

## *Fillmed, l'internalisation de la distribution en Chine*

*Par Alexandre BRENNAN, CEO et Gérald VIENNOIS, Directeur juridique de Fillmed (Groupe Kresk Développement)*

- *Fillmed internalise sa distribution en Chine pour renforcer son contrôle sur un marché stratégique représentant 30 % de son chiffre d'affaires.*
- *Une négociation de quatre ans où confiance, transparence et adaptation aux codes chinois ont permis un rachat réussi.*
- *Le soutien de la Fondation Prospective & Innovation a facilité les démarches institutionnelles et renforcé la légitimité locale.*

*La Fondation Prospective & Innovation a initié un cycle de contributions rédigées par ses mécènes. À travers ces prises de parole, des dirigeants engagés partagent leur lecture des grands enjeux contemporains, en lien avec leur secteur d'activité, leur expertise ou leur ancrage géographique. Cette dynamique éditoriale s'articule aussi avec les échanges que la Fondation mène au fil de l'actualité.*

*Pour cette contribution M. Alexandre Brennan, CEO, et M. Gérald Viennois, Directeur juridique de Fillmed (Groupe Kresk Développement), détaillent leur choix stratégique d'internaliser la distribution en Chine à l'été 2025. Ce virage illustre les enjeux concrets des décisions à l'international : arbitrages stratégiques, spécificités de la négociation locale et appui des soutiens institutionnels.*

À l'été 2025, Fillmed franchira une étape décisive en internalisant sa distribution en Chine, jusque-là confiée à un partenaire local. Au-delà d'une simple opération de marché, **cette décision illustre trois enseignements majeurs pour toute entreprise française souhaitant conquérir les marchés étrangers** : le poids des arbitrages stratégiques, les subtilités d'une négociation en Chine et le rôle clé des soutiens institutionnels, notamment via la Fondation Prospective & Innovation.

### *Renforcer sa souveraineté sur les marchés clés*

Pour Fillmed, la Chine représente près de 30% de son chiffre d'affaires. Conscient des limites imposées par une distribution tierce - délais d'enregistrement réglementaire, coûts récurrents, visibilité réduite

sur la chaîne de valeur – le groupe Kresk a décidé de rapatrier cette fonction en propre. **Cette intégration complète permet de :**

- **Maîtriser l'ensemble des opérations** (enregistrement des dispositifs médicaux, agréments, communication avec les autorités) ;
- **Accélérer la prise de décision** en supprimant les étapes de validation exogènes ;
- **Optimiser les marges** en internalisant les coûts de distribution.

Ce choix, mûri sur plusieurs années, rappelle que **le développement international** n'est pas seulement une question d'opportunités de chiffre d'affaires, mais aussi **un enjeu de contrôle et de résilience face aux fluctuations réglementaires et géopolitiques**.

*Les leçons d'une négociation sino-européenne : anticipation, confiance et flexibilité.*

Conclure un rachat en Chine a mobilisé près de **quatre ans de discussions intenses**, où chaque clause était régulièrement réévaluée. **Trois axes de vigilance se dégagent :**

- **Anticiper la dimension relationnelle** : en Chine, la négociation repose sur un échange concret de concessions. Un accord sans contrepartie tangible peine à perdurer ;
- **Bâtir la confiance par la transparence** : instaurer un dialogue continu et partager les étapes clés du projet permet de dissiper les malentendus culturels et d'ancrer une collaboration durable ;
- **Faire preuve de flexibilité opérationnelle** : lorsque la joint-venture initiale s'est révélée inadaptée, Fillmed a su pivoter vers un rachat total, couplé au recrutement d'un dirigeant local, pour renforcer légitimité et efficacité.

Ces enseignements ne se limitent pas à la Chine : **tout projet d'envergure internationale exige d'équilibrer rigueur contractuelle et adaptation aux codes culturels du pays hôte**.

*Diplomatie économique : l'éclairage efficace de la Fondation Prospective & Innovation*

Dans un contexte où l'action d'une entreprise se joue autant dans les bureaux que dans les coulisses institutionnelles, le décryptage de la Fondation Prospective & Innovation a été précieux et s'est révélé comme un véritable levier de diplomatie économique. Par des contacts institutionnels facilités, Fillmed a pu naviguer plus sereinement dans l'environnement complexe de la réglementation chinoise et construire sa réputation auprès des acteurs publics.

Le virage de Fillmed en Chine illustre la conjugaison de décisions stratégiques, d'une négociation solide et de soutien institutionnel. **Pour les entreprises françaises, il rappelle que la réussite à l'international repose sur la capacité à choisir avec discernement ses modèles d'implantation, à tisser une relation de confiance durable et à s'appuyer sur des relais institutionnels solides**. C'est cette combinaison qui permet de transformer un simple marché en un pilier de croissance pérenne.

**Alexandre BRENNAN, CEO**  
et **Gérald VIENNOIS, Directeur juridique**  
Fillmed (Groupe Kresk Développement)