/3 pour le producteur
- 1/3 pour l'entreprise
- 1/3 pour le distributeur

M. Claye

Biolume

Notre société, Biolume, conçoit, fabrique et commercialise des équipements et éclairages hospitaliers. Située sur le Parc Eurasanté, elle s'étend sur 1 hectare et compte 45 personnes. 33 % de notre chiffre d'affaires sont réalisés à l'export. Cette part est en constante augmentation. La moitié de ce chiffre d'affaires à l'export s'effectue en Europe. Monsieur Claye, directeur de Biolume, en est propriétaire à 98 %. En 2003, l'entreprise Biolume a connu une progression des ventes de 32 %. En 2002, la progression des ventes était de 28 %. L'entreprise Biolume n'a jamais connu de déficit.

La stratégie que nous adoptons à l'export est la suivante.

Nous ciblons les pays industrialisés et les pays en voie de développement. Nous travaillons avec les installateurs et distributeurs des pays

au Nord de la Méditerranée et de l'Europe, la Syrie, la Jordanie, la Libye. Nous ne travaillons pas avec les USA à cause des réglementations drastiques qui s'y appliquent.

Avec les pays dits « sensibles », nous adoptons un système de paiement avant la livraison ou à 10 jours. Nous affrontons sur ces marchés peu de concurrence.

Nous rencontrons les agents et distributeurs sur les salons de type Medica ou Arab Health. La taille des distributeurs que nous choisissons est fonction du chiffre d'affaires réalisé et de notre expérience du pays. Nous avons développé en France un GIE avec une entreprise complémentaire (réseau équipement santé) qui nous a permis d'obtenir une force de vente importante au niveau international. Nous disposons en Israël d'un distributeur performant qui nous assure 25 % de part de marché.

42

Ce distributeur a été créé par l'un de nos commerciaux à qui nous avons offert la possibilité d'ouvrir une filiale, sans apport de financement à l'exception d'une contribution financière sur les délais de paiement.

Le système créé apporte de nombreux avantages :

- Les copies de produits, fréquentes sur nos marchés, sont mieux contrôlées
- Les produits sont mis en œuvre localement
- L'emploi est local, ce qui limite fortement les droits de douane
- La communication se conçoit en local
- L'entreprise a un regard direct sur les infrastructures locales et la maintenance.
- L'entreprise Biolume a été introduite sur le marché russe par l'intermédiaire d'investisseurs israéliens. Les déplacements sur place sont nécessaires car les produits sont faits sur mesure.

Cette stratégie a permis d'étendre notre activité sur les pays limitrophes : Danemark, Suède, Libye, Bulgarie...

La prise de participation dans un distributeur a les conséquences majeures suivantes :

- C'est un apport positif du point de vue de l'expérience et la clientèle.
- Elle engendre de gros risques qui méritent une évaluation très sérieuse.

Le modèle de création de filiales le plus économique repose d'abord sur une distribution locale et débouche sur un investissement en propre. Les investissements sont au départ limités, et permettent de juger de la qualité d'un marché.

Travailler avec un distributeur implique une perte importante de données marketing. Avec la perte de ce lien avec le marché, les risques s'accroissent.

Avec la filiale, la maîtrise des prix est bien meilleure.

L'ACCOMPAGNEMENT SUR LA
1^{ÈRE} OPÉRATION EXPORT :
QUE VOUS A-T-ELLE APPORTÉ,
QUELS SONT LES ÉCUEILS
À ÉVITER ?

PARTICIPANTS

Yves WENDZINSKY, *Cellial Technologies*

Philippe PAYEN, *Save 33*

ANIMATEUR

M. LOBRY, *journaliste consultant*

Nepcorporate

M. Payen

Save 33

Les marchés français sont très spécifiques. Il est par conséquent difficile d'exporter un produit spécifiquement français, hormis les grands vins ou les produits de beauté, sans apporter d'aménagements dans l'utilisation ou la présentation du produit.

Notre produit est un boîtier d'enregistrement du rythme cardiaque. Sa partie « logiciel » a notamment beaucoup évolué au fil des salons et des présentations internationales.

Notre démarche à l'export est partie tous azimuts, sans études de marché préalables. Cette stratégie nous a permis d'obtenir assez rapidement un aperçu du marché. Nous avons participé à des salons médicaux généralistes plutôt qu'à des manifestations spécialisées en cardiologie. Nous avons mis en place des mailings internationaux, des études ciblées sur certains produits mais leurs résultats n'étaient pas suffisamment précis. Ces démarches nous ont amenés à rencontrer l'un de nos principaux clients, qui était un concurrent à l'époque. Il commercialise actuellement notre produit. Sans service export, nous avons appris à structurer notre approche.

M. Lobry

Vous êtes-vous dotés de conseils ?

M. Payen

Save 33

Bien sûr. La Chambre de Commerce et d'Industrie de Valenciennes, la DRCE et Norcomex nous ont encadrés. Nous avons récolté de nombreuses informations lors de manifestations régionales.

Notre démarche a été ensuite un peu opportuniste.

Le développement sur la Suède était un coup

d'essai. En revanche, la Chine et le Brésil ont fait l'objet de prospections sur les salons médicaux organisés par UbiFrance.

Dans certains pays, nous avons un stand où nous avons pu présenter le produit et connaître les attentes des clients. Nous avons pu évaluer l'adéquation de notre produit par rapport à la demande du marché export. Il a fallu faire évoluer le produit. Quelques pays ciblés nous ont apporté un volant d'affaires raisonnable pendant quelques années.

Nous avons complété notre gamme sur le marché français pour offrir un service plus large à notre clientèle. Cette ouverture de gamme a permis d'amortir les à-coups que nous avons à l'export.

L'année 2003 fut l'exemple le plus probant : suite aux événements internationaux et aux problèmes de crise, le volume des ventes à l'export a été réduit de 50 %. La difficulté pour une petite structure comme la nôtre est d'appréhender ces fluctuations des marchés internationaux.

Je conseillerais aux petites structures de rester en Europe. Notre appareil surveille la tension artérielle des patients hypertendus, il est plus adapté aux besoins des populations dites « riches ». Progressivement, nous nous sommes recentrés sur les pays de la Communauté Économique Européenne pour simplifier les versions de logiciels (anglais, allemand, italien, portugais), et réduire les délais de formation. Après plusieurs tentatives, nous avons débuté une commercialisation en Chine. À une certaine époque, nous avons connu un fort développement en Argentine et au Brésil, mais des phénomènes intérieurs ont réduit de façon très importante la compétitivité de notre produit.

M. Lobry

Dans les pays émergents, faut-il faire attention à prévoir à long terme ?

M. Payen

Save 33

Oui. En termes de coûts, il y a plus de stabilité dans la zone euro.

En 1998-1999, notre produit bénéficiait d'un taux de change au Brésil d'un dollar pour un réal. Aujourd'hui, le rapport est d'un pour trois ou quatre réals. Comme nos produits sont fabriqués en Europe, nous avons perdu en compétitivité.

M. Lobry

Combien vendez-vous de pièces par mois ?

M. Payen

Save 33

En moyenne, nous vendons entre 180 et 300 appareils par an. L'an dernier, nous en écoulions 80.

Nos ventes à l'export ont chuté à 20 unités. L'an dernier, nous avons vu un fort recul sur l'ensemble des pays de la zone euro mais nous avons compensé cette baisse avec le marché intérieur.

Notre clientèle directe est composée de sociétés similaires en taille à la nôtre. Avec Philips ou Siemens, nous serions confrontés à un problème de taille, d'interlocuteur et de réactivité.

M. Lobry

Quatre choses sont donc essentielles pour se développer à l'export :

- Tenir compte des spécificités des pays et adapter son produit en fonction
- Mettre en place un gros travail d'étude, de participation aux salons, d'envoi de mailings, etc.

- Détecter les opportunités de première action à l'export
- Faire attention au risque de change, qui peut gravement grever la compétitivité.

M. Wendzinsky

Cellial Technologies

Notre entreprise n'évolue pas sur les mêmes types de produits ou de services, ni dans le même environnement. Il est effectivement difficile de vendre un produit franco-français sans adaptations. Cellial propose un service de recherche en biologie, a priori pas marqué par la culture nationale.

Pour entamer l'exportation au Japon, j'ai commencé par mener une étude de marché en utilisant des sources diverses : Eurasanté, Ernst & Young, la chambre de commerce, etc. Notre marché est mondial, il fallait donc que je sache où je devais accentuer mes efforts et concentrer mes ressources. Je me suis aperçu que si les États-Unis étaient le marché le plus important, c'était aussi le plus fermé. Le Japon présentait l'intérêt d'une expansion rapide et d'une volonté politique marquée de rattraper son retard dans les biotechnologies.

Après quelques premiers contacts, nous avons mis en œuvre un mailing pour annoncer notre participation au salon Bio Japan. Ce premier salon nous a permis de tester le marché et de mieux connaître les réactions de l'industrie vis-à-vis de notre technologie.

Notre activité se déploie sur deux pans : une offre de services et une technologie transférable. Les Japonais ont porté un intérêt rapide pour la technologie transférable.

Nous avons ensuite demandé à la mission économique au Japon de mettre en place un deuxième mailing plus ciblé. Une dizaine de rencontres avec les industriels a suivi, sur

des thèmes très scientifiques. En parallèle, j'ai mené une autre mission d'étude sur les agents pour analyser ce qu'ils pouvaient nous apporter.

Nous avons signé deux contrats sur neuf prospects. Nous sommes en contact avancé avec un autre prospect et continuons à entretenir des relations régulièrement avec les autres.

Je considère que nous avons réussi notre mission au Japon en signant des contrats en moins d'un an.

Nous avons mis en place une certaine structure et une bonne organisation. Nous avons une méthode très concrète. Nous avons voulu nous donner les moyens de réussir en développant notre image.

M. Lobry

Avez-vous des anecdotes à nous raconter ?

M. Wendzinsky
Cellial Technologies

Le problème est la barrière de la langue. Il est indispensable d'avoir l'assistance d'un interprète au Japon. Ce n'est pas forcément la barrière culturelle, même si on peut l'évoquer... L'important dans les relations avec les Japonais est d'instaurer un climat de confiance.

M. Lobry

Vous sentez-vous plus proche des Japonais que des Américains ?

M. Wendzinsky
Cellial Technologies

Je me sens effectivement plus proche des Japonais. Nous avons reçu deux Japonais en formation dans notre entreprise: ils se sentaient plus proches de notre culture que de la culture américaine.

Les différences culturelles au Japon sont impor-

tantes: vous ressortez toujours d'un entretien en pensant que la signature est proche. Les rapports sont en fait beaucoup plus subtils. Les Japonais n'apprécient pas d'être prévenus au dernier moment. Le dernier contrat traité a été mis en place plus d'un mois à l'avance, après 6 semaines de correspondance électronique régulière. Les livraisons et leurs modalités sont d'ores et déjà prévues et consignées dans le contrat.

Il n'existe pas de guide du parfait exportateur. Il faut avoir des convictions. Notre approche rapide a sous-estimé certains éléments administratifs et douaniers au niveau du transfert de technologies et de la culture cellulaire, ce qui a compliqué les choses.

Notre partenaire japonais a géré cette partie. Le contrat que j'ai passé avec lui est libellé en euros. Nous avons convenu de délais de paiement très courts. L'entreprise nous a réglé sa formation deux semaines avant terme. Nous avons signé un contrat sur 3 ans: les Japonais peuvent investir beaucoup d'argent quand ils sont convaincus de la qualité du projet.

L'inconvénient de l'export au Japon est l'éloignement: la barrière de la langue, le décalage horaire, les coûts de déplacement, etc.

M. Payen

Save 33

Nous n'avons pas fait le choix de l'export au Japon en raison de la proximité que nous devons maintenir avec nos clients. D'autre part, pour assurer des délais de paiement raisonnables, nous nous orientons vers les clients académiques et les entreprises de grande taille. Notre marché est réparti de la façon suivante: 45 % aux États-Unis, 40 % en Europe et 10 % au Japon.

Nous ne sommes pas prêts à exporter au Japon. Dans un contexte concurrentiel très vif, nous pouvons être rapidement dépassés sur un marché où l'information circule vite. Pour nous lancer dans l'export, nous devons d'abord être plus compétitifs.

M. Lobry

L'export vous contraint-il à faire évoluer votre activité ?

M. Payen

Save 33

L'export est un moteur important dans l'évolution d'une entreprise, qui l'empêche de rester sur ses acquis. Pour rester compétitifs, nous devons constamment remettre en question nos produits et notre façon de travailler.

M. Lobry

Votre produit est-il aujourd'hui mature ?

M. Payen

Save 33

Notre produit a atteint une phase de maturité avancée. Pour éviter son obsolescence, nous devons lui intégrer certaines innovations technologiques et réduire sa taille. La méthode de mesure en revanche restera la même. Les éléments supplémentaires permettront d'améliorer la compétitivité du produit.

M. Lobry

Menez-vous des efforts de recherche et développement en interne ?

M. Payen

Save 33

Notre R&D est pour l'instant gérée en interne. Nous souhaitons cependant l'externaliser et faire évoluer notre organisation.

M. Lobry

Comment pensez-vous faire évoluer votre organisation de l'export ?

M. Payen

Save 33

Nous avons appris qu'une petite structure comme la nôtre n'a pas les moyens d'avoir une démarche de marketing à l'export. Il faut faire appel à un importateur ou un revendeur, avec des marges suffisantes, pour assurer leur propre stratégie marketing.

Nous devons mettre en place des prix de cession complètement différents des prix pratiqués en France.

M. Lobry

Dans quelles zones voulez-vous vous exporter ?

M. Payen

Save 33

Nous souhaiterions rester dans la zone euro.

M. Dufour

Eurasanté

Eurasanté a recensé 650 sociétés régionales évoluant sur le secteur de la biologie santé, au sens large. Mais ces entreprises ont des problématiques différentes: 200 réalisent plus de 10 % de leur chiffre d'affaires à l'export. En fonction de leurs spécialités (biomédical, biotechnologie), ces entreprises développent des approches export très différentes.

L'exportation au Japon, en Europe du Nord et aux États-Unis concerne plutôt les entreprises pharmaceutiques. Une société biomédicale peut, elle, trouver des clients aux Émirats Arabes Unis.

M. Lobry

Eurasanté peut-il être un lieu de partage d'expériences qui permette d'éviter les écueils et de mutualiser les moyens de recours, par exemple face à un impayé ?

M. Dufour
Eurasanté

Les problématiques de l'export sont multiples et il est difficile de rassembler plusieurs entreprises sur des sujets comparables. Les salons internationaux sont, dans ce cadre, des lieux privilégiés d'échanges avec d'autres sociétés.

M. Lobry

Les entreprises connaissent mal les outils de développement à l'export qui sont à leur disposition. Pour aborder le Japon, par exemple, il est nécessaire d'obtenir des cofinancements. Le coût de départ d'une prospection au Japon est important. Comment gérer ce besoin de ressources complémentaires ?

M. Wendzinsky
Cellial Technologies

Il est difficile d'assurer le développement commercial d'une entreprise. Je suis le seul à l'assumer aujourd'hui et à mettre en place des outils de prospection. Le rôle commercial des conseillers et de la directrice scientifique est devenu aujourd'hui plus important. Les conseillers me servent de relais scientifique. Ils n'interviennent pas immédiatement dans une démarche marketing ou commerciale préalable.

M. Lobry

À quel terme pensez-vous rentabiliser votre investissement export ?

M. Wendzinsky
Cellial Technologies

Avec deux contrats signés, nous devrions tenir nos objectifs de retour sur investissement sur deux ans au Japon.

M. Payen
Save 33

Nous avons envisagé les choses un peu différemment, car l'export nous a apporté le volume que la France ne nous permettait pas d'obtenir. Cela nous permettait d'étendre notre marché. Les marges étaient moins importantes, mais l'un compensait l'autre.

M. Lobry

Aller au Japon. Signer des contrats aux quatre coins de la planète. Vos jeunes entreprises ne sont-elles pas grisées de ce développement ?

M. Payen
Save 33

Les besoins de trésorerie et les contraintes budgétaires vous ramènent malheureusement à la réalité...

M. Wendzinsky
Cellial Technologies

En dépassant le budget que j'avais fixé pour l'export, j'ai aussi largement dépassé mes objectifs de chiffre d'affaires. La meilleure des solutions est de fixer un budget et de l'adapter en fonction du chiffre d'affaires engendré.

M. Lobry

Votre expérience japonaise vous permet-elle de vous orienter vers un autre pays ?

M. Wendzinsky

Cellial Technologies

Je pense effectivement m'orienter vers les États-Unis.

M. Lobry

Pensez-vous faire une erreur en exportant dans ce pays ?

M. Wendzinsky

Cellial Technologies

Malgré le marasme économique du premier semestre, nous avons doublé notre chiffre d'affaires l'année dernière. Nos exportations ont aidé à atteindre ce résultat.

M. Lobry

Il ne faut pas attendre le ralentissement de l'activité de l'entreprise pour investir et exporter. Il est important d'investir sur l'export quand l'entreprise est en bonne santé économique.

M. Wendzinsky

Cellial Technologies

Le Japon et le Canada sont de bonnes portes d'entrée pour la validation de notre technologie. J'ai plus de difficultés à aborder les États-Unis où la « vieille Europe » ne véhicule pas une image très porteuse.

M. Lobry

Avez-vous des conseils à donner pour réaliser une recherche pertinente et utilisable sur Internet ?

M. Wendzinsky

Cellial Technologies

Vous pouvez utiliser des mots clés, des recherches croisées dans divers moteurs de recherche : Altavista, Google, Yahoo. Ces recherches prennent du temps et il faut faire attention à la qualité des informations récoltées. Cette étude de marché sur Internet m'a pris une à deux semaines.

M. Payen

Save 33

Pour la recherche de nouveaux composants pour le produit que nous développons, il est parfois plus intéressant de passer la journée sur Internet, que de participer à des salons. La difficulté majeure est de trouver des mots clés pertinents. Je vous recommande d'utiliser des mots en anglais technique. Les recherches sur Internet m'ont permis d'acheter un moteur au Japon, habituellement inaccessible au marché européen.

Intervention de la salle

Avez-vous déjà une agence au Japon ?

M. Wendzinsky

Cellial Technologies

J'ai une « short-list » de trois sociétés, mais je ne me suis pas encore décidé.

Intervention de la salle

Comment avez-vous sélectionné ces sociétés ?

M. Wendzinsky

Cellial Technologies

La mission économique nous a aidés à organiser des rendez-vous. Un questionnaire a permis de sélectionner trois candidats. À l'heure actuelle, j'hésite encore à prendre un agent : une gestion en direct de l'export pourrait se révéler plus rentable, au moins à court terme.

Intervention de la salle

Comment avez-vous protégé votre produit lors de vos premières négociations ?

M. Wendzinsky

Cellial Technologies

Nous développons un savoir-faire d'isolement de certaines cellules, qui permet leur exploitation. Si nous montrons clairement la qualité et la reproductibilité de nos résultats, les techniques d'isolement restent secrètes. Nous n'avons déposé aucun brevet sur ce

know-how, que nous souhaitons garder secret. L'industrie nous adresse ses molécules à tester et nous leur renvoyons les résultats ou les cultures de cellules obtenues.

Un dernier conseil : laissez-vous toujours un temps de réflexion dans les négociations à l'export. Sinon, dans le feu de l'action, et le dépaysement aidant, vous pouvez être conduit à vous engager sur des choses peu réfléchies...

LE STATUT DU PARTENAIRE COMMERCIAL : DISTRIBUTEUR, AGENT, COMMISSIONNAIRE ET FILIALE

PARTICIPANTS

Madame BONNET-DESPLAN et Monsieur
CAYRADE, *Ernst & Young, Société
d'avocats*

Madame SQUALLI, *Ecodas*

Monsieur HOFFMANN, *Biolume*

ANIMATEURS

Mme BONNET-DESPLAN et M. CAYRADE,
Ernst & Young, Société d'avocats

Mme Bonnet-Desplan

Ernst & Young, Société d'avocats

La mise en place d'une relation contractuelle avec un partenaire commercial doit voir régler l'ensemble des problématiques qui peuvent se poser avant l'établissement de la relation, pendant la relation et après la rupture de la relation. Cette dernière phase, souvent négligée, est particulièrement importante.

Lors des phases amont, la question de la propriété intellectuelle est trop souvent négligée par les entreprises, notamment du fait du coût élevé de la protection des brevets et des marques. L'absence de protection d'un nom à l'étranger peut pourtant obliger une entreprise à développer des communications spécifiques à chaque pays, en multipliant les coûts.

Pour le choix du mode de distribution, il existe deux grands systèmes juridiques :

- L'entreprise vend à un intermédiaire qui revend au client final : sur le plan juridique, deux ventes se succèdent.
- L'entreprise passe par un intermédiaire commercial qui réalise la vente pour le compte de l'entreprise, sans jamais déterminer la propriété du bien vendu.

Les intermédiaires peuvent être salariés ou non-salariés comme l'agent commercial, le commissionnaire et le courtier.

L'agent, au sens juridique du terme, est une personne ou une entreprise qui vend au nom et pour le compte du fabricant. Si les ventes sont conclues par l'agent, les factures sont établies directement par le fabricant.

Le commissionnaire n'est pas fréquemment utilisé par les entreprises de votre secteur. Le commissionnaire est un mandataire, qui vend en son nom, pour le compte de l'entreprise. Le commissionnaire facture ainsi des

ventes dont il n'est pas l'auteur. Sur un plan juridique strict, le client réalise un achat auprès d'une entreprise qu'il ne connaît pas. Le commissionnaire est rarement utilisé dans les négociations internationales, à l'exception d'opérations de grandes sociétés pour des raisons fiscales. En France, les commissionnaires sont plutôt utilisés dans les réseaux de franchise.

Le courtier ne réalise pas la vente et ne négocie pas pour le compte du client : il met en contact l'entreprise et le client potentiel. Il est essentiel de bien faire la différence entre le courtier et l'agent commercial. Cette différence est importante d'un point de vue financier. Dans beaucoup de pays, notamment européens, l'agent commercial a droit à une indemnité de fin de contrat équivalente à une ou deux années de commission. Le courtier n'a pas droit à cette indemnité.

Les différences entre les systèmes de revente se rencontrent au niveau de la gestion de la marque et de l'exclusivité de la distribution.

L'arbitrage entre un revendeur et un intermédiaire se fonde sur les critères suivants :

- Le contexte géographique et culturel, qui peut amener à préférer un importateur à un intermédiaire, lorsque l'on maîtrise peu les us et coutumes des pays cibles.
- La maîtrise des prix, qui interdit a priori le système de revente où les ententes sur le prix sont interdites, notamment en Europe. Dans ce cadre, l'intermédiaire est plus approprié, puisqu'une seule vente est réalisée, sans entente.
- La maîtrise de la clientèle en fin de contrat, qui sera plus facile à obtenir dans le cas d'un agent commercial, qui touche une indemnité de compensation. Cette possibilité connaît cependant des limites : le relationnel de l'agent, l'historique des relations

commerciales, etc. La communication des fichiers clients est une clause fréquemment imposée par les fabricants américains aux distributeurs européens.

- La charge des stocks, la logistique, la dilution du risque d'évasion du réseau constituent le quatrième critère.

Question

Quels sont les choix que vous avez opérés ?

Mme Squalli

Ecodas

Mon entreprise, Ecodas, fabrique des machines de traitement de déchets, essentiellement revendues aux hôpitaux. L'export représente 80 % de notre marché. Nous avons choisi de vendre par l'intermédiaire d'un distributeur, donc d'un revendeur.

58 La question d'un agent a été cependant posée sur certains pays.

M. Hoffmann

Biolume

Notre société fabrique des équipements hospitaliers (éclairage, distribution des fluides médicaux et de l'électricité).

Nous ne sommes pas en contact direct avec l'utilisateur final qui est l'hôpital, mais toujours à travers des intermédiaires.

En fonction des pays et des niveaux de pénétration du marché, nous travaillons avec des revendeurs ou des intermédiaires.

Sur des marchés complexes tels les pays du Moyen-Orient, plusieurs intermédiaires peuvent intervenir : notamment des « decision makers » au niveau hospitalier, qui ont une influence sur les Ministères de la Santé. En Europe, nous nous appuyons essentiellement sur les revendeurs qui proposent une

large gamme de produits, pour lesquels nous exigeons toujours une clause de non-concurrence.

Mme Bonnet-Desplan

Ernst & Young, Société d'avocats

Comment identifiez-vous le bon partenaire ?

Mme Squalli

Ecodas

Trouver un distributeur est assez facile, mais il faut pouvoir évaluer sa motivation, qui est un critère essentiel de réussite.

Nous évaluons aussi la capacité des distributeurs à assurer le service après-vente, à disposer d'une structure suffisante.

En Égypte, par exemple, nous avons un distributeur de petite taille, mais qui a obtenu de bons résultats, grâce à sa motivation et une collaboration très étroite avec notre service commercial.

Au Japon, en revanche, nous avons travaillé avec un distributeur de la taille de Vivendi.

Il n'y a pas de structure type. Tout dépend des opportunités et des personnes que nous rencontrons.

M. Hoffmann

Biolume

Le nombre très important d'offres de distribution rend effectivement le choix difficile.

Il est nécessaire de valider techniquement et quantitativement les capacités du partenaire potentiel. Cela nécessite une rencontre et une visite sur place, pour vérifier la structure et le niveau d'influence du partenaire sur le marché.

Aux Émirats Arabes Unis, le fait de vendre un produit à travers une personne vous lie avec celle-ci pour la vie. Ce fut le cas de Ford qui a vendu les premières voitures auprès d'un

concessionnaire et devait des sommes astronomiques pour pouvoir s'en détacher. La validation quantitative, technique et sur place est, pour moi, obligatoire.

Évidemment, la motivation d'un distributeur peut contrebalancer certaines imperfections.

Mme Bonnet-Desplan
Ernst & Young, Société d'avocats

Il est peut-être difficile d'essayer avec un partenaire dans un pays.

M. Hoffmann
Biolume

Pour cela, nous avons mis dans nos contrats une période d'essai qui permet de valider le niveau d'introduction d'un distributeur sur le marché et le volume d'affaires potentiel. Par la suite, une exclusivité peut être accordée. Cette période d'essai est réciproque et garantit l'intérêt des deux parties.

Mme Squalli
Ecodas

La liberté contractuelle permet de toute façon de travailler sur des contrats limités dans le temps et de fixer des périodes d'essai.

Mme Bonnet-Desplan
Ernst & Young, Société d'avocats

Après avoir opéré le choix d'un partenaire, il est parfois difficile de figer l'ensemble des éléments de négociation (exclusivité, durée, etc.) dans un contrat complet.

Un support juridique minimum sur l'ensemble des opérations envisagées est cependant indispensable, ainsi que la discussion précise des conditions générales de vente.

La négociation doit s'organiser dans les contraintes nombreuses du droit de la concurrence national et européen : interdictions des ententes sur les prix, des exclusivités

territoriales au-delà de 5 ans, etc.

Il faut aussi prendre en compte les règles d'ordre public international. Au terme d'un contrat avec un agent commercial par exemple, une indemnisation doit être prévue pour le préjudice subi de perte de clientèle. Ce principe, issu du droit français, est repris dans l'ensemble de l'Union Européenne par une directive de 1991. Les règles les plus strictes sont celles du droit français qui prévoient une indemnité équivalente à deux années de commissionnement. Lors d'un différend opposant une société américaine à un agent britannique, la Cour de Justice des Communautés européennes a conclu que cette directive européenne était un texte d'ordre public international, une loi de police internationale. En ce sens, elle s'applique d'office, quelle que soit la loi choisie. Il est cependant difficile d'expliquer à des clients américains ou canadiens, voire japonais, ce principe de l'indemnisation.

Le droit français n'est pas nécessairement le droit le plus adapté à la relation. Une évaluation des droits applicables au contrat doit être faite au cas par cas.

Au niveau de la négociation, il est plus favorable en général de proposer son propre contrat et de rester à l'initiative des propositions plutôt que de se mettre en situation de critique de la proposition adverse.

En ce qui concerne la langue du contrat, les traductions réalisées a posteriori par des professionnels pourtant assermentés ne reflètent pas à coup sûr fidèlement la volonté initiale des parties. Il vaut mieux, dans la mesure du possible, signer un contrat dans la langue du juge pouvant être appelé à l'examiner.

Il est aussi important de prêter attention aux arbitrages internationaux qui peuvent se révé-

ler très coûteux et amènent certaines entreprises à renoncer à faire valoir leurs droits. L'arbitrage peut régler certains problèmes, notamment avec les pays arabes. Avec les pays ayant des structures judiciaires correctes, il est préférable de passer par une clause attributive de compétence à une juridiction traditionnelle.

Le contrat établi, il est nécessaire de veiller à ses échéances (résiliation, reconduction).

La gestion des avenants est souvent trop lourde : un contrat doit pouvoir s'adapter aux situations nouvelles, par simple échange de courrier.

Le respect des obligations d'un contrat prend de la force avec le temps. Suivre un contrat, c'est aussi relever régulièrement ses inexécutions. Un suivi trop lâche du contrat peut en diminuer la portée sur le long terme.

Les points importants de votre relation avec un partenaire commercial sont les suivants :

- La durée,
- Les conditions d'achat,
- Le circuit de distribution,
- Le service que le distributeur rend au client,
- Le territoire d'exclusivité,
- Le niveau d'activité,
- La relation de confiance.

Le contrat à durée indéterminée est un contrat sans terme : chacune des parties peut y mettre fin quand elle le veut. S'il donne une certaine liberté, ce type de contrat est cependant assez rarement utilisé au niveau international.

M. Hoffmann

Biolume

Notre société, avec 140 personnes, réalise 40 % du chiffre d'affaires à l'étranger. L'export est

géré par deux personnes, sur une trentaine de pays, à l'exception des États-Unis pour des questions réglementaires.

Les PME-PMI ont tendance à négliger la partie juridique, dans une sorte de fuite en avant commerciale. Nos sélections de contrats se font sur la base de deux ou trois propositions des distributeurs.

Pour gérer la durée du contrat, nous préférons une reconduction tacite, avec un délai variable. Les durées de contrat sur les pays du Moyen-Orient, où nous réalisons la moitié de notre chiffre d'affaires à l'export, sont de deux ans maximum. Sur d'autres pays comme la Belgique, les durées peuvent aller jusqu'à cinq ans.

Mme Squalli

Ecodas

Nous travaillons sur des contrats de deux ans qui laissent assez de temps pour mener à terme le cycle de commercialisation de nos produits, qui est très long.

Les propositions de contrats permettent de fixer des objectifs cohérents avec le marché. Elles permettent de tester rapidement la crédibilité et le sérieux d'un partenaire potentiel.

Mme Bonnet-Desplan

Ernst & Young, Société d'avocats

Lors de l'élaboration d'un contrat, sur un nouveau territoire, il est difficile de fixer les objectifs, sans connaître la réaction du marché. Un objectif trop important peut faire peur au distributeur. J'ai le sentiment que, souvent, les objectifs sont sous-évalués.

D'un point de vue strictement juridique, le fait de ne pas atteindre un objectif n'est pas une cause de résiliation.

Mme Squalli

Ecodas

Dans notre cas, chaque hôpital équivaut au moins à une machine commercialisée. Les objectifs sont donc fixés en fonction du nombre d'hôpitaux. Nous connaissons les adresses des clients, il suffit simplement d'avoir les fichiers des hôpitaux.

Mme Bonnet-Desplan

Ernst & Young, Société d'avocats

Ne vaut-il pas mieux déterminer les moyens à mettre en œuvre pour assurer la distribution des produits ?

Les avocats sont désarmés, lorsqu'un de leurs clients souhaite résilier un contrat pour cause d'activité insuffisante et que le distributeur est largement au-dessus de l'objectif fixé.

M. Hoffmann

Biolume

Les objectifs et les moyens à mettre en œuvre sont à travailler de pair. Il est difficile de fixer des objectifs lorsque les rouages du marché ne sont pas bien connus. Nous distribuons un produit compté en nombre de lits. Les résultats obtenus par rapport aux investissements commerciaux peuvent être très différents, en fonction de la taille des structures de soins ciblées.

Y compris en l'absence de contrat et d'objectif, il est important de faire comprendre à l'agent ou au revendeur son obligation de résultat. Nous nous engageons à fournir rapidement un produit à bon prix, de bonne qualité : il est nécessaire que l'agent s'engage aussi de son côté.

Mme Bonnet-Desplan

Ernst & Young, Société d'avocats

Faut-il motiver le partenaire ?

Mme Squalli

Ecodas

Il est essentiel de :

- Fournir les outils de communication (plaquettes à établir avec l'aide du partenaire),
- Organiser une coopération suivie (conférences),
- Participer ensemble à des salons professionnels, où une représentation appuyée par le producteur a toujours plus d'impact.

Mme Bonnet-Desplan

Ernst & Young, Société d'avocats

Le prix est une composante essentielle de la relation avec le distributeur. L'harmonisation des prix pratiqués en Europe pose des questions délicates.

Le principe de libre circulation des marchandises impose qu'un produit puisse passer librement d'un distributeur à un autre au sein de la Communauté Européenne. Cette disposition a poussé certains distributeurs à se fournir en dehors de la vente en direct du fabricant, pour profiter de politiques de prix agressives pratiquées par ce dernier dans d'autres pays.

Il est difficile alors pour le fabricant de faire valoir ses droits, sauf à pénaliser le distributeur en cause, avec des pratiques à la limite de l'entente anticoncurrentielle.

Mme Squalli

Ecodas

Pour notre part, nous donnons un prix au distributeur et, ouvrons les négociations. Le prix final est fonction de ces négociations et de la marge fixée par le distributeur. Nous n'observons pas pour autant de différences de prix significatives au niveau international.

M. Hoffmann

Biolume

Nos prix sont fixés en fonction du niveau du

marché. Cependant, il est nécessaire de limiter les différences de prix à l'international, pour ne pas casser un marché au détriment d'un autre. Pour nous, il est impossible qu'un distributeur revende à un autre distributeur dans la Communauté Européenne.

Mme Bonnet-Desplan
Ernst & Young, Société d'avocats

Les règles de concurrence communautaires ne permettent cependant pas de confiner strictement une commercialisation à un territoire.

M. Hoffmann
Biolume

Nos distributeurs sont dans l'obligation de nous informer de la destination finale du produit. Sans cette information, nous ne réalisons pas la vente, pour éviter une revente.

62

Tous nos prix sont fixés sur devis adapté à chacun de nos produits. Nous ne disposons pas de références unitaires comparables, standards. De ce fait, nous pouvons jouer soit sur les marges, soit sur le prix de revient par rapport au pays.

Mme Bonnet-Desplan
Ernst & Young, Société d'avocats

Le prix est une partie essentielle de l'image de marque d'un produit. Il est important de savoir à quel prix le produit est présenté sur le marché. Un distributeur peut librement fixer le prix final. En revanche, avec un agent commercial, le producteur peut librement fixer un prix maximum.

Nous avons vu récemment un fabricant fixer une politique de prix maxima, pour éviter les marges trop importantes prises par l'un des représentants de son réseau. Il est en revanche impossible de contrôler des prix minima.

Il y a une quinzaine d'années, une enquête

de la DGCRF française sur la pratique des prix du pétrole constatait que les directeurs commerciaux des quatre grandes enseignes pétrolières de l'époque se mettaient d'accord sur les prix. Ils furent sanctionnés pour cette pratique. Cette affaire montre l'impossibilité de fixer un prix de revente et de s'entendre sur les prix.

Mme Bonnet-Desplan
Ernst & Young, Société d'avocats
Quelle exclusivité faut-il négocier ?

M. Cayrade
Ernst & Young, Société d'avocats

L'exclusivité consentie par le fournisseur est le droit exclusif, accordé à un distributeur de vendre les produits mentionnés dans le contrat sur un territoire donné. L'entreprise peut également imposer le respect par le distributeur d'une exclusivité territoriale, c'est-à-dire l'interdiction de revendre les produits hors du territoire ou hors du réseau. L'exclusivité peut aussi être opposée aux distributeurs au niveau de leur approvisionnement. Enfin, un autre type d'exclusivité est celle qui est définie par type de clientèle ou par une liste de clients cibles.

Dans un contrat, il est important de bien rédiger les clauses définissant les produits sur lesquels porte l'exclusivité, et leurs évolutions selon le développement de la gamme et de l'entreprise.

On distingue deux sortes de ventes : les ventes actives et passives. La vente active est le fait d'un distributeur qui provoque les ventes par la publicité ou la promotion. La vente passive, elle, n'est pas sollicitée par le vendeur. La réglementation européenne autorise la vente passive, même si elle va à l'encontre d'une clause d'exclusivité. La commercialisation sur Internet est considérée par l'Union

Européenne comme une vente passive sauf si l'entreprise a recours à du « spamming » c'est à dire l'envoi massif d'e-mails promotionnels.

Mme Bonnet-Desplan
Ernst & Young, Société d'avocats

Les équipements médicaux sont-ils susceptibles d'être commercialisés sur Internet ?

M. Hoffmann
Biolume

Nous vendons du matériel qui distribue des fluides médicaux. Dans notre domaine, nous ne souhaitons pas vendre par l'intermédiaire d'Internet.

Mme Bonnet-Desplan
Ernst & Young, Société d'avocats

Une société dans le domaine de l'électronique grand public a vu récemment un de ses distributeurs créer un site Internet en plusieurs langues, au grand mécontentement d'autres distributeurs.

Les Communautés Européennes ont rendu un avis statuant que la mise en place d'un site Internet ne constituait pas une action d'« aller chercher la clientèle des autres pays ».

La politique communautaire de concurrence vise de toute façon à ouvrir le marché au maximum à terme.

M. Cayrade
Ernst & Young, Société d'avocats

Bayer a été un exemple dans le même domaine. Bénéficiant de prix inférieurs de 40 % aux prix anglais, les grossistes français et allemands, liés par une clause d'exclusivité sur leurs territoires respectifs, ont été accusés de revente en Angleterre. Ils n'ont pas été condamnés en raison des impératifs du marché unique et du droit aux importations parallèles.

Dans le cas où vous imposeriez à vos clients une obligation de non-concurrence ou une exclusivité d'achat, faites attention à les encadrer de clauses avec une certaine durée. Le règlement communautaire impose une limite de cinq ans.

Mme Squalli
Ecodas

Faut-il donner l'exclusivité aux distributeurs ?

Mme Bonnet-Desplan
Ernst & Young, Société d'avocats

Vous êtes totalement libre de le faire.

Mme Squalli
Ecodas

Il faut instaurer une relation de confiance avec le partenaire. Dans notre cas, le distributeur doit assurer une prospection d'au moins deux ans pour vendre un procédé innovant. Il ne serait pas correct de livrer nos produits à la concurrence avant ce terme.

Mme Bonnet-Desplan
Ernst & Young, Société d'avocats

Cela fait partie de la négociation.

Mme Squalli
Ecodas

On peut donner l'exclusivité pour une durée déterminée et à une zone géographique déterminée à un distributeur donné. Lorsqu'il a fait ses preuves, vous pouvez étendre la zone. Certains n'apprécieraient pas de ne pas avoir l'exclusivité après autant de travail fourni.

Mme Bonnet-Desplan
Ernst & Young, Société d'avocats

Dans la distribution internationale, beaucoup de contrats sont exclusifs.

Nous avons été confrontés au problème avec une société de cosmétique haut de gamme.

Elle avait donné l'exclusivité à un distributeur allemand. À l'occasion de la sortie d'une nouvelle gamme, ciblant une clientèle très différente, le distributeur a fait jouer sa clause d'exclusivité. Après négociation, le différend a heureusement pu s'arranger.

Mme Squalli
Ecodas

Si l'on veut travailler avec les États-Unis, on ne peut pas donner l'exclusivité au pays entier, mais état par état.

Mme Bonnet-Desplan
Ernst & Young, Société d'avocats

Certaines sociétés ne se projettent pas dans l'avenir et délaissent certains pays, à cause des clauses d'exclusivité. Cette vision à court terme peut leur fermer les portes de certains pays.

M. Hoffmann
Biolume

Il est difficile d'offrir une exclusivité définitive sur le Maghreb du fait de la volatilité du marché et du système hospitalier sur place. Dans ce cas, nous donnons une exclusivité par contrat. Nous travaillons par exemple avec l'hôpital de Fès et une clinique tunisienne.

Mme Squalli
Ecodas

Nous avons un contact aux États-Unis qui s'occupe essentiellement des hôpitaux de l'armée. Nous lui confions tous ces hôpitaux spécialisés mais pas les autres. C'est un peu le même schéma. Je pense que c'est légal.

M. Cayrade
Ernst & Young, Société d'avocats
C'est licite.

Il est aussi possible d'ajouter des clauses d'information réciproque sur l'état du marché, des clauses de non-concurrence,

d'intuitu personae, c'est-à-dire prévoyant les conséquences du changement de personne juridique du cocontractant.

Mme Bonnet-Desplan
Ernst & Young, Société d'avocats

Que dois-je faire si mon distributeur est racheté par un concurrent ?

Mme Squalli
Ecodas

Je change de distributeur.

Mme Bonnet-Desplan
Ernst & Young, Société d'avocats

Il faut, dans un premier temps, prévoir de changer de distributeur. Il faut également pouvoir résilier le contrat.

M. Hoffmann
Biolume

Un moyen simple est de racheter le concurrent !

Mme Bonnet-Desplan
Ernst & Young, Société d'avocats

Il est, dans tous les cas, essentiel d'évaluer la possibilité d'arrêter la relation, de récupérer le fichier clients pour mettre en place des commerciaux sur le même territoire et éviter que le concurrent bénéficie de ce réseau.

L'après-contrat est un paramètre à ajouter dans les clauses. Il est important de mentionner ce que deviennent les stocks, le fichier clients, etc.

Il est dans tous les cas beaucoup plus simple de récupérer le fichier auprès d'un agent qu'auprès d'un distributeur.

M. Lobry
Qu'appellez-vous la clause de préemption ?

Mme Bonnet-Desplan

Ernst & Young, Société d'avocats

Elle vous ouvre plusieurs possibilités: le maintien du contrat de distribution, soit la possibilité de vous substituer au concurrent pour acheter le distributeur et bénéficier du réseau qu'il aura développé pour vous.

Une entreprise suédoise a ainsi réussi à racheter son distributeur français, en vertu d'une clause prévue au contrat de distribution.

M. Hoffmann

Biolume

Dans le domaine médical, certains grands groupes comme Götingue (tables et éclairages opératoires) peuvent envisager une refonte complète de leur réseau de distribution, sans aucune pénalité. C'est une démarche que ne peuvent se permettre les PME.

L'indemnité de fin de contrat est due aux agents commerciaux. En Belgique, par exemple, vous devez payer une indemnité de fin de contrat à votre distributeur exclusif. Ce système n'est pas forcément appliqué en France ou en Espagne. Le choix de la loi applicable peut être un moyen d'éviter cette charge.

LE PARTENAIRE COMMERCIAL À L'INTERNATIONAL

PARTICIPANTS

Madame SQUALLI, *Ecodas*

Monsieur HOFFMANN, *Biolume*

ANIMATEURS

Mme BONNET-DESPLAN et M. CAYRADE,
Ernst & Young, Société d'avocats

Le partenaire commercial à l'international

Atelier n°5 :

- Monsieur HOFFMANN, société BIOLUME
- Madame SQUALLI, société ECODAS

Animateurs : Marie-Pierre BONNET DESPLAN et Romain CAYRADE – EY LAW



13 avril 2004

EY LAW

SOCIÉTÉ D'AVOCATS



69

Le contrat à l'international

- Une relation en 3 temps :
 - AVANT la mise en place de la relation
 - PENDANT la relation
 - APRES la fin de la relation

3

13 avril 2004

EY LAW

SOCIÉTÉ D'AVOCATS



Cette présentation appartient à EY Law. Elle est protégée par le code de la propriété intellectuelle : toute reproduction ou diffusion est interdite sans autorisation. Cette présentation ne constitue en aucun cas, ni une proposition commerciale, ni une offre contractuelle.

Le contrat à l'international

- Une relation en 3 temps :

AVANT la relation

- La « commercialité » des produits à l'étranger
- Le choix du mode de distribution
- Le choix du bon partenaire
- La négociation

PENDANT la relation

- L'organisation de la relation
- L'entretien de la relation

APRES la relation

- Le maintien de la présence sur le marché

4

13 avril 2004

EYLAW

SOCIÉTÉ D'AVOCATS

Cette présentation appartient à EY Law. Elle est protégée par le code de la propriété intellectuelle : toute reproduction ou diffusion est interdite sans autorisation. Cette présentation ne constitue en aucun cas, ni une proposition commerciale, ni une offre contractuelle.



70

AVANT ...

❶ La « commercialité » des produits à l'étranger

1. Valider les produits au regard des normes
(=> Qui le fait ?)
2. Disposer des moyens logistiques et humains nécessaires à la distribution des produits à l'international

5

13 avril 2004

EYLAW

SOCIÉTÉ D'AVOCATS

Cette présentation appartient à EY Law. Elle est protégée par le code de la propriété intellectuelle : toute reproduction ou diffusion est interdite sans autorisation. Cette présentation ne constitue en aucun cas, ni une proposition commerciale, ni une offre contractuelle.



AVANT ...

① La « commercialité » des produits à l'étranger

3. Vérifier la disponibilité des produits et des signes distinctifs au regard des règles de propriété intellectuelle

- Brevet
- Droit d'auteur (ex: logiciel, design)
- Marque
- Etc.

4. S'assurer la maîtrise des produits et des signes par la propriété intellectuelle

6

13 avril 2004

EY LAW

Cette présentation appartient à EY Law. Elle est protégée par le code de la propriété intellectuelle : toute reproduction ou diffusion est interdite sans autorisation. Cette présentation ne constitue en aucun cas, ni une proposition commerciale, ni une offre contractuelle.

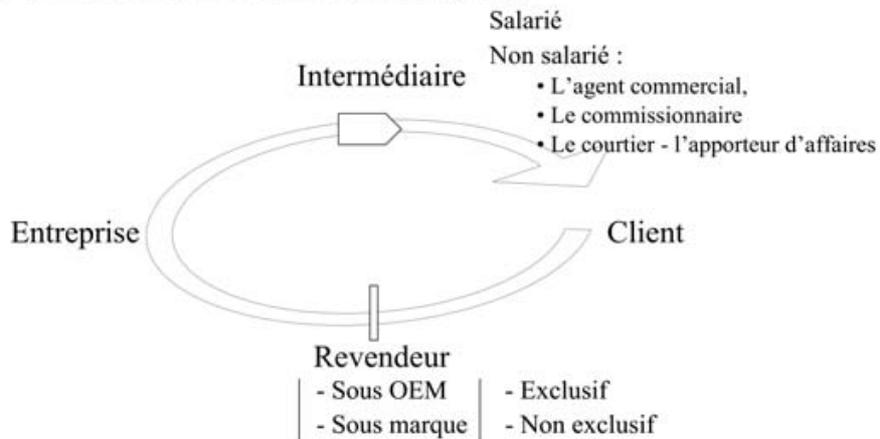
SOCIÉTÉ D'AVOCATS



71

AVANT ...

② Le choix du mode de distribution



7

13 avril 2004

EY LAW

Cette présentation appartient à EY Law. Elle est protégée par le code de la propriété intellectuelle : toute reproduction ou diffusion est interdite sans autorisation. Cette présentation ne constitue en aucun cas, ni une proposition commerciale, ni une offre contractuelle.

SOCIÉTÉ D'AVOCATS



AVANT ...

② Le choix du mode de distribution (suite)

Les critères:

- Le contexte géographique ou culturel
- La maîtrise des prix
- La maîtrise de la clientèle en fin de contrat (en droit et en pratique)
- Le coût de la rupture
- La charge des stocks
- La logistique
- La dilution du risque d'impayé
- La dilution du risque d'évasion du réseau
- Etc.

8

13 avril 2004

EY LAW

Cette présentation appartient à EY Law. Elle est protégée par le code de la propriété intellectuelle : toute reproduction ou diffusion est interdite sans autorisation. Cette présentation ne constitue en aucun cas, ni une proposition commerciale, ni une offre contractuelle.

SOCIÉTÉ D'AVOCATS



72

AVANT ...

③ Le choix du partenaire

- Comment identifier le bon partenaire ?

9

13 avril 2004

EY LAW

Cette présentation appartient à EY Law. Elle est protégée par le code de la propriété intellectuelle : toute reproduction ou diffusion est interdite sans autorisation. Cette présentation ne constitue en aucun cas, ni une proposition commerciale, ni une offre contractuelle.

SOCIÉTÉ D'AVOCATS



AVANT ...

④ La négociation

1. Faut-il un contrat... ou de simples Conditions Générales de Vente (CGV) ?

2. Une liberté de négociation... avec quelques contraintes

- Les règles de droit de la concurrence
- Les règles d'ordre public international
- Les règles du droit national choisi (ex : loi sur les agents commerciaux, loi sur l'information préalable)

3. Comment négocier ?

- Qui propose le contrat ?
- Quand proposer le contrat ?
- Quelle langue de contrat choisir ?
- Quelle loi de contrat choisir ?

Un antagonisme de base dans la négociation des contrats de distribution à l'export :

- **Le fournisseur souhaite la maîtrise**
- **Le distributeur souhaite l'indépendance**

Cette présentation
est sans accord

73

PENDANT ...

La relation avec le partenaire s'entretient :

1. Suivre et motiver les partenaires
2. Surveiller les échéances
3. Adapter la relation aux situations nouvelles (la gestion des avenants)
4. Réagir aux inexécutions

PENDANT ...

La durée

1

Les achats

2

Les ventes
et le service
clients

3

Le territoire et
l'exclusivité

4

Le niveau
d'activité

5

La confiance

6

12

13 avril 2004

EYLAW

SOCIÉTÉ D'AVOCATS

Cette présentation appartient à EY Law. Elle est protégée par le code de la propriété intellectuelle : toute reproduction ou diffusion est interdite sans autorisation. Cette présentation ne constitue en aucun cas, ni une proposition commerciale, ni une offre contractuelle.



74

PENDANT ...

La durée



contrat à durée déterminée :

- Quelle durée ?
- Comment renouveler ?
- comment arrêter ?



contrat à durée indéterminée

- Comment arrêter ?

13

13 avril 2004

EYLAW

SOCIÉTÉ D'AVOCATS

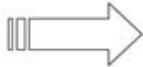
Cette présentation appartient à EY Law. Elle est protégée par le code de la propriété intellectuelle : toute reproduction ou diffusion est interdite sans autorisation. Cette présentation ne constitue en aucun cas, ni une proposition commerciale, ni une offre contractuelle.



PENDANT ...

LES ACHATS
DU
DISTRIBUTEUR

 Les prix

 Le paiement

 La qualité des produits

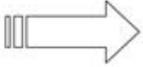
 La qualité des livraisons

14 13 avril 2004 **EY LAW**
SOCIÉTÉ D'AVOCATS

Cette présentation appartient à EY Law. Elle est protégée par le code de la propriété intellectuelle : toute reproduction ou diffusion est interdite sans autorisation. Cette présentation ne constitue en aucun cas, ni une proposition commerciale, ni une offre contractuelle.

PENDANT ...

LES ACHATS DU
DISTRIBUTEUR

 Les prix

➤ Des prix harmonisés ou différenciés ?

- L'adaptation au marché
- Les contraintes du droit de la concurrence dans la Communauté Européenne

15 13 avril 2004 **EY LAW**
SOCIÉTÉ D'AVOCATS

Cette présentation appartient à EY Law. Elle est protégée par le code de la propriété intellectuelle : toute reproduction ou diffusion est interdite sans autorisation. Cette présentation ne constitue en aucun cas, ni une proposition commerciale, ni une offre contractuelle.

PENDANT ...



Le paiement

- Organisation
- Suivi

LES ACHATS DU
DISTRIBUTEUR



La qualité des produits



La qualité des livraisons

- Respect des délais
- Continuité des approvisionnements

16

13 avril 2004

EYLAW

Cette présentation appartient à EY Law. Elle est protégée par le code de la propriété intellectuelle : toute reproduction ou diffusion est interdite sans autorisation. Cette présentation ne constitue en aucun cas, ni une proposition commerciale, ni une offre contractuelle.

SOCIÉTÉ D'AVOCATS



76

PENDANT ...



Les prix de revente :

Maitrise difficile des prix :

« le prix de vente est fixé par le vendeur du produit »

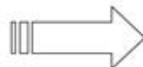
- Prix minima ?
- Prix maxima ?
- Prix conseillés ?
- Prix convenus ?

Agent ou revendeur?

LES VENTES DU
DISTRIBUTEUR



La sélection des clients



L'image et le service client

- Avant vente
- Après vente

17

13 avril 2004

EYLAW

Cette présentation appartient à EY Law. Elle est protégée par le code de la propriété intellectuelle : toute reproduction ou diffusion est interdite sans autorisation. Cette présentation ne constitue en aucun cas, ni une proposition commerciale, ni une offre contractuelle.

SOCIÉTÉ D'AVOCATS



PENDANT ...

Faut-il une exclusivité ?
Quelle exclusivité ?

Le territoire
du distributeur
et l'exclusivité



Une exclusivité consentie par le
fournisseur :

Un champ à définir

- Secteur géographique
- Type de clientèles
- Produits
- Exclusivité d'enseigne ou de vente



Une exclusivité consentie par le
distributeur :

- Exclusivité de produits
=> exclusivité ou non-concurrence
- Exclusivité de territoire
=> le respect des territoires affectés

18

13 avril 2004

EY LAW

SOCIÉTÉ D'AVOCATS

Cette présentation appartient à EY Law. Elle est protégée par le code de la propriété intellectuelle : toute reproduction ou diffusion est interdite sans autorisation. Cette présentation ne constitue en aucun cas, ni une proposition commerciale, ni une offre contractuelle.



77

PENDANT ...

Le territoire
du distributeur
et l'exclusivité

Le partage des marchés entre
distributeurs est-il possible ?

- Des marchés répartis OUI
- Des marchés étanches NON

Les contraintes du droit à la concurrence sur
les marchés européens

Ventes actives – Ventes passives

L'exemple Internet – L'exemple Bayer

19

13 avril 2004

EY LAW

SOCIÉTÉ D'AVOCATS

Cette présentation appartient à EY Law. Elle est protégée par le code de la propriété intellectuelle : toute reproduction ou diffusion est interdite sans autorisation. Cette présentation ne constitue en aucun cas, ni une proposition commerciale, ni une offre contractuelle.



PENDANT ...

Un niveau
d'activité
suffisant



Motiver le partenaire



Déterminer des objectifs

- Opportunité des clauses d'objectifs
 - Efficacité des clauses d'objectifs
 - Evolution des objectifs
 - Sanctions des objectifs
- un outil présentant des limites



Déterminer des moyens

20

13 avril 2004

EY LAW

Cette présentation appartient à EY Law. Elle est protégée par le code de la propriété intellectuelle : toute reproduction ou diffusion est interdite sans autorisation. Cette présentation ne constitue en aucun cas, ni une proposition commerciale, ni une offre contractuelle.

SOCIÉTÉ D'AVOCATS



78

PENDANT ...

La confiance



L'information



La non-concurrence



L'«intuitus personae»

L'indépendance du partenaire par rapport à la concurrence

21

13 avril 2004

EY LAW

Cette présentation appartient à EY Law. Elle est protégée par le code de la propriété intellectuelle : toute reproduction ou diffusion est interdite sans autorisation. Cette présentation ne constitue en aucun cas, ni une proposition commerciale, ni une offre contractuelle.

SOCIÉTÉ D'AVOCATS



APRES ...

L'après contrat doit être envisagé dès les négociations

- Les circonstances de fin de contrat

- Les conséquences de fin de contrat

22

13 avril 2004

EYLAW

Cette présentation appartient à EY Law. Elle est protégée par le code de la propriété intellectuelle : toute reproduction ou diffusion est interdite sans autorisation. Cette présentation ne constitue en aucun cas, ni une proposition commerciale, ni une offre contractuelle.

SOCIÉTÉ D'AVOCATS

www.ey.com

79

APRES ...

Les circonstances de fin de contrat

• La cessation normale : quelle durée pour les contrats ?

=> Attention aux règles de préavis

• La cessation contentieuse

• L'opportunité des clauses résolutoires

• Les préalables à la réalisation

=> Attention au droit applicable

23

13 avril 2004

EYLAW

Cette présentation appartient à EY Law. Elle est protégée par le code de la propriété intellectuelle : toute reproduction ou diffusion est interdite sans autorisation. Cette présentation ne constitue en aucun cas, ni une proposition commerciale, ni une offre contractuelle.

SOCIÉTÉ D'AVOCATS

www.ey.com

APRES ...

Les conséquences de fin de contrat :

- **Le sort des stocks**

⇒ L'opportunité des clauses de reprise

- **La maîtrise de la clientèle**

- La question des fichiers

- La clause de non-concurrence post contractuelle

⇒ Attention aux règles communautaires de concurrence

- **Le maintien du service client (ex : maintenance)**

⇒ Des moyens à prévoir

- **La fuite du réseau**

⇒ Les clauses de préemption



EURASANTÉ
Parc Eurasanté
310 Avenue Eugène Avinée
59120 LOOS
FRANCE
Tél. (33) 3 28 55 90 60
Fax (33) 3 28 55 90 61
Site internet: <http://www.eurasante.com>
E-mail: contact@eurasante.com

Document réalisé grâce au concours de



Avec le soutien des fonds FEDER