

Pourquoi une filiale ?

L'on peut travailler sur le marché américain, comme sur tout autre d'ailleurs, sans avoir de filiale et le faire à partir de la maison mère, (mes parents l'on fait pendant de nombreuses années.) Cependant une entreprise qui souhaite se développer sur ce marché devra créer une filiale. Pourquoi ?

Qu'entend-on par filiale ?

Une filiale peut être initialement commerciale et se limiter à une seule personne, pour progressivement englober toutes les autres fonctions. Cette méthode m'est familière, car je l'ai utilisée pour les trois filiales que j'ai créées et développées aux U.S.A.

Tous les points énoncés ci-dessous sont valables pour tous les marchés et découlent d'une politique commerciale saine et normale pour toute entreprise voulant se développer à l'export. Cependant, ils sont exacerbés pour les deux principales raisons suivantes :

- Si notre réputation est flatteuse pour les produits de luxe ou pour les produits liés à l'art de vivre, en secteur industriel, notre réputation, notre image ne sont hélas pas le reflet de nos performances! (après 16 ans de mariage avec une américaine, mon beau-père a finalement réalisé que la France était autre chose que les grèves et les vacances !!!)
- La notion de service client qui est aussi, si ce n'est plus important, que le produit en tant qu'élément différenciateur. Pourquoi ? cette notion initialement fut développée, dans les années 50, pour palier au manque de fiabilité du produit grande consommation « made in USA ! » car les fabricants américains réalisèrent qu'il était financièrement plus avantageux pour eux de remplacer, le produit plutôt que de remettre en question les processus et équipements sans parler de la formation du personnel ! Les commerçants eux réalisèrent également que cette politique avait un avantage inattendu, celui d'augmenter la fréquentation de leurs magasins.

Il y a 6 avantages à la création d'une filiale. Je ne développerai ici que trois aspects : Marketing, Commercial et Gestion des flux. Je développerai dans la prochaine l'aspect juridique l'aspect administratif et enfin l'aspect comptable.

Marketing

Image Pouvoir dire que vous avez une filiale opérationnelle aux U.S.A lors d'une négociation commerciale, projettera une image positive et rassurante.
Pouvoir annoncer qu'en cas de commande celle-ci sera suivie à partir des U.S.A, par du personnel américain, renforcera votre image de fournisseur sérieux et crédible. Vous aurez une dimension « internationale » vous permettant de traiter avec des clients qui de plus en plus cherchent des fournisseurs « globaux » capables de les servir sur plusieurs continents.
Elle rassurera votre prospect que vous n'êtes pas venu « faire un coup » mais que vous avez une politique de développement durable sur ce marché.

Différenciation

Avoir une filiale vous met à pied d'égalité avec les fournisseurs « domestique » et vous différenciera des « foreign » ce qui dans un environnement évoluant vers plus de protectionnisme est un plus !

Garder présent à l'esprit que le produit et/ou la qualité ne sont plus en tant que tels des éléments différenciateurs, TOUS VOS CONCURRENTS UTILISENT LA MÊME ARGUMENTATION. En revanche, vos capacités de conseil et d'accompagnement de votre client seront évaluées et prises en compte.
Elle pourra également vous différencier d'un autre fournisseur étranger qui lui n'aura pas de filiale locale.
De plus en plus le produit est vu, perçu comme la représentation d'un savoir faire unique sur un marché de niche qui vous différencie sur ce marché. Lors d'un démarrage, alors que votre notoriété est encore faible, vous devrez vous assurer que cette communication existe et est bien contrôlée, d'où l'importance de la proximité et la réactivité.

Commercial

• Communication et service client

• Avoir une commande n'est pas la partie la plus difficile du processus commercial, développer une relation commerciale est plus difficile. Si la qualité du produit est nécessaire elle n'est pas suffisante, au risque de me répéter, le binôme SERVICE/ produit est requis et pour cela la communication, le contact le suivi que vous assurerez en local en vous servant d'une équipe américaine sera cruciale.

• Proximité et réactivité : « you snooze you lose! »

• Vous contrôlerez votre politique commerciale vis-à-vis de vos clients et/ou prospects, mais aussi vos distributeurs. En effet, ces derniers doivent être vus et traités comme des clients du fait que pour eux vous êtes un fournisseur et non pas un partenaire! Vous pourrez également la modifier plus rapidement et efficacement en fonction des évolutions du marché

• Vous aurez une meilleure compréhension des besoins de vos clients et donc serez plus à même de soumettre une offre adaptée à son besoin réel et non pas au besoin exprimé.

• Vous pourrez « occuper le terrain » plus efficacement. Si vous n'êtes pas présent, vos concurrents le sont!

• Vous pourrez gérer « en direct » un problème client avant qu'il ne dégénère et qu'un de vos concurrents utilise cette faiblesse à son avantage.

• Vis-à-vis du client final, avoir une relation directe avec son fournisseur procure deux avantages : Raccourcir les étapes en cas de problème Le rassurer sur la justesse financière de votre offre, car il n'y a plus de « middle-man »

• Enfin dans l'exécution d'un contrat un partenaire ou client sera plus enclin respecter ses obligations, s'il sait qu'il a en face de lui une société américaine plutôt qu'une société étrangère.

Gestion des flux

• Amont

L'avantage essentiel est de réduire le nombre d'expéditions depuis la maison mère vers vos clients finaux, car ceux-ci seront désormais gérés par votre filiale.

• Le coût du transport transatlantique, du fait du groupage, sera moindre

• Les formalités douanières seront plus simples, en effet les produits expédiés d'une maison mère vers sa filiale suivent une procédure simplifiée, car les douanes peuvent contrôler et suivre plus aisément ces flux.

• La gestion administrative de ces expéditions sera simplifiée car elle sera assurée par votre filiale.

• Aval

Vous pourrez accéder à divers transporteurs tels que FED EX ou UPS mais aussi d'autres, ce qui vous permettra d'abaisser vos coûts en faisant jouer la concurrence.

• Vos délais de transport seront raccourcis.

• En cas de dommage ou de perte vous pourrez plus facilement vous faire rembourser par l'assurance de votre transporteur.

• Vous pourrez demander une livraison C.O.D

• Vos clients pourront plus facilement suivre leur expédition et connaître sa date et heure livraison.

Juridique

Je précise ici que je ne suis pas avocat, que les expériences que je partage avec les lecteurs sont le fruit de mon expérience de responsable de filiale ayant eu à traiter de problèmes juridiques. Lorsque le besoin se faisait sentir, j'ai toujours eu recours à un avocat. Je reviendrai, dans une prochaine lettre sur ce point

souvent cause d'incompréhension et donc d'appréhension.

Cependant, avoir une filiale procure les avantages suivants :

- Pouvoir établir avec un avocat un contrat de droit américain entre deux sociétés américaines.
- Le droit commercial n'étant pas comme en France codifié et uniforme, il varie d'un État à l'autre c'est pourquoi dans la rédaction d'un contrat de distribution par exemple il sera important de préciser l'État dont les lois s'appliqueront en cas de litige.
- Pouvoir inclure des clauses qui seront plus facilement exécutoires «Enforceable » en cas de procès.
- Amener un client récalcitrant à trouver un compromis «Settlement » sachant que s'il n'en trouvait pas un, il pourrait se trouver poursuivi par une société américaine plutôt qu'une société étrangère.

Pour information et illustrer ce point, une société cliente était confrontée à une rupture de contrat abusive ; nous avons discuté elle et moi de la meilleure approche possible et mon expérience suggérait qu'une menace de procès suffirait à amener la partie adverse à rechercher un « Out-of-court-settlement ». Après six mois de négociation, nous avons obtenu un dédommagement équitable tout en maintenant nos frais légaux à un niveau acceptable.

Comptable/ Administratif

- Comptables
- Facilitation de l'émission et encaissement des factures. Savez-vous que le mode de règlement privilégié de vos clients est le chèque ! Savez-vous ce qu'est un « Lock Box? »
- Facilitation de recouvrement de créances en cas de litige. Un client récalcitrant sera plus à même de régler s'il est appelé par une société de recouvrement de créance « Collection Agency » pour le compte d'une société américaine.
- Savez-vous que le plan comptable tel que nous l'entendons n'existe pas et que vous bâtirez votre compte d'exploitation en fonction de vos besoins !
- Quelle prestation demanderez-vous à un expert comptable (C.P.A) ?
- Vos bilans et compte d'exploitation seront conformes aux règles comptables exigées par l'administration fiscale américaine « I.R.S »
- Paiement des salaires et charges salariales
- Facilitation du règlement des frais et dépenses en local.
- Administratif
- Si l'environnement administratif n'a rien de comparable à celui qui prévaut en France ou en Europe, certaines obligations cependant existent au niveau de la ville, de l'État et enfin au niveau Fédéral

Conclusion

Si vous souhaitez vous développer sur ce marché, vous devrez à un moment ou un autre envisager la création d'une filiale. Si cette démarche peut paraître facile pour de gros groupes aux ressources financières et humaines adaptées, pour une PME cette démarche et les risques vitaux pour sa survie peut retarder voir annuler ce projet, c'est pourquoi avoir une formule temporaire, souple, évolutive peut vous permettre de franchir cette étape et minimiser les risques pour votre société.

Enfin, renverser la question : feriez-vous confiance à une PME de l'Arkansas (quelque soit la valeur de son produit) qui n'a aucune représentation ou contact en Europe et qui ne parle pas le français ?