



LA JOURNÉE DES
ENTREPRENEURS BRETONS
QUI OSENT LE MONDE !

6^e
édition



Lundi 2 juillet 2018
RENNES
Couvent des Jacobins

BRETAGNE[®]
COMMERCE
INTERNATIONAL

Avec le soutien de / With the support of
  CCI BRETAGNE

ATELIER

**Comment intégrer votre
stratégie internationale au
cœur de vos équipes
opérationnelles ?**

Sommes-nous bien préparés pour l'international?

Benoît ARMANGE

Directeur de la stratégie, CL CORP.

Emilie HELIES

Directrice Export, MAGSI

L'international : quelques constats

Quelques statistiques

- 85% des grands groupes, 68% des ETI, 32% des PME et 6% des micro entreprises exportent
- Les entreprises françaises ont réalisé 645 Mrds € de CA à l'export en 2015
- Montant médian de CA à l'export : 275 k€ pour une PME, 13 M€ pour une ETI et 233 M€ pour les grands groupes
- Le nombre d'entreprises qui exportent pour la première fois est similaire à celui des entreprises qui cessent d'exporter depuis plusieurs années
- Financement : 48% trésorerie, 28% endettement bancaire, 17% dispositifs d'aides publiques, 5% fonds d'investissement

Les menaces et les freins

Principaux risques identifiés

- Risques d'impayés
- Faillites dans les pays partenaires de la France
- Risques de change
- Risques liés au transport
- Risques politiques
- Risques sur la réputation
- Risques de contrefaçon

Principaux freins identifiés

- Coût du transport
- Manque d'informations : marchés, entreprises étrangères, procédures...
- Manque de collaborateurs dédiés au sujet

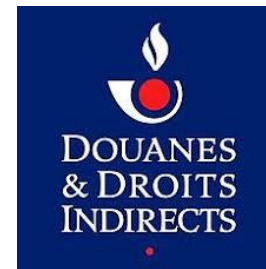
Construire sur le long terme versus saisir une opportunité

La plupart des sociétés se lancent à l'international quand une opportunité apparaît, souvent par hasard. Elles doivent donc agir sous pression du temps et apprendre sur le tas.

70% des sociétés qui exportent ne réexportent pas !

Seule une approche stratégique à moyen et long terme peut permettre de conquérir et de pérenniser de nouveaux marchés à l'international.

Vous ne serez jamais seuls



Préparer plutôt que subir

Une stratégie SMART et opérationnelle

Faire un état des lieux et un diagnostic complet de la société

- Identifier les activités ou produits exportables de la société
- Identifier les forces et faiblesses de la société
- Limiter la stratégie à une zone géographique spécifique
- Bien planifier dans le temps



- Le diagnostic export
- BCI INFO
- Ateliers
- Etudes de marché et business development amont
- Participation à des salons

Se donner les moyens de réussir

Pour réussir, il faut **FINANCER** son développement et **RECRUTER** les profils nécessaires.

- Un financement adapté : investissement structurel et productif, mais aussi opérationnel
- Le recrutement ne concerne pas seulement les commerciaux export
- Il faut intégrer de nouvelles compétences et fonctions et leur donner leur place pleine et entière dans la société



- BPI France propose une gamme complète de services pour monter et financer le projet d'internationalisation
- Des aides au recrutement sont proposées, en particulier par la Région Bretagne : PASS EXPORT RH, PASS EXPORT VIE

Piloter le changement

L'internationalisation doit être pilotée de manière spécifique. En particulier, les équipes en place doivent comprendre et adhérer au projet de développement international de la société. Il faut donc **COMMUNIQUER** et **FORMER**.

- Tous les actionnaires et financeurs de la société doivent être en accord avec l'internationalisation des activités
- L'internationalisation doit être pilotée par un membre de la direction (approche « top - down »)
- Des tableaux de bord spécifiques doivent être élaborés
- Un plan de formation du personnel doit systématiquement être mis en place
- L'intégration des personnes recrutées pour l'international doit être menée avec soin, afin d'éviter le clivage « marché domestique versus équipe internationale »

L'impact opérationnel de l'internationalisation

Une nouvelle approche commerciale

Le développement international se construit dans le temps, et ses retombées peuvent prendre du temps :

- Intégration de la fonction « business development »
- Développement de partenariats et approches indirectes
- Gestion complexe des négociations et contrats : choix de la monnaie et couverture de change, méthodes et conditions de paiement, incoterms, droit applicable...



- Des couvertures de risque type assurance prospection sont proposées par la BPI
- BCI et ses équipes sont la porte d'entrée à tous ces services : taxes, douanes, incoterms, certifications, juridique...

Une communication internationale

Communiquer devient essentiel pour bien se développer sur de nouveaux marchés à l'international. Traduire son site et ses plaquettes en anglais ne suffit pas.



- Définir un plan de communication et de traduction sur le long terme
- Choisir les bons canaux de communication en fonction des zones ciblées
- Choisir ses événements clés : salons, conférences, événement spécifiques



- PASS EXPORT COM
- Sociétés de traduction

Une gestion opérationnelle plus complexe

Des fonctions comme la logistique, les installations, la maintenance, le support technique... deviennent plus complexes.

- Intégrer le coût de la logistique, notamment des transports, des taxes douanières et des impôts dans les prix
- Mettre en place un support client adapté et réactif, tenant compte des décalages horaires
- Les équipes opérationnelles doivent être prêtes à voyager et à pouvoir travailler dans plusieurs langues. Tous ces déplacements ont un coût qu'il faut amortir



- Les CDI disposent d'une expertise poussée sur la logistique et les procédures douanières
- Le recrutement doit prendre en compte les langues disponibles dans les équipes.
- Penser à la main d'œuvre locale

Une production plus industrialisée

Deux facteurs peuvent impacter

- Intégrer le coût de la logistique, notamment des transports, des taxes douanières et des impôts dans les prix
- Mettre en place un support client adapté et réactif, tenant compte des décalages horaires
- Les équipes opérationnelles doivent être prêtes à voyager et à pouvoir travailler dans plusieurs langues. Tous ces déplacements ont un coût qu'il faut amortir
- Démarche qualité devant intégrer les standards locaux des pays ciblés



- Les CDI disposent d'une expertise poussée sur la logistique et les procédures douanières
- Le recrutement doit prendre en compte les langues disponibles dans les équipes.
- Penser à la main d'œuvre locale

Une gestion financière adaptée

La gestion financière d'une société internationale doit intégrer de nouveaux éléments :

- Couvertures de change dès la proposition commerciale
- Tenir une trésorerie multidevises
- Mise en place de méthodes de paiement destinées à sécuriser les paiements (crédits documentaires, lettres de crédit...)
- Ne pas considérer les investissements liés à l'internationalisation comme une variable d'ajustement de la trésorerie de la société
- Bien choisir le pays d'implantation de ses filiales : accords de non double imposition, taux d'IS, TVA locale, coûts du transport, monnaie locale, droit du travail...



- La BPI et vos banques proposent des outils de couverture de change dès l'émission de la proposition commerciale
- BCI INFO

Le facteur temps

Des résultats à construire dans le temps

Il n'est pas possible d'atteindre des résultats immédiats. Seul un investissement adapté et une continuité sur plusieurs exercices permet d'atteindre un accroissement significatif de l'activité à l'international.

- Seul un tableau de bord adapté sur plusieurs exercices peut permettre de bien mesurer les résultats
- L'investissement doit être adapté et couvert et amorti sur plusieurs années
- S'assurer du support des financeurs, actionnaires et partenaires publics sur le long terme
- Donner du temps aux équipes et leur fixer des objectifs adaptés

La création de filiales

La création de filiales est une étape clé dans le développement international d'une société. Cela prend du temps, mais présente de nombreux avantages :

- Présence physique sur un marché : être vu comme un acteur local
- Réduction des coûts de fonctionnement de l'équipe commerciale
- Réduction des coûts de production
- Réduction des coûts de transport
- Réduction des risques de change et de faillite de la société mère



- La BPI propose des financements et des couvertures de risques liés à la perte de capital pour la création de filiale
- BCI propose un support à la création des filiales : portage salarial, recherche des compétences juridiques locales

Questions/réponses

Intervenants

Benoît ARMANGE

Directeur de la Stratégie, CL CORP.

Emilie HELIES

Directrice Export, MAGSI



OPEN de
L'INTERNATIONAL

LA JOURNÉE DES
ENTREPRENEURS BRETONS
QUI OSENT LE MONDE !

6^e
édition



Lundi 2 juillet 2018
RENNES
Couvent des Jacobins

BRETAGNE[®]
COMMERCE
INTERNATIONAL

Avec le soutien de / With the support of
  CCI BRETAGNE