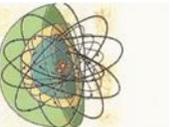


Création, financement et développement de l'entreprise

partie 3 : financement exogène « sales & marketing »

Jean-Pierre AUBRY
Professeur ENSMM



Introduction

Les bases de la création d'entreprise : de l'idée à la multinationale

Financement endogène

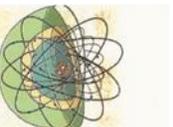
Financement exogène

Développement de l'entreprise

Etude de cas : quelques exemples de start up: naissance et évolution

Montage d'un dossier de création de start up

Synthèse et conclusion



Le **Plan M&V** de votre projet doit décrire avec précision.

- les **produits et services** que vous allez vendre
- Les types de **clients**
- Les moyens **d'accéder** à ces clients
- Le **réseau de vente** France/Europe
- Le **réseau de vente** international (distributeurs, agents,...)
- Le **plan stratégique marketing** (confirmer le marché en permanence)
- Le **plan stratégique vente**
- Les **conditions générales de vente** appliquées
- Les **temps de cycle** de vente
- La planification des **actions de vente**
- La planification **prise de commande** / des factures / **flux financiers**



Remarques préliminaires :

Le contenu technologique et le caractère « unique » du produit, le contenu innovant, et la passion individuelle mise au sein de ces produits conduisent parfois les inventeurs, souvent des start up, à surestimer leur visibilité sur le marché et à sous-estimer les étapes des actions d'avant vente (marketing) à mener.

Une idée peut tout à fait être indiscutablement géniale, sans pour autant que le monde entier ne se précipite pour avoir le privilège de passer une commande le jour même de l'annonce commerciale du produit. Ce type d'engouement n'arrive que (et parfois) si l'on s'appelle Apple ... Encore faut il que le produit apporte quelque chose à l'utilisateur.. Cette valeur ajoutée pour l'acheteur peut aller du simple fait d'être le premier à disposer de cet objet (concurrence infrastructure), jusqu'à de réels services concrets ou une simplification des services rendus.,..

Donc : le produit que nous devons promouvoir est « innovant », « de haute technologie », et nous admettons que le concept du client « premier à utiliser cette technologie » sera important.

Donc, vendons ce produit....



- Les différents **types de vente**
- Des aspects communs
- **L'organisation** et le bon fonctionnement d'un réseau de vente
 - Vente export : différents modes opératoires, les aides à l'export
 - Vente export : les contraintes légales, réglementaires et culturelles
 - Réseau de distributeurs : avantages, fonctionnement, nécessité
- Le cycle de vente et les **flux financiers**

quand auront lieu les premières rentrées financières ?

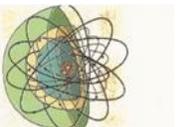


• ***Vendre***

- Plan marketing et commercial
- Des produits a vendre
 - Validation, **certification**, *support*, *documentation*
- Une organisation commerciale
 - **Processus**, personnes
 - Vente à l'étranger : exportation (douanes, fisc, legal)
 - Vente directe, vente indirecte, distributeurs



- Organisation de la vente
- Formation à la vente
 - Modes opérationnels
 - Communication, se faire connaître, convaincre les clients
 - Processus de prospection
- Identification :
 - Marché > clients potentiels > clients probables > clients
 - Typologie > identification > interpellation/visites/echange
 - Comprendre les besoins clients
 - Apporter une «solution» aux Pb (connus ou non) des clients



L'organisation de la vente réponds à plusieurs objectifs et contraintes :

- nature et type de **marché** :
 - *consumer, technologique, médical, infrastructure,*
- Nature et type de **clients** :
 - *local, national, européen, mondial*
 - *Client final, intégrateur*
- nature et type de **produit** :
 - *consumer, sous systèmes à intégrer,*
 - *infrastructure, industriel*
- produit standard / produit sur spécifications
- **Vente B2B ou B2C**



- **Vente B2B ou B2C,**
- Vente en magasin (pharmacie, horlogerie, consumer,...) : le client vient vers vous
- Vente par prescription (> convaincre le **prescripteur**)
- vente au client: vous allez vers le client: applications **smart phone** et **IoT**,
- vente au client : vous allez vers le client : composants et sous systèmes, équipements de fabrication et de tests, B2C
- Clients, grossistes, point de vente,...

- Pour chaque variante, le dispositif doit être « optimisé » et ciblé.



A qui le vendre, comment le vendre, ou le vendre...

- Techniques et outils de vente, vente web ?,

- Qui sont les clients
 - Produits d'infrastructure, produits industriels, produits individuels ?
 - Comment valider le besoin
 - Comment susciter le besoin

- Comment rencontrer les clients



- Les aspects que nous allons développer prendront comme exemple et comme support la vente de produits technologiques, destinés à des équipements d'infrastructure, sur un marché international, parce que vous êtes des ingénieurs d'une haute école de microtechnique...
- Les organisations de vente, les contrats et liens de distributeurs, les liens clients, sont bien sur généralisables (après les avoir adaptés au cas concret) à toute forme d'activité
- *Il existe de nombreux sites (CCI, etc...) ou vos trouverez ce type d'outils et support à la vente*



Ex : vendre un produit technique à l'international

Contexte : promotion, distribution et vente de Produits Techniques,

Le contenu savoir faire, IP, contenu technologiques sont acquis et élevés

produit de haute technologie : présente une réelle innovation et un réel intérêt pour les utilisateurs, dispose d'un réel potentiel commercial,

Les avantages concurrentiels, économiques, (directs et indirects, tq ownership cost, maintenance, fiabilité, formation des utilisateurs,..) sont clairement identifiables.

Le marché visé porte essentiellement sur Europe, USA, chine, Inde, Russie, Asie du Sud Est, et les pays riches (financièrement/technologiquement) d'Afrique , du Moyen Orient ou d'Amérique du Sud,

Le contexte de vente est « technico-économique », ne dépend pas uniquement d'effet de mode ni de dépend pas uniquement que des décideurs techniques du client



Ex : vendre un produit technique à l'international

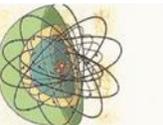
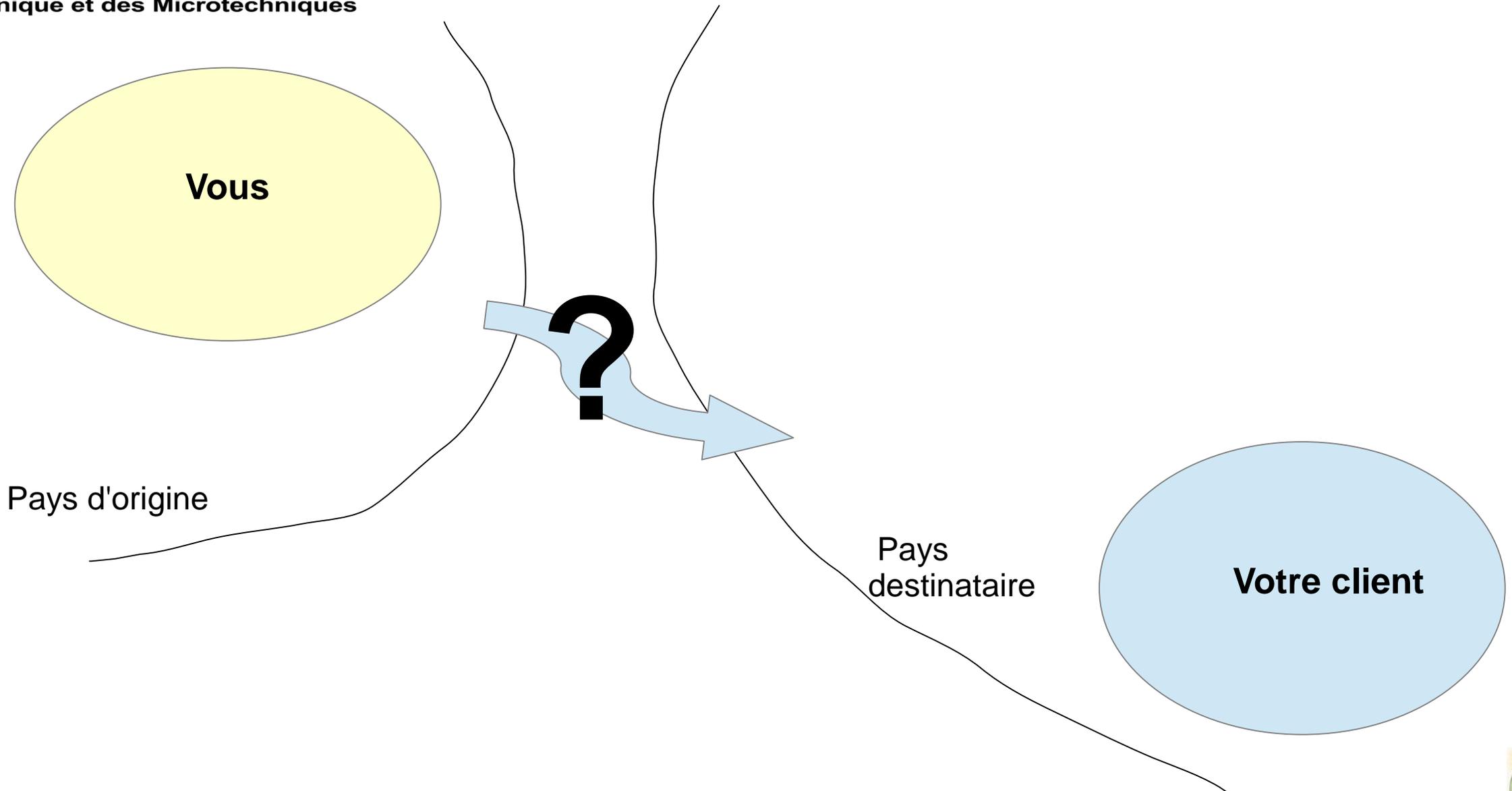
Contexte : promotion, distribution et vente de Produits Techniques,

Dans la plupart des cas, ces produits passent par une phase de budgetisation

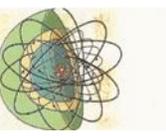
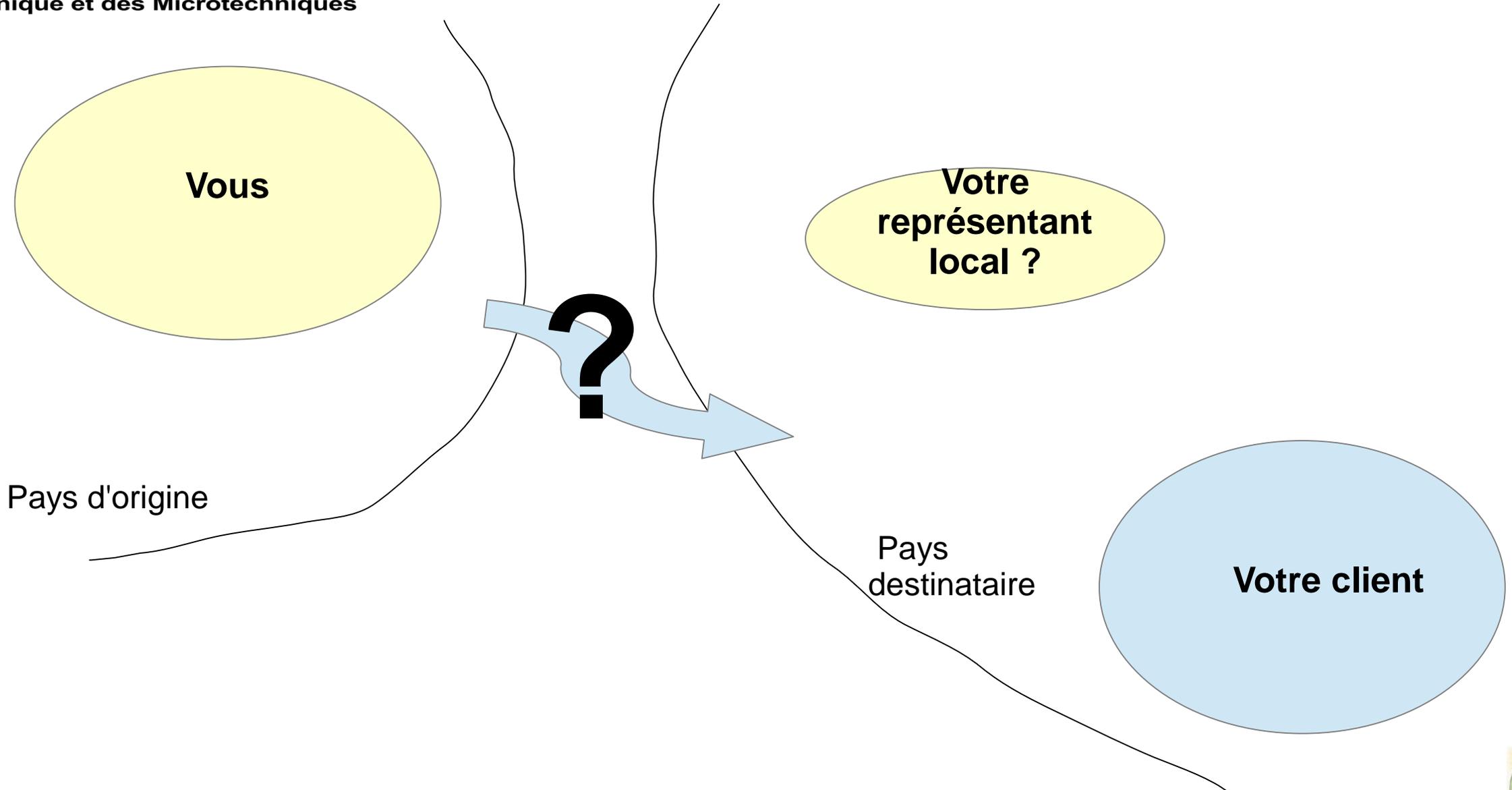
- > convaincre le client que votre produit est le produit idéal pour son application, (**ie la solution a ses problèmes**), passe par votre interlocuteur et **sa hiérarchie**
- > aider votre interlocuteur a convaincre sa hiérarchie du ROI du produit
- > convaincre ensuite les responsables (finance, Mngt, OP,..) des avantages pour la société cliente de cet investissement (concurrence, notoriété,...).
- > suivre la phase de budgetisation, négocier (ie lâcher 0.5 à 2 % à demande du supérieur qui arrive dans la boucle), suivre les itérations configurations / prix / délais, répondre vite à toute question, ne laissez pas votre interlocuteur du moment passer à un autre sujet...



une vente internationale



une vente internationale



Filiale commerciale, agent local, employé local, employé expatrié, unicarte

Avantages de la vente directe

Relation étroite avec les clients et le marché. Adaptation rapide aux attentes.
Relation étroite sur le plan technique, correction des problèmes
Force de vente dédiée entièrement à la vente des produits de l'entreprise.
Maîtrise des éléments du mix et en particulier du prix de vente final.
Absence de marges intermédiaires.

Inconvénients de la vente directe

Chère, peu flexible.
Consommatrice de ressources

La vente directe est bien adaptée aux marchés constitués de **gros clients** en **petit nombre** ou pour les marchés spécialisés, complexes, à **haute valeur ajoutée** nécessitant une équipe de vente capable de collaborer techniquement avec les clients.



Distributeur : entreprise indépendante, achat/revente, multicarte

Avantages de la vente indirecte

Fournit des compétences requises pour tout nouveau client (sur le plan du métier ou sur le plan **culturel**)

Fait bénéficier de « l'entregent » du distributeur,

Bénéficie des habitudes client de fourniture auprès du réseau de distribution

Maintien proximité et contact client dans le cas d'un cycle de vente long (produit technique)

A l'export : aspect contractuels, douaniers & légaux, locaux assumés par le distributeur

Inconvénients de la vente indirecte

Apparemment chère (commission),

lien client confié à un tiers > perte de transparence (traduttore tradittore)

Perte de **notoriété** du fournisseur au profit du distributeur

Adresse un nombre de clients potentiels élevé, produits sont standards, clientèle dispersée géographiquement, cycle long de négociation de vente

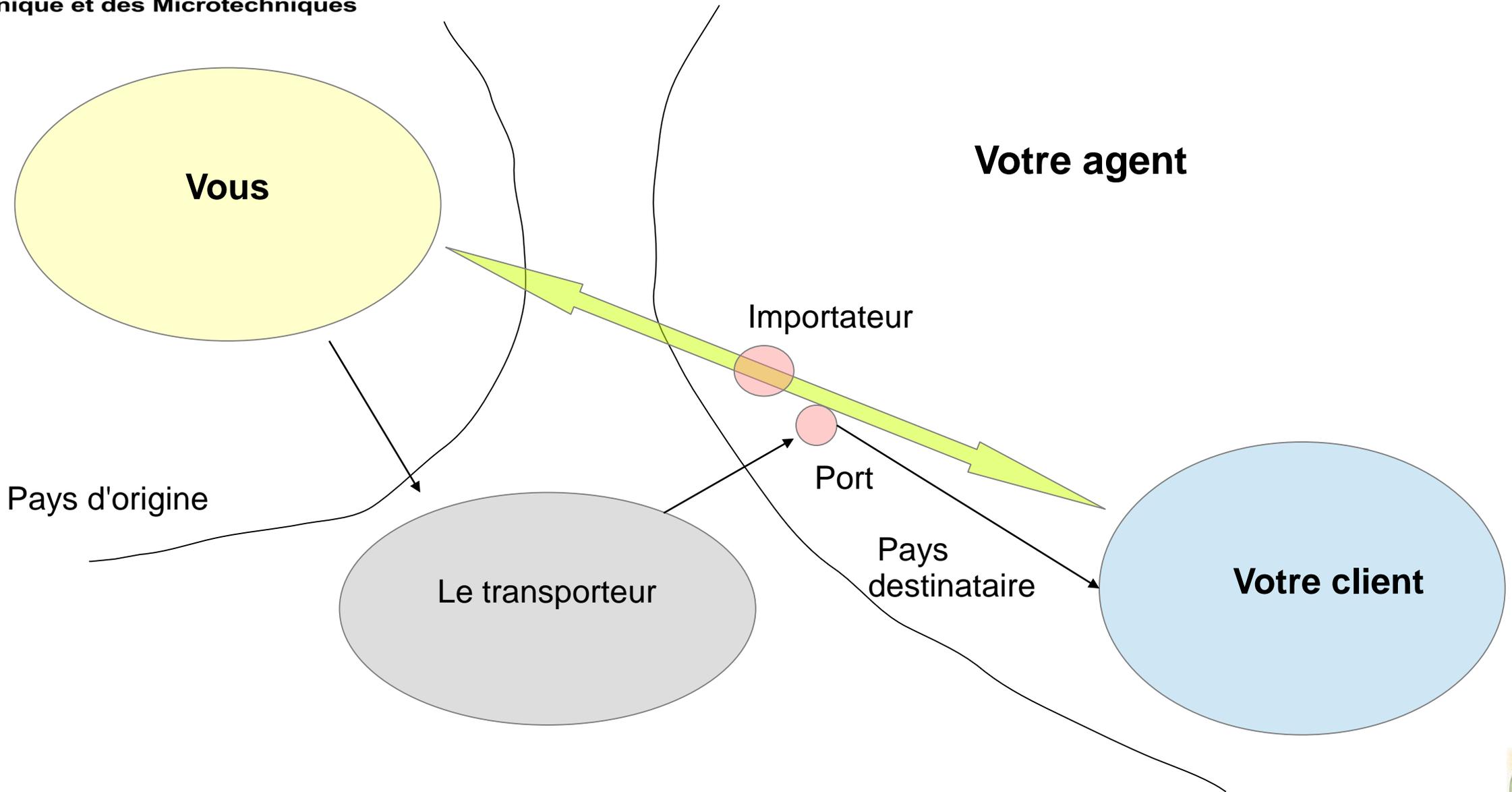


Un **agent** : assure la promotion des produits, fait des introductions, parfois des démo. Il ne participe pas à la vente et est payé par le fournisseur (commission). Dans ce cas la vente s'effectue par un autre canal , direct ou indirect (importateur)

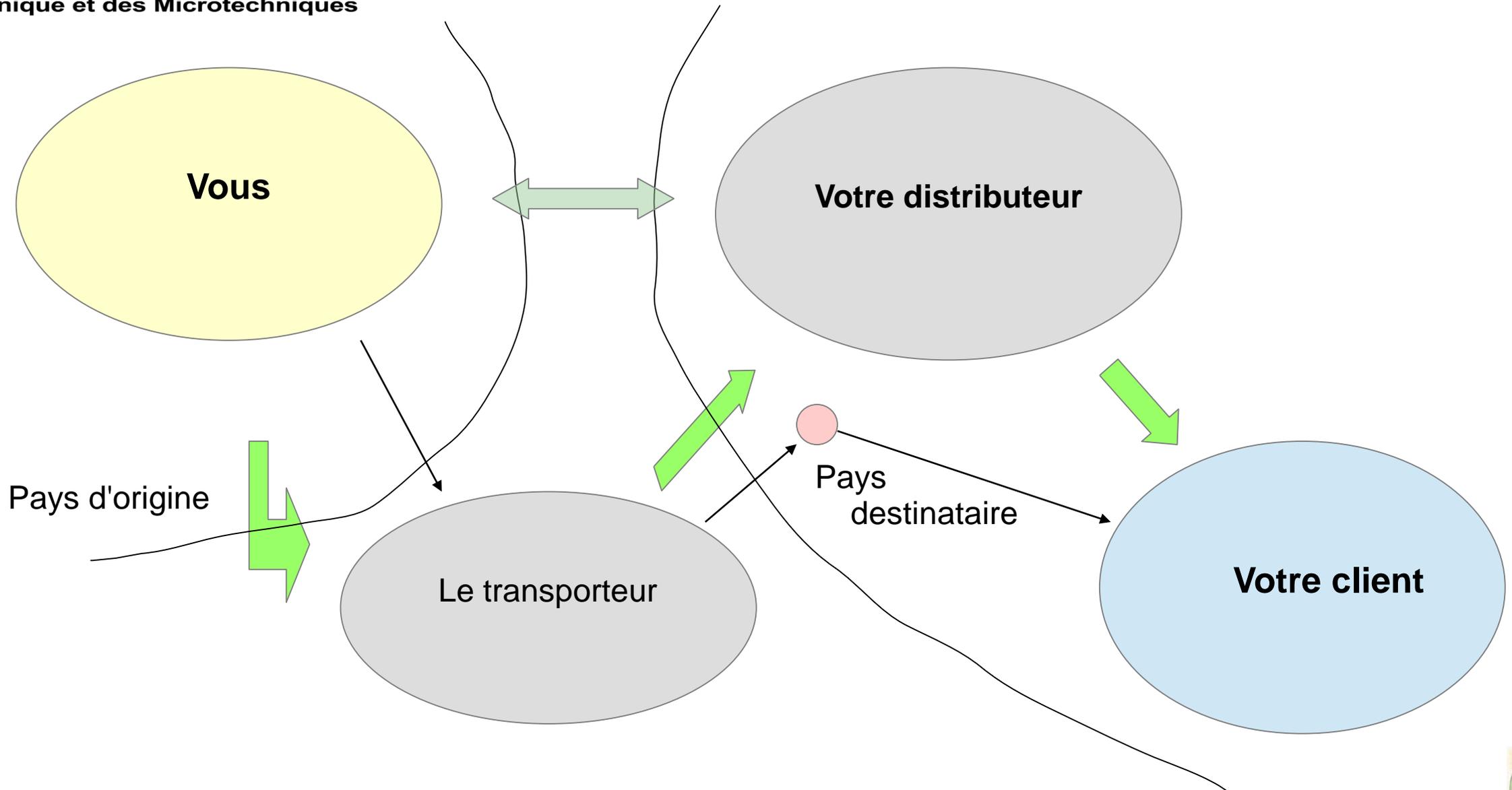
Un **distributeur** assure la promotion, effectue des démos, peut assurer certains services avant/après vente, **achète** les produits au fabricant « aux conditions fabricant » , importe et dédouane les produits, et **vend** les produits au client final, dans des conditions locales



Les acteurs d'une vente internationale



Les flux d'une vente internationale



Les acteurs d'une vente internationale

Lois et règlements

Vous

Votre entreprise
Votre banque
Le fisc français
La douane française
La loi française
Votre assureur (RC...)
La coface (couverture export)

Votre client

la banque du client
Le fisc du pays du client
La douane du pays du client
La loi du pays du client
Certification produit

Votre distributeur

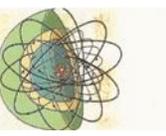
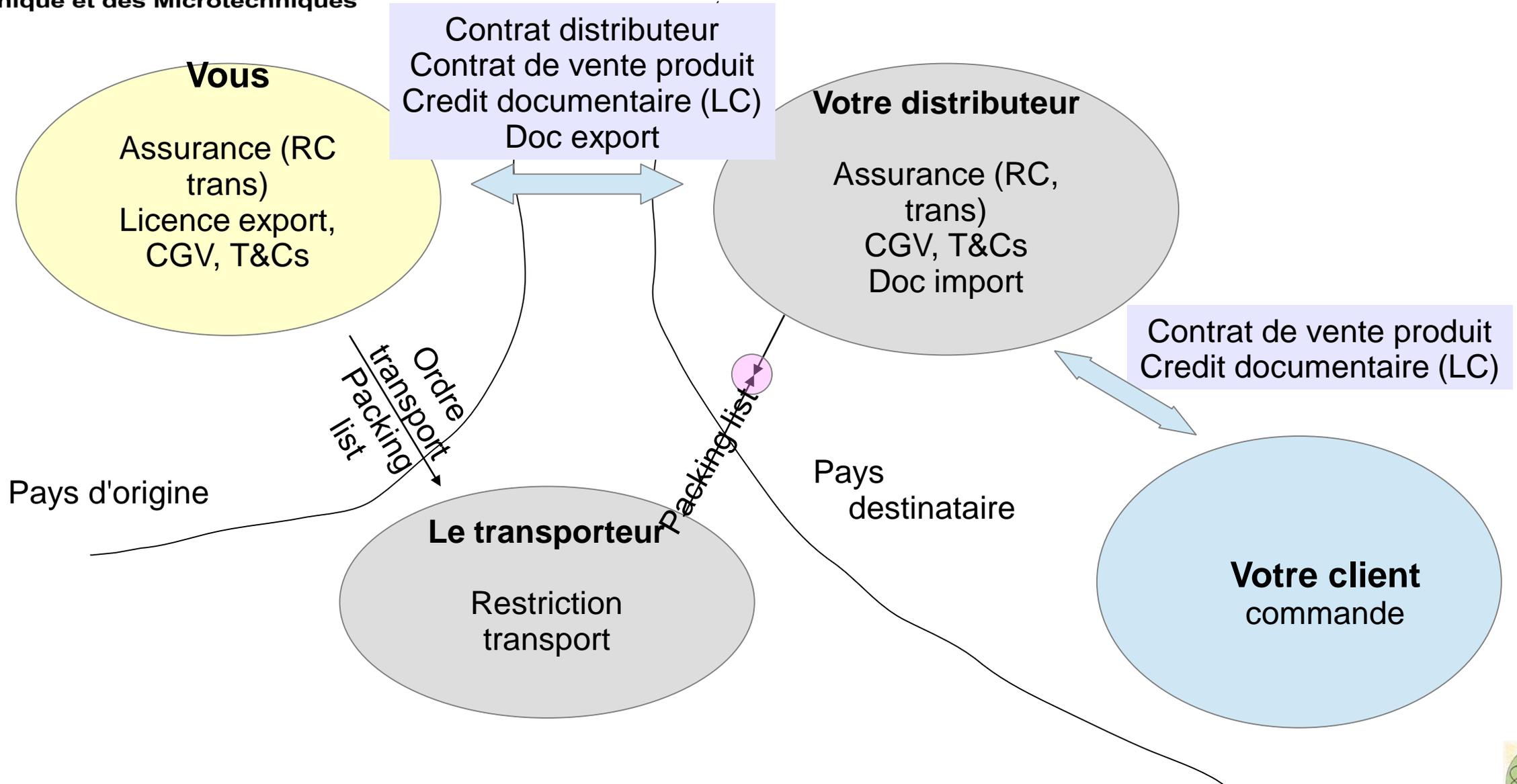
la banque du distributeur
Le fisc du pays du distributeur
La douane du pays du
distributeur
La loi du pays du distributeur

Le transporteur

Les règles du commerce international (OMC)
Les INCOTERM
Les contraintes et restrictions de transport



Les documents d'une vente internationale



Il existe une panoplie d'outils bancaires pour aider à sécuriser les créances clients et/ou réaliser une créance avant son échéance (affacturage)

- Garantie bancaire de paiement
- Garantie de paiement confirmée
 - Garantie Internationale de paiement (@1ère demande)
 - Lettre de crédit stand by (SBLC), confirmée par banque de premier ordre
 - Lettre de crédit « irrévocable, confirmée (émise par banque client/confirmée par votre banque), payable à vue »
- Céder la créance client à un bank factoring
- Assurer les créances client
 - Banque, assurance
 - COFACE



Des services nationaux peuvent nous aider dans les démarches commerciales internationales, notamment la garantie de payment

tq la COFACE qui couvre certains risques, essentiellement autour de la garantie de paiement. On distingue plusieurs types de risques locaux :

- > entreprise client : solidité financière, défaut de paiement
- > situation économique du pays : restriction de conversion de devises
- > situation politique du pays, instabilité, risque de changement brutal de pouvoir...

COFACE gère pour le compte et avec la garantie de l'état , les garanties publiques destinées à encourager et soutenir le développement international des entreprises



Fonctionnement d'une garantie à l'export

1^{re} étape Négociation de contrat, assorti d'une lettre de crédit stand by.

2^e étape Demande d'émission de la lettre de crédit stand by L'importateur ou l'exportateur demande à son banquier d'émettre une lettre de crédit stand by conformément aux termes de l'opération.

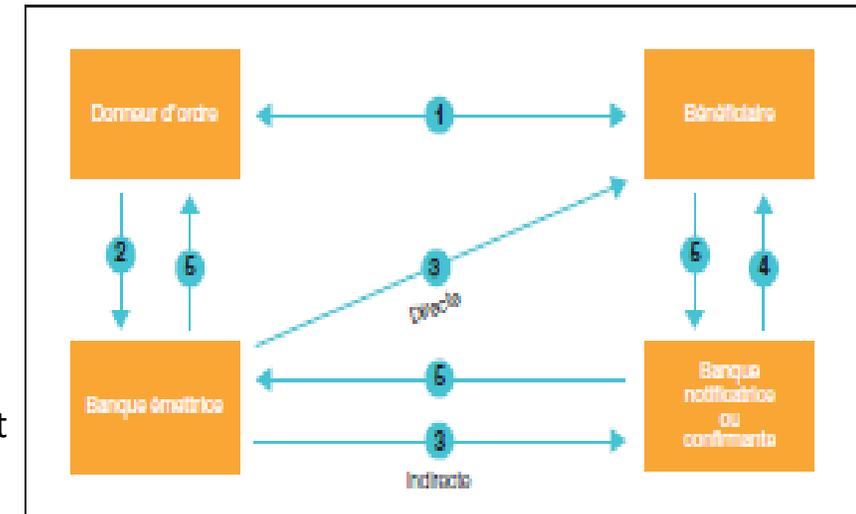
3^e étape Émission de la lettre de crédit stand by – Information directe ou indirecte,

4^e étape Notification ou confirmation de la lettre de crédit stand by

Dans le cadre d'une lettre de crédit stand by indirecte, la banque correspondante locale avise le bénéficiaire ou ajoute sa propre confirmation.

5^e étape Mise en jeu : En cas de non-exécution de la prestation ou de non-paiement, le bénéficiaire fait valoir ses droits auprès de la banque confirmante (si la lettre de crédit stand by est indirecte) ou banque émettrice (si la lettre de crédit stand by est directe) par simple présentation d'un **certificat original cité impérativement dans la liste des documents à fournir** et mentionnant le manquement aux engagements de prestation ou de paiement accompagné des documents prévus dans la lettre de crédit stand by (copie de bordereau d'expédition, copie de la facture relative à la commande...).

Si les documents présentent une conformité apparente (WORDING::!), la banque confirmante ou émettrice est tenue de payer le bénéficiaire à première demande même si son client évoque certaines raisons pour justifier le refus de son paiement telles qu'une commande non conforme, une commande défectueuse ou autres litiges.



Les banques proposent différents outils qui permettent de garantir le payment de vos prestations

> LC : letter of crédit

- échange entre votre banque et la banque de votre client

- extourne de crédit : permet de vous laisser votre cash à disposition, la banque reprends les crédits du client (à un certain coût....)



- OMC : définit les règles d'échange entre pays
- La loi du pays d'origine : définit les conditions d'exportation du (type) de produit vers le pays client
- La loi du pays du client : transfert de propriété, reconnaissance de la légalité d'outils bancaires (LC,...)
- Les accords internationaux (OTAN, Wassenaar...)
- Les limitations import (ITAR, *ITAR-free requis pour export en zone sensible...*)
- Les taxes douanières
- Les taxes locales
- Les INCOTERM



Vente au départ, vente à l'arrivée : une distinction fondamentale

Vente au départ

> la marchandise voyage aux risques et périls de l'acheteur, c'est à dire :

- à partir de sa mise à disposition dans les locaux du vendeur (EXW),
- à partir du moment où elle a été remise au transporteur aux fins d'expédition (FCA, FAS, FOB, CFR, CIF, CPT et CIP).

Les Incoterms de vente au départ font supporter par l'acheteur (dans une plus ou moins grande mesure) les charges et les risques liés au transport des marchandises.

Vente à l'arrivée

> signifie que la marchandise voyage aux risques et périls du vendeur jusqu'au point/port convenu. 3 Incoterms sont prévus :

- jusqu'à la fin du transport maritime et du débarquement (DAP),
- jusqu'au point de destination (DAT, DDP).

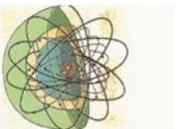
Impacte la date de reconnaissance du chiffre d'affaire



code	Descriptif	Descriptif
EXW	EX Works...	Usine (EM), usine (à l')...
	named place	lieu convenu
FCA	Free Carrier...	Franco Transporteur...
	named place	lieu convenu
FAS	Free Alongside ship...	Franco le long du navire ...
	named port of shipment	port d'embarquement convenu
FOB	Free On Board...	Chargé A Bord...
	named port of shipment	port d'embarquement convenu
CFR	Cost and Freight ...	Coût et Fret...
	named port of destination	port de destination convenu
CPT	Carriage Paid To...	Port Payé jusqu'à ...
	named port of destination	port de destination convenu
CIF	Cost, Insurance, Freight...	Coût, Assurance et Fret...
	named port of destination	port de destination convenu
CIP	Carriage and Insurance Paid to...	Port et Assurance Payés,
	named place of destination	port de destination convenu
DAT	Delivered At Terminal...	Rendu au Terminal...
	Named port of destination	port de destination convenu
DAP	Delivered at Place ...	Rendu au...
	named port of destination	lieu de destination convenu
DDP	Delivered Duty Paid...	Rendu Droits Acquittés...
	named place of destination	lieu de destination convenu

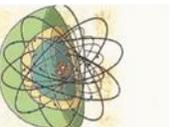
Les **INCOTERM** (International Commercial TERM) *déterminent les obligations réciproques du vendeur et de l'acheteur dans le cadre d'un contrat d'achat/vente international*

- *EXW, FCA, DDU*

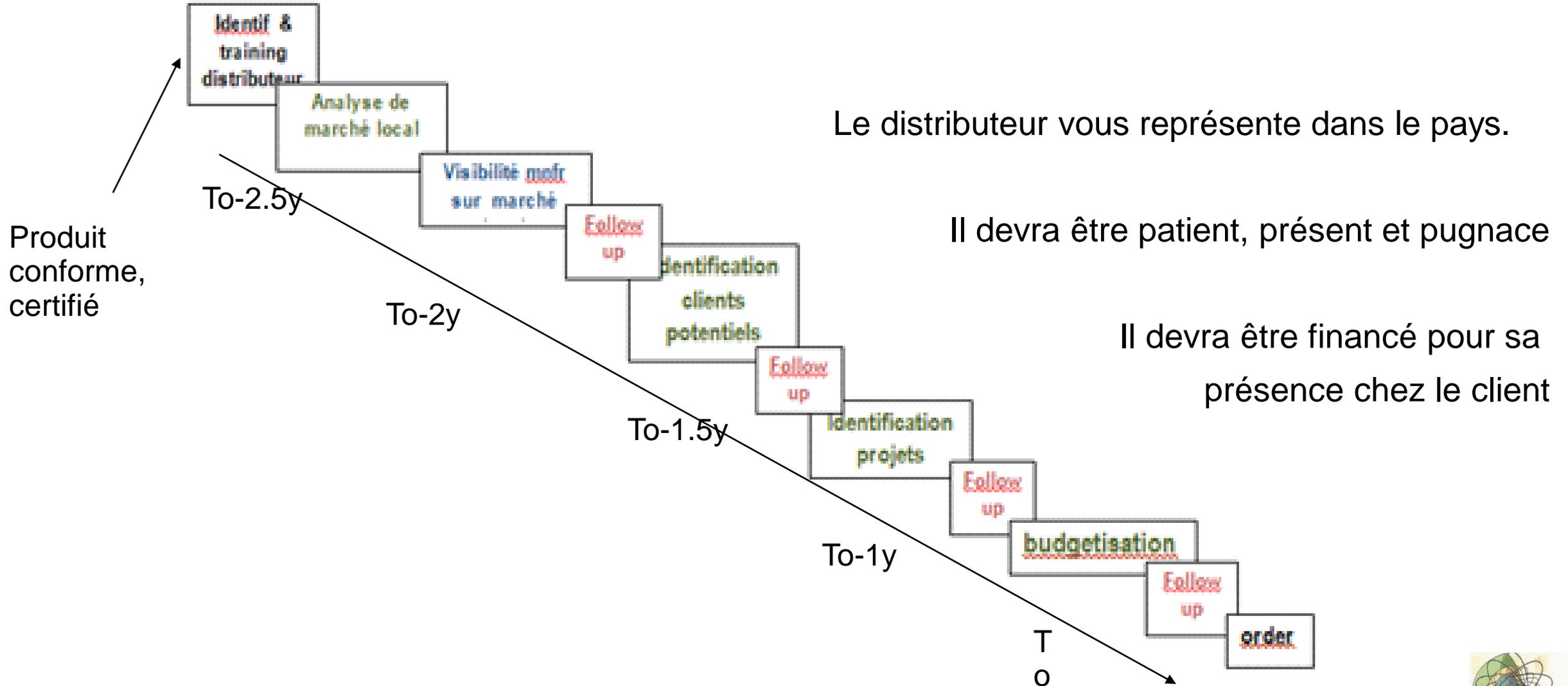


Cycle et étapes de vente d'un produit technique

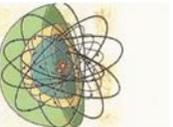
- Information / qualification
- Information produit
- Identification typologie client
- Contact client
- Présentation produit
- Q/R client fournisseur
- Offre de prix
- Planification budgétaire
- Présentation/approbation budgétaire
- Commande
- Rédaction d'un contrat commercial (conditions, recette, échéancier de payment,...
- Livraison
- Installation
- Formation
- Garantie
- sav



Cycle de vente produits technique export : distribution



- Cycle de vente
 - Infrastructure : y a t il une **budgetisation** initiale ?
 - Pouvoir **décisionnaire** chez le client
- Y a t il des **restrictions** de commercialisation
 - Produit , Pays
 - Fr, EU, NATO, ... *ex armes, Dual use product : Accord de Wassenaar*
- Y a t il des restrictions de **ré-export** pour des composants /technologies /produits importés , entrant dans la composition (%) de votre produit, imposées par le pays exporteur
 - Par ex : composant clé, made in US, export du produit en faisant usage sous condition
- Y a t il des restrictions de **transport** : produits chimiques, radio-actifs, explosifs
 - Par ex : les horloges cesium ne peuvent voyager que sur des avions cargo



Contrat de distribution

CGV : conditions Generales de Vente, transmises et accessibles (T&Cs généralement applicables)

Contrat de vente : les conditions particulières contractuelles : produit, services et support (installation, formation, conditions de garantie, ...) , ..., port de destination, transfert de propriété, les pénalités mutuellement applicables, les conditions de garantie particulières, et les exclusions d'applications

Les Incoterm

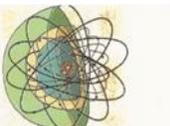
loi et for applicable, conditions de règlement des différends et désaccords (France, pays client)

restriction d'export et de ré-export, ..(ex technologies a double usage régies par l'accord « Wassenaar » sur le commerce des armes et technologies évoluées

Conditions douanières, Accords de libre échange

Votre **assurance** entreprise et individuelle (RC,...)

Votre **assurance transport** jusqu'au point de collecte par le destinataire, distributeur, transporteur local, client,.. au port de destination



Critères de sélection des distributeurs

- Notoriété et image du distributeur auprès de la clientèle cible,
- Proximité culturelle avec le client
- Motivation pour le produit, Niveau de couverture géographique utile,
- Compétence technique, Dynamisme et qualité du SAV, Stockage de pièces détachées, formation du client
- Financement du crédit à la clientèle, Taille et surface financière du distributeur
- Capacités administratives locales (douanes, transport, légal) à l'importation



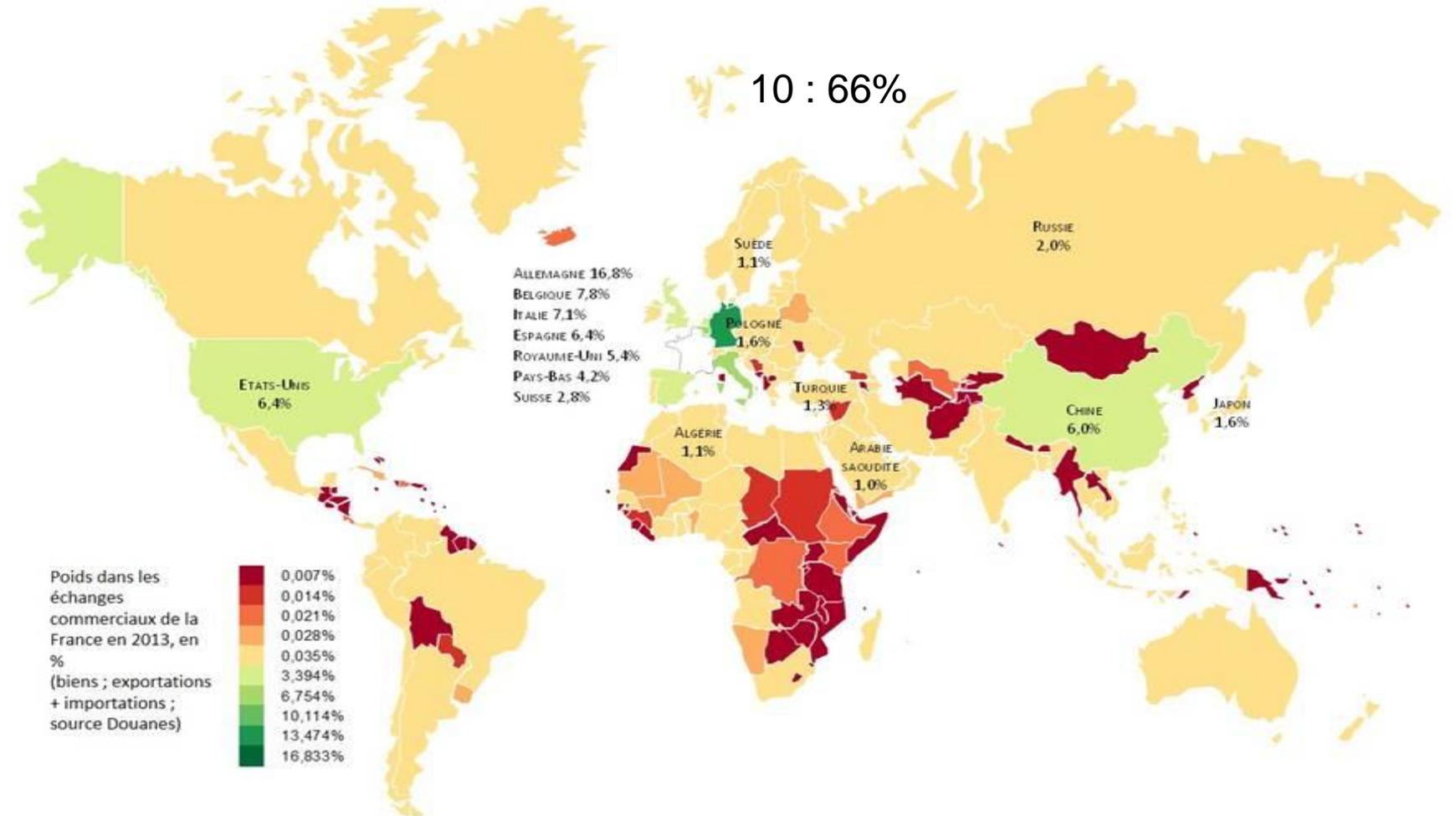
Animation du réseau : rôle et devoirs croisés : distributeur <> entreprise

- L'entreprise donne au distributeur une partie de sa marge pour rémunérer les services qu'il rend : le distributeur est un fournisseur rémunéré pour ses services.
- Pour établir le partenariat, l'entreprise de production doit :
 - Etablir et documenter les engagements réciproques (contrat de distribution)
 - ☐ Fixer des objectifs
 - Former les collaborateurs
 - ☐ Fournir un maximum d'informations à destination du réseau et en recueillir en retour
 - Traiter chaque dysfonctionnement
- Pour motiver les distributeurs, l'entreprise doit animer le réseau, soit :
 - Créer et entretenir une relation de confiance
 - Mettre en place des incitations financières pour le distributeur (remises en fonction du volume des ventes, de la régularité, de la réalisation des objectifs annuels, etc.)
 - Mettre en place des incitations financières ou d'autres moyens de stimulation pour les commerciaux du distributeur
 - Créer les conditions pour que les distributeurs privilégient nos produits plutôt que ceux de la concurrence
 - Mettre en place des réunions régulières et annuelles, renforcer les relations
 - Encadrer les vendeurs des distributeurs (1 à 2 employés à plein temps dans l'entreprise ou plus si besoin)
 - Transmettre des affaires aux distributeurs (respecter l'exclusivité ou la couverture contractuelle)

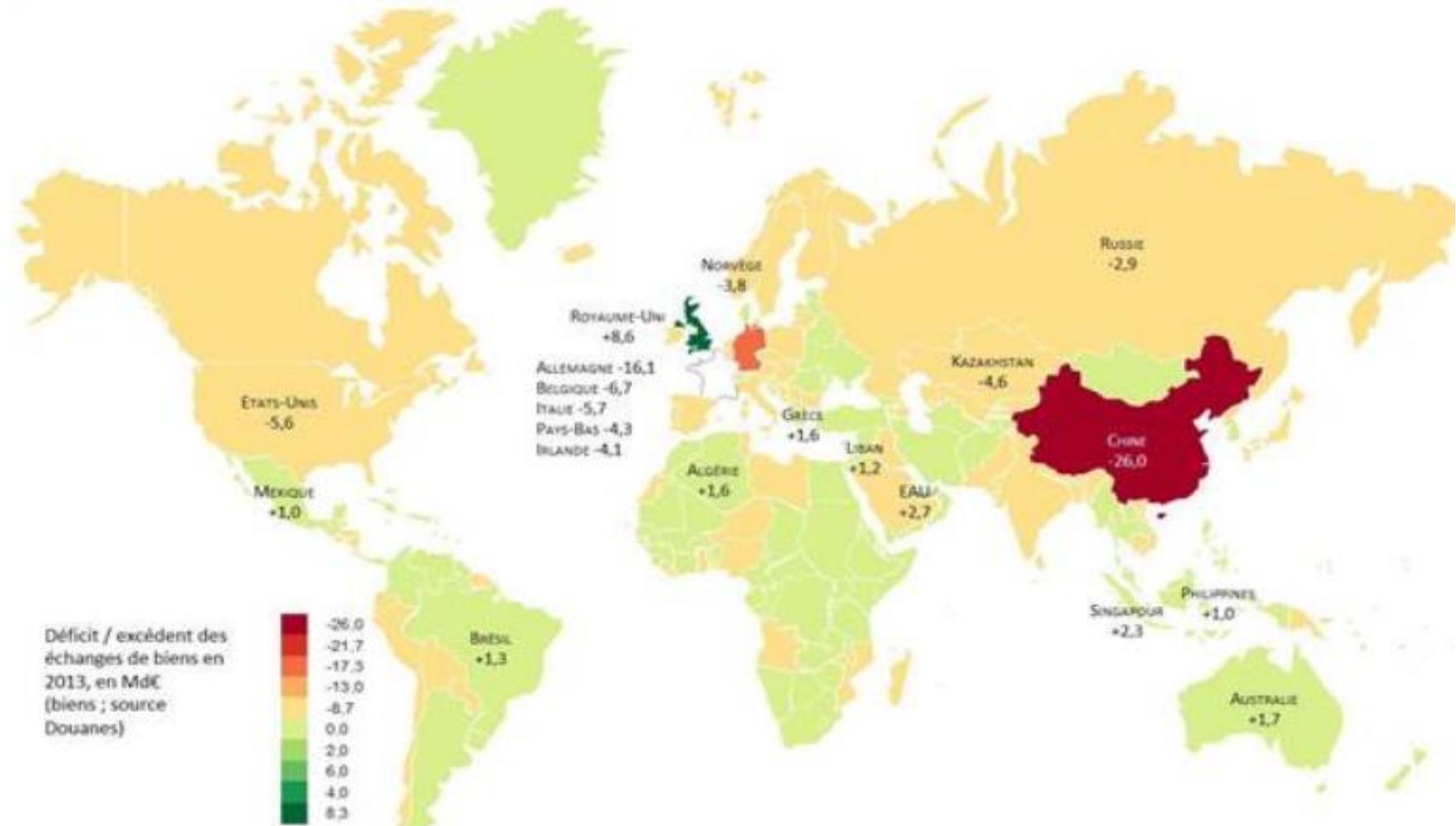


Partenaires commerciaux de la France

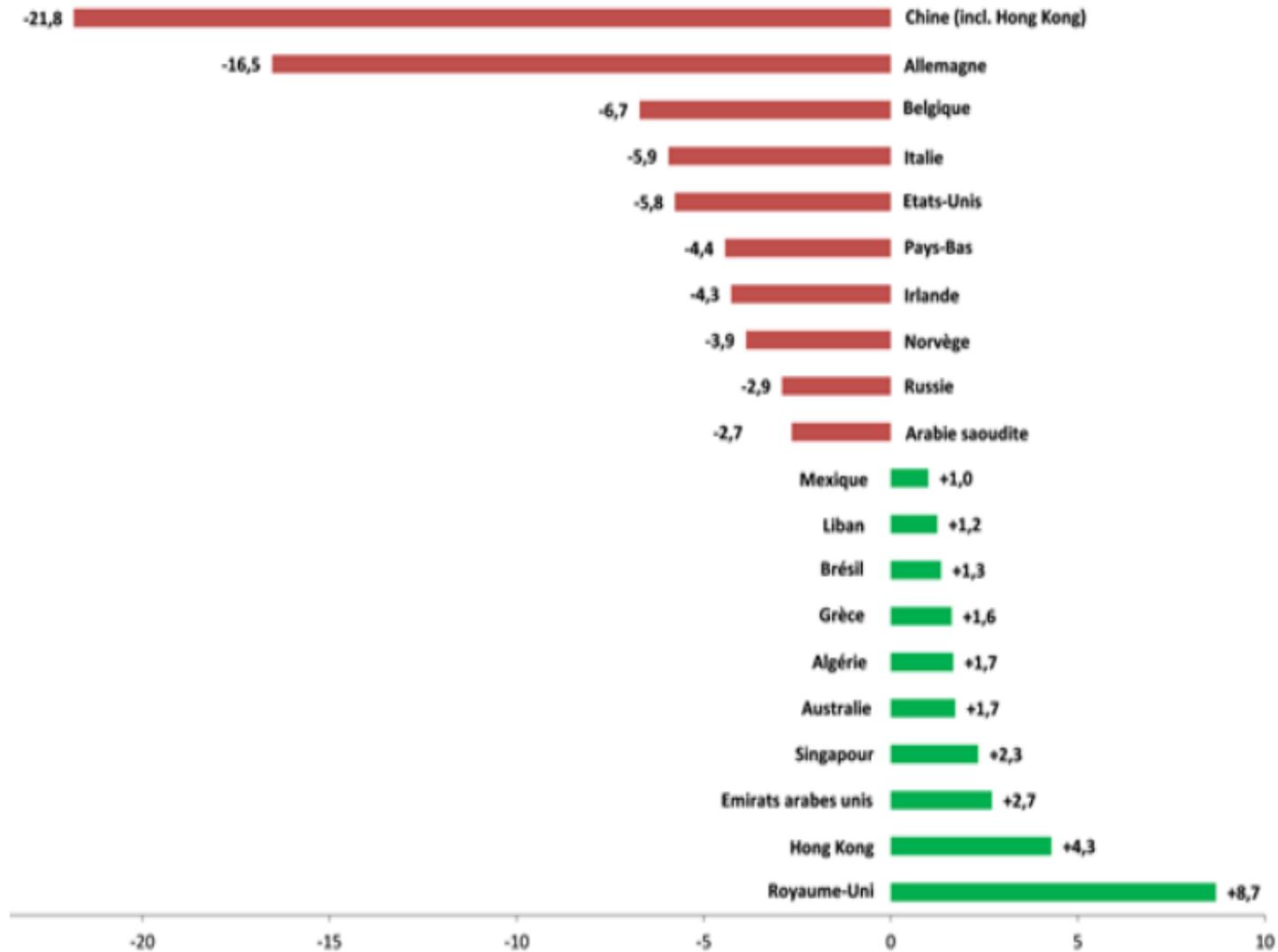
- 1: Allemagne
- 2: Belgique
- 3: Italie
- 4: Espagne
- 5: USA
- 6: Chine
- 7: UK
- 8: Pays Bas
- 9: Suisse
- 10: Russie
- 11: Japan
- 12: Pologne
- 14: Suède
- ...
- 20 : Inde



Excédents/déficits commerciaux

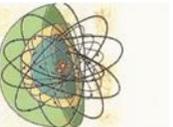


Excédents bilatéraux des échanges avec la France



Contraintes freins et pièges à l'international

- douanes
- Lois locales
- Loi locale : « common law »
- Lois, traités internationaux (ONU > restrictions)
- **Normes locales**, parfois outils de protectionnisme...
- Prix



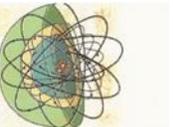
- Responsabilité du fait du produit
 - Ne pas mettre son chat dans un four microonde
 - Précautions électriques, précautions d'usage
 - Responsabilité civile : à exclure totalement (ainsi que toutes pénalités) dans le contrat de vente, les CGV. Vérifiez l'applicabilité résiduelle légale par pays....
- Loi écrite / common law
 - N'acceptez aucun contrat en référence « common Law », imposez un droit « écrit » : Fr, CH, G, NL,...)
- Lois anticorruption
- Lois égalitaires
- Lois sécuritaire (ex sécurité informatique)
 - Ex Inde : loi sur la sécurité des logiciels embarqués dans les équipements de Télécom
- *Ne rien accepter que l'on ne puisse contrôler...*
- *Remarque : attention au « dernier document »...*



Quelques règles et clichés de base

- **Inde** : négocier « art pour l'art », justifier/valoriser le rôle de votre interlocuteur, la discussion économique n'est jamais terminée (> petits pas)
- **Chine** : comportement des acheteurs, gambling, prix, ne pas faire perdre la face à quiconque, 2 canaux, meeting « participants nombreux », **décideur** difficile à identifier
- **Russie**: confiance et contact personnel, autonomie régionale / influence centrale (> distributeur)
- **Japon**: culture du respect, notamment des séniors, politesse Japonaise applicable a tous dans les meeting, savoir interpréter et comprendre les comportements, l'expression oui/non est parfois ténue,.....
- **Korea** : un distributeur pour chaque grande entreprise
- Pays a forte influence religieuse : le distributeur doit être admis et reconnu par le client

- Dans tous les cas, respect de l'autre, de sa culture et de sa religion, humilité
- Le distributeur doit vous former / vous informer



Normes Européennes

- CE : législation EU, définit la conformité produit à des exigences communautaires, incombe au fabricant
- Indispensable pour commercialiser un produit en Europe
- Couvre les aspects conditions de design/fabrication/vérification

- Obligation de marquage CE et conditions applicables régies par famille de produit par réglementation européenne

Normes ISO : aspect normatif des organisations industrielles (couvre l'ensemble des fonctions de l'entreprise)



La plupart des pays imposent leurs normes nationales

- Équivalences parfois reconnues, a faire valoir (distributeur > administration locale,... : Chine/NMI, Inde,...)
- Russie : Glonass Only, certification périodique des produits par organismes indépendants : ZNISS, organismes support locaux Svyazinvest, Electrosvyaz, Gyprosvyaz ,
- USA : normes NEBS pour le domaine Télécom



USA : NEBS / Telecordia applicable a tout équipement Télécom, yc pour amener un équipement en test dans un laboratoire

- centres de test dédiés, (qui ne vivent que de ces tests...).
- fournir des équipements de qualification (a vos frais)
- exécuter (a vos frais) une batterie de tests
 - CE/UL..., vibrations, chocs, performance long terme, CEM – compatibilité Electro magnétique-, perturbation conduite et rayonné, sensibilité au rayonnement électromagnétique conduit ou rayonné,...),
- certains tests seront destructifs
- Les tests portant sur le maintien de la performance demandent un matériel fonctionnel





Ex : le test « feu » de la norme NEBS / Telecordia,

- demande qu'un équipement dont une carte prendrait feu suite à une défaillance, ne transmette pas ce feu avant une durée déterminée (1', 2'...) aux équipements voisins...,
- la certification NEBS impose de réaliser le test ...



Financement exogène : Conclusion

- Le meilleur financement de l'entreprise est son activité commerciale
- Vendre à l'exportation ne s'improvise pas (Lois, normes, réglementations, accords internationaux, OMC,)
- Fisc et douanes (ègles locales, départ et arrivée)
- Les habitudes et pratiques commerciales locales sont à respecter
- Minimiser les risques (Responsabilité civile, être payé sans retard, ne pas subir de pénalités, etc...) est un jeu difficile
- Pour les produits techniques, le cycle de vente peut être long
- Intégrer le fait culturel et religieux
- Différentes options de structures de vente export
 - Le distributeur a de grands avantages pour produits technique / pays lointains
- **Comme d'autres sujets, vendre ne s'improvise pas: se faire aider**

