

ÉTUDE PROSPECTIVE DES ÉVOLUTIONS ET MUTATIONS DES MARCHÉS À L'INTERNATIONAL ET LEURS EFFETS SUR L'EMPLOI ET LES BESOINS EN COMPÉTENCES

Rapport complet

Mai 2024



SOMMAIRE

01

Contexte et objectifs de l'étude

02

Introduction : le développement international des entreprises de l'ameublement

03

Une diversité des besoins et des stratégies

04

Des stratégies qui génèrent d'importants besoins en compétences

05

Analyse des viviers de recrutement

06

Analyse de l'offre de formation

07

Enjeux et pistes d'action

08

Annexes

PARTIE 1

CONTEXTE ET
OBJECTIFS DE
L'ÉTUDE

01



PRÉSENTATION DU CONTEXTE D'INTERVENTION

Un secteur confronté à de forts défis afin de réussir son développement à l'international

CHIFFRES CLÉS

Sources : Observatoire Compétences Industries, INSEE et Ameublement Français

4 053 entreprises

35 710 salariés

1,8 Mds de CA à l'exportation

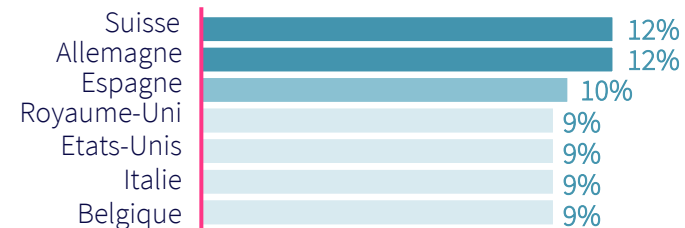
24% taux de couverture
(exportation/importation)

LE MARCHÉ FRANÇAIS DE L'AMEUBLEMENT EST CARACTÉRISÉ PAR :

- ▶ Une absence de spécialisation forte sur un ou deux segments de marché particulier
- ▶ Un écart de plus en plus important entre des exportations qui stagnent et des importations en expansion
- ▶ Une exportation centrée sur les pays occidentaux, et sur l'Europe en particulier.

Répartition des marchés de l'export de meubles français

(Source: ameublementfrançais, 2022)



DIFFÉRENTS FACTEURS IMPACTENT LE DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL DES ENTREPRISES DU SECTEUR

- ▶ Diverses mutations ont un impact sur le marché international de l'ameublement : *transformation numérique, développement des meubles compacts, enjeux de durabilité, évolution des tendances de design, etc.*
- ▶ Plusieurs facteurs d'évolution conjoncturels impactant les besoins de la Branche et sa stratégie de **développement** : *situation économique mondiale, urbanisation croissante et évolution de la taille des logements, conscience écologique croissante du consommateur, avancées technologiques, variation des cours de matière première, concurrence mondiale, contraintes réglementaires, etc.*


PRÉSENTATION DES OBJECTIFS DE L'INTERVENTION

Des moyens d'étude dimensionnés pour répondre aux enjeux de l'étude

OBJECTIFS DU PROJET

- ▶ À partir des éléments stratégiques préétablis, identifier les besoins des entreprises en matière de développement à l'international en les traduisant en besoins en compétences par métier
- ▶ Identifier et cartographier les filières de formation existantes et les besoins non comblés des entreprises en matière de formation
- ▶ Proposer des préconisations opérationnelles, notamment sur la mise en place potentielle des parcours de formation

DES MOYENS NOMBREUX ET COMPLÉMENTAIRES MOBILISÉS POUR LA RÉALISATION DE CETTE ÉTUDE

 Une analyse documentaire
Près de 30 ressources étudiées (études prospectives, presse spécialisée, travaux de recherche, rapports d'accompagnements...)




Visite au salon Esprit Meuble
(rencontre avec plusieurs entreprises de l'ameublement français et international)



Analyse des offres d'emploi
Publiées ces 24 derniers mois



Analyse LinkedIn
Parcours professionnels

 16 entretiens qualitatifs
(entreprises, professionnels, organismes de formation, institutionnels, acteurs de l'accompagnement international, etc.)



Participation à l'évènement
« Faites de l'international »
(évènement de la CCI France, rencontre avec plusieurs acteurs de l'accompagnement)



Analyse de l'offre de formation
(formation initiale des ministères associés, formation continue...)



Analyse des passerelles métiers
3 métiers analysés

 13 entretiens flashes
(entreprises, professionnels, acteurs de l'accompagnement international)



2 visites de sites
(visite du site de production, rencontre avec les équipes export)



1 enquête en ligne
(82 répondants)

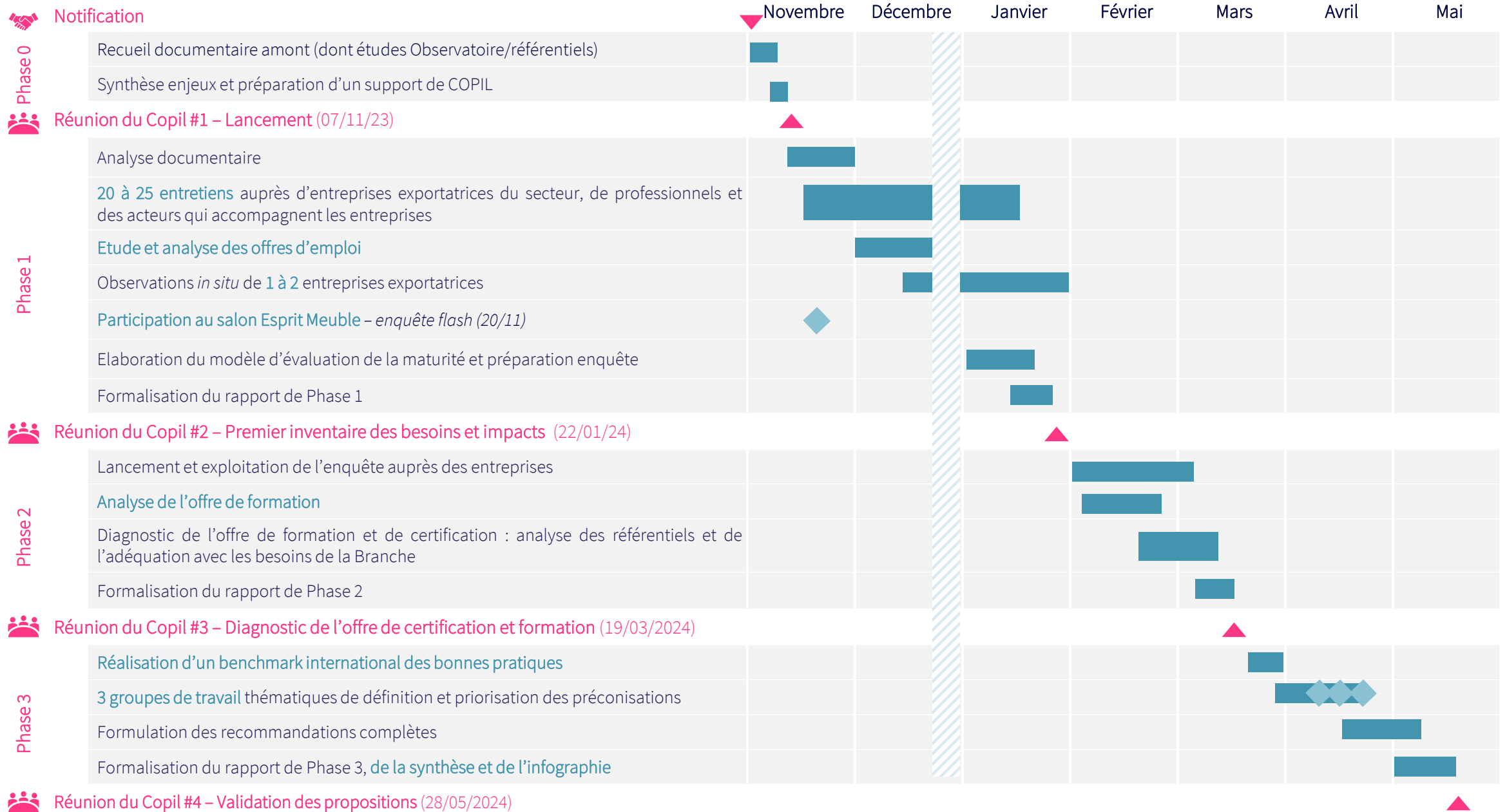


L'implication et la mobilisation du comité de pilotage de l'étude



3 groupes de travail
Autour de thématiques ciblées grâce au diagnostic

CALENDRIER DE RÉALISATION

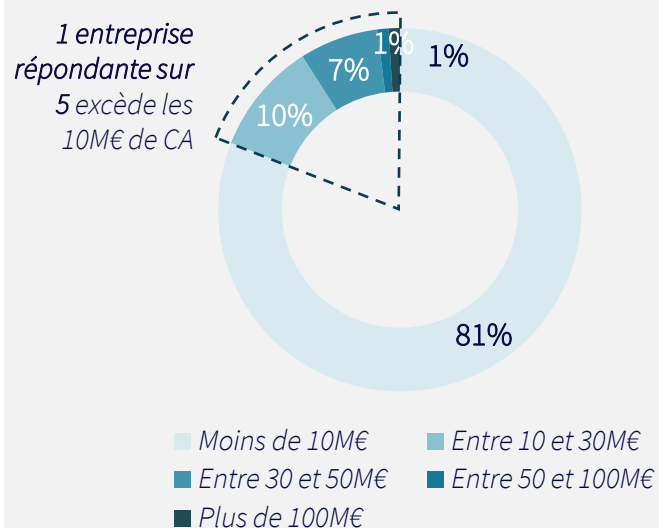


PROFIL DES RÉPONDANTS À L'ENQUÊTE EN LIGNE

82 répondants

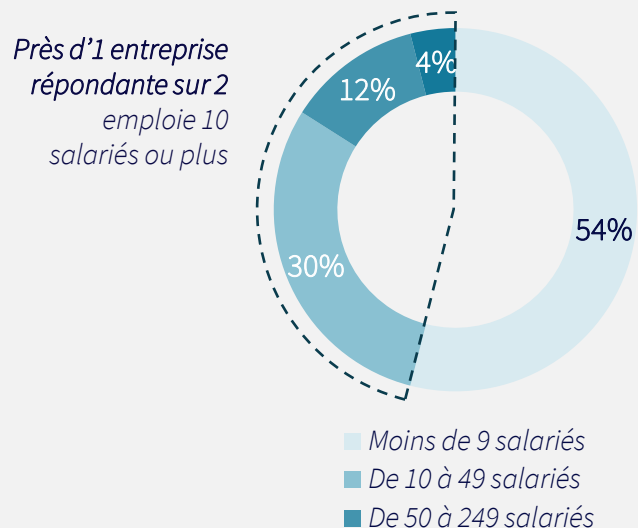
Répartition des entreprises répondantes par chiffre d'affaires

Source : Enquête et traitement KYU Associés, 2024



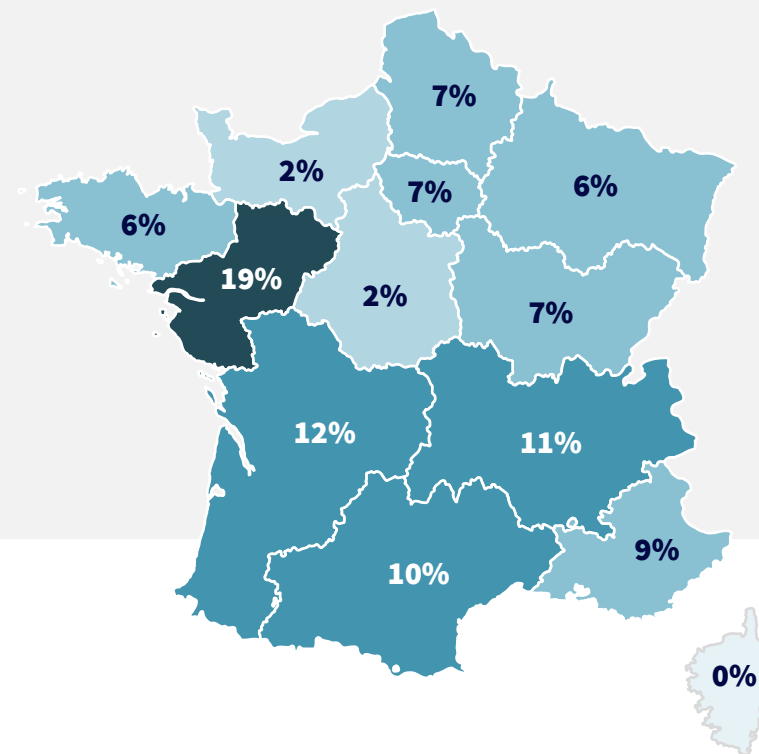
Répartition des entreprises répondantes par nombre de salariés

Source : Enquête et traitement KYU Associés, 2024



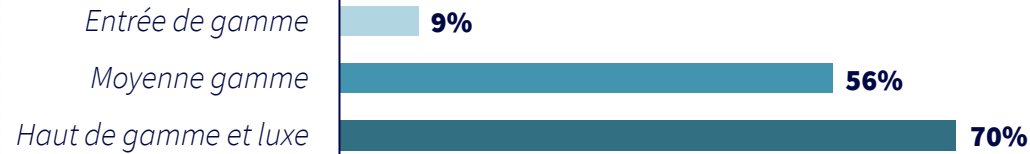
Répartition géographique des entreprises répondantes à l'enquête en ligne

Source : Enquête et traitement KYU Associés, 2024



Positionnement des entreprises répondantes

Source : Enquête et traitement KYU Associés, 2024



PARTIE 2

INTRODUCTION

LE DÉVELOPPEMENT
INTERNATIONAL DES ENTREPRISES
DE L'AMEUBLEMENT



02

INTRODUCTION

L'export dans les entreprises de l'ameublement, une réalité ayant de profondes implications sur les métiers et les compétences



76%

Des entreprises de la Branche souhaitent s'internationaliser

87%

Ont déjà réalisé des ventes à l'international

Source : Étude stratégique d'accélération des industries de l'ameublement français à l'international, 2022.

UNE BRANCHE MAIS DES RÉALITÉS PLURIELLES EN MATIÈRE D'EXPORT

Si au global, 15% de son chiffre d'affaires est réalisé à l'international, la Branche de la fabrication de l'ameublement cache de profondes disparités en la matière : quelques entreprises affichent un fort degré d'internationalisation et déploient des équipes commerciales et de support dans de nombreux pays, quand la majorité ne s'aventure quasiment jamais en dehors du marché français.

Un réel potentiel de développement existe toutefois, et les objectifs de la Branche en la matière sont ambitieux.

DES IMPACTS MÉTIERS SIGNIFICATIFS SUR TOUTES LES FAMILLES DE MÉTIERS

Le déploiement de stratégies exports diversifiées implique des transformations parfois profondes des activités de certains métiers existants, de la conception des produits à leur commercialisation, en passant par leur production, leur promotion ou à la logistique associée à leur acheminement. En parallèle, des métiers dédiés à l'international se développent.

Ces évolutions se reflètent dans les besoins en compétences des entreprises : postures, organisations, langues ou encore outils métiers doivent prendre en compte les particularités du développement à l'export.

DES BESOINS EN FORMATION ET EN ACCOMPAGNEMENT

Les entreprises de l'ameublement ont conscience des implications du développement à l'international sur les ressources humaines : 58% d'entre elles estiment que le principal frein à leur internationalisation est l'attraction des talents (source : étude EY pour l'ameublement français, 2022).

Dans ce contexte, la structure des entreprises de la branche (principalement des TPE et PME) et leur niveau moyen de maturité dans le développement à l'export nécessitent la continuation et le renforcement des accompagnements existants, en particulier en matière de formation professionnelle.

DES RÉALITÉS MULTIPLES À PRENDRE EN COMPTE

Un périmètre d'étude clairement défini

UNE ÉTUDE CENTRÉE SUR LES PME FRANÇAISES DE L'AMEUBLEMENT...

La présente étude porte sur la **Branche de la fabrication de l'ameublement**. Celle-ci regroupe les entreprises de l'ameublement dans différents segments de marché : le mobilier de bureaux et de magasins, des espaces urbains, les meubles domestiques, l'agencement et l'édition, la cuisine et salle de bain, la haute facture et facture d'orgues, les cercueils, la literie et l'*upcycling* (source : *Ameublement français*).

Hors cas exceptionnels, le périmètre de l'étude porte sur les **PME de plus de 20 salariés, qui sont les plus susceptibles de se développer à l'export** – et donc les plus demandeuses d'un accompagnement RH en lien avec ce développement international. Ces PME (entre 10 et 250 salariés) **représentent 15% des entreprises** de la Branche et **emploient près de 60% des effectifs salariés**.

Les grandes entreprises, très peu nombreuses dans la Branche (*seules 0,4% des entreprises de la Branche ont plus de 250 salariés*) ne font pas partie du périmètre de l'étude.

(Sources : *Observatoire Compétences Industrie et INSEE 2023, INSEE 2020*)

... DANS TOUTE LEUR DIVERSITÉ

Cette étude tend à être la plus couvrante possible : dans le cadre de la réalisation des entretiens, des visites de sites et via l'enquête en ligne, des entreprises présentant des caractéristiques variées ont été appréhendées. L'étude traite donc des PME de l'ameublement dans leur diversité :

- ▶ **Territoriale** : les entreprises de l'ameublement sont présentes dans toutes les régions de France avec un ancrage particulièrement fort en Auvergne-Rhône-Alpes, dans le Grand-Est et en Pays-de-la-Loire.
- ▶ **D'univers produits** : meubles domestiques, literie, cuisine, salle de bain, rangement sur-mesure, agencement, espaces de bureau, espaces urbains, espaces collectifs, édition, haute-facture, facture d'orgues, upcycling, cercueils.
- ▶ **De gammes** : entrée de gammes, milieu de gamme, haut-de-gamme/luxe
- ▶ **De canaux de distribution** : *retail, e-commerce, contract / prescription*.

Cette étude se fixe dès lors comme objectif **d'étudier un champ large d'entreprises ayant des niveaux de maturité différents en termes de développement international**.

PÉRIMÈTRE DE L'ÉTUDE



Les analyses développées s'appuient notamment sur un recensement des pratiques à l'export des entreprises d'ameublement observées dans des pays européens comparables.

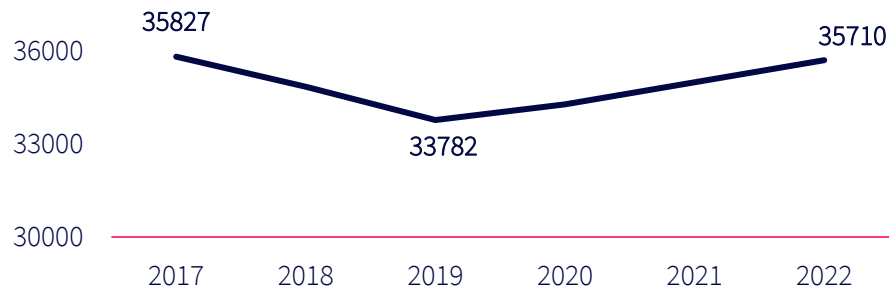
Un benchmark des dispositifs de développement des compétences mis en place au sein de pays voisins a notamment été mis en œuvre afin d'alimenter les recommandations de Phase 3.

LA BRANCHE DES ENTREPRISES DE FABRICATION DE L'AMEUBLEMENT

Une récente stabilisation des effectifs du secteur n'ayant cependant pas permis de retrouver le niveau de 2015

Evolution du nombre de salariés de la fabrication de l'ameublement

Source : INSEE, DSN. Pour l'année 2022, modélisation OPCO 2i (périmètre IDCC1411)



UNE DEMANDE DE MAIN-D'ŒUVRE DYNAMIQUE

L'analyse du nombre d'offres d'emplois publiées dans la branche dessine une **croissance des besoins en main-d'œuvre des entreprises**. Après une année 2021 de croissance quasi continue (total mensuel en hausse de 42% entre janvier et décembre), les besoins ont atteint un pic en 2022 (en moyenne 2,4 fois leur niveau de janvier 2021) avant de se stabiliser à un niveau élevé en 2023 (2 fois leur niveau de janvier 2021 en moyenne). Outre la hausse du nombre total de salariés constatée, cette tendance s'explique par la **hausse du nombre de départs à la retraite** sur les dernières années.

Toutes les offres publiées ne débouchent toutefois pas nécessairement sur un recrutement. La **difficulté des entreprises du secteur à recruter s'est d'ailleurs traduite par une amélioration de la qualité des emplois proposés** : entre 2017 et 2021, la part de CDI dans les offres d'emplois publiées est en effet passée de 69 à 82% (+13 points), quand celle de CDD passait de 24 à 9%. On note également une forte hausse de l'apprentissage, qui représente désormais 5% des offres publiées par les entreprises de la branche.

UNE STABILISATION DE L'EMPLOI SALARIÉ DEPUIS 2017

Le secteur de la fabrication de l'ameublement s'est caractérisé par une contraction **de ses effectifs salariés jusqu'en 2019** (-5,7% entre 2017 et 2018). Cette baisse des effectifs salariés est à mettre en miroir d'un net recul du chiffre d'affaires des entreprises de la Branche sur la période précédente (-8% sur la période 2015/2016).

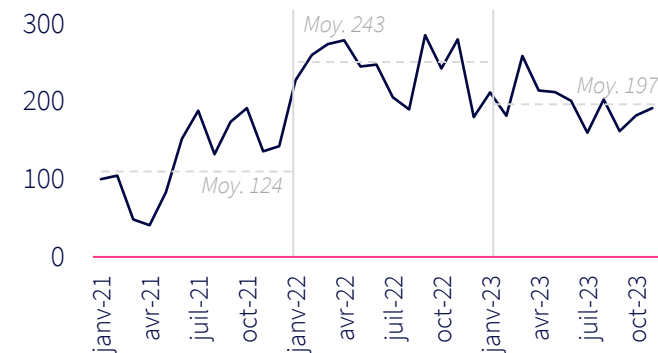
À partir de 2019, l'emploi salarié a cependant connu une **légère reprise**. On observe une **augmentation de 6% du nombre de salariés dans le secteur entre 2019 et 2022**, une dynamique portée par la hausse de l'activité entre 2016 et 2021. La chute temporaire du chiffre d'affaires observable au moment de la pandémie de COVID-19 ne semble pas avoir entraîné de réduction d'effectifs du fait notamment de l'efficacité des **dispositifs d'activité partielle** pour le maintien des salariés en emploi.

En dépit d'une augmentation des effectifs ces trois dernières années, le nombre de salariés en 2022 n'a toutefois pas complètement retrouvé son niveau 2017.

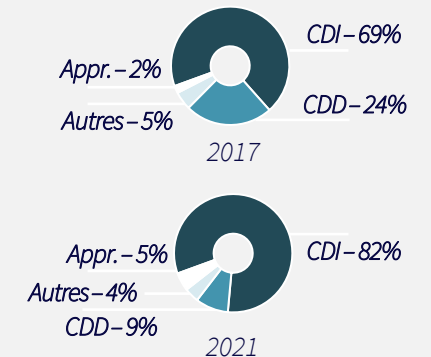
Evolution des offres d'emploi publiées par les entreprises de la Branche

Source : Textkernel, traitement KYU

Total offres publiées (base 100 janvier 2021)



Typologie des offres



LA BRANCHE DES ENTREPRISES DE FABRICATION DE L'AMEUBLEMENT

Une intense fluctuation de l'activité du secteur depuis 2015

UNE CROISSANCE TRÈS IRRÉGULIÈRE

L'évolution du chiffre d'affaires du secteur de la fabrication de l'ameublement apparaît relativement stable sur les dernières années. Si le chiffre d'affaires est en hausse de 5% sur 6 ans, la forte **fluctuation de l'activité** sur la période empêche de dégager une tendance claire.

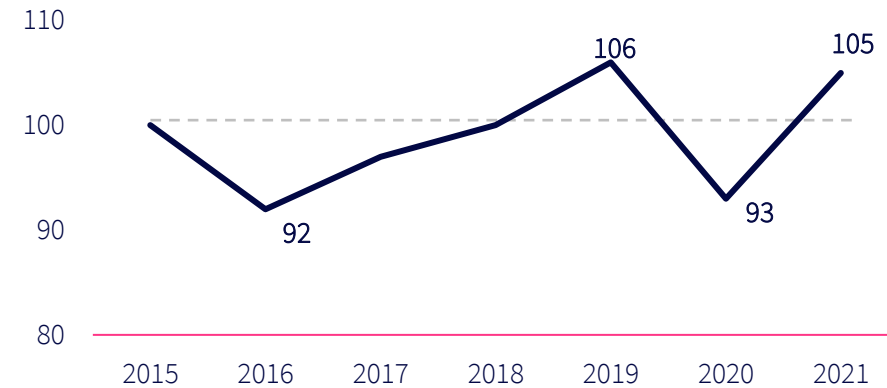
Entre **2015 et 2016**, la fabrication de l'ameublement a connu une **première période de contraction** (-8% de chiffre d'affaires). Entre **2016 et 2019**, la **dynamique s'est inversée**, l'activité des entreprises du secteur ayant connu une **croissance de 15%**.

La crise sanitaire de 2020 et les confinements successifs ont eu un impact réel sur l'activité des entreprises du secteur (*chute brutale de 12% sur la période 2020-2021*). Le secteur a toutefois **rapidement retrouvé son niveau d'avant-crise**, grâce en partie à la **forte croissance des dépenses d'ameublement** des Français post-COVID (*activité en hausse de 5 à 15% selon les marchés, source : Observatoire compétences industries*).

Evolution du chiffre d'affaires de la fabrication de l'ameublement

(base 100 en 2015)

Source : INSEE, ESANE, périmètre NAF 31



Chiffres clés – Structures de l'ameublement

Source : Observatoire Compétences industries (2023)

 **4 053** Entreprises en 2023 (-0,4% par rapport à 2022)

 **4 374** Établissements en 2023

 **73%** De TPE (moins de 10 salariés)

UNE STABILISATION DU NOMBRE D'ENTREPRISES

Ces dernières années, le **nombre d'entreprises** dans la branche s'est stabilisé autour de **4 000**, et environ **4 400 établissements**.

L'immense majorité de ces entreprises sont des TPE : en 2023, **73%** ont moins de 10 salariés. Les salariés de la branche sont toutefois majoritairement employés par les entreprises de plus de 10 salariés (à 76%).

En outre, on observe qu'entre 2017 et 2022, le **nombre annuel de créations d'entreprises a connu une croissance constante et ce**, alors que les **liquidations judiciaires se font de plus en plus rares** - malgré une légère hausse en 2022 (source : CODINF – Entreprises de la NAF 31).

LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DES ENTREPRISES DE LA BRANCHE

État des lieux et objectifs

UN DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL QUI RESTE MARGINAL

On estime que seulement **15%** du chiffre d'affaires des entreprises françaises de l'ameublement est réalisé à l'export (source : INSEE ESANE, 2019). Ce chiffre reste faible en comparaison à d'autres secteurs industriels français caractérisés par un haut niveau de savoir-faire : l'export constitue par exemple 55% du chiffre d'affaires de l'industrie du cuir et de la chaussure et 46% de celui de l'horlogerie.

Ces dix dernières années, l'évolution du CA à l'export des entreprises de la Branche a été assez limitée : +19% entre 2009 et 2019. Si la hausse du CA à l'export semble plutôt encourageante ces dernières années, elle reste bien en deçà de celle d'autres secteurs proches. En effet, le CA à l'export des entreprises de l'industrie du cuir et de la chaussure et de l'horlogerie a été multiplié par trois en 10 ans. (Source : Insee ESANE, 2019).

LA PERSISTANCE DE NOMBREUX FREINS À L'INTERNATIONALISATION

Alors que **18%** des entreprises de la Branche considèrent que la conquête de marchés à l'international est une priorité forte, voire leur priorité principale (10%), ces dernières semblent faire face à d'importants freins empêchant la réalisation de leur plein potentiel export (Source : étude prospective 2021, Opco 2i et Ameublement français) :

- ▶ **Une compétitivité-coût fragile** : le prix final des produits français tend à être supérieur à nombre de ses concurrents européens et mondiaux (notamment Europe de l'Est et du Sud, Asie) dans lesquels le **coût de production** (coût du travail notamment) est significativement inférieur au coût français.
- ▶ **Une compétitivité hors coût insuffisante** : si les pays leaders en Europe – en particulier l'Allemagne, l'Espagne et l'Italie - ont réussi à se distinguer grâce à leur compétitivité hors coût, **les entreprises françaises de l'ameublement ne disposent pas** nécessairement d'une forte **réputation d'innovation** ou de **qualité supérieure** ni d'un **design instantanément reconnaissable** (fabricants scandinaves). À date, peu de marques françaises de meubles bénéficient d'une importante notoriété à l'international.
- ▶ **Une capacité d'investissement limitée** : le développement d'une stratégie de développement international implique un investissement initial conséquent (*matériel, développement de ressources humaines, etc.*), sans garantie d'un retour rapide sur investissement. Les entreprises de l'ameublement présentant un niveau de rentabilité relativement limité (*11% en moyenne en 2018*), leur **capacité d'investissement peut être insuffisante pour envisager un développement à l'international**.
- ▶ **Une inadéquation entre besoins métier et compétences** : le déploiement d'une stratégie de développement international requiert un ensemble de compétences réparties entre les différentes familles de métiers. Or, plus de la moitié des entreprises de l'ameublement en France estiment que **le déficit de talents est le principal frein à leur internationalisation**. (Source : Étude stratégique d'accélération des industries de l'ameublement français à l'international – l'Ameublement Français, 2022).

Objectifs stratégiques pour le développement international des entreprises françaises d'ameublement

Développer le grand export, en priorité vers les Etats-Unis et la Chine

Capitaliser sur la forte capacité d'internationalisation du *contract* et du haut-de-gamme

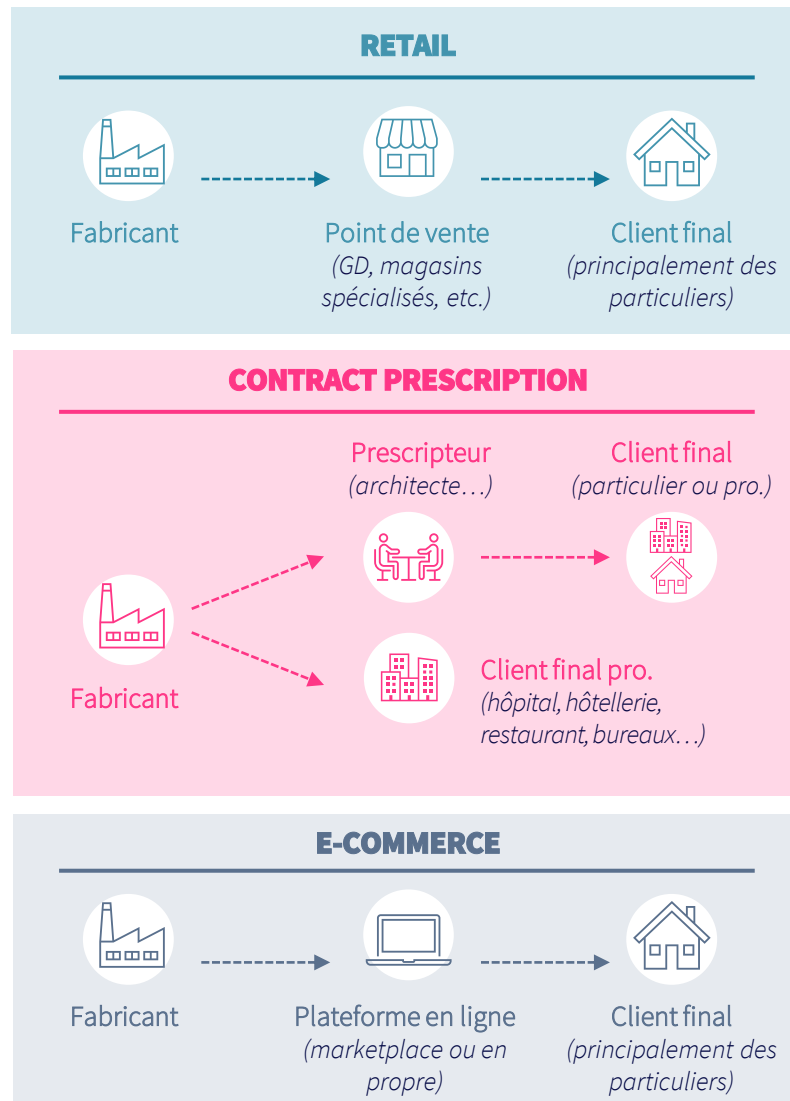
Renforcer le rayonnement de la proposition de valeur du « French Furniture »



LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DES ENTREPRISES DE LA BRANCHE

Deux axes d'analyse structurants

Illustration des différents canaux de distribution



UNE ANALYSE PAR TYPOLOGIE DE CANAUX DE DISTRIBUTION

Les entreprises de l'ameublement qui exportent mobilisent pour cela **trois types de canaux de distribution** :

- ▶ **Le retail** se référant à la vente de meubles à travers des points de vente physiques, tels que les magasins spécialisés, les grands distributeurs, les enseignes de meubles, ou d'autres types de points de vente de détail (*showroom, pop-up stores...*) ;
- ▶ **Le contract prescription** correspondant à un mode de distribution où les fabricants travaillent en partenariat direct avec des professionnels de l'aménagement d'intérieurs (architectes, aménageurs...) ou des clients professionnels spécifiques (hôtels, restaurants, bureaux, hôpitaux, promoteurs etc.) ;
- ▶ **L'e-commerce** désignant la vente de produits par le biais de plateformes en ligne (*marketplaces, réseaux sociaux*) ou du site marchand de l'entreprise.

Le choix d'un canal de distribution a de fortes implications organisationnelles, économiques et logistiques. Les entreprises du secteur ne sont que **rarement positionnées sur les trois circuits en même temps**.

UNE ANALYSE PAR NIVEAU DE GAMME

Dans l'ameublement, on distingue trois niveaux de gamme :

- ▶ **Le haut de gamme** : correspondant à des produits conçus pour répondre à des normes élevées en matière de fabrication, de qualité, de design et de matériaux. Ce segment est souvent associé à des marques réputées ou des designers renommés, tout comme le **segment de la haute facture (luxe)** qui se caractérise par un niveau d'exigence encore supérieur ;
- ▶ **Le milieu de gamme** visant un équilibre entre la qualité et l'accessibilité – il se caractérise par des volumes de production et de vente plus importants que le haut de gamme, et des niveaux de marges moyens ;
- ▶ **L'entrée de gamme** : désignant les produits positionnés à l'extrémité la plus abordable du marché. Ces meubles sont conçus pour être accessibles à un large public – la rentabilité des entreprises repose d'abord sur la distribution la plus large possible, les niveaux de marges étant très contraints.

Le positionnement de l'entreprise sur un niveau de gamme a un **impact direct sur sa capacité de pénétrer des marchés étrangers** (facteur différenciant reposant plutôt sur la compétitivité-prix sur l'entrée de gamme, et sur la compétitivité hors-prix sur le haut de gamme).

Chacun de ces circuits de distribution et niveaux de gamme peut nécessiter la mise en œuvre de compétences spécifiques.

CARTOGRAPHIE DES MÉTIERS DE LA BRANCHE

Le développement international peut impacter l'ensemble des familles de métiers de la branche



des effectifs

CONCEPTION ET MÉTHODE, R&D, DESIGN

Face au développement des activités à l'export, les fonctions de conception et de design peuvent être amenées à **adapter les produits à des marchés spécifiques variés** (préférences culturelles, tendances...). Sur le grand export, la **diversité des normes réglementaires** encadrant la conception des produits peut également impacter la conception de ceux-ci.

Innovation et design

- Chef(fe) de produit
- Créateur(rice)/designer
- Ingénieur(e) en R et D

Études et méthodes

- Dessinateur(rice) industriel(le) en BE
- Prototypiste
- Technicien(ne) de méthodes



des effectifs

VENTE, MARKETING, COMMUNICATION

Les fonctions commerciales sont au premier rang du développement des entreprises sur les marchés étrangers : gestion des **agents et/ou des circuits de distributeurs locaux**, déploiement d'une **équipe commerciale sur le terrain**, **prospection active...** Les services **marketing – communication** doivent quant à eux adapter leur approche et les contenus proposés aux **différentes spécificités culturelles** et de marché.

Commercial – Vente - Export

- **Directeur(rice) commercial(e)**
- **Directeur export**
- **Responsable de zone**
- **Assistant(e) commercial(e)**
- **Attaché(e) commercial(e)**
- **Chargé(e) de développement export**
- **Vendeur(euse)-concepteur cuisine – sdb**

Marketing – communication

- **Responsable marketing**
- **Responsable webmarketing / e-commerce**
- **Chargé(e) de communication**
- **Webmaster**



des effectifs

MANAGEMENT ET ADMINISTRATION

Les équipes dirigeantes définissent la **stratégie de développement export**, ses **grandes orientations** et les **phases de sa mise en œuvre**. Les services administratifs assurent notamment le **suivi comptable et financier** des activités exports, ainsi que la **gestion des formalités douanières, assurantielles** et de **partage des responsabilités** avec les acheteurs.

- **Chef d'entreprise/gérant**
- **Assistant(e) de direction**
- **Responsable RH**
- **Comptable**



des effectifs

GESTION, ÉVALUATION, QUALITÉ

Les équipes qualité assurent la **conformité des produits aux normes en vigueur** dans les différents marchés à l'export. L'ouverture d'un **nouveau marché** peut impliquer la mise en œuvre d'un **contrôle qualité renforcé**, voire temporairement systématique.

- Administrateur(rice) informatique
- Contrôleur(se) de gestion
- Responsable QHSE
- **Technicien(ne) de la qualité**
- Technicien(ne) environnement



des effectifs

PRODUCTION

La création de **nouveaux produits** (ou l'adaptation de gammes existantes) afin de répondre aux préférences des marchés à l'export peut impliquer l'ouverture de nouvelles lignes de production, voire la mise en œuvre de nouvelles techniques de fabrication.

Gestion de production

- Chef(fe) d'atelier
- Chef(fe) de projets industriels
- Directeur(trice) industriel(le)
- Responsable production
- Technicien(ne) ordonnancement

Fabrication

- Conducteur(rice) d'équipements industriels
- Doreur(se)
- Ébéniste
- Encadreur(euse)
- Installateur(rice)- Poseur(se)

- Marqueteur(se)
- Menuisier(ère) en sièges
- Monteur(se) – assembleur(se)
- Opérateur(rice) de production
- Restaurateur(rice) de meubles
- Sculpteur(rice)
- Tapissier(ère) industriel(le)
- Vernisseur



des effectifs

LOGISTIQUE, MAINTENANCE

Les équipes logistiques doivent s'adapter à des **pratiques de transport diverses**, en particulier la **gestion et l'optimisation du transport par conteneurs**. Elles sont amenées à gérer des réseaux de **transporteurs** et de **partenaires potentiels** à l'international. Enfin, **l'emballage des produits doit être renforcé**, en particulier pour le grand export.

Achats -logistique

- Chargé(e) d'approvisionnement
- Responsable achats
- **Responsable expéditions**
- **Responsable logistique**
- Chef(fe) de projet sous-traitance

Prévention et maintenance

- Responsable maintenance
- Technicien(ne) de maintenance
- Technicien(ne) sécurité

Source : étude prospective 2021, Opcw 2i et Ameublement français

PARTIE 3

DES STRATÉGIES ET
BESOINS DIVERSIFIÉS

03



LES ÉTAPES DU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

De la définition d'une stratégie export à la livraison du produit fini

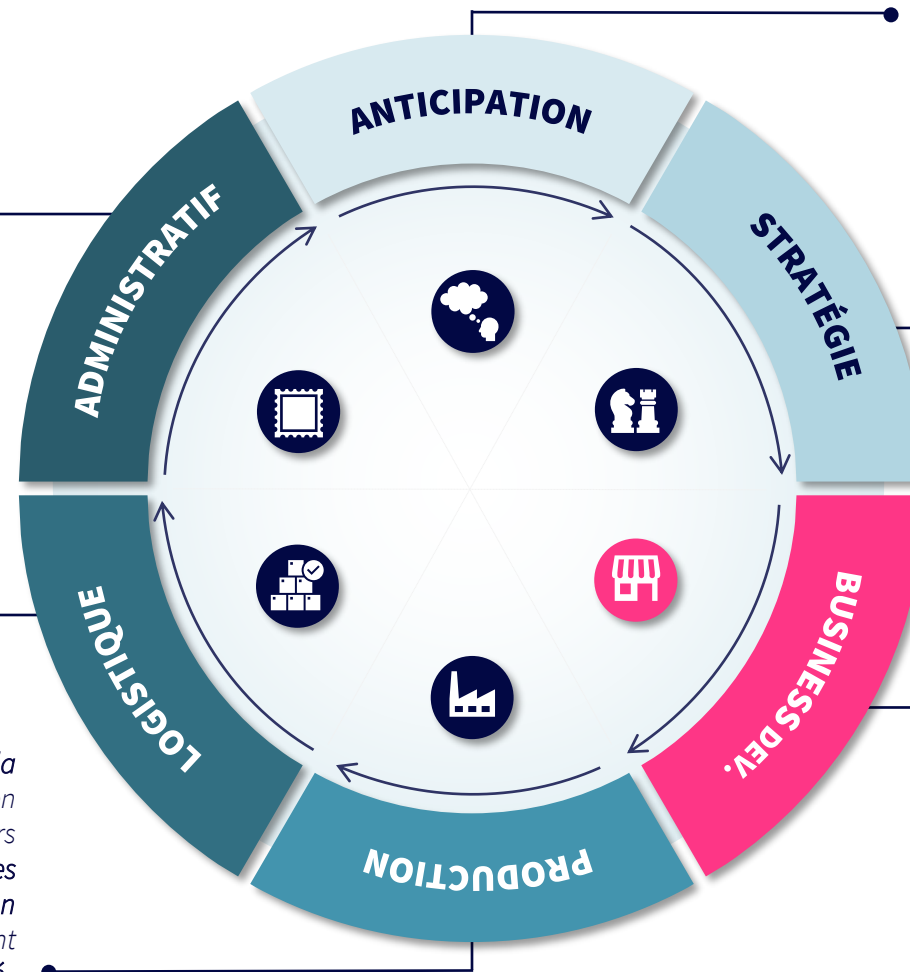


Le développement des entreprises de l'ameublement sur de nouveaux marchés internationaux implique de passer par de **nombreuses étapes**. Ces dernières sont de divers ordres (stratégiques, liées au développement produit, commerciales, logistiques, administratives...) et nécessitent l'**intégration de nouvelles compétences** dans l'**ensemble des familles de métiers** de la Branche (cf. *infra*).

Dernière étape (qui nécessite toutefois une anticipation importante), la **prise en compte de l'ensemble des formalités administratives, fiscales et douanières** liées au commerce sur un marché étranger. De **nombreuses démarches** sont à entreprendre, et certaines entreprises **peuvent mobiliser des aides extérieures** (juristes, experts fiscalistes, conseil...) pour en déjouer les pièges.

L'étape suivante consiste en la mise en place d'une **logistique spécifique** permettant l'**acheminement des produits** dans de bonnes conditions. Des **partenaires** (transitaires, transporteurs) doivent notamment être identifiés – ils peuvent être spécifiques à chaque nouveau marché. Le **partage des responsabilités, des risques et des frais** associés se négocie entre vendeur et acheteur.

Une fois les premières commandes obtenues vient l'**étape de la production**. Les produits peuvent être spécifiques au marché en question, ce qui nécessite en amont l'intervention des métiers du design et de la conception technique. Des **contraintes particulières de délais, de coûts et de techniques de fabrication** peuvent influencer la fabrication des produits – qui peuvent également faire l'objet d'un **contrôle qualité renforcé**.



L'**anticipation des obstacles** rencontrés sur le ou les marché(s) cible(s) est indispensable. La première étape du développement consiste bien souvent à réaliser une **étude de marché précise** : définition du marché, forces en présence, volumes de ventes, chiffre d'affaires envisageable, etc. Cette dernière doit permettre de **valider l'opportunité** de la démarche et de **cibler les domaines potentiellement les plus porteurs** à viser.

La **définition d'une stratégie export** constitue la deuxième étape du processus d'implantation. **Portée par la direction** de l'entreprise, cette dernière doit **préciser les contours de l'offre proposée** sur le nouveau pays (produits, positionnement, cible prix, réseau de distribution, investissements à consentir...). Elle précise notamment les **premières étapes d'accroche** (salon, prospection directe...) du marché.

Le **sourcing de contacts intéressants** pour le développement du nouveau marché vient ensuite. Il s'agit d'**identifier en parallèle de potentiels clients** (cf. *infra* - prospection commerciale – distributeurs, magasins, hôtels...), des **partenaires** et un **pool de prescripteurs** en capacité d'encourager la génération de lead commercial (architectes, médias spécialisés, leaders d'opinion...). Une excellente connaissance du marché est requise.

LES ÉTAPES DU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

De l'affirmation d'une identité de marque au service après-vente



L'étape de **business development** (cf. supra) qui correspond en fait à l'effort de *business development*, est centrale à l'implantation sur un nouveau marché. Elle-même se divise en **plusieurs temps** : pour conclure de nouvelles ventes, et ce quel que soit le circuit de distribution retenu, il est indispensable de **positionner son entreprise sur le marché**, de mettre en œuvre un certain nombre de **techniques de génération du lead commercial**, de parvenir à **clôturer ses propositions commerciales**, puis de les suivre dans la durée (**gestion de l'après-vente**).

ÉTAPES DE VENTE



LEVIERS MOBILISABLES



PORTRAIT DES ENTREPRISES D'AMEUBLEMENT EXPORTATRICES (1/8) : EN AMONT

Le préalable d'une approche produit et marché bien définie

UNE NÉCESSAIRE ADAPTATION DU PROJET COMMERCIAL

Le retour d'expérience des entreprises interrogées montre que le développement d'un **projet commercial spécifique au(x) marché(s) cible(s)** constitue une condition *sine qua non* de la réussite à l'export. Les quelques exceptions rencontrées, dans lesquelles l'entreprise peut se contenter de traiter des demandes entrantes sans altérer ses produits ni sa communication, concernent quasi exclusivement des structures très haut de gamme disposant de produits fortement différenciant (savoir-faire unique, design très spécifique, bénéficiant d'une notoriété installée par un designer connu internationalement).

Les produits d'ameublement consommés sont **étroitement liés aux modes de vie, aux cultures et aux tendances de design propres à chaque pays**. La plupart des marchés à l'export étant d'ores et déjà saturés par l'offre d'entreprises concurrentes, **définir une offre commerciale ciblée** permet de **se différencier** (« *d'avoir quelque chose à dire de différent sur le marché* »). Une **étude de rapport entre l'analyse des besoins du marché-cible et la valeur ajoutée réelle** (prix et hors-prix) de l'entreprise constitue dès lors une étape préalable à la définition d'une stratégie export pertinente.

La définition de ce projet commercial **conditionne la déclinaison de la stratégie export de l'entreprise** - *marketing, circuits commerciaux à mobiliser, salons internationaux auxquels il sera pertinent de participer, participation à des événements, etc.*

TROIS MODALITÉS CLÉS POUR DÉVELOPPER UN PROJET COMMERCIAL EFFICACE SUR UN MARCHÉ-CIBLE

- **Cibler la gamme ou le produit à développer à l'international.** En particulier, le choix d'une proposition commerciale resserrée autour de quelques produits ou gammes de produits moteurs permet de concentrer les ressources (commerciale et marketing) sur un univers facilement maîtrisable par les clients en évitant l'éparpillement. Cela **facilite également le travail de déploiement commercial**, en ciblant les efforts sur le ou les produits avec le plus de potentiel. En outre, initier son développement à l'export autour d'une gamme de produits limitée est une manière de **réduire le risque financier**, en réduisant les investissements nécessaires et en **simplifiant les opérations financières et logistiques**.
- **Adapter son ou ses produits aux spécificités d'un marché.** La connaissance des spécificités culturelles propres au(x) marché(s) cible(s) est nécessaire. Cette adaptation peut être de plusieurs ordres : couleurs, matériaux, taille, design, modes de branchement (meubler de cuisine ou de salle de bain)... À titre d'exemple, les **dimensions conventionnelles des meubles peuvent varier d'un pays à l'autre** (*i.e.* chaises vendues sur le marché américain plus larges qu'en France). De la même manière, certains produits très spécifiques n'ont guère de débouchés en dehors du marché français (*i.e.* portes de placard...).
- **Identifier le positionnement pertinent.** Dans bien des cas, l'étude de marché préalable au déploiement d'une nouvelle branche export montre que **le segment de marché traditionnel d'une entreprise n'est pas nécessairement celui avec les opportunités les plus importantes**. Plusieurs entreprises positionnées sur le milieu de gamme en France adoptent par exemple les codes marketing du haut de gamme sur leurs marchés exports, ce qui leur permet de pratiquer **des prix plus élevés** et ainsi de couvrir les investissements (**salons, campagnes...**) consentis pour se positionner sur le marché. Cette stratégie s'appuie souvent sur l'inconscient collectif du « **French art de vivre** » ou, sur certains marchés (Moyen-Orient notamment), d'un « **made in France** » associé à une qualité supérieure.



« Sur le marché allemand, il faut systématiquement procéder à des adaptations du produit – c'est un marché très exigeant. »

Directrice d'un cabinet de conseil spécialisé sur le marché allemand

« J'ai retenu un élément majeur du premier accompagnement export que l'on a suivi, qui a fait toute la différence : pour faire de l'export, il faut avoir quelque chose à dire à l'étranger. »

Président d'une PME spécialisée dans la confection de canapés et fauteuils

« Les règles de distribution sont vraiment très spécifiques à chaque pays. Sur certains marchés, il y a même de fortes spécificités régionales. »

Responsable produit et innovations d'une PME spécialisée meubles et rangements



PORTRAIT DES ENTREPRISES D'AMEUBLEMENT EXPORTATRICES (2/8) : EN FRANCE

Des équipes clairement identifiées et dimensionnées pour réussir à l'export

UNE POLITIQUE PRIORITAIRE PORTÉE PAR UNE DIRECTION PROACTIVE

La réussite à l'export nécessitant de consacrer des ressources sur le temps long, l'implication durable des dirigeants dans les projets est indispensable. Eux seuls sont en effet en capacité d'embarquer l'ensemble des équipes et d'ériger la réalisation de la stratégie export comme une réelle priorité.

Dans les PME de l'ameublement, cette implication se décline de différentes manières : d'une part, les dirigeants initient la démarche et en assurent le *leadership de long terme* – y compris lorsque les aspects pratiques du déploiement sont délégués ; de l'autre, ils dessinent un horizon et des objectifs en miroir des réorganisations ou adaptations demandées aux salariés ; enfin, ils sont responsables du pilotage des accompagnements institutionnels pertinents (CCI, Business France, GEM, etc.).

Selon les structures, le directeur export (cf. infra) constitue le relai du dirigeant dans le pilotage et la mise en œuvre de la stratégie export – il est à ce titre amené à échanger avec l'ensemble des métiers de l'entreprise. En l'absence de directeur dédié, ce rôle de support est pris en charge par le directeur commercial (ce qui implique un risque de dispersion).

DES ÉQUIPES COMMERCIALES STRUCTURÉES

Pour toutes les entreprises, disposer d'au moins une personne dédiée à la gestion de l'export (commercial / ADV) apparaît nécessaire : c'est le cas dans les 2/3 des entreprises où l'export excède 10% du chiffre d'affaires (source : enquête KYU, 2024). Dans les structures dépassant une certaine taille critique, l'équipe dédiée peut être plus conséquente : des commerciaux sont encadrés par un directeur export, et, pour les équipes terrains, par des responsables de zone export (cf. infra). Directeur export et responsable de zone peuvent par ailleurs être amenés à piloter et former des équipes commerciales externes (agents commerciaux, freelance...) ou mixtes (VE). S'ils sont basés en France, responsables de zone ou commerciaux sont amenés à réaliser des visites régulières dans les pays de leur portefeuille. Ce mode de fonctionnement reste toutefois exclusivement adapté à l'export vers des pays proches (UK, Benelux, Suisse...).

UN APPUI NÉCESSAIRE DES ÉQUIPES ADMINISTRATIVES ET LOGISTIQUES

Le déploiement d'une politique de développement international nécessite la maîtrise d'un ensemble de processus administratifs - gestion des douanes, des paiements internationaux, des assurances, etc. – et logistiques – gestion du transport international, des procédures d'emballage renforcées et spécifiques à certains marchés, etc.

Pour gérer ces enjeux administratifs, les entreprises d'ameublement mobilisent des assistants export ou les équipes d'administration des ventes (qui peuvent être spécialisées). Ces dernières sont amenées à faire le lien entre le commercial, le client et l'ensemble des services de l'entreprise mobilisés dans la réalisation d'une commande (de la production à la finance). Ils assurent généralement le service client et constituent les interlocuteurs privilégiés de la clientèle dans le service après-vente.

La formation de ces équipes est structurante. La maîtrise des normes douanières et commerciales internationales doit faire l'objet d'une mise à jour régulière et doit être adaptée au développement sur chacun des nouveaux marchés cibles.

Exemples de structuration d'une équipe export

Illustration KYU Associés, à partir des entretiens réalisés avec les entreprises

DIRECTION

Dirigeant de l'entreprise

Directeur commercial

COMMERCIAL

Directeur export

Responsable de zone export

Commercial export

ADMINISTRATION ET LOGISTIQUE

Assistant export / ADV export

Resp. logistique export

2

le nombre médian de salariés dédiés à l'export dans les entreprises de la branche (Enquête et traitement KYU, 2024)



« Pour une entreprise, il est nécessaire d'avoir au moins une personne en interne dédiée à l'export. On peut dire que la 'dream team' pour un département export c'est un administrateur des ventes, un responsable par zone pays et un animateur des distributeurs locaux. Il faut également que le dirigeant et le dirigeant commercial soient impliqués. »

Directrice d'un OF spécialisé



PORTRAIT DES ENTREPRISES D'AMEUBLEMENT EXPORTATRICES (3/8) : À L'ÉTRANGER

Dans les structures les plus matures, des modèles reposant sur le déploiement de ressources propres

ÉTUDE DE CAS : l'installation d'une filiale durable sur un marché à l'export d'une entreprise de fabrication d'ameublement

Illustration KYU Associés, à partir d'un entretien réalisé en janvier 2024

1

DÉMARRAGE OPPORTUNISTE

- ▶ Ouverture du marché en réponse à une opportunité commerciale
- ▶ Peu de préparation (produits identiques à la France)
- ▶ Peu de maîtrise des codes du marché cible

0 an

2

CONSTRUCTION D'UNE STRATÉGIE

- ▶ Déploiement d'un directeur dédié le temps de faire un diagnostic marché
- ▶ Développement d'une gamme et d'un marketing spécifiques
- ▶ Ouverture d'un bureau dans le pays cible
- ▶ Recrutement d'une personne polyvalente *in situ* en charge du dev. co. et de l'ADV
- ▶ Déploiement d'un réseau d'agents

1 an

3

DÉVELOPPEMENT DE LA FILIALE

- ▶ Structuration de la filiale
- ▶ Recrutement d'un directeur commercial et d'un chef des ventes
- ▶ Déploiement d'une force commerciale « mixte » composée de commerciaux salariés et d'agents
- ▶ Relance des produits identiques au marché français (après 10 ans de présence)

3 ans

10 ans

FILIALES, RACHATS, FUSIONS : PLUSIEURS MODÈLES DE DÉPLOIEMENT...

Dans le cadre de leur politique export, certaines entreprises d'ameublement disposent d'une ou de plusieurs **filiale(s) à l'étranger**. C'est en particulier le cas d'entreprises disposant de ressources financières conséquentes – l'investissement initial pour créer une filiale étant considérable et le retour sur investissement potentiellement tardif. C'est également le choix opéré par les entreprises ayant pénétré avec succès le marché-cible grâce à des ressources externes (*agents commerciaux, freelance*) souhaitant **pérenniser leur implantation et internaliser les ressources humaines déployées sur le marché**. Si certaines entreprises font le choix de créer des filiales *ex-nihilo*, d'autres favorisent le rachat de structures à l'étranger. Afin d'évaluer l'opportunité de mise en œuvre d'une filiale sur un marché, le déploiement d'un VIE sur un pays cible est une pratique répandue qui permet souvent de préparer le terrain à une implantation (*cf. infra*).

D'autres entreprises font le pari d'une **fusion avec une entreprise étrangère** (ou du rachat de cette dernière). Cette stratégie permet de **pénétrer les marchés à l'export sur lequel l'entreprise étrangère était déjà implantée** et de bénéficier ainsi des relais commerciaux, mais aussi de compétences adaptées directement positionnées sur place. Ce modèle reste toutefois assez marginal. Il est néanmoins particulièrement **pertinent dans le cas d'entreprises proposant des produits ou gammes de produits complémentaires** (*i.e.* une entreprise de fabrication de mobilier urbain et un fabricant d'éclairage urbain).

Les filiales d'entreprises françaises à l'étranger sont le **relai de la politique de la maison-mère à l'export**. Elles développent une **stratégie commerciale et marketing** adaptée. La présence de ressources propres sur les marchés à l'export permet de mettre en œuvre la **logistique** et le **service après-vente**, facilitant ainsi le contrôle de la qualité et de l'efficacité de ceux-ci. En outre, certaines entreprises déploient leur force commerciale à l'étranger en mettant en place des **show-rooms** - parfois partagés avec d'autres marques - voire des **boutiques** en propre, ce qui leur permet de gagner en visibilité sur le marché.

...QUI NÉCESSITENT LE DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES

Depuis la France, ces filiales sont généralement **pilotées par les équipes export**, en particulier les responsables de zones qui sont amenés à y rendre des **visites fréquentes**.

Les **équipes mobilisées** dans les filiales à l'étranger sont à prédominance **commerciale**, bien que des fonctions marketing, administratives voire logistiques (stocks...) puissent également y être rattachées.

Le déploiement de ressources humaines à l'étranger nécessite une montée en compétences des équipes export et du management, notamment en matière de gestion RH. Il s'agit par exemple de **maîtriser le droit du travail dans le(s) pays cible(s)** (minimum salariaux, avantages sociaux légaux et conventionnels...), mais également de maîtriser le **marché local de l'emploi** (demande, offre), les **modalités de recrutement** et les éventuelles **spécificités culturelles** qui le singularisent.

FOCUS VIE ET VTE EXPORT

Deux outils aisément mobilisables par les entreprises

LE VIE : LE DÉPLOIEMENT DE RESSOURCES À L'INTERNATIONAL, À MOINDRE COÛT

Le volontariat international (VIE) est une solution RH de mobilité internationale permettant d'envoyer un jeune professionnel européen (moins de 28 ans) en mission à l'étranger de 6 à 24 mois pour y développer l'activité de son entreprise. Concrètement, il permet aux entreprises d'effectuer un recrutement sans embaucher formellement le ou les professionnels en question – Business France étant en charge du portage salarial de l'opération.

Dans le cadre du développement des activités export, le VIE revêt de nombreux avantages : prise en charge de la protection sociale du VIE par Business France, exemption de charges sociales et d'impôt sur le revenu pour le volontaire, chèque relance VIE de 5k ou 10k€ déductible... il s'agit souvent d'un bon moyen de disposer de ressource sur place à moindre coût pouvant exécuter des tâches exploratoires préalables au développement commercial (étude de marché, identification de contacts...).

Il s'agit également d'une manière de renforcer la marque employeur d'une PME : à travers la plateforme de recrutement, de nombreux candidats qui n'auraient pas postulé pour un autre type de contrat peuvent être sourcés (40 000 candidats, en majorité des Bac+5).

LE VTE EXPORT : UN OUTIL COMPLÉMENTAIRE DE DÉPLOIEMENT A L'EXPORT DEPUIS LA FRANCE

Le dispositif du Volontariat Territorial en Entreprise (VTE Export) est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2024. Cette aide à l'embauche pouvant aller jusqu'à 12k€ devrait soutenir les entreprises dans leur stratégie de développement international via le recrutement d'étudiants ou de jeunes diplômés sur des postes dédiés à l'export au sein de leurs locaux en France.

L'objectif du VTE est de permettre aux entreprises d'embaucher à moindre coût une personne dont les missions supporteront leur déploiement à l'export : identification de marchés-cibles, définition de stratégies sur ces marchés, création d'un réseau de distributeurs à l'export, etc.

UNE RÉELLE OPPORTUNITÉ, PAS UN PASSAGE OBLIGÉ

Si la flexibilité permise par le VIE (et désormais par le VTE) convient à de nombreuses entreprises, ces dispositifs ne constituent pas pour autant une étape indispensable d'une stratégie de développement à l'international. Plusieurs entreprises de la branche ont ainsi exprimé des réserves sur le VIE, allant parfois jusqu'à déplorer un manque de professionnalisme des volontaires. Les entreprises de la fabrication de l'ameublement qui n'exportent pas encore ne sont ainsi que 15% à considérer cette option en première intention.

Dans la plupart des cas pourtant, les retours d'expériences sont concluants : une personne arrivant à l'issue de son VIE est embauchée dans 92% des cas (source : Business France, VIE study) : parfois, il s'agit d'un poste de premier responsable d'une nouvelle filiale étrangère ou d'un bureau à l'étranger.

Parmi les facteurs clés de succès identifiés, l'acculturation des VIE à l'entreprise et ses produits avant le départ (il est possible de retarder le départ jusqu'à plusieurs mois, en fonction de la durée du contrat), le temps consacré chaque semaine au pilotage et à l'orientation du volontaire détaché et la mise à disposition de premières ressources à l'arrivée de ce dernier sur place ressortent particulièrement.



DÉROULÉ DU VIE POUR L'ENTREPRISE



« Les VIE commerciaux sont souvent décevants. Nous cherchons plutôt des compétences pour aider nos revendeurs locaux. »

Dir. commercial d'une PME spécialisée sur le mobilier de bureau

« S'ils sont bien formés et drivés, les VIE peuvent constituer un premier levier de développement sur un marché pour un coût raisonnable »

Directrice d'un OF spécialisé



PORTRAIT DES ENTREPRISES D'AMEUBLEMENT EXPORTATRICES (4/8) : À L'ÉTRANGER

L'agent commercial, un modèle très répandu mais en perte de vitesse

UN MOYEN EFFICACE POUR DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE COMMERCIALE À L'INTERNATIONAL

Un agent commercial est un **indépendant mandaté par une entreprise d'ameublement** pour agir en son nom dans le but de **promouvoir et de vendre ses produits sur un marché cible**. Traditionnellement, ces agents sont rémunérés via des **systèmes de commissions sur les ventes**. Ces commissions représentent le plus souvent 7 à 15% du chiffre d'affaires généré, en fonction des prix pratiqués.

Ces agents connaissent en général particulièrement bien le marché sur lequel ils opèrent – il s'agit généralement de nationaux **maîtrisant parfaitement la langue du pays et ses codes culturels**. En faisant appel à un agent expérimenté, les entreprises profitent de ses **compétences commerciales**, de son **réseau** et de son **expertise**, levant ainsi un certain nombre de freins à la pénétration d'un nouveau marché. Afin de capitaliser efficacement sur la collaboration avec un agent, **l'animation et la formation de ceux-ci** restent toutefois centrales : communication régulière, **formation aux nouveaux produits** et à leur technicité, fourniture de **supports ou d'outils d'aide à la vente**...

Via l'agent, l'entreprise peut **maximiser ses chances de réussite à l'étranger** sans employer directement une personne sur place ni établir de présence physique permanente. Il s'agit d'une solution plus facile à mettre en place que d'autres alternatives, qui répond à un double enjeu : celui de maîtriser les coûts, d'abord, et celui des fortes tensions au recrutement en matière de personnel commercial – **en France, ce sont 37% des PME (tous secteurs confondus) qui déclarent souffrir de sous-effectifs en matière de personnel commercial**, une proportion nettement supérieure à la moyenne européenne (23% - source : Eurobarometer, 2023). Toutes ces raisons font de l'agent commercial le modèle prédominant dans les entreprises de l'ameublement.

UN MODÈLE EN RECOMPOSITION

La prépondérance de ce modèle de développement à l'international accroît nécessairement la **concurrence entre entreprises** dans la course aux agents les plus performants. Ces derniers étant de plus en plus **intensément sollicités**, ils tendent à être **particulièrement exigeants** sur leurs conditions de signature mandataire. De nombreuses entreprises déplorent ainsi que certains agents exigent des conditions d'exercice très favorables : documents d'aide à la vente complets, produits adaptés au marché, présence sur certains salons, rémunération fixe...

Les agents commerciaux sont **particulièrement difficiles à recruter à l'ouverture d'un nouveau marché** – une situation nécessitant un lourd travail de prospection, sans garantie de rémunération à court terme. L'existence de **clauses de non-concurrence** chez les agents multiscartes complique également leur recrutement, en particulier sur les marchés de taille limitée (*i.e* pays scandinaves) - il est fréquent que deux entreprises partageant certains segments produits refusent de travailler avec le même agent.

Sur de nombreux marchés, la tendance est à la réduction du **nombre d'agents indépendants** – un **phénomène accentué par la crise sanitaire**. En parallèle, des **d'agences structurées** comptant plusieurs salariés émergent et emploient à la fois des commerciaux, mais aussi des chargés de marketing, des assistants...

59%

Des entreprises exportatrices de l'ameublement jugent le **recrutement d'agents déterminant** dans la réussite d'une stratégie export (Enquête et traitement KYU, 2024)

Mobilisation d'agents commerciaux à l'export – Analyse SWOT

Illustration KYU Associés

FORCES

- Expertise sur le marché
- Parfaite maîtrise linguistique et culturelle (communication)
- Capacité de l'agent à mobiliser un réseau préexistant
- Réductions des frais liés à l'embauche d'un salarié



FAIBLESSES

- Effort d'animation, de formation et de pilotage des agents
- Agents de plus en plus exigeants
- Dépendance
- Compétences commerciales externalisées



OPPORTUNITÉS

- Pénétration du marché facilitée
- Expansion rapide
- Meilleure connaissance du marché
- Montée en maturité sur le marché : l'agent peut faire des recommandations, faire grandir vis-à-vis de la culture du pays



MENACES

- Concurrence locale
- Loyauté
- Barrières linguistiques
- Événements exogènes (*i.e* crise sanitaire, économique...) pouvant fragiliser les réseaux d'agents



PORTRAIT DES ENTREPRISES D'AMEUBLEMENT EXPORTATRICES (5/8) : À L'ÉTRANGER

Opportunités et développement des modèles mixtes



Il est possible qu'aucun des modèles de développement commercial préalablement cités ne correspondent totalement à la stratégie et aux caractéristiques d'une entreprise désireuse de pénétrer un nouveau marché. **Des modèles alternatifs, mixtes, peuvent alors être considérés.**

MISE EN ŒUVRE DE JOINT-VENTURE AVEC DES PARTENAIRES LOCAUX

Une *joint-venture* est une **structure commerciale** dans laquelle **deux partenaires s'associent** dans le but de poursuivre un projet ou une activité spécifique en commun, pour une durée prédéterminée. Les parties impliquées conservent leur autonomie et leur identité mais collaborent pour atteindre certains objectifs **et partagent les risques et les bénéfices** associés à cette coentreprise. Si elle n'aboutit pas nécessairement à la création d'une nouvelle entité juridique, la *joint-venture* est généralement formalisée par un **contrat de collaboration**.

La création d'une *joint-venture* avec des partenaires locaux est un moyen pour les entreprises françaises d'ameublement de **pénétrer de nouveaux marchés en s'associant avec des acteurs les connaissant bien** : elles maximisent ainsi l'exploitation des opportunités commerciales, et bénéficient d'une image plus favorable que des concurrents identifiés comme purement étrangers.

Les *joint-ventures* peuvent atteindre des **niveaux de collaboration très avancés** : une fois leur partenaire identifié, certaines entreprises d'ameublement réalisent même **l'assemblage voire une partie de la production de leurs produits dans le(s) pays cible(s)**. Cela permet par exemple de **faciliter le service après-vente** et d'**optimiser le transport en conteneur**. La mise en œuvre de l'assemblage ou de la production dans les pays importateurs est également un moyen de **réduire le coût des droits de douane**, de nombreux pays proposent des **frais de douanes allégés lorsque les entreprises favorisent la création d'emplois locaux** via l'implantation de sites de fabrication. Organiser l'assemblage et la fabrication de meubles dans les pays à l'export nécessite toutefois de déployer un **effort conséquent de formation des équipes** : déploiement d'équipes de production françaises pour former les salariés sur place, création de vidéos d'e-learning et tutoriels, etc.

DÉVELOPPEMENT DE FRANCHISES À L'INTERNATIONAL

Certaines entreprises françaises privilégiant le *retail* comme canal de distribution à l'export ont fait le choix de **déployer des franchises sur les marchés-cibles**. Les entreprises franchisées opèrent alors pour le franchiseur français en vertu d'un accord légal spécifiant les conditions financières et obligations opérationnelles de chacune des parties. Elles **utilisent la marque et l'identité visuelle du franchiseur et importent directement ses produits**. Les franchisés peuvent être **accompagnés par l'entreprise française dans l'aménagement de l'espace de vente** qui doit suivre des **consignes précises en termes d'agencement** et de *merchandising*. Le franchiseur dote également le franchisé d'un ensemble de moyens de développement : outils marketing et communicationnels, business plans, etc.

Le développement de franchises à l'international est un **modèle assez marginal et peu répliquable** pour les entreprises de la filière dans la mesure où celui-ci nécessite l'investissement de moyens financiers et logistiques importants. Le **pilotage, et l'accompagnement des franchises** est une activité centrale qui implique le développement de compétences spécifiques parmi les équipes dédiées à l'export.

Exemples de modèles mixtes

Illustration KYU Associés, à partir des entretiens réalisés avec les entreprises



La société *Sokoia* commercialise uniquement ses composants sur les marchés à l'export. Elle monte des unités d'assemblage dans les pays cibles dans le but de créer de l'emploi local et d'optimiser le transport en containers.



Le groupe *Gautier*, présent sur plus de 50 pays à l'export, a ouvert une quarantaine de magasins franchisés à l'étranger. L'entreprise déploie un réseau de 15 monteurs afin d'agencer ces espaces.

PORTRAIT DES ENTREPRISES D'AMEUBLEMENT EXPORTATRICES (6/8) : LES OPÉRATIONS PONCTUELLES

La participation aux salons de l'ameublement, un relai indispensable mais en mutation

DES TEMPS FORTS DU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL À L'EXPORT...

Les salons professionnels de l'ameublement constituent des **événements à rayonnement international** pendant lesquels les **fabricants, designers, détaillants, et prescripteurs de l'ameublement** se réunissent pour présenter ou découvrir les dernières tendances, innovations et collections d'ameublement.

Ces salons sont des plateformes de premier plan pour les entreprises car ils permettent une **prospection commerciale** de terrain, le **développement de l'intimité client** ou encore la rencontre de **potentiels partenaires commerciaux**. Ils fournissent en outre l'occasion de **mettre en valeur leurs produits** sur un marché cible tout en **restant informé des évolutions** du marché.

... QUI NÉCESSITENT UN EFFORT PARTICULIER DE PRÉPARATION ET UNE BONNE GESTION DE « L'APRÈS SALON »

La participation aux salons constitue un **coût significatif** pour les PME - une préparation spécifique est dès lors nécessaire :

- **Conception du stand** : Le design et la scénarisation du stand doivent véhiculer l'image que l'entreprise veut porter dans le(s) marché(s) cible(s) et mettre en avant la gamme de produits adaptée à l'export ;
- **Activation des réseaux commerciaux locaux** : Afin de maximiser la portée commerciale du salon, les entreprises ont tout intérêt à activer leurs réseaux de clients et de prospects afin de les inviter à leur rendre visite ;
- **Formation des équipes** : Assurer une formation et un briefing efficaces des représentants de l'entreprise présents sur le stand est nécessaire afin de garantir que ceux-ci adoptent le savoir-être adapté et fassent passer les bons messages.

En outre, après le temps fort du salon, les entreprises doivent déployer un effort non-négligeable de **gestion des leads internationaux générés pendant cet événement**. Le **suivi, l'activation et la transformation des leads export** sont une étape essentielle du temps de « l'après-salon ». Le **calcul du retour sur investissement** de ces participations peut également permettre d'évaluer plus objectivement leur apport réel à la réalisation des objectifs export de l'entreprise.

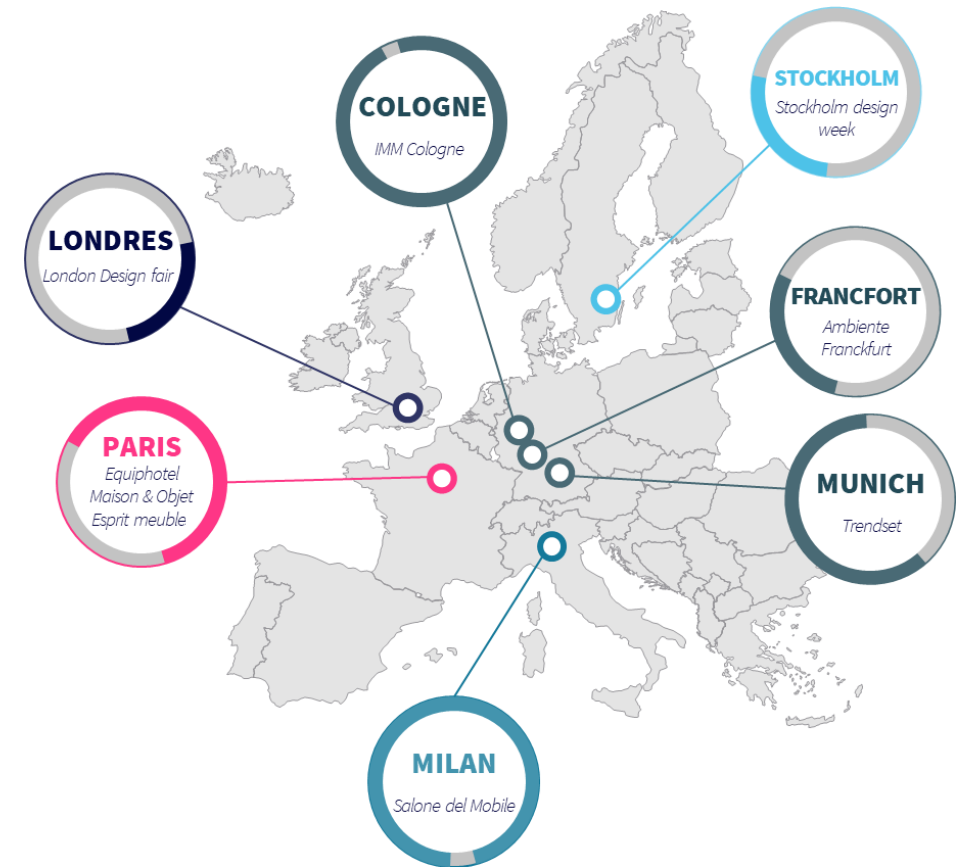
UN MODÈLE EN FORTE MUTATION

Depuis plusieurs années, l'**ampleur de certains salons a augmenté de manière exponentielle**. C'est notamment le cas du salon de Milan pour lequel les **coûts de participation ont explosé** et dans lequel il peut être très difficile de disposer d'une visibilité satisfaisante, à moins d'occuper un espace d'exposition très conséquent ou de se réunir en « pavillon France ».

En marge de ces salons officiels, les **événements « off » se multiplient**. Les entreprises d'ameublement exposent leurs produits dans des **showrooms** installés dans les villes dans lesquels se déroulent les salons. Dans ces espaces d'exposition, le **contact avec les prospects et fournisseurs est facilité** par un cadre intimiste. Pour les TPE-PME françaises, le « off » est de plus en plus utilisé comme **moyen de gagner en visibilité et de capitaliser sur les salons internationaux à moindre coût**.

Principaux salons et événements liés à la promotion des entreprises du design et de l'ameublement en Europe

Note : les cercles de couleur sont proportionnels au nombre de visiteurs



« Sur les nouveaux marchés, les salons restent la porte d'entrée systématique. Des subventions nationales nous aident à couvrir les frais des premières éditions. »

Directrice export d'une entreprise espagnole d'ameublement

PORTRAIT DES ENTREPRISES D'AMEUBLEMENT EXPORTATRICES (7/8) : LES OPÉRATIONS PONCTUELLES

Le développement rapide de nouvelles manières de se déployer

ILLUSTRATION : LES FRENCH DESIGN DAYS DE NEW YORK

Un évènement pensé pour permettre aux fabricants français d'ameublement positionnés sur le haut de gamme d'appréhender le marché nord-américain.

Mise en visibilité des produits
dans un *showroom* en ligne



Participation à
un évènement de
networking



Prise de rendez-
vous avec des
prescripteurs



Rencontre avec des
agents commerciaux

ORGANISER DES ÉVÈNEMENTS INNOVANTS POUR GAGNER EN VISIBILITÉ ET MISER SUR LA « CHASSE EN MEUTE »

Le gain de visibilité permis par les salons ayant tendance à décroître, on observe une **démultiplication des initiatives** visant à améliorer le rayonnement des entreprises françaises d'ameublement à l'étranger. Il est courant que celles-ci soient organisées par des institutions visant à promouvoir le développement international d'entreprises françaises telles que Business France ou le GEM.

Ces opérations prennent principalement la forme d'évènements ponctuels organisés dans des lieux prestigieux de métropoles d'envergure internationale : grands hôtels, résidences d'ambassadeurs, locaux situés sur de grandes artères commerciales... Ces lieux sont alors investis afin d'y installer des *showrooms* ou *pop-up stores* permettant à plusieurs fabricants d'ameublement ayant des gammes complémentaires d'y mettre en valeur leurs produits. En parallèle, un certain nombre d'évènements digitaux se développent. Les prescripteurs et clients potentiels sont invités à visiter des *showrooms* virtuels dans lesquels sont exposés une sélection de produits d'ameublement.

La participation à de tels évènements est un moyen pour les fabricants d'ameublement de **gagner en visibilité en dehors des salons internationaux** et de **capitaliser sur les synergies existantes dans la filière** tout en **réduisant les coûts** liés à la location de l'espace, à l'agencement et à la communication. Le coût de ces évènements pour les entreprises d'ameublement demeure généralement en dessous des 10k€.

DES ÉVÈNEMENTS PENSÉS POUR S'ADAPTER À DIFFÉRENTS MARCHÉS

Ces évènements étant bien souvent organisés par des spécialistes des marchés sur lesquels ils sont implantés, leurs modalités d'organisation et les messages véhiculés sont pensés afin de s'adapter aux spécificités de chaque pays cible ou zone d'export.

Ainsi, les opérations organisées en Asie vont particulièrement mettre en avant le concept de « *made in France* », véritable argument de vente dans cette zone du monde alors que ce discours ne fonctionne pas aussi bien auprès d'un public allemand ou suisse. Le **marché américain** est quant à lui particulièrement sensible à l'idée d'un « *French art de vivre* » - c'est notamment autour de ce concept qu'a été pensé l'évènement *French Design Days* organisé à New York et Los Angeles en 2023 (cf. encadré ci-contre).

En outre, le **format de ces opérations ponctuelles** est adapté à certains publics cibles spécifiques. Par exemple, afin d'entretenir une relation privilégiée auprès de prescripteurs au Royaume-Uni hautement sollicités, des formats « *lunch and learn* » sont déployés. Il s'agit de déjeuners pendant lesquels les gammes de produits de fabricants français sont présentées et valorisées auprès de prescripteurs.

PORTRAIT DES ENTREPRISES D'AMEUBLEMENT EXPORTATRICES (8/8) : L'INTÉGRATION DU NUMÉRIQUE

La transition numérique, facteur d'accélération du déploiement des entreprises à l'export

LE WEB MARKETING, RELAI D'UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION CLAIREMENT DÉFINIE

À l'heure du numérique, la présence en ligne des entreprises d'ameublement est un facteur clé de réussite à l'export. Le **site internet des fabricants constitue la vitrine digitale de la marque**. Pour se développer sur un marché à l'export, **l'adaptation du site internet** - traduction, mise en valeur de la gamme ou du produit spécifique export - est centrale. Les entreprises doivent s'assurer d'alimenter régulièrement leur site internet : images soignées, rédaction d'articles, mise à disposition de **catalogues dématérialisés**... et veiller à la clarté du message véhiculé. Une fois l'entreprise dotée d'un site internet adapté, elle doit s'intéresser aux **enjeux du référencement**, c'est-à-dire aux techniques visant à **améliorer la visibilité et la position d'un site web dans les résultats des moteurs de recherche**. Il s'agit d'agir sur son **référencement naturel** via l'utilisation de mots-clés pertinents, le relai du site internet sur d'autres sites prescripteurs ou sur les réseaux sociaux, l'envoi de newsletter, ou encore le « *native advertising* » (*sponsoring* d'articles de presse par exemple). Une entreprise peut également investir dans le **référencement payant** via l'achat d'annonces promotionnelles dans les résultats de recherche ou l'enchère sur des mots-clés spécifiques (*i.e. GoogleAds*). Enfin, **l'intelligence artificielle** peut permettre aux entreprises d'optimiser leur référencement via l'analyse de tendances de recherches et du comportement des consommateurs sur un marché.

LES RÉSEAUX SOCIAUX : UNE VITRINE DE PREMIER PLAN POUR LES ENTREPRISES

La présence sur les réseaux sociaux est aujourd'hui un **vecteur majeur de visibilité**. La **création de contenus adaptés aux différents réseaux sociaux** et le développement de compétences en lien avec le **community management** - création, planification et relai du contenu (articles, vidéos, photos) - revêtent un caractère stratégique dans le développement à l'export. L'utilisation d'intelligence artificielle permet aux entreprises d'analyser les préférences des consommateurs et d'analyser l'activité de leurs concurrents, leur permettant ainsi de maximiser l'efficacité de leurs contenus sur les réseaux sociaux.

Sur **les réseaux sociaux « inspirants »** axés sur le partage de contenus visuels (*photos, vidéos*) comme *Instagram* ou *Pinterest*, les entreprises axent leur contenu sur la création d'ambiances et d'atmosphères visuelles. Le soin apporté à la **scénarisation** sur ces réseaux sociaux est important, tant ils constituent un moyen privilégié pour atteindre le consommateur final et les prescripteurs. Les **réseaux sociaux professionnels** comme *LinkedIn* permettent d'engager une **prospection active** dans la recherche de clients comme de partenaires potentiels. Les **réseaux sociaux généralistes** comme *Facebook* peuvent quant à eux engendrer du lead commercial, notamment via la mise à disposition de formulaires de contact. Enfin, sur certaines zones géographiques, il s'agit d'être présent sur les **réseaux sociaux nationaux** comme *Wechat* en Chine ou *Vkontakte* en Russie.

UN DÉVELOPPEMENT INTENSE DES PLATEFORMES DE VENTE EN LIGNE

Pour les entreprises privilégiant le e-commerce comme circuit de distribution à l'export, **la présence sur les plateformes de vente en ligne est particulièrement stratégique**. Ces plateformes ou *marketplaces* tendent à se multiplier et peuvent varier selon le marché cible : **e-tailers** (*Amazon, Wayfair, Home 24, etc.*), **spécialistes du marché de l'ameublement** (*Crate & Barrel, pepperfry, etc.*) ou encore **distributeurs non spécialisés** (*Walmart, Home Depot, Rakuten, etc.*).

Pour les entreprises de l'ameublement, il est désormais nécessaire d'**identifier les marketplaces pertinentes** à leur développement. Les entreprises doivent également avoir la **capacité de se créer un « profil » marchand sur ces plateformes**, de **rédiger des fiches-produits adaptées**, de **générer des annonces et de traiter les commandes** dans des délais contraints.

DÉVELOPPEMENT DE TECHNOLOGIES DIGITALES DE POINTE



Utilisation de **casques de réalité virtuelle** pour visualiser les produits dans un espace



Les **logiciels de simulation d'espace** se perfectionnent, leur utilisation est croissante au sein des points de vente



Les **cubes immersifs** permettent aux clients de visualiser une pièce du sol au plafond

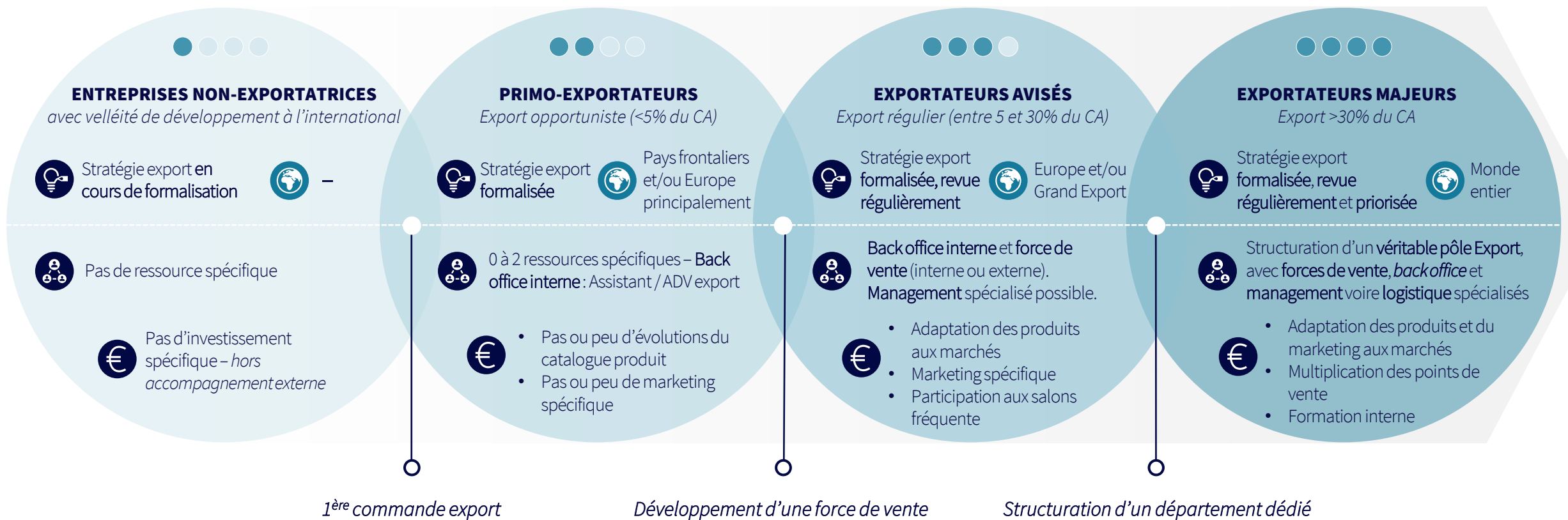


Des **solutions d'IA** permettent d'améliorer les CRM avec de l'analyse prédictive personnalisée

SYNTHÈSE : MATRICE DE MATURITÉ EXPORT (1/3)

Une maîtrise variable des facteurs de succès à l'origine d'un positionnement plus ou moins mature

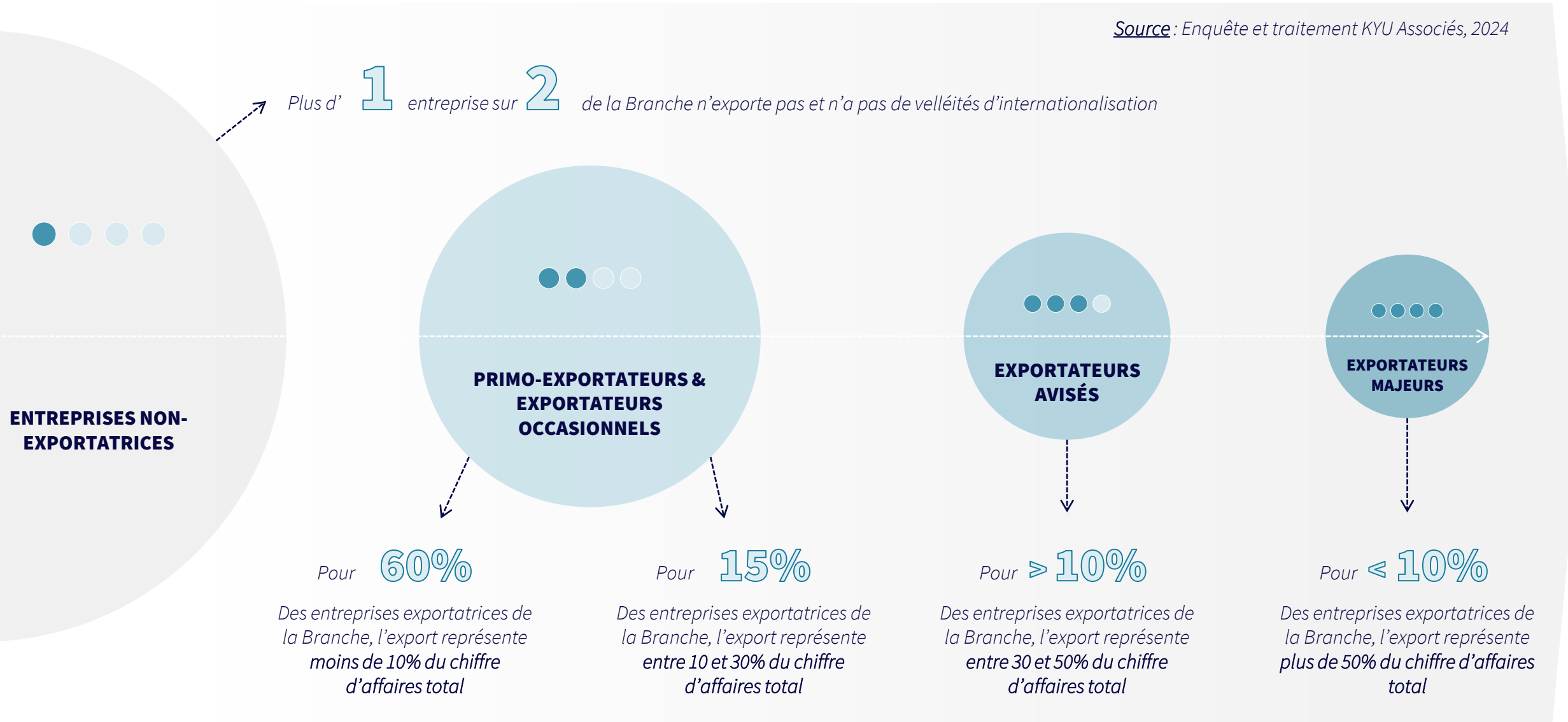
 Stratégie
  Ressources RH
  Autres ressources investies
  Marchés cibles



SYNTHÈSE : MATRICE DE MATURITÉ EXPORT (2/3)

Des entreprises qui restent assez peu internationalisées

Source : Enquête et traitement KYU Associés, 2024



SYNTHÈSE : MATRICE DE MATURITÉ EXPORT (3/3)

Pour les aspirants à l'export, des perceptions à déconstruire

DES ÉCARTS D'APPRÉCIATION PERSISTANTS

Selon le niveau de maturité des entreprises, les réponses à la question « *quels sont les facteurs de réussite les plus déterminants pour réussir à l'export ?* » diffèrent – parfois grandement.

Ainsi, les **entreprises exportatrices** jugent particulièrement important la participation aux salons internationaux, le recrutement d'agents commerciaux, l'investissement dans un **marketing spécifique** et le fait de former et de dédier des ressources à l'export. Surtout, elles sont très nombreuses à considérer qu'il **est essentiel de développer de nouveaux produits (38%) ou de faire évoluer ceux qui existent (47%)** afin de s'adapter aux spécificités du ou des marché(s)-cible(s).

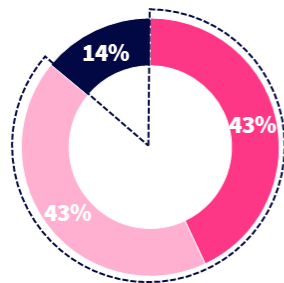
En miroir, les **primo-exportateurs** semblent **sous-estimer l'importance d'adapter leur offre** aux nouveaux marchés qu'ils abordent. Si l'importance d'une participation aux salons internationaux est bien identifiée (61%), **le fait de trouver et de recruter des agents commerciaux semble nettement moins identifié (21%, et classé en « importance modérée »** par ces entreprises). Le réflexe de chercher des accompagnateurs spécialisés dans l'export (58%) est en revanche assez largement partagé.

DES ATTENTES POTENTIELLEMENT PEU RÉALISTES

Il apparaît enfin que **certaines entreprises qui n'exportent pas encore** mais qui affichent des ambitions en la matière ne **prennent pas nécessairement la mesure du temps nécessaire à l'obtention d'un retour sur investissement** après l'implantation sur un nouveau marché : **86% d'entre elles envisagent un ROI dans les 3 ans**, dont 43% dans les 2 ans.

Estimation de l'horizon de ROI pour les entreprises envisageant de se développer à l'international

Source : Enquête et traitement KYU Associés, 2024

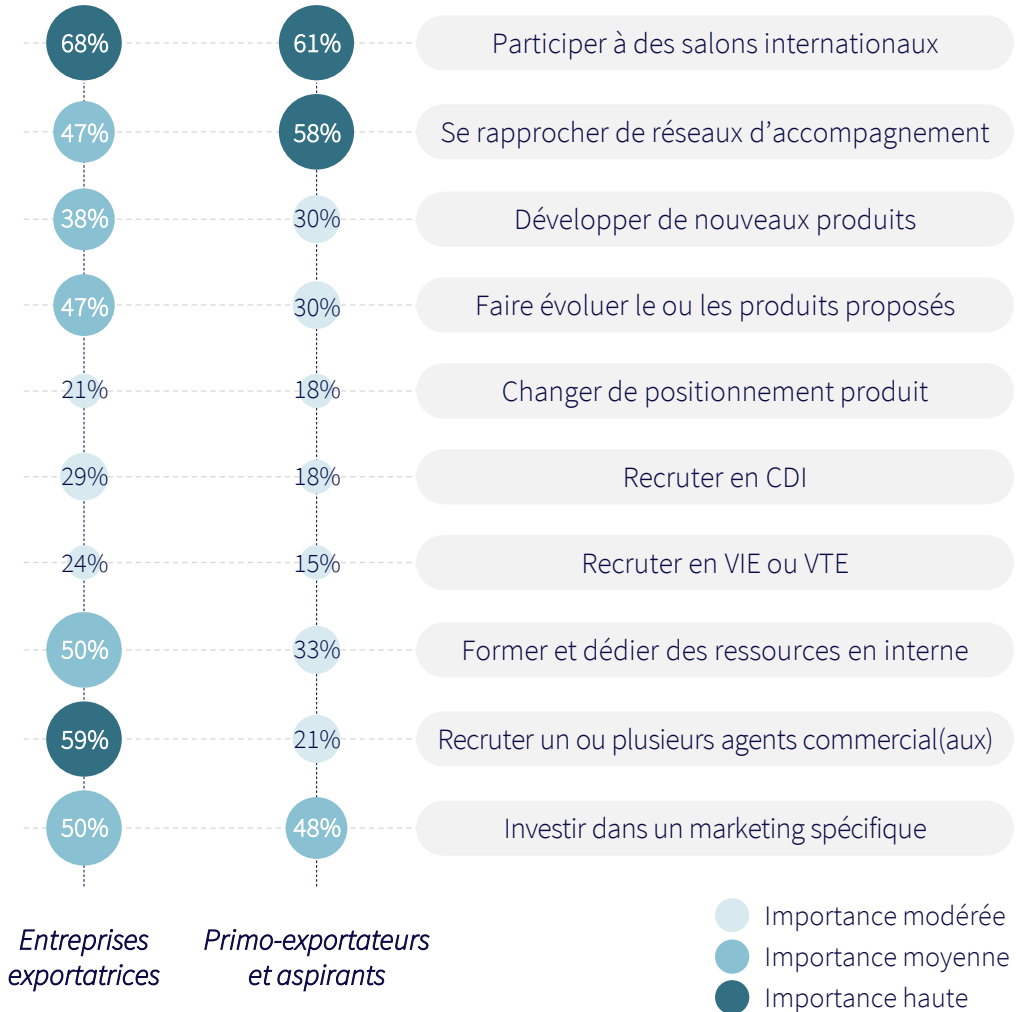


86% des entreprises qui envisagent de se développer à l'export comptent sur un retour sur investissement dans les 3 ans

- Moins de 2 ans après l'entrée sur le marché-cible
- Entre 2 et 3 ans après l'entrée sur le marché-cible
- 4 ans et plus après l'entrée sur le marché-cible

Axes stratégiques les plus déterminants dans la réussite d'une stratégie à l'export selon les entreprises

Source : Enquête et traitement KYU Associés, 2024



Entreprises exportatrices

Primo-exportateurs et aspirants

- Importance modérée
- Importance moyenne
- Importance haute

SYNTHÈSE - LEVIERS DE BUSINESS DEVELOPMENT À L'EXPORT

Des leviers stratégiques différents selon les canaux de distribution et les gammes de produits

	E-COMMERCE	RETAIL	CONTRACT PRESCRIPTION
<p>● ○ ○</p> <p>Entrée de gamme</p>	<p>Présence sur les plateformes de e-commerce généraliste avec une offre ameublement</p> <p>Présence sur les marketplaces spécialisées</p>	<p>Participation aux salons professionnels</p> <p>Pooling d'offre pour obtenir un référencement auprès de centrales d'achat retail</p> <p>Pooling de force de ventes et/ou création de showrooms mutualisés</p> <p>Ouverture de corners dans des multimarques locaux</p>	<p>Participation aux salons professionnels</p>
<p>● ● ○</p> <p>Moyenne gamme</p>	<p>Présence sur les plateformes de e-commerce généraliste avec une offre ameublement</p> <p>Présence sur les marketplaces spécialisées</p> <p>Valorisation de la RSE</p>	<p>Participation aux salons professionnels</p> <p>Référencement en tant que fournisseur de grandes marques (i.e. hôtels, boutiques...)</p> <p>Pooling d'offre pour obtenir un référencement auprès de centrales d'achat retail</p> <p>Pooling de force de ventes et/ou création de showrooms mutualisés</p> <p>Valorisation de la RSE</p> <p>Ouverture de corners dans des multimarques locaux</p> <p>Invitation des prospects à visiter les sites de production</p>	<p>Participation aux salons professionnels</p> <p>Référencement en tant que fournisseur de grandes marques (i.e. hôtels, boutiques...)</p> <p>Campagnes marketing réseaux sociaux (Instagram, Pinterest)</p> <p>Partenariats avec des prescripteurs</p> <p>Valorisation de la RSE</p> <p>Couplage retail & contract</p> <p>Invitation des prospects à visiter les sites de production</p>
<p>● ● ●</p> <p>Haut de gamme</p>	<p>Présence sur les marketplaces spécialisées</p> <p>Collaborations avec des designers étrangers</p> <p>Valorisation de la RSE</p> <p>Présence sur les plateformes de e-commerce spécialisées haut de gamme</p>	<p>Participation aux salons professionnels</p> <p>Collaborations avec des designers étrangers</p> <p>Référencement en tant que fournisseur de grandes marques (i.e. hôtels, boutiques...)</p> <p>Valorisation de la RSE</p> <p>Constitution d'une gamme ciblée proposée à des indépendants positionnés sur le haut de gamme</p> <p>Invitation des prospects à visiter les sites de production</p>	<p>Participation aux salons professionnels</p> <p>Collaborations avec des designers étrangers</p> <p>Référencement en tant que fournisseur de grandes marques (i.e. hôtels, boutiques...)</p> <p>Valorisation de la RSE</p> <p>Couplage retail & contract</p> <p>Campagnes marketing réseaux sociaux</p> <p>Partenariats avec des prescripteurs</p> <p>Évènements cible client (pop-up store, visites...)</p> <p>Invitation des prospects à visiter les sites de production</p>



SYNTHÈSE: LES ÉTAPES DU DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL

Quels accompagnements pour les entreprises de la Branche ?

STRATÉGIE



BUSINESS DEVELOPMENT



RESSOURCES HUMAINES



PARTIE 4

DES STRATÉGIES
GÉNÉRANT
D'IMPORTANTES BESOINS
EN COMPÉTENCES

04

A dark wood cabinet with a glass shelf. On the shelf, there are two books with 'CLOTHING' on the cover and a dark, reflective, curved bowl. The cabinet has three drawers with horizontal handles on the right side.

DES RESSOURCES SPÉCIFIQUES À METTRE EN ŒUVRE

Des stratégies et des leviers de développement générant d'importants besoins en compétences

EXPORTER IMPLIQUE LA MOBILISATION DE COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES...

La mise en œuvre effective d'une stratégie de développement à l'international nécessite d'importantes adaptations de la part des entreprises, sur les plans organisationnel, commercial et humain. Pour imposer leurs produits sur de nouveaux marchés, quatre grands facteurs d'évolution des compétences sont à considérer :

- ▶ La posture à adopter et la gestion de l'interculturalité ;
- ▶ L'adaptation des produits et de leur promotion aux particularités du marché ;
- ▶ La prise en compte de normes et procédures spécifiques ;
- ▶ Les changements d'organisation des activités ;

Si leur degré d'impact sur les besoins en compétences peut varier en fonction du type d'entreprise (maturité à l'export, taille, segment de marché, distribution), ces quatre facteurs tendent à avoir des implications sur toutes les entreprises exportatrices (ou primo-exportatrices) interrogées dans le cadre de l'étude.

Un cinquième facteur, celui-ci spécifique à certaines stratégies d'export, émerge toutefois : celui de la transmission de savoirs, de savoir-faire et de l'image de marque aux partenaires locaux. Selon les modèles, de nombreuses entreprises disposent ainsi de formateurs internes pouvant se rendre sur place, qu'il s'agisse d'une logique de franchises, de sous-traitance d'une partie de l'assemblage ou de prise en compte de l'identité visuelle de la marque (i.e. agencement de showroom ou pop-up stores).

... QUE LES ENTREPRISES PEUVENT CHOISIR OU NON D'INTERNALISER

Face à ces besoins propres à l'export, les entreprises de l'ameublement disposent de deux options :

- ▶ Elles peuvent décider de faire appel à des compétences extérieures, et choisissent alors de passer par un ou plusieurs prestataires privés (cabinet spécialisé, agent commercial, agence de communication, directeur export externe...) en capacité de proposer un accompagnement spécialisé qui peut être ponctuel ou non ; mais elles peuvent également mobiliser l'assistance d'institutionnels (GEM, Business France, BPI France...) dont les services peuvent être gratuits.
- ▶ Elles peuvent procéder à une adaptation de leurs compétences internes, ce qui se traduit soit par des recrutements spécifiques (i.e. directeur/responsable export) soit par de la formation professionnelle, et le plus souvent par une combinaison des deux.

En réalité, ces deux alternatives ne s'excluent pas mutuellement – dans la grande majorité des cas, les entreprises doivent à la fois adapter leurs compétences internes et mobiliser des expertises extérieures.

Les facteurs d'évolution des compétences liés à l'export

Illustration KYU Associés



SOUS-SECTION 1

LES MÉTIERS DE L'EXPORT

LES MÉTIERS DE L'EXPORT (1/3)

Les métiers du *business development* à l'international



DIRECTEUR EXPORT/ INTERNATIONAL

Missions

Le/la directeur(rice) export ou directeur(rice) international est le **relai du dirigeant dans le pilotage et la mise en œuvre de la stratégie commerciale à l'export**. Son rôle est d'**assurer le développement des ventes de l'entreprise à l'export** en encadrant les responsables de zone et les commerciaux. Il ou elle peut également être amené(e) à **piloter des équipes commerciales externes** (*agents commerciaux, freelance, etc.*) ou mixtes (VIE).

ACTIVITÉS PRINCIPALES

- Participer à la définition de la stratégie commerciale à l'export
- Piloter la réalisation de la stratégie commerciale à l'export à partir des KPIs pertinents
- Manager et coordonner les responsables de zone export et les commerciaux
- Manager et coordonner les équipes commerciales externes : *agents commerciaux et free-lance*
- Réaliser une veille marché (*concurrence, tendances, etc.*)

DOMAINES DE COMPÉTENCES

- Connaissance du/des marché(s) à l'export
- Capacité à fédérer les équipes autour d'un projet export
- Compétence liée à la gestion des ressources humaines à distance
- Compétences en *business development* (gestion des *leads*, relances, salons...)
- Connaissance des codes culturels du/des marché(s) cible(s)
- Compétence en langues étrangères (*vocabulaire technique, négociation*)

Profil

- Bac+4 à Bac+5 spécialisé dans le commerce international (*Université, école de commerce*)



« En tant que directrice export, je suis actuellement en train de **construire la stratégie de développement de la prescription à l'export.** »

Directrice International d'une entreprise de fabrication d'assises professionnelles



RESPONSABLE DE ZONE EXPORT



Missions

Généralement sous la responsabilité du directeur export, le/la responsable de zone export ou *area manager* est en charge de **développer les ventes sur une zone géographique** (*pays, sous-continent*) en particulier. Son rôle est de **créer, développer, et piloter le réseau commercial de l'entreprise dans cette zone** (*agents, commerciaux, prescripteurs, etc.*). Il/Elle est amené(e) à se déplacer régulièrement dans les pays de son portefeuille.

ACTIVITÉS PRINCIPALES

- Développer et fidéliser son portefeuille clients
- Mettre en œuvre une prospection commerciale adaptée au pays portefeuille : *Supervision de la génération et du traitement des leads, détection et réponse aux appels d'offres, prospection digitale*
- Gérer et entretenir un réseau de partenaires
- Établir une relation commerciale de qualité avec ses clients et avec des prescripteurs
- Piloter les équipes commerciales déployées sur la zone (*salariés, agents, etc.*)

DOMAINES DE COMPÉTENCES

- Compétences en gestion de réseaux commerciaux
- Compétences en prospection commerciale
- Préparation et animation de salons internationaux
- Capacité à entretenir une relation privilégiée avec les prescripteurs
- Connaissance des codes culturels de la zone export
- Compétence en langues étrangères (*vocabulaire technique, négociation*)

Profil

- Bac+4 à Bac+5 spécialisé dans le commerce international (*Université, école de commerce*)

« Nos *area managers* ont des **profils commerciaux expérimentés**. Ils sont responsables de **zones dans le monde où ils développent le commerce de l'entreprise.** »

Président d'une ETI spécialisée sur le mobilier urbain

LES MÉTIERS DE L'EXPORT (2/3)

Les métiers du *business development* à l'international



COMMERCIAL EXPORT/ INTERNATIONAL

Missions

Le/la **commercial(e) export ou international** est la « force vive » du déploiement de la stratégie commerciale de l'entreprise sur le(s) marché(s) cible(s). Il/Elle a pour mission **le développement des ventes de l'entreprise à l'étranger**. Cela implique la prospection de nouveaux marchés, la négociation avec des clients internationaux, la gestion des contrats et de la relation client sur le long terme. Sa réussite est conditionnée par sa capacité à s'adapter aux spécificités culturelles de son marché.

ACTIVITÉS PRINCIPALES

- Développer et fidéliser son portefeuille clients
- Mettre en œuvre une prospection commerciale adaptée : *génération et traitement des leads, détection et réponse aux appels d'offres, prospection digitale*
- Etablir une relation commerciale de qualité avec ses clients et avec des prescripteurs
- Conclure des ventes conformément aux objectifs fixés par le directeur export ou le responsable export

DOMAINES DE COMPÉTENCES

- Compétences en gestion et en animation d'un portefeuille client
- Compétences en prospection commerciale
- Capacité à utiliser les outils d'aide à la vente
- Capacité à entretenir une relation privilégiée avec les clients et prescripteurs
- Compétences d'adaptation de son discours et de sa posture aux spécificités culturelles du/des marché(s) cible(s)
- Maîtrise des langues étrangères (*vocabulaire technique, négociation*)

Profil

- Bac+3 à Bac+5 spécialisé dans le commerce international ou les techniques de commercialisation



« Il faut que les commerciaux soient *mobiles*. Il faut qu'ils aient une *appétence pour le voyage* car rien ne vaut un déplacement pour lier des liens avec des prospects. »



Directeur commercial d'une ETI de fabrication d'assises professionnelles



LES MÉTIERS DE L'EXPORT (3/3)

Les métiers *administratifs* à l'international



ASSISTANT EXPORT / INTERNATIONAL

Missions

L'assistant(e) export est le **relai administratif** de la stratégie de développement à l'export de l'entreprise. Il/elle assure le **suivi des comptes clients** : *devis, prises de rendez-vous, administration des commandes, etc.* Il/elle est également amené(e) à assurer le **service client** et le **SAV**. Il/elle est en charge d'opérations en lien avec la **gestion des douanes**, les **paiements internationaux** et la **fiscalité**, et les **assurances** et peut intervenir en support du responsable logistique export.

ACTIVITÉS PRINCIPALES

- Assurer le suivi et le développement de la relation client
- Assurer le suivi rigoureux des comptes clients
- Gérer les réclamations et les litiges, assurer le traitement des non-conformités et le SAV
- Assurer la facturation et le traitement des moyens de paiement (crédits documentaires, etc.)
- Réaliser une veille réglementaire

DOMAINES DE COMPÉTENCES

- Compétences en lien avec le suivi client
- Connaissance des réglementations douanières et procédures administratives sur le(s) pays d'export
- Compétences juridiques spécifiques (*veille réglementaire, gestion des contentieux, etc.*)
- Compétences spécifiques aux transactions financières internationales (*crédits documentaires, change et devise, etc.*)
- Capacité à gérer les assurances à l'international
- Maîtrise des langues étrangères

Profil

- Bac+2 à Bac+3 spécialisé dans le commerce international, la gestion des transports et/ou le management de la logistique



« Les assistants export doivent être **extrêmement rigoureux sur les réglementations internationales**. Aujourd'hui, on voudrait former nos assistants export aux **procédures douanières**. »

Directeur commercial d'une ETI de fabrication d'assises professionnelles



« Il faut faire attention, les modes de conditionnement sont différents selon si l'on fait de l'export ou grand export. et les besoins en compétences changent. »

Président d'une PME de fabrication de meubles de bain



RESPONSABLE LOGISTIQUE EXPORT

Missions

Le/la responsable logistique export supervise l'envoi, l'acheminement et la réception des produits par le client. Son rôle est d'organiser et de piloter les opérations d'emballage, de transport et de douanes dans le respect des réglementations internationales. Il pallie notamment les risques inhérents aux livraisons grandes distances et aux durées d'acheminement extensives.

ACTIVITÉS PRINCIPALES

- Manager les équipes en charge de la gestion des flux logistiques et du fret international
- Sélectionner les bons prestataires et les piloter (*transitaires, transporteurs, etc.*)
- Organiser les opérations de transport de marchandises
- Assurer le respect des réglementations douanières
- Réaliser une veille réglementaire
- Coordonner la gestion d'un magasin ou d'un site à l'étranger

DOMAINES DE COMPÉTENCES

- Compétences en gestion et optimisation du fret international
- Connaissance relative à l'acheminement par conteneurs
- Maîtrise des INCOTERMS et de leur mise en œuvre
- Compétences en emballage spécifique à l'export
- Connaissance des documents liés à la logistique internationale
- Maîtrise des langues étrangères

Profil

- Bac+3 à Bac+5 spécialisé dans le commerce international et/ou dans le management de la logistique

SOUS-SECTION 2

DOMAINES DE COMPÉTENCES À DÉVELOPPER

- Vente, marketing et communication
- Conception, méthode, R&D et design
- Management et administration
- Gestion, évaluation, qualité
- Production
- Logistique et maintenance

DOMAINES DE COMPÉTENCES À DÉVELOPPER

Vente, marketing et communication (1/8)

Les métiers liés au *business development*, de l'amont (marketing et communication) à l'aval (vente et administration des ventes) de la commercialisation des produits, sont **les plus directement et fortement impactés par le développement à l'international** des entreprises. Ces métiers évoluent notamment avec de **nouvelles manières de prospecter**, une posture et une communication à adapter, un réseau à construire et maintenir ou encore la mobilisation **d'outils spécifiques**. L'**administration des ventes** et le **marketing** voient également leurs missions et les compétences requises évoluer.



PRINCIPAUX IMPACTS MÉTIER

VENTE

Les **compétences en veille commerciale se renforcent** : **veille spécifique** (détection d'appels d'offres, maîtrise de logiciels spécialisés – par exemple de compilation des permis de construire publiés ou bien de type *tenderio* ou *tendernow...*), **veille sectorielle et marché** (suivi des tendances, des nouveautés...), et **prospection digitale active** (*LinkedIn*, référencement clients, création d'opportunités – pige commerciale).

La **capacité à appréhender le marché dans sa globalité** est d'autant plus importante que les écosystèmes peuvent être radicalement différents d'un pays à un autre. La **vision produit est essentielle** (positionnement, atouts et défauts...), tout comme **l'état de la concurrence sur le segment de marché cible**. Les métiers du *business development* doivent également être à même de faire des **remontées terrain** à leur direction (approche ou moyens inadaptés...). Ces connaissances doivent leur permettre **d'adopter une posture de conseil** vis-à-vis de leur client.

Selon les contextes, la maîtrise de **nouveaux outils métiers**, notamment d'aide à la vente, peut s'avérer nécessaire : il s'agit notamment de **supports de marketing digital** (site web, simulateurs, tablette...), mais aussi de la mobilisation de solutions **d'intelligence artificielle pour automatiser certaines tâches** (IA générative pour rédiger des mails d'accroche, analyse sémantique des communications d'un prospect, traduction rapide de documents...).

Les compétences **d'aisance relationnelle** indispensables à l'exercice de la fonction commerciale se voient encore davantage sollicitées dans le cadre du développement à l'international de l'entreprise. La **gestion de l'interculturalité** devient essentielle et se manifeste notamment **par l'adaptation des modes de communication** (*i.e.* mail vs téléphone vs réseaux sociaux) et par la **modification du discours de vente et de la posture** vis-à-vis du client (*i.e.* mise en valeur ou non de la RSE, du made in France, manière de discuter du prix de vente...). Dans ce cadre, de nouveaux types de rendez-vous commerciaux émergent : *lunch and learn*, *speed dating*, *showrooms* mobiles...)

Exemples de pratiques commerciales innovantes mobilisées à l'international par les entreprises de l'ameublement

Illustration KYU Associés, à partir des entretiens réalisés avec les entreprises



Le **lunch and learn** consiste à profiter de l'opportunité offerte par une pause déjeuner pour former informellement des partenaires ou des agents à la commercialisation des produits proposés par l'entreprise.



Les **speed datings** professionnels se développent également. Ils permettent à deux interlocuteurs (un commercial et un prospect) d'identifier rapidement leur éventuel potentiel de collaboration.

SANIJURA

L'entreprise SANIJURA a fait venir l'un de ses agents positionnés sur le marché britannique pour le former à une nouvelle gamme de produits (visite, entretiens) et pour **aménager un van** en showroom mobile, désormais utilisé pour aller à la rencontre des clients outre-Manche.

DOMAINES DE COMPÉTENCES À DÉVELOPPER

Vente, marketing et communication (2/8)

Les métiers liés au *business development*, de l'amont (marketing et communication) à l'aval (vente et administration des ventes) de la commercialisation des produits, sont **les plus directement et fortement impactés par le développement à l'international** des entreprises. Ces métiers évoluent notamment avec de **nouvelles manières de prospecter**, une posture et une communication à adapter, un réseau à construire et maintenir ou encore la mobilisation **d'outils spécifiques**. L'**administration des ventes** et le **marketing** voient également leurs missions et les compétences requises évoluer.



PRINCIPAUX IMPACTS MÉTIER

VENTE

La **maîtrise des langues étrangères** pertinentes sur son marché de positionnement apparaît indispensable. Outre la **connaissance du vocabulaire technique spécifique** (i.e. pièces détachées du canapés, plomberie...), il est important pour les métiers de la vente d'être en **capacité de négocier un contrat, des modalités logistiques, un prix ou une prestation**. La capacité à avoir un **discours avenant et dynamique** est également une compétence saluée par les entreprises.

La participation régulière à des salons professionnels (cf. *supra*) rend indispensable le renforcement de certaines **soft skills** dans la **posture** (positionnement vis-à-vis du client) ou la **capacité d'accroche ou d'approche des prospects**.

Certaines **compétences organisationnelles**, notamment **d'optimisation de la prospection commerciale**, se renforcent. La nature même des déplacements ponctuels sur les marchés export rend nécessaire **le suivi rigoureux du lead commercial** (relances...) afin de **faire concorder rendez-vous clients et dates de présence** à l'étranger. Une certaine **polyvalence** peut également être recherchée (i.e. capacité à ajouter à des rendez-vous prépositionnés une prospection plus spontanée directement sur le terrain).

La capacité à **animer efficacement un réseau ou un portefeuille client** (visites, contacts téléphoniques et visio, mails...) est aussi clé. Pour l'international, elle peut s'accompagner d'une aisance particulière dans **l'animation de rendez-vous ou réunions en visioconférence** ou par téléphone.

Enfin des **compétences complémentaires aidant à la vente** peuvent s'avérer utiles : il s'agit notamment de la **maîtrise des principes de l'aménagement d'espaces** (expertise sectorielle – bureaux, salle de bain, hôtels...) et des compétences en **dimensionnement des implantations et commandes** (i.e. disposer d'ordres de grandeur sur le nombre de pièces à proposer au client pour l'ouverture d'un nouveau showroom).

« Sur l'export, nous avons beaucoup de mal à recruter de bons commerciaux. Il faut des gens capables de manager du lead, d'être actifs dans la prospection de nouveaux clients... des personnes engagées qui cultivent le relationnel. (...) La vision sectorielle est indispensable, tout comme l'aisance linguistique. »

Responsable export d'une PME d'ameublement

« Sur les commerciaux, il faut des gens très mobiles et ce n'est pas du tout évident à trouver, notamment chez les plus jeunes. À l'export, la visioconférence ne peut pas suffire pour créer de la relation avec un prospect. »

Directeur commercial d'une ETI de fabrication de sièges

DOMAINES DE COMPÉTENCES À DÉVELOPPER

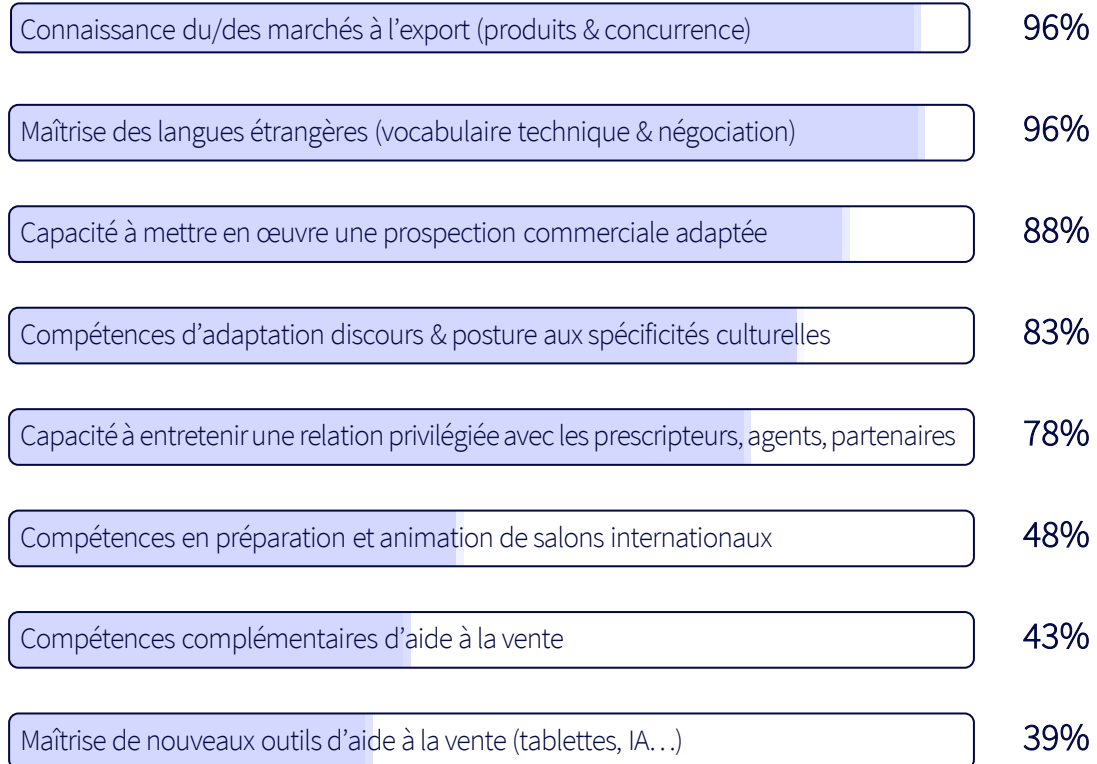
Vente, marketing et communication (3/8)

79%

Des entreprises répondantes considèrent que les métiers de la vente, du marketing et de la communication sont significativement impactés par le développement des activités à l'export

Les principales compétences à renforcer pour les métiers relatifs à la vente en lien avec l'export

Source : enquête et traitement KYU, 2024



L'ADAPTATION AUX SPÉCIFICITÉS DU MARCHÉ DE L'EXPORT, UN PRÉREQUIS POUR LA VENTE À L'EXPORT

Les entreprises exportatrices de la fabrication d'ameublement enquêtées soulignent la nécessité de **s'adapter aux spécificités des marchés cibles** pour se développer à l'export. Plus de 9 entreprises sur 10 estiment que la **connaissance du marché à l'export** (produits et concurrences) doit être renforcée dans le contexte de la mise en œuvre d'une **prospection commerciale adaptée** (88%).

La prise en compte des spécificités du marché se manifeste dans les **discours de vente** et dans les **postures adoptées** face au client par l'adaptation aux spécificités culturelles qui peuvent influencer les **décisions d'achat** (83%) mais aussi par la **maîtrise des langues étrangères** et plus spécifiquement du **vocabulaire technique** et du lexique de la **négociation** (96%).

DES COMPÉTENCES EN GESTION DES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES ET LES CLIENTS À RENFORCER

Les compétences en **gestion des relations** avec les **clients** et les **partenaires** reviennent parmi les compétences à renforcer pour le **développement de la vente à l'export**. Ainsi, plus de 7 entreprises sur 10 estiment que la **capacité à développer une relation privilégiée avec les prescripteurs, agents et partenaires** est nécessaire pour la vente à l'export. Ces partenaires peuvent notamment être rencontrés lors des **salons internationaux**, dont la **préparation** et l'**animation** comptent également parmi les compétences à renforcer (48%) dans une démarche de *business development*.

DES BESOINS EN COMPÉTENCES D'AIDES À LA VENTE COMPLÉMENTAIRES

Les **compétences d'aides à la vente** sont à renforcer de façon complémentaire dans le cadre du développement de la vente à l'export. Le **digital** revêt une importance particulière dans l'aide à la vente, étant donné que 39% des entreprises exportatrices de la fabrication d'ameublement considèrent qu'il faut savoir utiliser les tablettes et intégrer l'intelligence artificielle dans le processus de commercialisation – contribuant ainsi à l'**amélioration de l'expérience client**.

DOMAINES DE COMPÉTENCES À DÉVELOPPER

Vente, marketing et communication (4/8)

Les métiers liés au *business development*, de l'amont (marketing et communication) à l'aval (vente et administration des ventes) de la commercialisation des produits, sont **les plus directement et fortement impactés par le développement à l'international** des entreprises. Ces métiers évoluent notamment avec de **nouvelles manières de prospecter**, une posture et une communication à adapter, un réseau à construire et maintenir ou encore la mobilisation **d'outils spécifiques**. L'**administration des ventes** et le **marketing** voient également leurs missions et les compétences requises évoluer.



PRINCIPAUX IMPACTS MÉTIER

MARKETING ET COMMUNICATION

Comme pour la partie *sales*, la famille de métiers marketing et communication doit faire preuve d'une **maîtrise linguistique et culturelle avancée** des marchés exports. Il s'agit notamment **d'éviter les faux pas en matière de communication** (*i.e.* utilisation du chiffre 4 en Chine), d'être en **capacité de produire et de diffuser des contenus et supports marketing ciblés** et culturellement pertinents (*i.e.* connaissance des fêtes principales ou des événements importants en lien avec le design sur les marchés export) mais également de savoir adapter le calendrier de ses communications à son marché-cible (**compétences en média planning** – capacité à paralléliser les campagnes marketing plutôt qu'à dupliquer ce qui est fait en France).

Les **compétences en communication traditionnelle** (presse/radio/TV) **doivent s'adapter** aux nouveaux marchés : **connaissance de la presse spécialisée** (*i.e.* *Interiors*), **des régies publicitaires pertinentes**, capacité à négocier un contrat, etc. La veille de la presse spécialisée est particulièrement stratégique dans la mesure où elle permet d'appréhender les spécificités d'un marché cible.

Les **compétences en marketing digital** se renforcent. La **maîtrise des réseaux sociaux** (*community management*) en est une facette importante et en développement : connaissance des réseaux locaux (le cas échéant), maîtrise des codes de communications spécifiques (brièveté, dynamisme, audio...), rédaction ou création de contenus adaptés (publications, vidéos, photos...) ou encore **prospection active** de nouveaux clients (principalement sur *LinkedIn*). Le **site internet** et ses opportunités doivent aussi être maîtrisés et les **compétences en référencement web** (naturel ou payant – *AdWords*) se renforcent. Des compétences liées à l'administration de **newsletters** (*i.e.* solutions comme *Adobe Campaigns*, *Sarbacane* ou *Brevo*) ou de **campagnes mails** peuvent également être requises.

Des compétences en **analyse de données** peuvent s'avérer complémentaires : analyses de marché, analyses d'audience et analyse des données issues du **tracking** sur le site internet ou les réseaux sociaux.

Les principaux nouveaux métiers liés au développement du marketing digital

Illustration KYU Associés



Le métier de *E-merchandiser*

Le *e-merchandiser* est en charge du développement des ventes en ligne des produits par le biais d'un site de e-commerce ou de marketplace. Il optimise l'ergonomie du site et met en valeur les produits.



Le métier de *community manager*

Le *community manager* est en charge de la création et de l'animation des réseaux sociaux d'une entreprise pour accroître sa notoriété. Il vise à faire vivre et à développer une communauté en ligne autour d'une marque et/ou de produits.



Le métier de gestionnaire de compte *marketplace*

Le gestionnaire de compte marketplace est en charge de placer les produits de son entreprise sur les sites marchands. Il analyse les volumes de vente liés à ces sites et étudie la concurrence.

DOMAINES DE COMPÉTENCES À DÉVELOPPER

Vente, marketing et communication (5/8)

Les métiers liés au *business development*, de l'amont (marketing et communication) à l'aval (vente et administration des ventes) de la commercialisation des produits, sont **les plus directement et fortement impactés par le développement à l'international** des entreprises. Ces métiers évoluent notamment avec de **nouvelles manières de prospecter**, une posture et une communication à adapter, un réseau à construire et maintenir ou encore la mobilisation **d'outils spécifiques**. L'**administration des ventes** et le **marketing** voient également leurs missions et les compétences requises évoluer.



PRINCIPAUX IMPACTS MÉTIER

E-COMMERCE

Au sein des entreprises privilégiant le e-commerce comme circuit de distribution à l'export, les métiers en lien avec ce mode de distribution doivent s'adapter au développement sur de nouveaux marchés. L'identification des plateformes de distribution ou *marketplaces* pertinentes est un préalable : les entreprises doivent être en capacité de **cibler les marketplaces plébiscitées dans chacun des pays** où elles ambitionnent de se développer ainsi que les **plateformes correspondant à leur positionnement** (i.e. entrée de gamme, milieu de gamme, haut de gamme).

Les professionnels doivent pouvoir mettre en œuvre une communication adaptée sur ces plateformes. Il s'agit pour l'entreprise de **se créer un « profil » marchand en langue étrangère et véhiculant les messages pertinents** dans chacun des marchés à l'export, de **rédiger des fiches-produits** adaptées à chaque plateforme, respectant notamment les normes de transparence vis-à-vis du consommateur en vigueur.

L'**animation des marketplaces** est centrale pour s'assurer une bonne visibilité. Celle-ci dépend notamment de la capacité des professionnels à savoir **adapter leur marketing en ligne aux spécificités culturelles et calendaires** (i.e. périodes de soldes, de festivités, etc.) **spécifiques**. Les principes d'**optimisation du référencement** doivent être connus (i.e. connaissance des mots-clés et des tendances de recherche dans chaque pays cible). L'efficacité de la politique de *web marketing* peut-être évaluée grâce au développement **de compétences en lien avec l'analyse de données e-commerce** : données relatives aux ventes en ligne, au comportement des consommateurs, à la concurrence, etc.

Enfin, le développement du e-commerce à l'export implique une capacité de **gestion des commandes web à l'export** et la maîtrise de certains **processus logistiques spécifiques** (i.e. le *drop shipping*).

Les principaux domaines de compétences à développer en lien avec le développement à l'export via le e-commerce

KYU Associés, traitement de l'enquête en ligne (82 répondants)

70%

des entreprises exportant via le e-commerce considèrent que les **compétences en marketing digital** (*community management, gestion des marketplaces, référencement web, rédaction de newsletters, etc.*) doivent se développer

48%

des entreprises exportant via le e-commerce considèrent que les **compétences en analyse de données** (*tracking site internet, benchmark des prix, analyse d'audience, etc.*) sont prioritaires

DOMAINES DE COMPÉTENCES À DÉVELOPPER

Vente, marketing et communication (6/8)

Les principales compétences à renforcer pour les métiers relatifs à la communication et au marketing en lien avec l'export

Source : enquête et traitement KYU, 2024



L'ADAPTATION CULTURELLE ET LINGUISTIQUE, UN PRÉREQUIS POUR L'EXPORT

Les compétences d'adaptation des contenus aux spécificités culturelles du marché cible (96%) et la maîtrise des langues étrangères (92%) arrivent en tête des compétences à développer pour la vente, le marketing et la communication à l'export. Cela passe par la connaissance des valeurs, des traditions et des normes de communication propres aux pays ciblés, permettant ainsi aux professionnels des métiers de la vente, du marketing et de la communication de s'adapter à des environnements culturellement différents. Cette adaptabilité culturelle se traduit par la capacité à moduler son discours de vente face à un client étranger et par la spécification des supports de communication à chaque marché.

DES COMPÉTENCES INDISPENSABLES EN LIEN AVEC LA CRÉATION DE CONTENUS

Le deuxième groupe de compétences identifiées est celui lié à la création de contenus. En effet, pour les entreprises exportatrices de la fabrication d'ameublement, les professionnels doivent maîtriser les compétences techniques nécessaires à la création de vidéos, de photos et de contenus web (78%), ainsi que les connaissances précises en matière de relais marketing pertinents (77%) afin d'atteindre plus directement les prospects étrangers. Dans ce contexte, le digital revêt une importance particulière (70%), pour cibler efficacement les audiences à l'échelle mondiale. L'émergence d'outils d'intelligence artificielle pourrait faciliter cela, il peut être intéressant d'aider les entreprises à se les approprier.

LE DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES

Bien que non-majoritaires, les entreprises exportatrices sont également nombreuses à plébisciter les compétences en analyse de données, en gestion des prestataires et en média planning – qui toutes permettent de faciliter l'accès aux marchés internationaux à travers l'identification et l'anticipation des tendances du marché, le recours à des prestataires spécialisés (agences de communication multiculturelles, services de traduction professionnels) et l'optimisation des canaux de diffusion des messages publicitaires.

DOMAINES DE COMPÉTENCES À DÉVELOPPER

Vente, marketing et communication (7/8)

Les métiers liés au *business development*, de l'amont (marketing et communication) à l'aval (vente et administration des ventes) de la commercialisation des produits, sont **les plus directement et fortement impactés par le développement à l'international** des entreprises. Ces métiers évoluent notamment avec de **nouvelles manières de prospecter**, une posture et une communication à adapter, un réseau à construire et maintenir ou encore la mobilisation **d'outils spécifiques**. L'**administration des ventes** et le **marketing** voient également leurs missions et les compétences requises évoluer.



PRINCIPAUX IMPACTS MÉTIER

ADMINISTRATION DES VENTES ET BACK-OFFICE

Les métiers de l'administration des ventes (ADV) et du back-office sont notamment impactés par la nécessité de gérer des **commandes plus complexes**, pouvant impliquer **plusieurs acteurs de nationalité, langue et typologie différentes**. Il leur revient également de mettre en place un certain nombre de dispositifs particuliers qui permettent d'assurer la concrétisation de la commande jusqu'à son règlement (transactions...). Ce sont eux qui doivent **mobiliser les fonctions logistiques et les fonctions financières** en interne pour assurer la bonne fin de toutes les commandes qui sont passées.

Interlocuteurs privilégiés du client au jour le jour, les métiers de l'ADV sont un des maillons essentiels dans la fluidité de la relation avec les clients et dans leur fidélisation. Ils doivent s'assurer d'une bonne communication permanente avec tous les clients pour garantir la satisfaction de ceux-ci. Cela suppose le développement de **compétences** à la fois **relationnelles** mais également la mise en œuvre de réflexes de leur part en cas de difficultés rencontrées (transparence, réactivité, pilotage de la résolution de problèmes ... dans un contexte souvent plus complexe que pour des clients français).

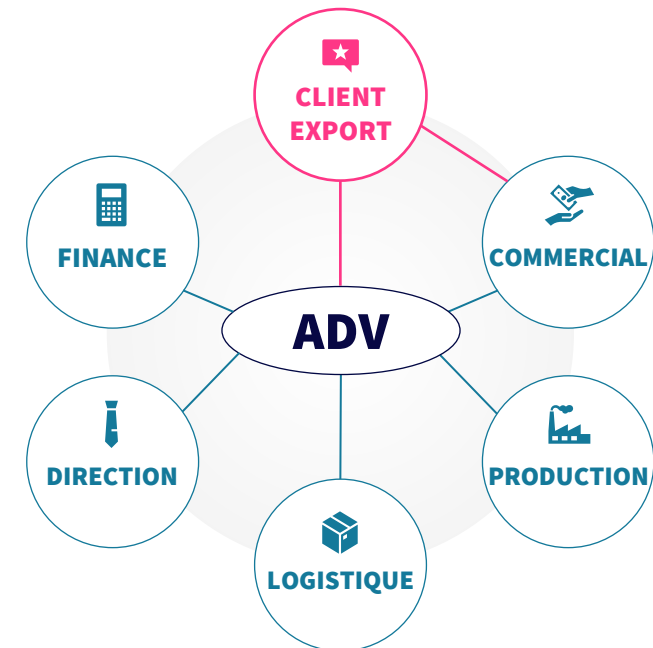
La **gestion des assurances** liées au transit des produits sur de longues distances (notamment grand export) peut également leur incomber si elle n'est pas prise en compte par la logistique ou les fonctions financières.

Dans les plus petites structures, les métiers de l'ADV doivent faire preuve d'une **grande polyvalence** dans la mesure où ils sont amenés à gérer conjointement des ventes en France et à l'étranger.

Enfin, des **problématiques particulières liées au SAV** sont également à prendre en compte par l'ADV : en fonction des pratiques et de l'organisation du pays d'export, il peut notamment s'agir de **l'organisation des réparations**, de **l'acheminement des pièces de rechange** ou encore du **suiti des garanties**.

L'ADV, un maillon essentiel au cœur de l'écosystème export de l'entreprise

Illustration KYU Associés

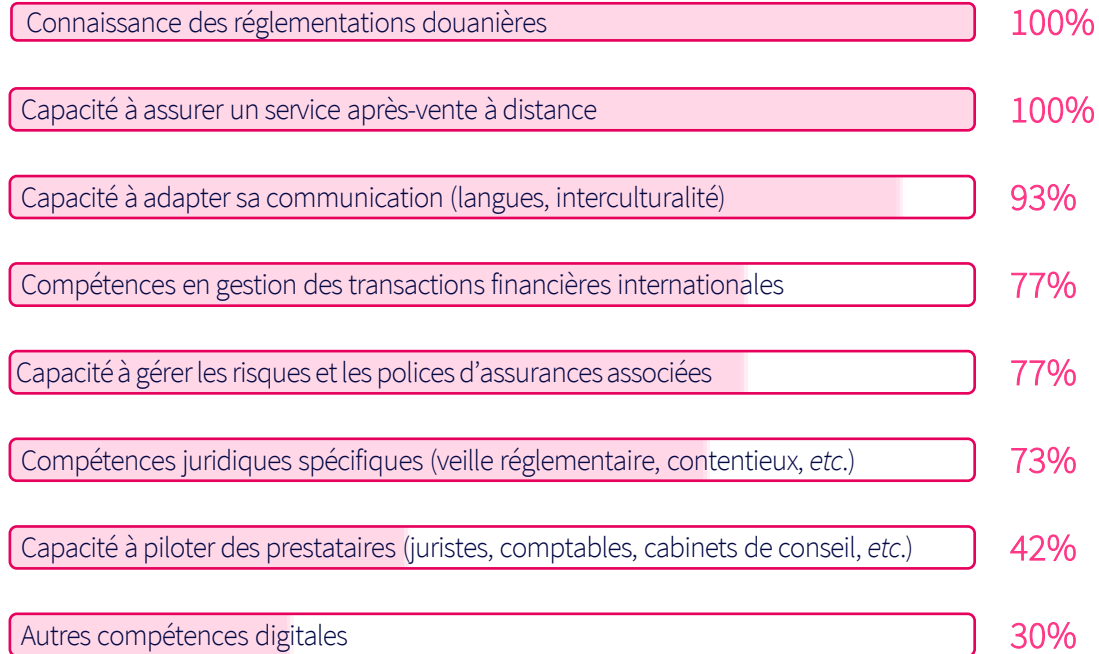


DOMAINES DE COMPÉTENCES À DÉVELOPPER

Vente, marketing et communication (8/8)

Les principales compétences à renforcer pour les métiers relatifs à l'administration et à l'administration des ventes en lien avec l'export

Source : enquête et traitement KYU, 2024



Principales compétences administratives citées par les entreprises non-exportatrices

Source : enquête et traitement KYU, 2024

1. *Douanes et procédures administratives à l'étranger*
2. *Gestion des risques et assurances associées*
3. *Gestion des transactions financières internationales*
4. *Compétences juridiques spécifiques (veille, contentieux...)*

UNE MAÎTRISE DES PROCÉDURES ADMINISTRATIVES LIÉES AUX ÉCHANGES

La maîtrise de certaines procédures administratives spécifiques est un prérequis de la mise en œuvre de ventes à l'international. Pour la totalité des entreprises interrogées, il est ainsi nécessaire que les professionnels de l'ADV **maîtrisent les réglementations douanières** et les différentes formalités administratives liées à la pénétration de marchés étrangers. La **maîtrise des transactions financières internationales** (*i.e.* connaissance des mécanismes de couverture de change, de transaction en devises, mise en œuvre de crédits documentaires) doit également être acquise par les ADV export d'après plus de trois quarts des entreprises. En outre, 77% des entreprises considèrent que les professionnels de l'ADV doivent être en mesure de **gérer les assurances** liées aux risques induits par le transit de produits sur de longues distances.

Enfin, un ensemble de **compétences juridiques spécifiques**, comme la mise en œuvre d'une veille réglementaire sur un/des marché(s) cible(s) ou la gestion du contentieux à l'étranger doivent être maîtrisés par les professionnels de l'ADV d'après 73% des entreprises exportatrices du secteur.

DES COMPÉTENCES EN LIEN AVEC LA GESTION DU SUIVI CLIENTS ET PRESTAIRES

L'ADV est l'interlocuteur **privilegié des clients internationaux** tout au long du processus de traitement des commandes. Dès lors, l'ensemble des entreprises interrogées considèrent que les **compétences liées au suivi des commandes et en particulier au service après-vente à distance** doivent être développées par les professionnels de l'ADV.

De plus, ce rôle d'interface entre le client mais également l'ensemble de prestataires intervenant dans la chaîne transactionnelle à l'international et les différents services de l'entreprise implique une **maîtrise de la communication en langue étrangère**. Plus de neuf entreprises sur dix s'accordent ainsi sur le fait que les ADV export doivent pouvoir **adapter leur communication** à l'ensemble de leurs interlocuteurs étrangers, en termes de **langue** et de **savoir-être**.

DES ENTREPRISES NON EXPORTATRICES CIBLANT PLUTÔT BIEN LES COMPÉTENCES ADMINISTRATIVES NÉCESSAIRES À LEUR DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

L'étude des réponses des entreprises non exportatrices envisageant de se développer à l'international révèle que celles-ci ont une **vision plutôt alignée avec les entreprises exportatrices de la Branche** concernant les principales compétences administratives à développer.

Cependant, si d'après elle, l'acquisition de compétences en lien avec la **gestion des douanes**, des **assurances**, des **transactions financières** sont nécessaires, elles ont tendance à **sous-estimer l'importance de la maîtrise des langues étrangères** – seules 25% des entreprises la considérant prioritaire.

DOMAINES DE COMPÉTENCES À DÉVELOPPER

Management et administration (1/3)

Les entreprises de l'ameublement disposant des meilleurs résultats à l'international se caractérisent par une **forte implication de la direction sur la définition et le suivi de la stratégie export**. La réussite des projets passe par la capacité du *top management* à **disposer d'une vision claire**, à **fixer des objectifs** et à **en assurer le pilotage**, à **négoier efficacement** avec des clients et partenaires spécifiques et à **entraîner toutes les équipes** dans les changements à mettre en œuvre. Les **services administratifs** interviennent quant à eux en support (aspects réglementaire, juridique et douanier notamment).



PRINCIPAUX IMPACTS MÉTIER

DIRECTION ET MANAGEMENT

De fortes compétences en matière de **pensée stratégique** s'avèrent indispensables : **conception** du plan stratégique de développement, d'une revue stratégique à l'export et d'un **plan de développement export**. Les chefs d'entreprises sont amenés à **questionner les business models** préétablis et à **en proposer de nouveaux** (démarche innovante) ainsi qu'à **disposer d'une vision produit claire en adéquation avec les marchés-cibles**. Ils doivent également être en capacité **d'identifier les bons partenaires locaux**, et contribuent à l'alimentation et au suivi des relations avec ces derniers. Dans ce cadre, les **compétences interpersonnelles** qu'ils déploient habituellement se voient renforcées d'une **forte dimension interculturelle**. L'implication du management dans la durée est fondamentale.

Des **compétences spécifiques liées à la gestion des ressources humaines** se renforcent : développement des **capacités en communication, animation des équipes en distanciel** (aisance avec les outils bureautiques permettant ces échanges). La capacité à fédérer les équipes et à **entraîner l'ensemble des métiers de l'entreprise** dans un projet de développement à l'international est également clé. Des compétences en **accompagnement au changement** peuvent être nécessaires, dans la mesure où **développer l'export peut impliquer des changements d'organisation**.

La capacité de la direction à adopter une **approche non-conventionnelle du positionnement de l'entreprise sur les marchés exports** apparaît comme un autre levier de réussite. La manière d'appréhender la concurrence évolue : des compétences en **gestion de la complémentarité et identification des synergies** avec d'autres entreprises (offres produits complémentaires...) se développent, de même que la capacité des entreprises à **coordonner leurs actions** avec d'autres acteurs français sur les marchés exports (modèle italien).

Les **compétences liées au pilotage de l'activité** se renforcent : **fixation d'objectifs** commerciaux cohérents, mise en place et suivi de KPIs, **gestion du temps long**...

« Les objectifs export ont été fixés par la direction générale suite au rachat d'une entreprise étrangère. C'est la direction qui a travaillé sur le plan stratégique de développement, la revue stratégique à l'export et le plan de développement export. »

Directeur export d'une entreprise de fabrication de mobilier urbain

« L'export ne se fait pas sur un coin de table en cinq minutes. Il nous a fallu demander à la partie production de réaliser des produits spécifiques pour nos nouveaux marchés, avec très peu de volume. Le retour sur investissement est long, les équipes ne le comprennent pas forcément... Il faut quelqu'un qui a le poids nécessaire en interne pour dire 'on y va, on continue' – donc ça doit forcément passer par le chef d'entreprise. »

Président d'une PME de mobilier professionnel et de salle de bain

« La clé du succès, c'est que le président de l'entreprise soit convaincu et qu'il ait réellement envie d'aller sur ces marchés exports. Il faut prendre du temps, accepter de développer des marchés qui ne donnent pas forcément de chiffre d'affaires tout de suite. »

Directrice d'un cabinet de conseil spécialisé

DOMAINES DE COMPÉTENCES À DÉVELOPPER

Management et administration (2/3)

Les entreprises de l'ameublement disposant des meilleurs résultats à l'international se caractérisent par une **forte implication de la direction sur la définition et le suivi de la stratégie export**. La réussite des projets passe par la capacité du *top management* à **disposer d'une vision claire**, à **fixer des objectifs** et à **en assurer le pilotage**, à **négoier efficacement** avec des clients et partenaires spécifiques et à **entraîner toutes les équipes** dans les changements à mettre en œuvre. Les **services administratifs** interviennent quant à eux en support (aspects réglementaire, juridique et douanier notamment).



PRINCIPAUX IMPACTS MÉTIER

DIRECTION ET MANAGEMENT

La capacité à présenter rapidement et efficacement son entreprise et son offre produit dans un environnement étranger et concurrentiel implique le développement de **compétences en communication commerciale** : capacité à « *pitcher* » de manière dynamique, capacité à **approcher directement un prospect étranger**, capacité à **adapter son discours** à un interlocuteur en respectant **des codes culturels spécifiques, avec une bonne maîtrise linguistique...**

Des compétences en **ingénierie d'implantation** peuvent également être nécessaires (**création de sociétés** / filiales, croissance externe via le rachat d'acteurs locaux – NDA, *due dilligence, compliance checks, letter of intent...*).

ADMINISTRATIF (JURIDIQUE ET DOUANES)

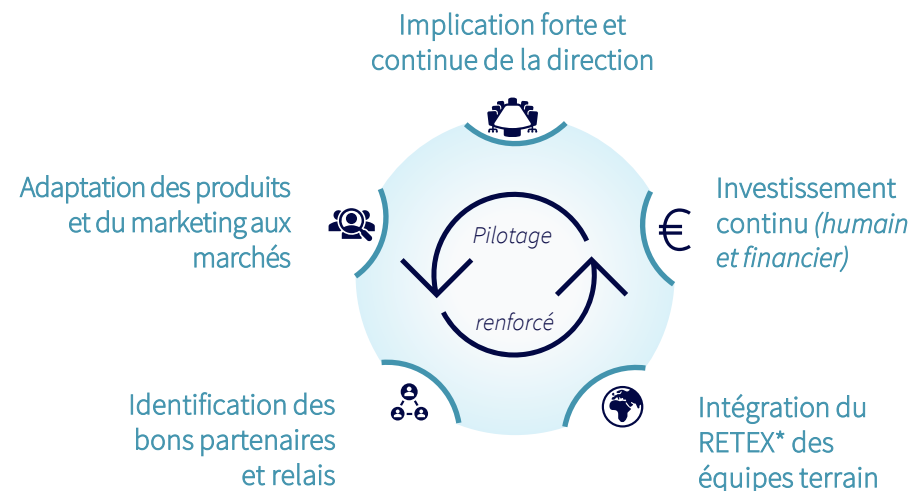
La maîtrise des **réglementations douanières**, des documents et process associés (déclarations...) ainsi que la capacité à **gérer le compte douane** de l'entreprise et la connaissance des différents **régimes douaniers particuliers** (possibilités de dédouanement) sont indispensables. La **maîtrise de la fiscalité locale** (déclarations...) devient clé.

Des **compétences juridiques spécifiques** deviennent nécessaires : il s'agit notamment de **maîtriser les différentes juridictions applicables** ainsi que les différences majeures pouvant exister entre le droit commercial applicable sur les marchés d'export et le droit français (**veille réglementaire**). Des compétences en **gestion des litiges ou en gestion du contentieux avec des acteurs étrangers** peuvent également être mobilisées. Selon les cas, des prestataires spécifiques (avocats, juristes spécialisés) peuvent être mobilisés – des compétences en pilotage des prestataires peuvent alors être nécessaires.

Enfin, les **compétences liées à la réalisation** (maîtrise du risque client, crédits documentaires, connaissance des outils de financement à l'international) et **au suivi des transactions** (comptabilité en devises) se renforcent.

Principaux facteurs de réussite à l'export recensés par les entreprises interrogées

Illustration KYU Associés



*Retour d'expérience

DOMAINES DE COMPÉTENCES À DÉVELOPPER

Management et administration (3/3)

UNE CAPACITÉ DE DÉFINITION ET DE DÉPLOIEMENT D'UNE STRATÉGIE EXPORT

La réussite d'un projet export dépend en grande partie de l'implication de la direction dans la définition et le suivi d'une stratégie de déploiement sur un/des marché(s) cible(s) : pour 93% des entreprises, la capacité à **construire une vision stratégique, à la traduire en objectifs à court, moyen et long terme et à en assurer le suivi à partir des KPIs pertinents** doit être acquise par les équipes de direction. Cela nécessite une certaine **capacité de remise en question des dirigeants d'entreprises** : la capacité à questionner ses modes de fonctionnement habituels est une compétence à renforcer d'après 87% des entreprises interrogées.

L'aptitude des équipes de direction à **identifier les partenaires et relais pertinents sur le/les marché(s) cible(s)** détermine également le succès d'un projet export (pour 92% des entreprises interrogées). Le déploiement d'une stratégie export nécessitant un investissement financier constant, les équipes de direction doivent enfin maîtriser les **modalités de financement à l'export (71%)**.

DES COMPÉTENCES TRANSVERSES NÉCESSAIRES

Le chef d'entreprise, en particulier d'une TPE-PME, est amené à **porter le projet commercial export de l'entreprise auprès de divers interlocuteurs** : clients et partenaires potentiels, salariés, investisseurs, etc. Il doit ainsi savoir **présenter son entreprise et son offre produit** sur le/les marché(s) cible(s) ce qui, pour la totalité des entreprises interrogées, implique une **capacité à adapter sa communication**. Dans ce cadre, la maîtrise des **techniques de pitch dans une langue étrangère** est plébiscitée (36% des répondants).

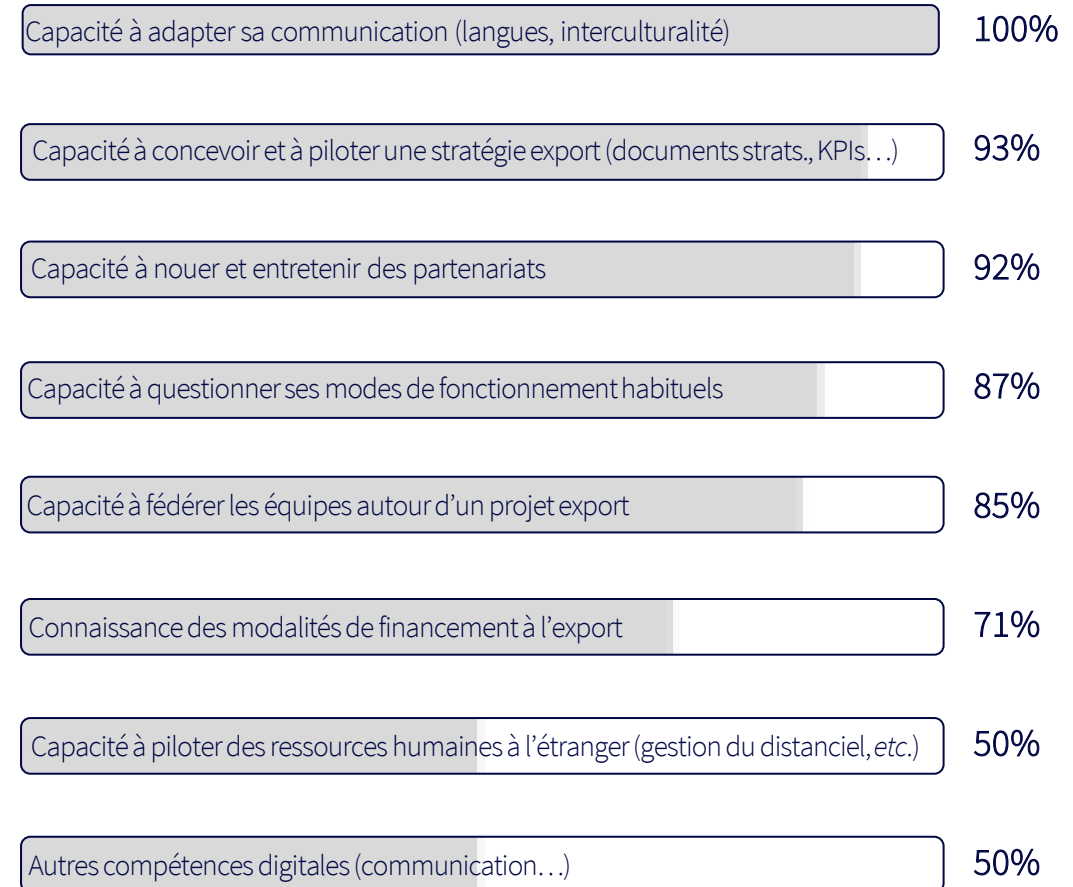
La direction doit également fournir un certain effort afin de convaincre les équipes de l'opportunité du projet de développement à l'export : la **capacité à fédérer les équipes autour d'un projet export** doit être renforcée pour les métiers de la direction d'après 85% des entreprises interrogées. La moitié des entreprises s'accordent également sur le fait que le **pilotage d'équipes basées à l'étranger** doit être maîtrisé.

DES ENTREPRISES NON EXPORTATRICES RENCONTRANT DES DIFFICULTÉS À CIBLER LES COMPÉTENCES STRATÉGIQUES

En miroir, l'étude des réponses des entreprises non-exportatrices révèle une certaine **méconnaissance de l'importance de trois domaines de compétences pourtant stratégiques** : les compétences en **gestion des ressources humaines à l'international**, la **capacité à fédérer les équipes autour d'un projet export** et la **capacité à nouer des partenariats**, puisque moins d'un tiers des entreprises n'exportant pas encore considèrent que leurs équipes de direction et de management doivent développer ces compétences.

Les principales compétences à renforcer pour les métiers de la direction et du management en lien avec l'export

Source : enquête et traitement KYU, 2024



DOMAINES DE COMPÉTENCES À DÉVELOPPER

Conception, méthode, R&D et design (1/2)

Les métiers de la conception, méthode, de la R&D et du design sont **principalement impactés par l'export** lorsque l'entreprise décide de **créer des produits dédiés** à ces marchés (ou de modifier les gammes existantes). La **connaissance des marchés cibles** est alors indispensable, tout comme la **prise en compte de nouvelles contraintes** (logistique, environnement...). De **nouvelles opportunités de collaboration artistique** se développent, et le développement à l'international peut également servir de **catalyseur à certaines innovations techniques**.



PRINCIPAUX IMPACTS MÉTIER

L'adaptation des produits aux marchés export implique le renforcement de nombreuses compétences pour les équipes du design et de la conception de meubles : **maîtrise de normes de sécurité différentes**, adaptation des produits à de **nouveaux usages ou cadres d'usage** (environnement, climat...), **veille concurrentielle** et prise en compte des réalités de marchés qui peuvent être très différents du marché français (tendances, fait culturel...). Dans le *contract*, la **détection de demandes frauduleuses** (fabrication de copies de produits existants) nécessite également le développement de nouveaux réflexes (*i.e.* recherche inversée sur internet).

La **sélection des matériaux** mobilisés peut évoluer. Les ingénieurs R&D et les bureaux d'études doivent prendre en compte des **contraintes supplémentaires dans la conception** (maîtrise des coûts de production, résistance...).

Des compétences en **conception de « design international »** deviennent nécessaires. De **nouvelles manières de penser les produits** se développent (*i.e.* essor de la conception modulaire, facilement adaptable à divers usages). L'opportunité de conduire des collaborations internationales sur la conception des produits se fait ressentir (designers, prescripteur, experts étrangers...), d'où le renforcement des **compétences en communication** (langues) et en **collaboration à distance** (outils et méthodes de travail collaboratifs).

Le développement de l'export peut également constituer une réelle opportunité d'investir davantage dans **l'innovation et l'utilisation de nouvelles technologies** dans la conception des produits : réalité virtuelle, complexification des logiciels de conception 3D, simulation... R&D et conception peuvent également développer le recours à des **composants plus durables** (connaissance et utilisation des matériaux biosourcés ou recyclés).

L'**intégration des contraintes logistiques** inhérentes à l'export (ruptures de charge...) peut également nécessiter la mobilisation de compétences spécifiques (conception de meubles faciles à monter ou démonter / résistance aux chocs, choix d'emballages...) et de **phases de test produit renforcées**.

“

« Sur le design, il faut se tenir au courant des tendances produits (...). Nous avons donc, pour l'export, lancé une gamme complète avec notre propre design protégé. »

Responsable export d'une PME de mobilier de bureau

« Sur le design, ce qui est important c'est de réussir à entretenir des relations avec les prescripteurs : décorateurs, architectes, voire designers... Nombre d'entre eux, pourtant positionnés à l'international, sont d'ailleurs français. »

”

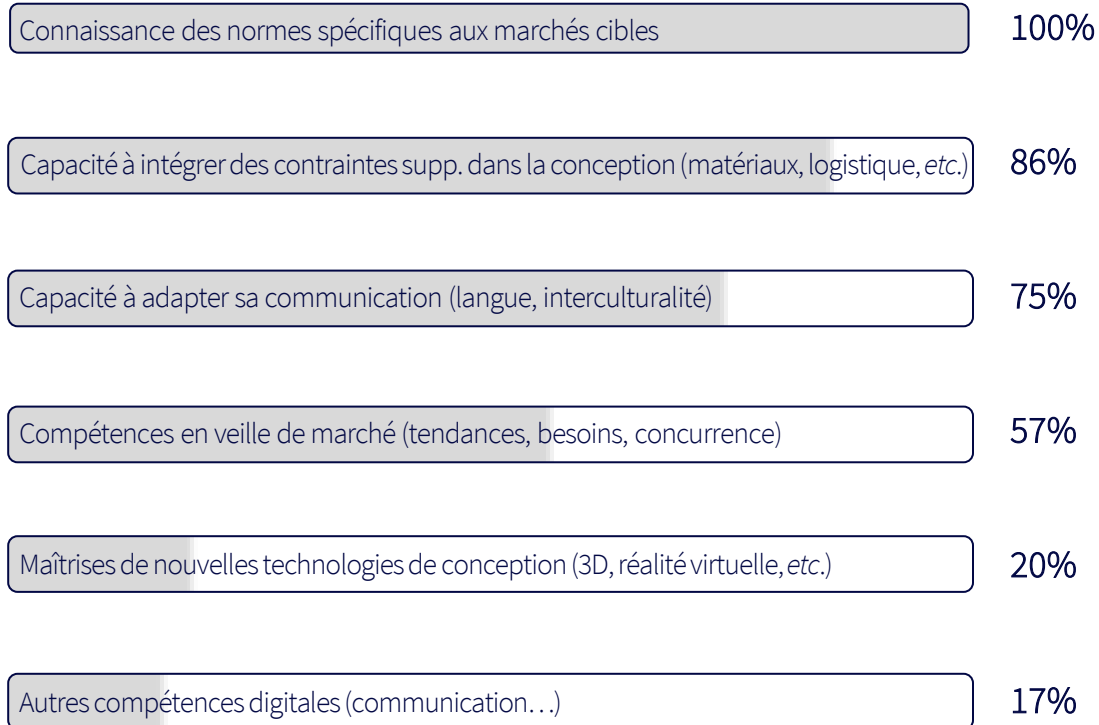
Dirigeant d'une entreprise de fabrication de meubles (retail et contract)

DOMAINES DE COMPÉTENCES À DÉVELOPPER

Conception, méthode, R&D et design (2/2)

Les principales compétences à renforcer pour les métiers relatifs à la conception, à la méthode ou au design en lien avec l'export

Source : enquête et traitement KYU, 2024



DES COMPÉTENCES EN LIEN AVEC L'ADAPTATION DES PRODUITS AUX SPÉCIFICITÉS DES MARCHÉS EXPORT

La conception d'une gamme de produits destinés à un marché international requiert de **respecter un certain nombre de réglementations en matière de qualité et de sécurité**. Ainsi, la totalité des entreprises exportatrices interrogées considère que la connaissance et l'adaptation aux normes spécifiques au(x) marché(s) cible(s) est une compétence à développer pour les professionnels de la conception et du design de meubles.

En outre, le développement de produits ou de gammes de produits adaptés au(x) marché(s) à l'export peut également se traduire par une **évolution du design des produits afin de répondre aux préférences des consommateurs** : couleurs, matériaux utilisés, taille, modes de branchements, etc. L'**intégration de contraintes supplémentaires dans la conception** est ainsi une compétence à renforcer par les professionnels du design d'après 86% des entreprises. Ces contraintes recouvrent également l'adaptation à des contraintes logistiques en lien avec l'export, notamment les ruptures de charge.

La **connaissance des spécificités culturelles propres au(x) marché(s) cible(s)** : tendances de design, besoins des consommateurs et structure de la concurrence, est alors centrale afin de développer le(s) produit(s) pertinents. Celle-ci nécessite notamment la **maîtrise des techniques de veille marché**, qui revêt un caractère stratégique pour 57% des entreprises interrogées.

Enfin, une **maîtrise des langues étrangères** favorise cet effort d'identification des adaptations produits pertinentes. Dès lors, les trois quarts des entreprises interrogées s'accordent sur le fait que la capacité à adapter sa communication (langues et maîtrise de l'interculturalité) est une compétence nécessaire aux professionnels de la conception en lien avec le développement export.

LE DÉVELOPPEMENT MOINS PRIORITAIRE DE COMPÉTENCES DIGITALES

Le développement de compétences en lien avec l'intégration de nouvelles technologies de conception (3D, réalité virtuelle, etc.) et la maîtrise du digital est considéré comme moins prioritaire par les entreprises exportatrices interrogées. En effet, moins de 20% de celles-ci affirment que la **maîtrise de technologies de conception innovantes et autres compétences digitales** est stratégique.

DOMAINES DE COMPÉTENCES À DÉVELOPPER

Production (1/2)



Les métiers de la production d'ameublement sont principalement impactés dans le cas où les produits vendus à l'international sont adaptés ou complètement différents des gammes traditionnelles. La coordination avec les autres services, notamment le bureau d'étude et, le cas échéant, la direction artistique, s'en trouve renforcée. La capacité à lire certaines indications (i.e. demandes spécifiques clients, notamment dans le *contract*) en langue étrangère (principalement en anglais) peut également être requise.



PRINCIPAUX IMPACTS MÉTIER

La création de nouveaux produits ou l'adaptation de produits existants requièrent une polyvalence renforcée de la part des métiers de la production, qui doivent à la fois maîtriser les caractéristiques techniques (dimensions, matériaux, finitions...) d'une gamme élargie, et être en capacité d'intervenir sur des lignes de production modifiées. De nouveaux modes de production (impression 3D, FAO, robotique...) peuvent être nécessaires.

Artisans, menuisiers et conducteurs d'équipements industriels doivent dans certains cas recourir à des techniques de fabrication spécifiques (i.e. brossage du bois, laquage, sablage haute pression...) liées à une esthétique propre à certaines gammes de produits destinées à l'export – notamment dans le segment de marché haut de gamme.

Sur le segment haut de gamme, ou sur les productions en petites séries ou à la commande, le développement à l'export peut impliquer une croissance de la demande supérieure à la capacité de l'entreprise à recruter et à former de nouveaux salariés. Une intensification du rythme de production est donc possible, ce qui nécessite pour les métiers de la production un renforcement des compétences techniques de production.

Certains business models de développement à l'international impliquent la formation de partenaires étrangers assurant, selon les cas, la production complète de certains produits ou l'assemblage de pièces détachées exportées depuis la France. Les responsables de la production doivent faire preuve de pédagogie et d'une capacité à transmettre leurs savoirs et savoir-faire (animation de formation interne).

Enfin, dans les cas où des lignes de production sont ouvertes directement à l'étranger, une mobilité internationale est envisageable pour les postes de management de la production (directeur industriel, responsable d'atelier...) – il est alors indispensable qu'ils maîtrisent la langue locale, y compris le vocabulaire technique lié à la fabrication d'ameublement. Une capacité d'adaptation à la différence culturelle, et le cas échéant, à d'autres manières de travailler, est également importante.

Exemples d'adaptation produits pour l'export

Illustration KYU Associés, à partir des entretiens réalisés avec les entreprises

Ab
ambiance bain

La société *Ambiance bain* a procédé à une adaptation de ses meubles de salle de bain pour se développer sur le marché britannique (proportions, systèmes de branchement...)

Sanijura

La société *Sanijura* dispose de catalogues produits spécifiques à la zone Moyen-Orient, prenant en compte les spécificités esthétiques de la demande locale.

MAISON GATTI
PARIS

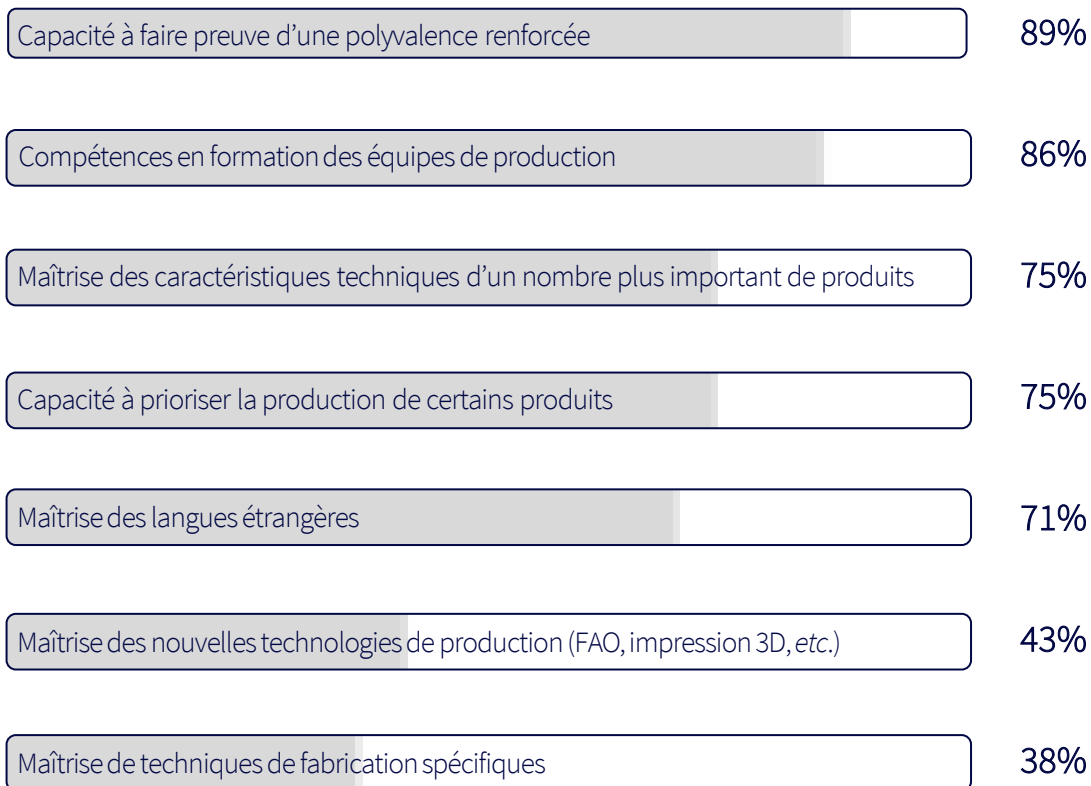
La société *Maison Gatti* ne dispose pas de gammes spécifiques aux marchés export, mais procède à des adaptations de dimensions sur certains marchés.

DOMAINES DE COMPÉTENCES À DÉVELOPPER

Production (2/2)

Les principales compétences à renforcer pour les métiers relatifs à la production en lien avec l'export

Source : enquête et traitement KYU, 2024



UN RENFORCEMENT DES EXIGENCES SUR LES COMPÉTENCES CŒUR DE MÉTIER

Les entreprises exportatrices de la fabrication d'ameublement considèrent que leur développement international implique un renforcement de certaines compétences cœur de métier des équipes de production.

La plupart d'entre elles (89%) estiment ainsi qu'une plus grande polyvalence de ces équipes est nécessaire, dans un contexte d'accentuation de la diversité des produits fabriqués liée à l'implantation sur de nouveaux marchés. Par effet de vases communicants, la maîtrise des caractéristiques d'un nombre plus important de produits est également requise (75%).

Dans les cas où l'export implique une hausse sensible de la production à réaliser (et sous réserve de capacités de production constantes), l'intensité nouvelle de la production peut également impliquer le développement de la capacité des équipes de production à prioriser certains produits (commandes spéciales, grands comptes, clients lointains...), en tenant potentiellement compte des délais d'acheminement – une tendance soulignée par 75% des entreprises exportatrices interrogées.

Selon les modèles économiques en place, l'ouverture de capacités de production directement à l'étranger peut également nécessiter le déploiement de programmes de formation des équipes de production. Ces compétences pédagogiques sont plébiscitées par les trois quarts des entreprises dans le cadre de leur développement international.

DES BESOINS EN COMPÉTENCES EN TECHNIQUES DE PRODUCTION VARIÉS

Près de la moitié des entreprises interrogées jugent la maîtrise de nouvelles technologies de production (43%) et la maîtrise de techniques de fabrication spécifiques (38%) nécessaires à la réponse aux exigences des nouveaux marchés abordés dans le cadre d'un développement export. Ces deux dimensions peuvent permettre d'apporter la flexibilité nécessaire.

LA MAÎTRISE DES LANGUES ÉTRANGÈRES RESTE IMPORTANTE DANS UN CONTEXTE DE PRODUCTION

Bien que les équipes de production n'aient généralement pas vocation à interagir directement avec le client ou les différents interlocuteurs étrangers des entreprises, celles-ci sont nombreuses (71%) à estimer qu'il est nécessaire pour les professionnels de la production de maîtriser les langues étrangères (compréhension des instructions, des cahiers des charges et des documents historiques en langue étrangère, suivi des formations et des certifications internationales, etc.).

DOMAINES DE COMPÉTENCES À DÉVELOPPER

Gestion, évaluation et qualité (1/2)

Si la famille de métier « gestion, évaluation et qualité » n'est pas la plus directement impactée par le développement d'une activité export, ses métiers peuvent toutefois nécessiter certaines adaptations de méthode ou d'outils – et donc créer de nouveaux besoins en compétences. Ainsi des méthodes de travail et d'analyse spécifiques (contrôle de gestion, environnement), une adaptation de certains outils (informatique) voire un suivi plus rigoureux des productions destinées à l'export (qualité) sont observables dans une partie des entreprises exportatrices de l'ameublement.



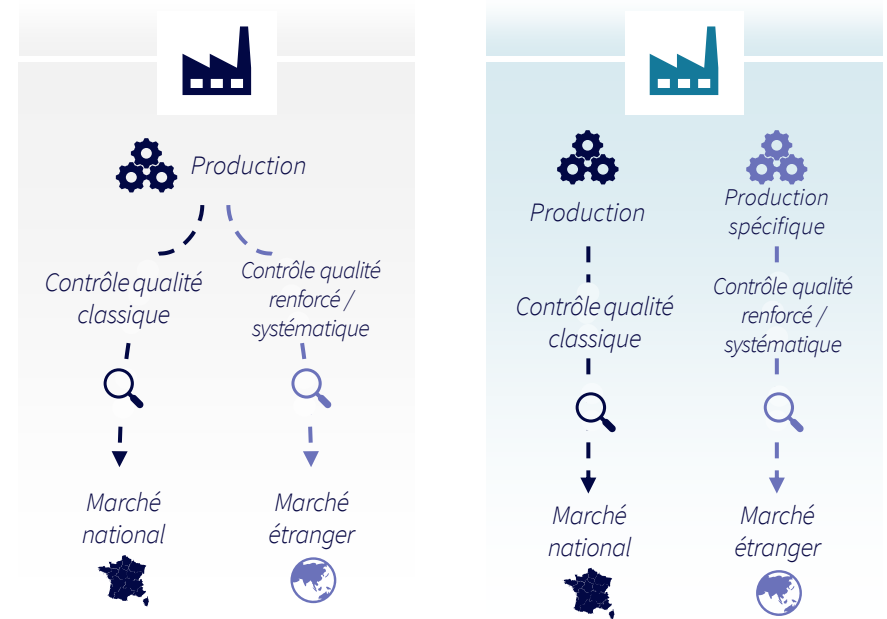
PRINCIPAUX IMPACTS MÉTIER

L'activité du **contrôle qualité** peut être impactée par l'ouverture d'un nouveau marché ou d'un nouveau produit ou ligne de produits. Les techniciens qualité doivent être en capacité de **mettre en œuvre de nouveaux process de contrôle de conformité** des produits (*i.e.* contrôle systématique sur les pièces destinées à un nouveau marché, reporting renforcé...). La **maîtrise de nouvelles normes spécifiques** aux marchés exports (*i.e.* marché américain) peut également devenir nécessaire. De même l'**activité environnement / sécurité** peut être impactée à l'aune des implications RSE (émissions et emballages supplémentaires) du développement de l'export (calcul et réponses).

L'**administration informatique** de l'entreprise peut également être impactée par un développement à l'international. La mise en place de transactions ou d'une comptabilité en devises peut notamment impliquer la **modification de programmes internes** (*workflows*, tableaux de bord...) voire le paramétrage de **logiciels métiers**, la **création d'interfaces nouvelles**, l'**intégration de nouveaux systèmes** (dans les CRM, ERP...), dans les entreprises les plus matures numériquement – ce qui impose parfois le **renforcement des compétences numériques** ainsi qu'une meilleure **gestion du temps de travail** pour la bonne intégration de ces nouvelles tâches.

Les entreprises sont également impactées dans leur **contrôle de gestion**. Le métier de contrôleur de gestion **peut apparaître dans les entreprises exportatrices qui n'en disposaient pas encore**, et les missions liées au contrôle de gestion évoluent. Les **compétences en traitement et analyse de données financières** se renforcent, là encore en intégrant une dimension liée au paiement en devises et évaluation de rentabilité de ces activités. Les **compétences en analyse des coûts** se voient renforcées par la nécessité de prendre en compte de nouveaux éléments (coûts relatifs à la maintenance d'un stock export, change, marketing spécifique, participation à des salons...). D'autres **éléments d'analyse non-financiers** particulièrement importants sur l'export peuvent également supposer l'assimilation de nouvelles connaissances : suivi du temps de traitement des commandes, des délais de livraison, des délais d'encaissement...

Exemple de process de renforcement du contrôle qualité
Illustration KYU Associés, à partir des entretiens réalisés avec les entreprises



DOMAINES DE COMPÉTENCES À DÉVELOPPER

Gestion, évaluation et qualité (2/2)

L'ADAPTATION DES CONTRÔLES AUX SPÉCIFICITÉS DES MARCHÉS-CIBLES, UN PRÉREQUIS POUR L'EXPORT

En matière de contrôle qualité, l'adaptation aux spécificités des marchés cibles apparaît être une **compétence indispensable** à développer pour les entreprises exportatrices de la fabrication d'ameublement.

En effet, 9 entreprises sur 10 estiment que la réussite à l'export nécessite une compréhension des **exigences locales** en termes de **qualité**, de **réglementations** et de **préférences** des consommateurs. En outre, toutes les entreprises pensent qu'il est nécessaire d'adapter les **processus de gestion**, les **méthodes d'évaluation** et les **standards de qualité** en fonction des spécificités de chaque marché.

Cette adaptation aux spécificités des marchés **est facilitée, mais ne semble pas conditionnée, par la maîtrise des langues étrangères** : seule une courte majorité d'entreprises exportatrices (57%) estiment que la connaissance des langues étrangères est indispensable pour les professionnels de la gestion, de l'évaluation et de l'assurance qualité.

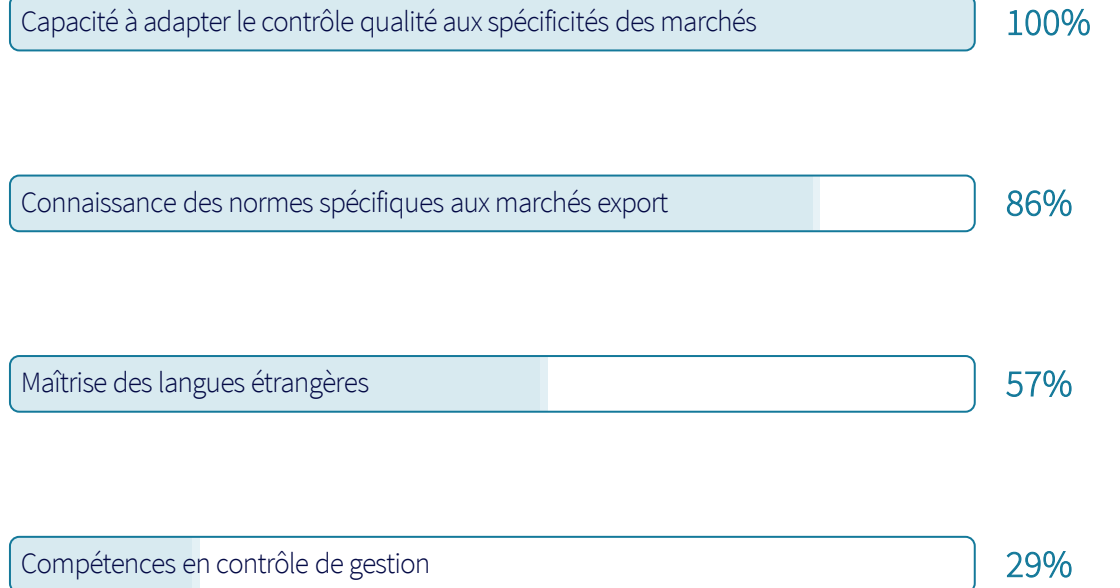
L'EXPORT, ACCÉLÉRATEUR POTENTIEL DU DÉPLOIEMENT D'UN CONTRÔLE DE GESTION

Si moins d'un tiers (29%) des entreprises interrogées sont concernées, il apparaît toutefois que **disposer de compétences en contrôle de gestion peut être déterminant dans le suivi régulier des coûts et recettes spécifiques à l'activité export** des entreprises concernées.

Certaines entreprises, notamment celles de moins de 50 salariés, peuvent ainsi **profiter d'un développement à l'international pour initier une démarche de contrôle de gestion** sur la totalité de leurs activités.

Les principales compétences à renforcer pour les métiers relatifs à la gestion, à l'évaluation et à la qualité en lien avec l'export

Source : enquête et traitement KYU, 2024



DOMAINES DE COMPÉTENCES À DÉVELOPPER

Logistique et maintenance (1/3)

Les enjeux traditionnels de la logistique, qui couvrent notamment l'envoi, l'acheminement et la réception des produits, apparaissent encore plus prégnants dans une entreprise qui exporte que dans une structure uniquement présente en France métropolitaine. Le rallongement de la distance et de la durée d'acheminement implique notamment un nombre de ruptures de charge plus important – et donc des risques accrus, dont l'entreprise doit se prémunir.



PRINCIPAUX IMPACTS MÉTIER

Renforcement des compétences liées à la **gestion et à l'optimisation du fret** (optimisation des itinéraires, planification des expéditions et des livraisons...). La **maîtrise de l'envoi via conteneur** devient indispensable, y compris les spécificités liées à la proportion de charge de ces derniers (*full container load / less than a container load*), selon la typologie des produits et le niveau de gamme, la maîtrise de la **livraison par avion** peut être nécessaire. Une **dimension informatique** peut s'ajouter dans certains cas (mobilisation de progiciels de type TMS).

Des compétences renforcées en **gestion des stocks** deviennent nécessaires, notamment pour les entreprises qui ne disposent pas de stocks pour le marché national. Ces stocks, qui peuvent ou non être **déportés dans des pays tiers**, permettent de **lisser les effets des délais d'acheminement** et de **garder la main sur les produits en attente du règlement des commandes**, ou en cas d'évènement exceptionnel (*i.e.* catastrophe naturelle, crise politique...) en attendant le rétablissement de conditions favorables à la livraison. Là encore, une **dimension informatique** (utilisation de progiciels de type WMS) peut nécessiter le renforcement des compétences.

La **gestion de la relation avec les différents partenaires logistiques** (transitaires, transporteurs, emballeurs...) implique la mise en œuvre de compétences en **négociation** (mise en concurrence, décomposition des prix et des moyens logistiques proposés...) et en **communication** – qui doivent permettre l'obtention de meilleures conditions contractuelles, ainsi qu'en **pilotage de la performance des prestataires** (particulièrement pour les directeurs et responsables logistique).

L'intégration de **connaissances spécifiques** liées aux **documentations à produire et à suivre** (*voir ci-contre*) devient clé. Ces connaissances peuvent s'accompagner d'une **maîtrise des conventions internationales de transports** (*Bill of lading/Airway bill, lettre de voiture ou CMR, lettre de transport ferroviaire ou CIM...*).

Les **achats** peuvent quant à eux être impactés par des **enjeux de sécurisation** (*i.e.* pénurie mondiale de bois lors de la pandémie) et de **conformité** (*i.e.* essences interdites) des approvisionnements.

Si la réglementation et les contraintes logistiques peuvent varier fortement d'un marché à l'autre (notamment selon la dichotomie export proche / grand export), la **maîtrise des documents et déclarations à produire et à suivre est primordiale**. Sont notamment concernés, par étape de la chaîne logistique :

1. **Préacheminement** : Édition des factures, listes de colisage, certificats d'origine (EUR1...) et certificats de conformité
2. **Douanes** : Procuracy auprès de l'administration des douanes licences d'exportation, déclarations de douanes export
3. **Transport international** : Titres de transport, certificats d'assurance transport
4. **Douanes** : Déclarations de douanes import
5. **Livraison** : Bordereau de livraison, réserves éventuelles

DOMAINES DE COMPÉTENCES À DÉVELOPPER

Logistique et maintenance (2/3)

Les enjeux traditionnels de la logistique, qui couvrent notamment l'envoi, l'acheminement et la réception des produits, apparaissent encore plus prégnants dans une entreprise qui exporte que dans une structure uniquement présente en France métropolitaine. Le rallongement de la distance et de la durée d'acheminement implique notamment un nombre de ruptures de charge plus important – et donc des risques accrus, dont l'entreprise doit se prémunir.



PRINCIPAUX IMPACTS MÉTIER

L'acheminement de marchandises via le fret de longue distance (maritime, dans l'immense majorité des cas) implique de maîtriser la répartition des responsabilités, et donc des risques et frais associés (transport, assurances...) entre fabricant et acheteur d'ameublement. La maîtrise des INCOTERMS® et la capacité à les fixer avec les clients deviennent indispensables (avec de forte disparité dans les pratiques : les petites structures positionnées sur le haut de gamme et disposant de produits fortement différenciants ayant tendance à privilégier les INCOTERMS® des groupes E et F, voir ci-contre).

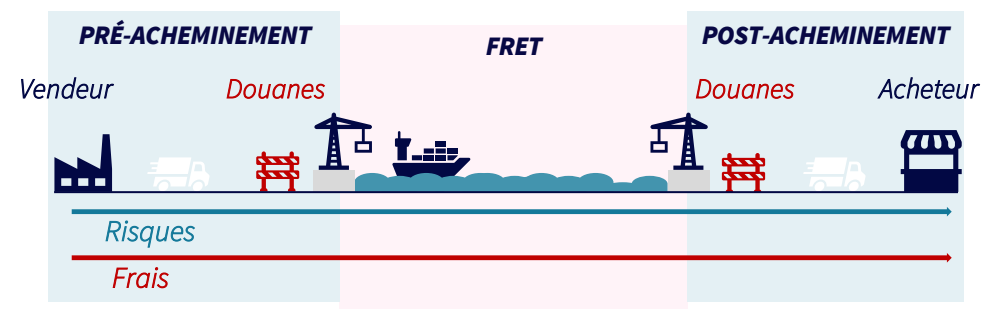
La gestion des délais d'acheminement devient également plus prégnante que sur le marché national – être en capacité de livrer rapidement partout dans le monde étant fortement différenciant. Les notions d'*Estimated Time Departure* (ETD) et d'*Estimated Time Arrival* (ETA) doivent notamment être assimilées afin de donner de la visibilité aux acheteurs. Une maîtrise des portails ou plateformes informatiques des transporteurs (i.e. placement des ordres de picking, tracking...) est donc requise.

Un emballage spécifique des produits pour l'acheminement longue distance (grand export) doit être réalisé – si celui-ci est internalisé, les équipes en charge de la logistique peuvent être directement impactées. La maîtrise de techniques d'emballage avancées (caisse en bois, capitonnage, double emballage...) est alors nécessaire. Selon les destinations, la connaissance des agréments à valider (i.e. lutte contre les insectes xylophages sur les caisses en bois) peut aussi s'avérer utile.

La connaissance et la capacité d'adaptation aux différents marchés internationaux des équipes logistique peuvent enfin se caractériser par un suivi des réglementations spécifiques pouvant impacter l'acheminement des produits (i.e. [loi emballage](#) en Allemagne).

Acheminement des produits et partage du risque

Illustration KYU Associés



Les INCOTERMS® permettent de déterminer la répartition des frais et des risques liés à l'acheminement des marchandises entre le vendeur et l'acheteur. Il en existe 11 en tout, réparti dans 4 familles :

- **Groupe E** (EXW) : obligation minimale pour le vendeur ;
- **Groupe F** (FCA, FAS, FOB) : le vendeur remet les marchandises au transporteur désigné par l'acheteur, sans s'acquitter des frais de transport principaux (fret) et sans en assumer les risques ;
- **Groupe C** (CFR, CIF, CPT, CIP) : le vendeur supporte les frais du transport principal jusqu'au lieu convenu dans la zone de post-acheminement, mais pas les risques ;
- **Groupe D** (DAP, DPU, DDP) : le vendeur supporte les frais du transport principal et les risques jusqu'au lieu convenu dans la zone de post-acheminement.

DOMAINES DE COMPÉTENCES À DÉVELOPPER

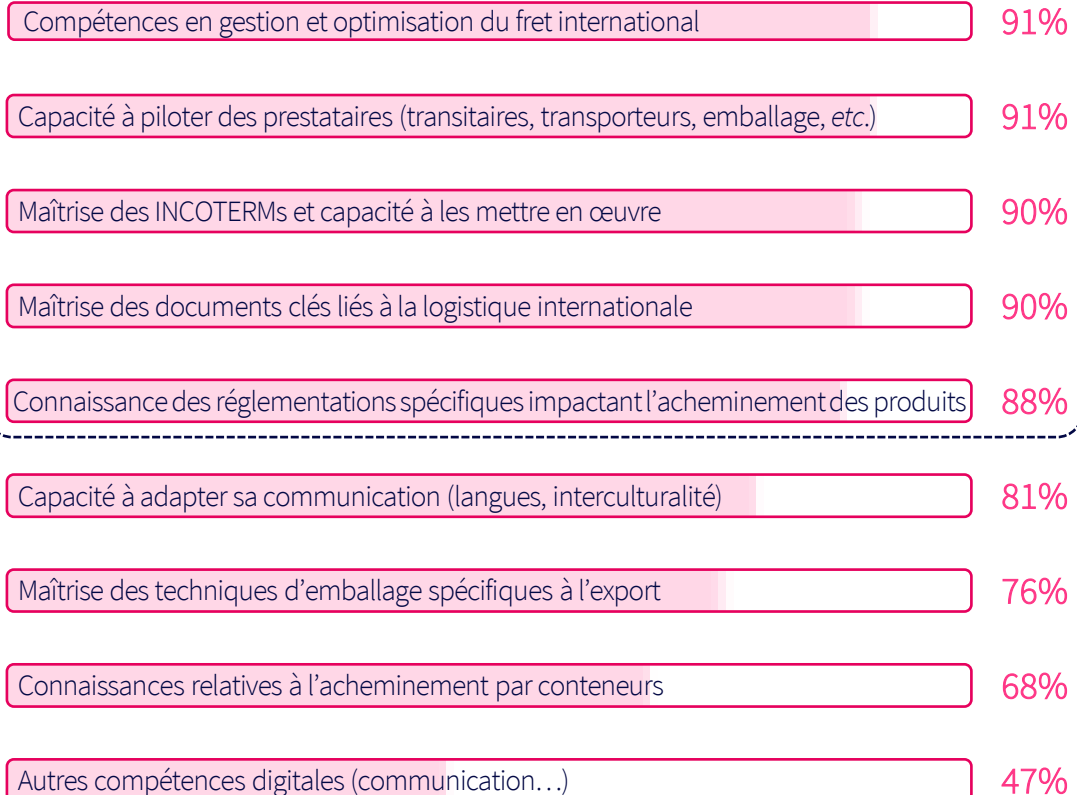
Logistique et maintenance (3/3)

76%

Des entreprises répondantes considèrent que les métiers de la logistique et de la maintenance sont significativement impactés par le développement des activités à l'export

Les principales compétences à renforcer pour les métiers relatifs à la logistique et à la maintenance en lien avec l'export

Source : enquête et traitement KYU, 2024



Compétences plébiscitées par les entreprises qui exportent le +

DES BESOINS EN LIEN AVEC L'ACHEMINEMENT DE MARCHANDISES À L'EXPORT

La plupart des entreprises exportatrices de la fabrication d'ameublement (quelle que soit la part de l'export dans leur chiffre d'affaires) considèrent que les compétences liées à l'acheminement de marchandises via le fret de longue distance doivent prioritairement être développées par les professionnels de la logistique.

Cela recouvre pour 91% des entreprises la capacité de gestion et d'optimisation du fret à l'international (délais d'acheminement, etc.) et celle de sélectionner et de piloter les prestataires pertinents (transitaires, transporteurs, etc.). Les opérations logistiques export impliquent également le renforcement de la connaissance des réglementations impactant l'acheminement des produits pour 88% des entreprises interrogées.

En outre, l'organisation d'opérations de transport international implique une répartition des frais et des risques liés à l'acheminement entre fabricant et acheteur d'ameublement. Ainsi, neuf entreprises sur 10 affirment que la maîtrise des INCOTERMS, permettant de gérer cette répartition, est une compétence devant être développée par les professionnels de la logistique.

Une majorité d'entreprises (81%) considèrent également que les compétences relatives à la maîtrise des techniques d'emballage spécifiques à l'export (i.e. capitonnage, caisses en bois) et les connaissances relatives à l'acheminement par conteneurs (68%) doivent être maîtrisées par les professionnels de la logistique dans un contexte d'export.

DES COMPÉTENCES TRANSVERSES ÉGALEMENT INDISPENSABLES

Dès lors que les professionnels de la logistique sont amenés à échanger avec divers prestataires internationaux, la capacité de communication en langue étrangère est stratégique. La maîtrise de langues étrangères et la capacité d'adaptation de son discours à un public interculturel par les métiers de la logistique est considéré prioritaire par plus de 80% des entreprises interrogées.

Dans un contexte de digitalisation croissante, près de la moitié des entreprises affirment que certaines compétences digitales complémentaires doivent être acquises par les professionnels de la logistique.



SOUS-SECTION 3

SYNTHÈSE

SYNTHÈSE - DOMAINES DE COMPÉTENCES À DÉVELOPPER

Vision métier - référentiel

	FAMILLE DE MÉTIERS	DOMAINES DE COMPÉTENCES À DÉVELOPPER	SPÉCIFICITÉS LIÉES À LA DITRIBUTION	SPÉCIFICITÉS LIÉES AU NIVEAU DE GAMME
RÉFÉRENTIEL MÉTIER	VENTE	<ul style="list-style-type: none"> Compétences en prospection commerciale adaptée (détection et réponse aux appels d'offres étrangers, génération de leads, prospection digitale, etc.) Maîtrise de nouveaux outils d'aide à la vente (tablette, simulateurs, IA, etc.) Compétences d'adaptation de son discours et de sa posture aux spécificités culturelles du/des marché(s) cible(s) Maîtrise des langues étrangères (vocabulaire technique, négociation) Compétences en animation et préparation des salons internationaux 	<ul style="list-style-type: none"> Contract : Capacité à entretenir une relation privilégiée avec les prescripteurs Retail : Maîtrise des principaux distributeurs et points d'entrée sur les marchés cibles E-commerce : Maîtrise des <i>market places</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Compétences en animation et préparation d'opérations ponctuelles (<i>showrooms</i>, off salon, <i>pop-up stores</i>) (Haut de gamme)
	MARKETING ET COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none"> Compétences en marketing digital (<i>Community management</i>, référencement web, etc.) Capacité d'adaptation des contenus aux spécificités culturelles du/des marché(s) cible(s) Compétences en <i>média planning</i> Connaissance des relais marketing pertinents sur un/des marché(s) cible(s) (prescripteurs, régie publicitaire, presse spécialisée, etc.) et capacité à entretenir une relation privilégiée avec eux Compétence en analyse de données (<i>tracking site internet</i>, <i>benchmark</i> des prix, analyse d'audience, etc.) et en mobilisation de solutions d'IA (automatisation des campagnes...) Maîtrise des langues étrangères Maîtrise des techniques liées à la création de contenus Compétence en lien avec la gestion des prestataires (agences de communication, traducteurs, monteurs vidéo, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> E-commerce : Compétences renforcées en marketing digital sur les réseaux sociaux et conception de campagnes digitales E-commerce : <i>maîtrise des market places</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Haut de gamme : Capacité à scénariser des produits dans le cadre de campagnes sur les réseaux sociaux Haut de gamme : Compétences en lien avec la création de campagnes marketing autour de « temps forts » (salons, opérations ponctuelles)
	CONCEPTION, R&D ET DESIGN	<ul style="list-style-type: none"> Compétences en veille de marché (tendances, besoins, concurrence) Connaissance des normes spécifiques au(x) marché(s) cible(s) Maîtrise des codes du design international Capacité à adapter sa communication (langue, interculturalité) Capacité à intégrer des contraintes supplémentaires dans la conception des produits (logistique, matériaux, environnement, etc.) Maîtrise de nouvelles technologies de conception (3D, réalité virtuelle, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> E-commerce : Capacité à traduire techniquement les commandes web spécifiques (configurateurs en ligne) Contract et retail haut de gamme : Capacité à collaborer avec des designers de renom dans le cadre de partenariats créatifs 	

SYNTHÈSE - DOMAINES DE COMPÉTENCES À DÉVELOPPER

Vision métier - référentiel

	FAMILLE DE MÉTIERS	DOMAINES DE COMPÉTENCES À DÉVELOPPER	SPÉCIFICITÉS LIÉES À LA DITRIBUTION	SPÉCIFICITÉS LIÉES AU NIVEAU DE GAMME
RÉFÉRENTIEL MÉTIER	ÉVALUATION, QUALITÉ	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des normes spécifiques aux marchés cibles • Capacité à adapter le contrôle qualité aux spécificités des marchés • Compétences en contrôle de gestion 		<ul style="list-style-type: none"> • Haut de gamme: Compétences de mise en œuvre d'un contrôle qualité renforcé
	MANAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à concevoir et piloter une stratégie export (conception des documents stratégiques, suivi des KPIs, etc) • Capacité à fédérer les équipes autour d'un projet export • Compétence liée à la gestion des ressources humaines à distance • Capacité à nouer des partenariats • Capacité à questionner ses modes de fonctionnement habituels • Compétence technique en ingénierie d'implantation (création de sociétés, filiales, gestion des franchises, etc.) • Capacité à pitcher (son projet commercial, sa stratégie export) • Connaissance des modalités de financement à l'export 		
	ADMINISTRATION	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des réglementations douanières et procédures administratives à l'étranger • Compétences juridiques spécifiques (veille réglementaire, gestion des contentieux, etc.) • Capacité à piloter des prestataires spécifiques (juristes, comptables, cabinets de conseil, etc.) • Compétences spécifiques aux transactions financières internationales (crédits documentaires, change et devise, dédouanement, etc.) • Capacité à gérer les risques et les polices d'assurances associées • Capacité à adapter sa communication (langues, interculturalité) 		
	PRODUCTION	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise de techniques de fabrication spécifiques • Maîtrise de nouvelles technologies de production • Maîtrise des caractéristiques techniques d'un nombre plus important de produits • Capacité à prioriser la production de certains produits • Compétences en formation d'équipes de production • Capacité à faire preuve d'une polyvalence renforcée 		

SYNTHÈSE - DOMAINES DE COMPÉTENCES À DÉVELOPPER

Vision métier - référentiel

FAMILLE DE MÉTIERS	DOMAINES DE COMPÉTENCES À DÉVELOPPER	SPÉCIFICITÉS LIÉES À LA DITRIBUTION	SPÉCIFICITÉS LIÉES AU NIVEAU DE GAMME
RÉFÉRENTIEL MÉTIER	ADMINISTRATION DES VENTES <ul style="list-style-type: none"> • Connaître les dispositifs de financement à l'étranger • Maîtriser les dispositifs de paiement à l'international (crédit documentaire, change, etc.) • Savoir gérer les risques et les assurances à l'international • Savoir mettre en place un service après-vente à distance • Maîtriser les langues étrangères • Savoir communiquer à distance 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>E-commerce</i> : Capacité à traiter les commandes web spécifiques (configurateurs en ligne...) 	
	LOGISTIQUE <ul style="list-style-type: none"> • Savoir gérer et optimiser le fret à l'international • Savoir gérer et optimiser des stocks • Connaître les INCOTERMS et savoir les mettre en œuvre • Maîtrise des outils-métiers (WMS et TMS) • Connaître les documentations clés relatives au transport à l'international (convention internationale de transport, titres de transport, etc.) • Être capable de mettre en place une veille stratégique (anticipation des tendances de marché, risque d'approvisionnement et évolutions législatives impactant les achats) • Maîtrise des techniques d'emballage renforcé • Savoir entretenir une relation privilégiée avec les fournisseurs • Savoir communiquer à distance • Maîtriser les langues étrangères 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>E-commerce</i> : Capacité à gérer les commandes web spécifiques (formulaires contact...), maîtrise des processus logistiques du <i>drop shipping</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Haut de gamme</i> : Maîtrise de la livraison express (par avion) • <i>Haut de gamme</i> : Connaissance des INCOTERMS de type E et F et maîtrise de leur mise en œuvre pour les produits • <i>Haut de gamme</i> : Maîtrise de l'emballage en caisse en bois / capitonnage
	CONTRÔLE DE GESTION <ul style="list-style-type: none"> • Savoir traiter et analyser les données financières intégrant les paiements en devises • Savoir mener des analyses de coûts qui intègrent les éléments liés à l'export • Maîtrise des nouvelles données liées à l'export et capacité à les intégrer dans des analyses non-financières 		

PARTIE 5

ANALYSE DES VIVIERS
DE RECRUTEMENT

05



PASSERELLES ET MOBILITÉS

Les différents types de mobilité professionnelle

MOBILITÉS SPATIALES

- **Mobilités externes/internes** : le salarié change de poste au sein de son entreprise (mobilité interne) ou en dehors de celle-ci (mobilité externe). À noter que, contrairement à la reconversion professionnelle*, une mobilité externe (verticale ou horizontale) n'implique pas un changement radical du domaine de compétences et de la famille de métiers
- **Mobilité géographique** : un type de mobilité qui implique un changement de poste et d'environnement de travail, ce à la suite d'une mutation ou reconversion professionnelle.

MOBILITÉS DE MÉTIERS

- **Mobilité verticale** : la personne exerce un métier dont le niveau de compétences et de responsabilité est plus élevé par rapport à son métier précédent. Pour ce faire, le salarié bénéficie de dispositifs de formation professionnelle (interne ou externe) lui permettant d'exercer son nouveau métier.
- **Mobilité horizontale** : il s'agit d'une forme de mobilité où le salarié exerce un nouveau métier ayant un niveau de qualification similaire au poste occupé précédemment. Cette mobilité peut avoir lieu au sein de la même entreprise (mobilité horizontale interne) ou en dehors de celle-ci (mobilité horizontale externe).

***Reconversion professionnelle** : le salarié est amené à exercer un métier très éloigné de son précédent poste à la fois en termes de cœur de compétences, de famille de métiers et de secteur d'activité.

Il s'agit donc d'une **mobilité profonde** où le salarié doit acquérir un socle de compétences nouveau via la formation professionnelle.

EXEMPLES DE MOBILITÉS PROFESSIONNELLES

MOBILITÉ HORIZONTALE



Préparateur de commandes



Cariste

MOBILITÉ ASCENDANTE



Commercial export



Responsable zone export

RECONVERSION PROFESSIONNELLE



ADV



Data analyst

PASSERELLES ET MOBILITÉS

Note méthodologique

IDENTIFICATION DES MÉTIERS POUVANT FAIRE L'OBJET DE PASSERELLES

Comme tous les métiers, ceux spécifiques à l'export dans le contexte de la fabrication de l'ameublement peuvent rencontrer des tensions au recrutement, et l'identification des viviers de recrutement est un levier clé pour tenter d'y pallier. Les profils recrutés peuvent être très différents : secteur d'origine, niveau d'ancienneté, sortie d'école ou reconversion... Néanmoins, cette diversité n'exclut pas que des viviers de recrutement puissent être ciblés plus particulièrement.

Pour trois métiers clés (assistant export, commercial export et directeur international) pour le secteur, notre analyse vise à identifier des métiers constituant des viviers de recrutement intéressants pouvant éventuellement faire l'objet de passerelles, selon :

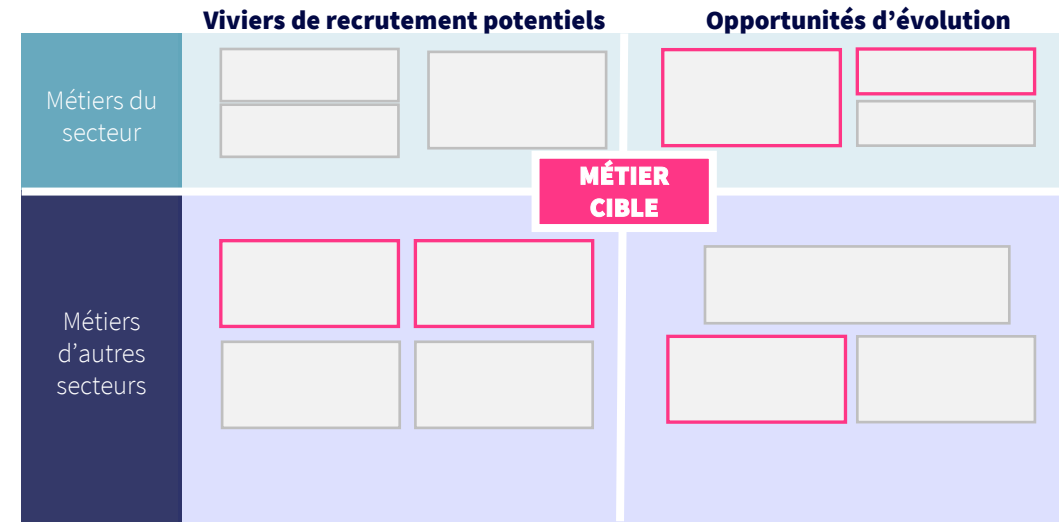
1. La proximité des fiches ROME en termes de savoirs et de savoir-faire.
2. La pertinence de la mise en œuvre de passerelles, selon le niveau de tension du métier identifié, ainsi que le volume d'effectifs salariés exerçant ce métier. Ainsi, les passerelles entre deux métiers très proches mais faisant l'objet de fortes tensions ne sont pas forcément pertinentes. C'est également le cas des passerelles qui ne concerneraient qu'un nombre très limité de personnes.

Les passerelles sont ensuite distinguées entre celles qui sont effectuées au sein même du secteur du transport public urbain et celles qui concernent des métiers appartenant à d'autres secteurs, ou transverses à plusieurs secteurs.

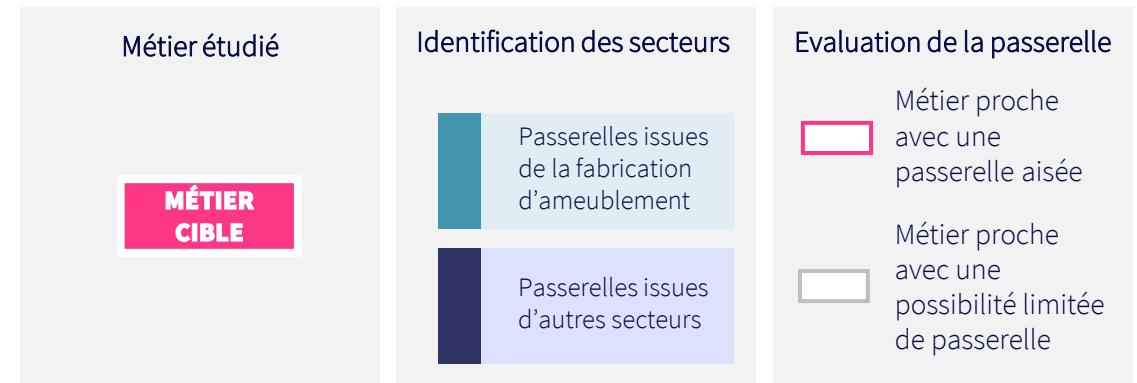
IDENTIFICATION DES OPPORTUNITÉS D'ÉVOLUTION DANS L'OPTIQUE DE RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DU SECTEUR

Ces mêmes métiers ont également été associés à des opportunités d'évolution, dans le secteur de la fabrication de l'ameublement et au-delà. Disposer de cette vision peut permettre de fidéliser les salariés en poste et d'augmenter l'attractivité des métiers du secteur. Également sur la base du référentiel ROME, elles tiennent compte de divers critères tels que la position hiérarchique, l'internationalisation du poste, l'évolution des compétences ou le changement de secteur.

Matrice de positionnement des passerelles du métier cible

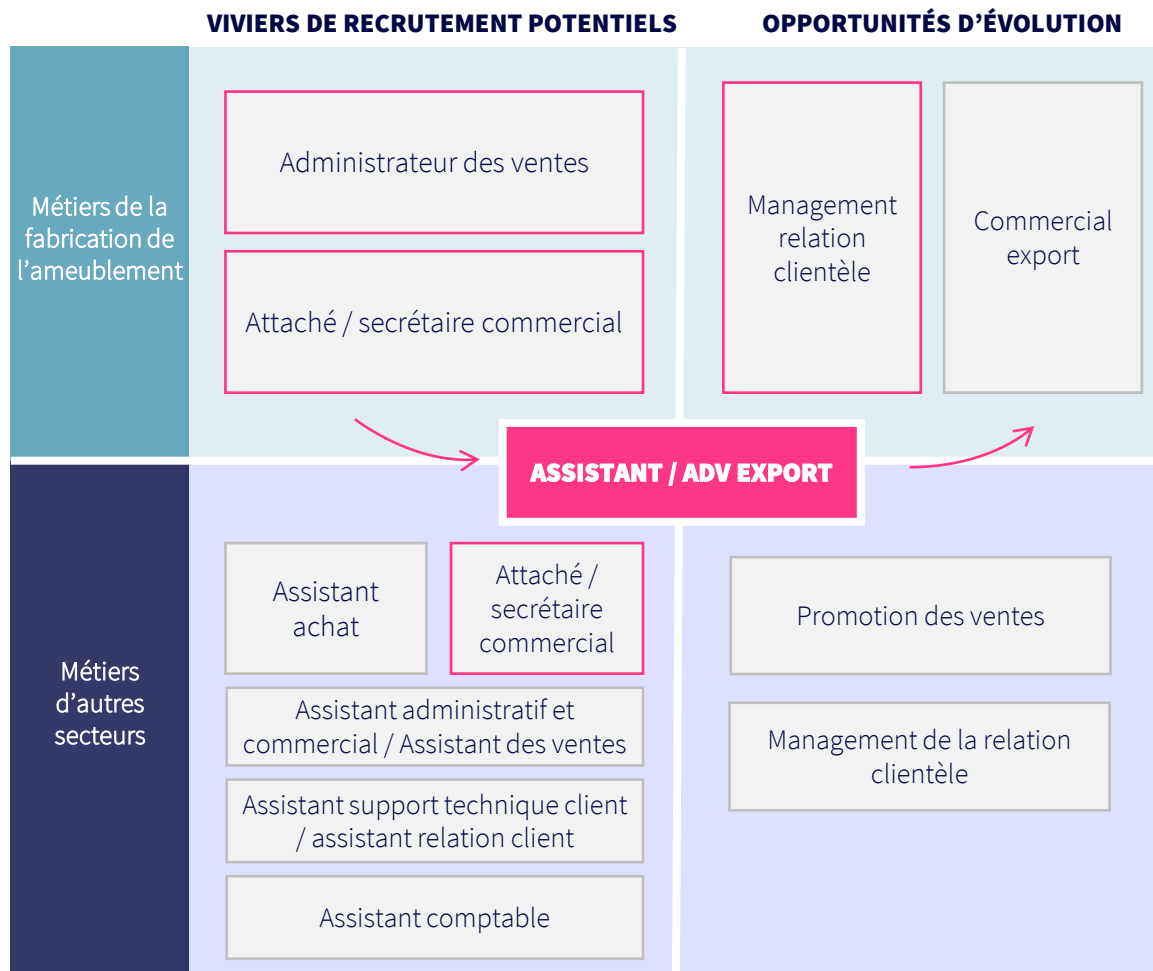


Légende de la matrice



PASSERELLES ET MOBILITÉS

Les passerelles du métier d'assistant export



UN MÉTIER D'ENTRÉE DANS LE COMMERCE INTERNATIONAL POUVANT MENER À DES ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES DANS LE SECTEUR

Dans bien des cas, le métier d'assistant export ou ADV export constitue la porte d'entrée d'une carrière dans le commerce international – quel que soit le secteur. L'attrait des personnes qui l'exercent pour l'international constitue à cet égard une opportunité de recruter et de garder dans le secteur fabrication de l'ameublement des profils qui ne s'y seraient pas dirigés en première intention.

Après quelques années d'expérience et en fonction de la taille de l'entreprise, les compétences indispensables à l'exercice du métier rendent possible une évolution vers des postes avec davantage de responsabilités (management de la relation clientèle / du back office). Le suivi d'un parcours de formation en *business development* rend également envisageable l'évolution vers un poste de commercial export, pour les profils ayant une appétence particulière pour la vente.

L'OPPORTUNITÉ DE STRUCTURER DES PASSERELLES INTERNES POUR RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DU MÉTIER

Ces passerelles peuvent permettre de renforcer encore l'attractivité du métier d'assistant export. Bien que les entreprises de la branche ne semblent pas connaître de tension au recrutement sur les profils d'ADV export (9 entreprises sur 10 avec une équipe dédiée à l'export déclarent ne pas rencontrer de difficulté particulière à cet égard, source : enquête KYU Associés, 2024), l'opportunité de structurer les mobilités est double :

- ▶ Les passerelles internes ainsi facilitées contribueraient au recrutement de commerciaux exports connaissant déjà l'entreprise et ses produits ;
- ▶ Cela rendrait plus aisé le « débloqué » de l'export dans certaines entreprises primo-exportatrices où les demandes export entrantes ne peuvent être traitées faute de spécialistes en interne.

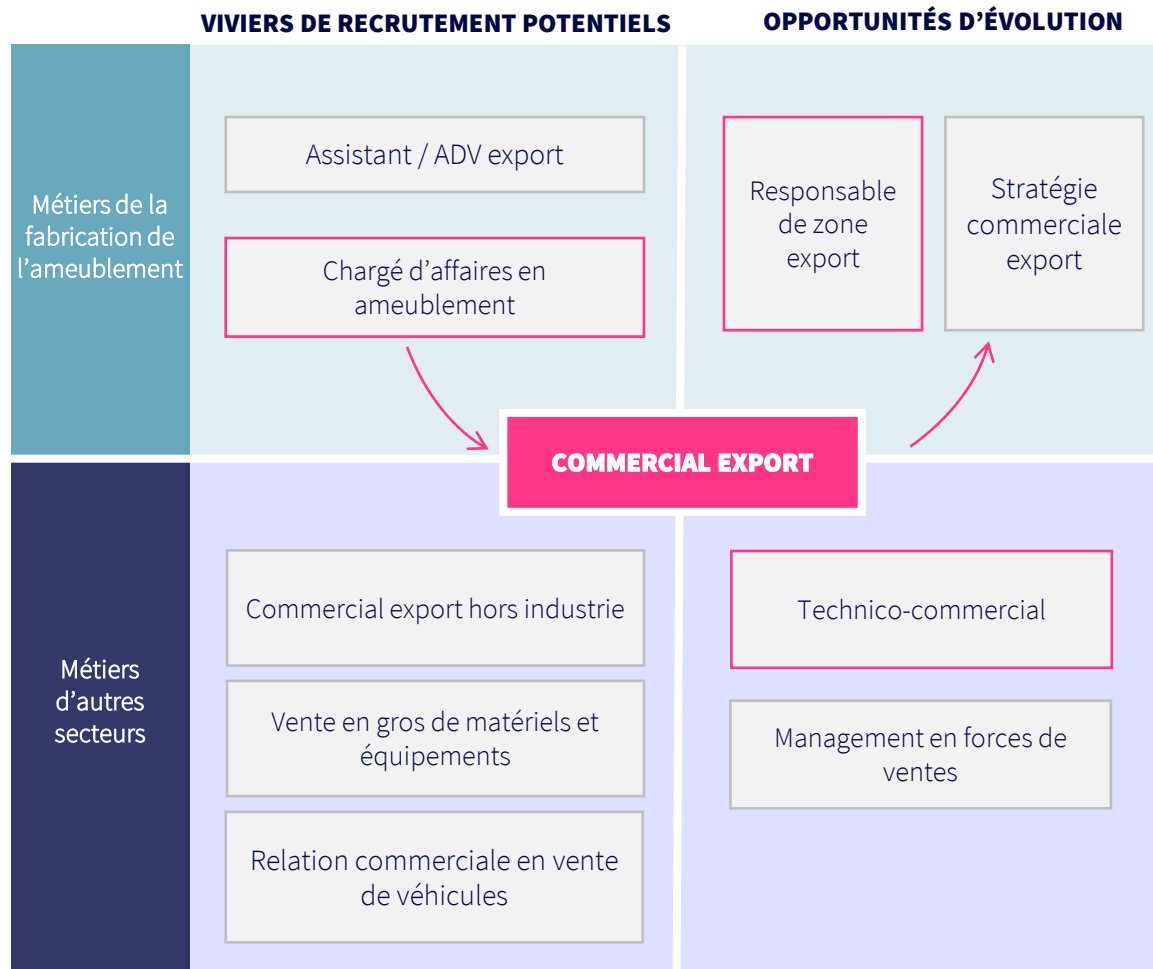
ANALYSE LINKEDIN

L'analyse de profils LinkedIn représentatifs confirme la très large prédominance des profils issus de formation Bac+2 et Bac+3 en commerce international sur les postes d'assistant export. Comme il s'agit d'un poste accessible directement après le diplôme, les profils ayant eu des expériences professionnelles très différentes avant d'exercer un poste d'assistant export sont rares. De nombreux parcours intègrent cependant d'une expérience professionnelle à l'étranger.



PASSERELLES ET MOBILITÉS

Les passerelles du métier de commercial export



UN MÉTIER PIVOT DE LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT À L'EXPORT

Le métier de commercial export, basé à l'étranger ou non, constitue le **métier pivot indispensable au développement d'une stratégie à l'international**. Dans les faits, pour les primo-exportateurs du secteur de la fabrication de l'ameublement, on constate que **son recrutement intervient le plus souvent dans un second temps - après le recrutement ou la formation d'un voire plusieurs assistant(s) / ADV export**.

Le recrutement d'un commercial export est toutefois **indispensable à la transition d'une stratégie opportuniste** (traitement de commandes entrantes) **à un réel développement du chiffre d'affaires à l'international** (prospection et expansion du portefeuille client – hors recours à un agent ou *freelance*).

UNE DIVERSITÉ DE VIVIERS DE RECRUTEMENT ET D'OPPORTUNITÉS D'ÉVOLUTION

Les **profils commerciaux** sont généralement plus mobiles que la moyenne sur le marché du travail : structurer des passerelles métiers spécifiques est donc particulièrement adapté à leurs parcours.

- ▶ Pour ce qui est des **mobilités horizontales internes au secteur**, deux parcours sont pertinents : celui depuis le **métier de chargé d'affaires en ameublement** (avec une formation aux spécificités de l'international ainsi qu'en langues, le cas échéant), et celui depuis le métier d'assistant export (avec une formation aux techniques de commercialisation et de négociation) ;
- ▶ Pour les **mobilités verticales**, des postes à responsabilités peuvent être atteints avec de l'expérience : l'évolution vers un poste de responsable de zone export peut être assez naturelle, mais les profils les plus seniors et les plus intéressés par le management peuvent également prétendre à d'autres postes d'encadrement commercial à l'international (*i.e.* directeur export) ;
- ▶ La présence de profils commerciaux dans la quasi-totalité des secteurs d'activité (industries notamment) rend également possibles des **passerelles en dehors de la fabrication d'ameublement**.

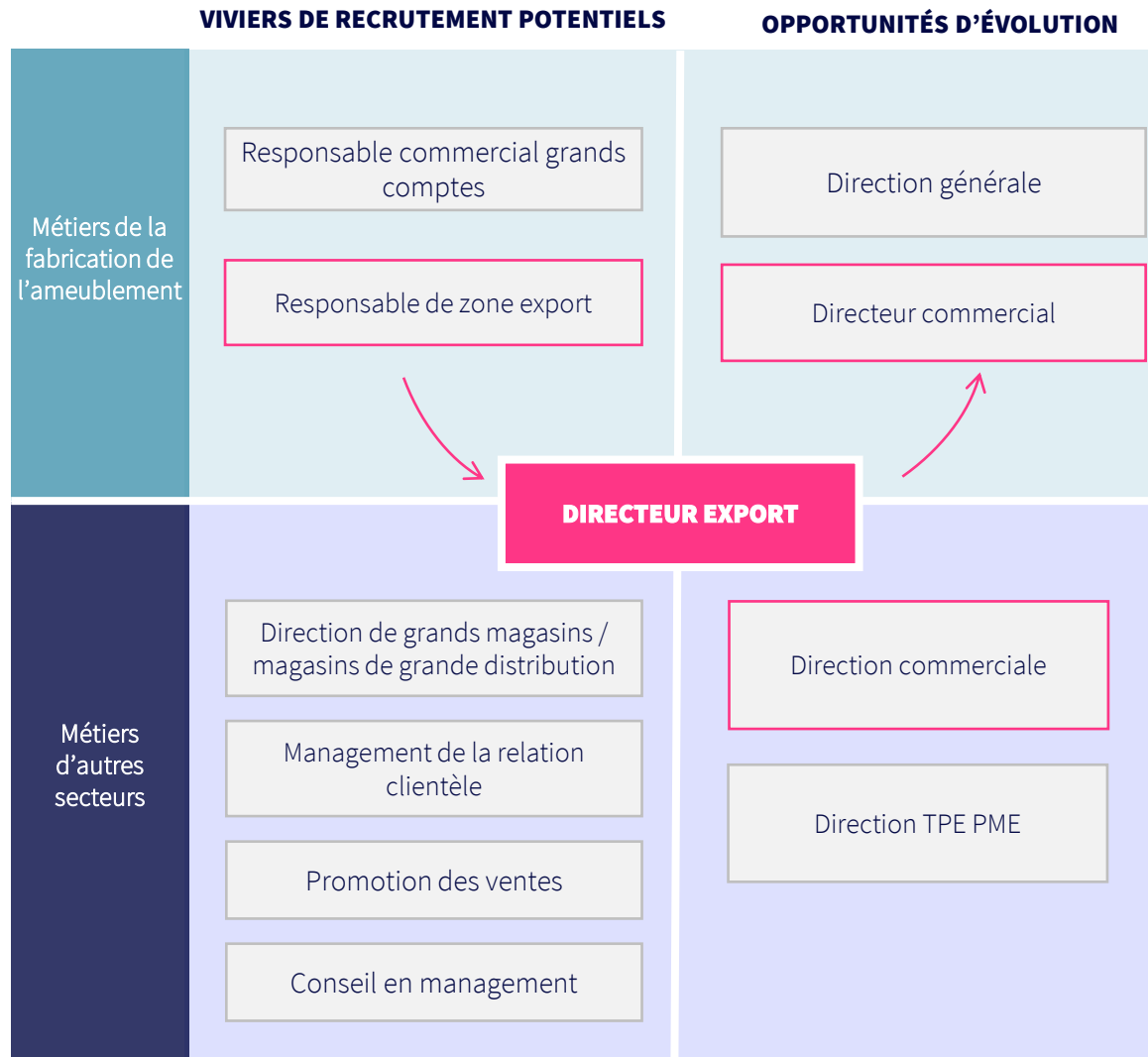
ANALYSE LINKEDIN

L'analyse des profils LinkedIn confirme les éléments identifiés via les autres moyens d'études. Les profils de commerciaux export sont toutefois plus variés que ceux des assistants exports. Signe de l'importance de la maîtrise linguistique sur ces postes, nombreux sont les commerciaux export ayant fait une licence en langues étrangères appliquées avant de basculer sur un master ou une spécialisation commerce / business development. Pour les responsables de zone export, on remarque que les **spécialités géographiques suivent parfois le profil tout au long de sa carrière**, sur différents postes (*i.e.* Asie).



PASSERELLES ET MOBILITÉS

Les passerelles du métier de directeur export/international



L'ABOUTISSEMENT D'UN PARCOURS EN COMMERCE INTERNATIONAL

À bien des égards, le métier de directeur export / international peut constituer l'aboutissement d'une carrière dans le commerce international.

Dans le secteur, la plupart des directeurs export ont en effet préalablement exercé le métier de **commercial export**, puis des responsabilités de management intermédiaire en commerce international (responsable de zone / responsable export) avant de parvenir à leur poste actuel. Un **autre parcours possible**, mais nettement moins fréquent, est celui consistant à **exercer d'abord des responsabilités en back office** (i.e. management de la relation clientèle à l'international).

Selon la taille des entreprises, les compétences et les aspirations des professionnels, le métier de directeur export peut toutefois **servir de tremplin pour atteindre des responsabilités encore plus importantes**. L'acquisition de compétences stratégiques importantes, ainsi que de compétences en management de profils variés (*back office* et commercial) peut en effet faciliter l'évolution vers des postes de direction commerciale, voire de direction générale.

UN NIVEAU DE COMPÉTENCES ET DE SÉNIORITÉ FACILITANT LES RECRUTEMENTS HORS SECTEUR

Pour les entreprises, le **recrutement d'un directeur international en externe est généralement synonyme d'exigences élevées**. Si les profils les plus séniors en commerce international sont particulièrement recherchés par les entreprises qui cherchent à structurer davantage leur développement à l'international (contacts, stratégie, partenaires...), les **entreprises disposant déjà d'une solide expérience en la matière peuvent se permettre de diversifier leur vivier de recrutement**.

Des passerelles depuis des métiers de direction de grands magasins, de promotion des ventes voire de conseil en management sont ainsi envisageables à condition de bien maîtriser des langues.

ANALYSE LINKEDIN

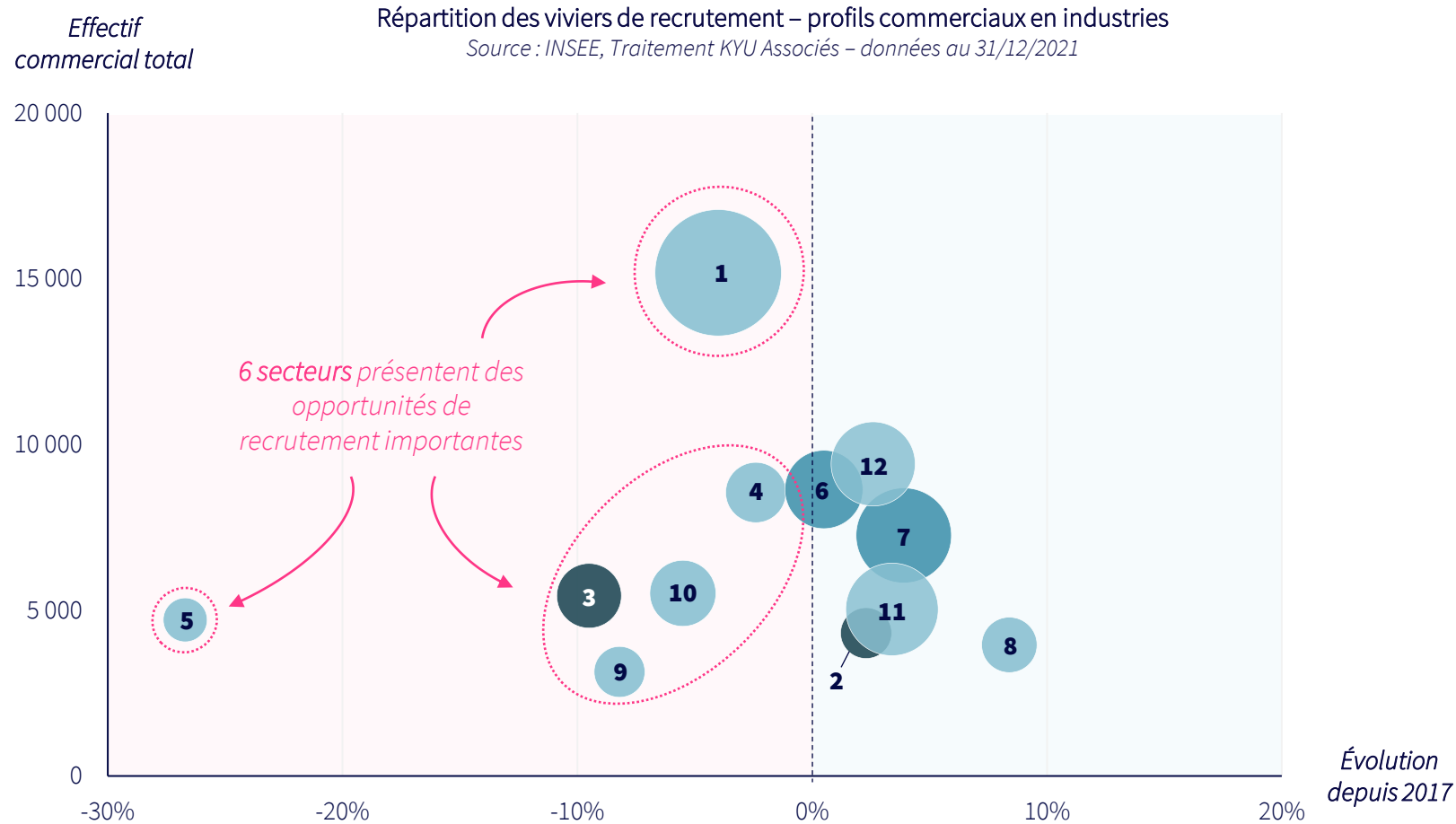
L'analyse de profils LinkedIn représentatifs permet d'identifier une **propension notable à la mobilité professionnelle**. Le niveau de séniorité et les compétences requises par le poste peuvent attirer des **profils variés ne provenant pas nécessairement du secteur**. Si la voie du **management commercial** est la plus représentée, **d'autres parcours plus atypiques sont également possibles** – notamment depuis des postes de management de la relation client (*back office*) voire depuis des postes à responsabilité dans le conseil en management.



CARTOGRAPHIE DES VIVIERS DE RECRUTEMENT – PROFILS COMMERCIAUX

Des opportunités de recrutement dans plusieurs secteurs proches

En se concentrant sur les effectifs exerçant une profession compatible avec les métiers stratégiques préalablement identifiés (professions liées au *business development*, voir légende), et en analysant leur évolution sur les 5 dernières années pour les secteurs d'activités proches de la Fabrication d'ameublement, il est possible d'identifier certains viviers de recrutement potentiels. Six secteurs d'activité (en gras) se caractérisent ainsi par des effectifs commerciaux en décroissance – autant d'opportunités de recrutements à saisir pour les entreprises de la branche. Le rapport entre la tendance d'évolution et l'effectif commercial total de chaque secteur permet par ailleurs de visualiser la taille potentielle de chaque vivier.



LÉGENDE

Par souci de pertinence, seuls les secteurs industriels ou connexes à l'industrie sont présentés.

1. Fabrication de denrées alimentaires et boissons
2. Fabrication de textiles, habillement cuir et chaussures
3. Travail du bois, industries du papier et de l'imprimerie
4. Industrie chimique
5. Industrie pharmaceutique
6. Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique
7. Métallurgie et fabrication de produits métalliques hors machines
8. Fabrication de produits informatiques, électroniques, optiques
9. Fabrication d'équipements électriques
10. Fabrication de machines et équipements
11. Fabrication de matériels de transport
12. Autres industries manufacturières

NB: La taille des points représente le nombre total de postes salariés de chaque secteur industriel.

Niveau de proximité du secteur avec la Branche :

- Éloigné ● Intermédiaire ● Proche

ANALYSE DES OFFRES D'EMPLOIS – PROFILS EXPORT

Des métiers spécifiques à l'export présentant des situations contrastées

DES RECRUTEMENTS QUI RESTENT MARGINAUX DANS LES SECTEURS INDUSTRIELS

En prenant comme référence l'ensemble des offres d'emplois publiées dans l'industrie, la part des métiers spécifiques au développement à l'international apparaît très marginale (à peine 0,3% des offres d'emplois publiées sur le total S2 2022 et S2 2023). Cette part est à peine supérieure (0,4%) dans le seul secteur de la fabrication d'ameublement (source : Textkernel, traitement KYU Associés – périmètre NAF31).

Si elle apparaît infime, cette part est toutefois à considérer dans un contexte où environ 60% des effectifs salariés de l'interindustrie exercent dans les métiers de la production.

UNE NETTE PRÉDOMINANCE DU MÉTIER D'ASSISTANT EXPORT

Parmi les métiers pour lesquels les données sont pertinentes, les métiers d'assistant export et de responsable export se détachent nettement. À eux deux, ils représentent plus de 80% des offres d'emplois publiées pour des métiers spécifiques au développement international en industrie. Les proportions constatées dans le seul secteur de la fabrication d'ameublement sont très similaires.

Si une très forte volatilité sur l'évolution du nombre d'offres d'emplois publiées rend difficile l'interprétation des résultats, la tendance générale semble faire état d'une baisse des besoins en recrutement sur ces métiers entre 2022 et 2023. Les métiers de spécialiste export (+117%) et de directeur marketing international (+32%) se caractérisent toutefois par une hausse importante du nombre d'offres d'emplois publiées entre le S2 2022 et le S2 2023.

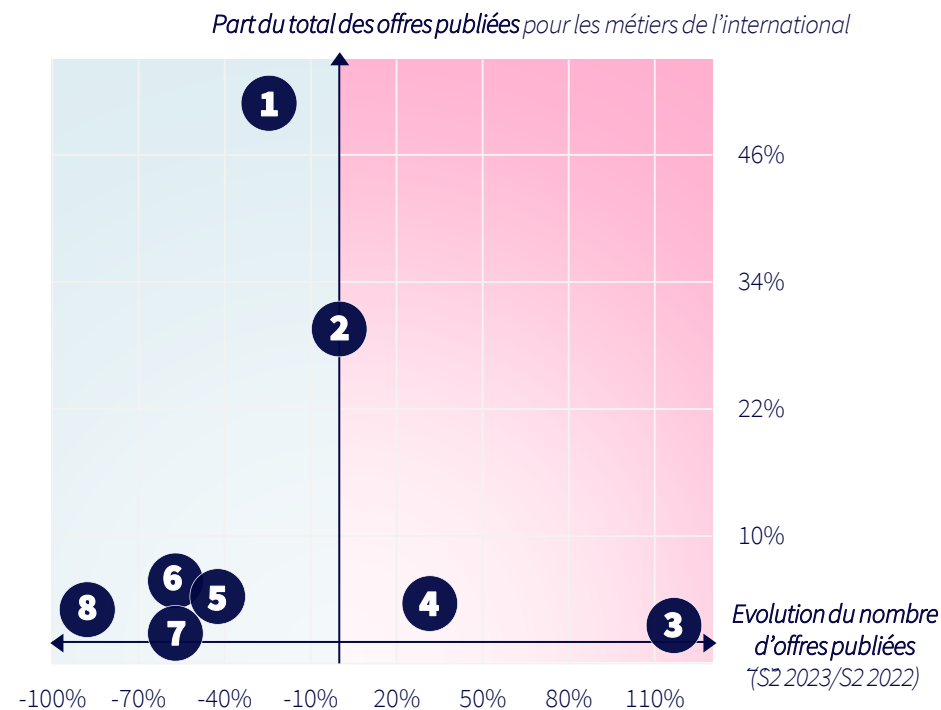
UNE FORTE DISPARITÉ DES NIVEAUX D'EXIGENCES

L'analyse des offres d'emplois par métier permet par ailleurs d'identifier de fortes divergences dans les profils recherchés par les entreprises industrielles :

- ▶ Les offres publiées pour le métier d'assistant / ADV export exigent pour la plupart un niveau Bac +2, mais sont également nombreuses à demander un Bac +3 voire un Bac +5 avec une spécialité commerce international ;
- ▶ Les offres publiées pour le métier de commercial export sont majoritaires à ne demander qu'un niveau Bac +2 ou Bac +3 (53% du total), et ce alors que la plupart des commerciaux export de l'ameublement disposent d'un diplôme de niveau Bac +5.
- ▶ Enfin, les offres pour les métiers de responsable de zone export se répartissent quasi équitablement entre les offres exigeant un diplôme de niveau Bac +2 à Bac +3 (50% du total) et celles pour lesquelles un diplôme de niveau Bac +5 est indispensable (37%).

Cartographie des offres d'emplois – métiers de l'export en industries

Source : Textkernel, traitement KYU Associés – données S2 2022 et S2 2023



1. Assistant / ADV export
2. Responsable export
3. Spécialiste export
4. Directeur marketing international
5. Chargé de compte international
6. Assistant import / export
7. Chargé études développement international
8. Responsable nouveaux marchés

Lecture : les offres d'emplois publiées pour le métier d'assistant / ADV export représentent 51% du total des offres publiées pour les métiers de l'international dans l'industrie. Le nombre d'offres publiées pour ce métier a baissé de 25% entre le S2 2022 et le S2 2023.

PARTIE 6

ANALYSE DE L'OFFRE
DE FORMATION

06



ANALYSE DE L'OFFRE DE FORMATION

Note méthodologique

1 Identification des certifications cibles pour chacune des familles de métiers stratégiques dans le développement à l'export

A. Pour chacune des familles de métiers stratégiques dans le développement des entreprises d'ameublement à l'export, identification des codes pertinents au sein du Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME)

L'objectif est de définir un périmètre métier à partir des codes ROME recensés sur les fiches-métiers de l'Ameublement Français afin d'identifier les codes associés au sein du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) et du Répertoire Spécifique (RS).

Famille de métier	Code ROME	Libellé
Direction	M1707	Stratégie commerciale
	M1302	Direction de petite ou moyenne entreprise
	H1102	Management et ingénierie d'affaires
Vente	D1406	Management en force de vente
	D1407	Technico-commercial
Marketing	M1705	Marketing
	M1701	Administration des ventes
Administration des ventes	D1401	Assistanat commercial
	D1402	Relation commerciale grands comptes et entreprises
Logistique	N1202	Gestion des opérations de circulation internationale des marchandises
	N1301	Conception et organisation de la chaîne logistique



B. Extraction des bases RNCP et RS

Cette extraction permet l'obtention des intitulés de formation RNCP et RS pour le périmètre premièrement identifié. Ce périmètre est ensuite réduit grâce à un filtrage par intitulé de formation.



2 Analyse qualitative des référentiels de certification des formations cibles identifiées

3 Analyse des formations mobilisées par les entreprises de la Branche dans le cadre du Plan de développement des compétences – Base de consommation des formations OPCO 2i

OFFRE DE FORMATION - DIRECTION (1/3)

Une offre de certification pléthorique dont un tiers est orienté vers l'international

MÉTIERS DE LA DIRECTION



87
certifications
proposées

dont



28
spécifiques à
l'international

dans
plus de



250
organismes de
formation

Répartition du nombre de certifications menant aux métiers de la direction par niveau de diplôme

France compétences, 2023 - Traitement KYU Associés



■ Bac + 2 ■ Bac + 3 ■ Bac + 5

UNE OFFRE DE CERTIFICATION SPÉCIFIQUE AU MANAGEMENT INTERNATIONAL PARTICULIÈREMENT RICHE

L'offre de certification permettant d'accéder aux métiers de la direction et de la stratégie commerciale est plutôt axée « international » : **33% des certifications-cibles sont spécialisées dans l'international**. L'offre de certification « international » est principalement axée sur des **niveaux de formation de Bac +3 à Bac +5**, avec notamment :

- **Niveau 6 (Bac +3)** : Licence Administration et échanges internationaux, et plusieurs diplômes d'écoles de commerce : Diplôme d'études supérieures en management des affaires internationales de Neoma *Business School*, Diplôme d'enseignement supérieur en management international de l'EM Normandie, Diplôme de gestion et commerce international de Kedge *Business School*, etc.
- **Niveau 7 (Bac +5)** : Master langues et commerce international, Master management et commerce international, Diplôme en administration des affaires internationales de l'EDHEC, Diplôme d'études spécialisées en management international de l'IESEG, Diplôme manager du développement commercial de PPA *business school*, etc.

En outre, ces certifications spécifiques à l'international bénéficient d'une **bonne couverture géographique**. En particulier, le Master LEA est dispensé dans toutes les régions de France métropolitaine, et le Master Management et commerce international est présent dans 10 régions de France métropolitaine.

ANALYSE DE CONSOMMATION DES CERTIFICATIONS

Entre 2020 et 2021, **trois entreprises d'ameublement ont accueilli des alternants** issus de certifications permettant d'accéder aux métiers de la direction et tournées vers l'international. Les alternants effectuaient leur cursus de formation au sein du **Master langues étrangères appliquées** (2 alternants) et du **Diplôme d'études supérieures en marketing, gestion commerciale et management international** de l'IDRAC *business school* (1 alternant).

Entre 2022 et 2023, plusieurs entreprises ont recruté des alternants en certifications spécifiques au management international. Ces alternants étaient en certification **Manager du développement commercial et international** (1 alternant) et du **Bachelor responsable d'affaires commerciales et du développement à l'international** (1 alternant) de PPA *business school*, **Manager du développement d'affaires à l'international** de la CCI (1 alternant), et de la certification **responsable du développement commercial France et International** de l'ISCOD (7 alternants).

OFFRE DE FORMATION – DIRECTION (2/3)

Une bonne adéquation entre l'offre de certification et les besoins en compétences liés au développement export

Les personnes issues de certifications initiales spécifiques en management international ont des **profils pertinents** pour les entreprises d'ameublement ambitionnant de se développer à l'export. En effet, ces certifications dotent leurs apprenants des **compétences nécessaires au développement de l'activité d'une entreprise sur un/des marché(s) cible(s) internationaux**.

UNE OFFRE DE CERTIFICATION EN MANAGEMENT COUVRANT LA MAJORITÉ DES COMPÉTENCES STRATÉGIQUES POUR LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES À L'EXPORT

✓ Capacité à adapter sa communication (langues, interculturalité)

Toutes les certifications cibles en management international dotent leurs apprenants d'une **maîtrise de l'anglais**, voire d'une autre langue étrangère. La **capacité d'adaptation de sa communication à l'écrit comme à l'oral à un auditoire interculturel et à différents contextes professionnels internationaux** est un enseignement central dans ces certifications.

✓ Capacité à concevoir et à piloter une stratégie export

La **conception d'un plan d'action et d'un projet commercial sur un marché à l'export** à partir d'une analyse de celui-ci est une activité centrale pour les professionnels de la direction voulant accompagner le développement de leur entreprise à l'export. La grande majorité des certifications recensées en management international, qu'elles soient **universitaires** (Licence administration et échanges internationaux, Master management et commerce international) ou délivrées par des **écoles de commerce** (EM Grenoble, EM Normandie, ESCP, IESEG, Kedge *Business School*, etc.) proposent des **modules relatifs à la maîtrise de cette définition d'une stratégie export**. En outre, l'ensemble de ces certifications dotent également leurs apprenants d'une maîtrise du **pilotage de stratégies export**, via la **définition et le suivi d'indicateurs clés de réussites et d'objectifs à court, moyen et long terme**.

✓ Capacité à nouer et à entretenir des partenariats

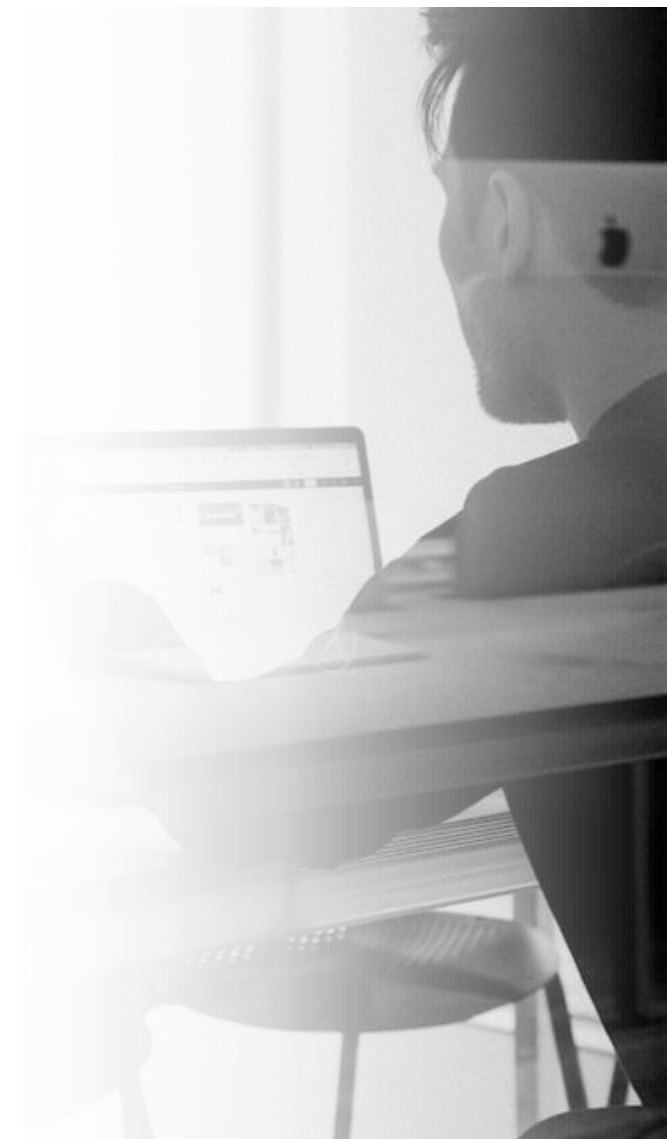
Plusieurs certifications cibles identifiées proposent des modules permettant aux étudiants de développer les **compétences nécessaires à la sélection de partenaires dans les marchés-cibles**, à la **négociation des conditions tarifaires** avec ceux-ci et à la **gestion des relations partenariales**. C'est notamment le cas de la Licence Administration et échanges internationaux, du Master Management et commerce international, ou encore du Diplôme d'enseignement supérieur en management international de l'EM Normandie.

✓ Capacité à fédérer les équipes autour d'un projet export

Le **management d'équipes et leur mobilisation autour d'un projet de développement international** est un enseignement central de la majorité des certifications en management international. Les certifications comme le Diplôme d'études supérieures de management stratégique d'activités internationales de l'EM Grenoble, le Diplôme de gestion et commerce international de Kedge *Business School* et le master management et commerce international dédient en effet des modules relatifs à la **capacité de rassemblement des équipes autour d'une stratégie de déploiement**.

✓ Connaissance des modalités de financement à l'export

Les parcours en management international identifiés, en particulier ceux proposés par des écoles de commerce forment leurs apprenants à la **maîtrise des canaux de financement sur des marchés internationaux**.



OFFRE DE FORMATION – DIRECTION (3/3)

Une offre de formation de Branche permettant aux chefs d'entreprises de se préparer à l'export

EXEMPLE DE PROGRAMME DE FORMATIONS COLLECTIVES

Programme « Les essentiels de l'activité export », GEM et Formatex, 2021

1. Module « Bien démarrer à l'export »
2. Module « Approche des marchés et introduction à la stratégie internationale »
3. Module « Offre et calcul du prix Export »
4. Module « Les fondamentaux de la gestion de la commande »



« En suivant la formation du club export, **on a pu travailler notre projet export, notre argumentation**. Nous avons également fait participer **notre responsable ADV qui est monté en compétences** grâce à cette formation. »

Président d'une PME spécialisée dans la confection de canapés ayant fait partie du club primo-exportateur en 2018

LE CLUB EXPORT DU GEM : ACCOMPAGNER LES PRIMO EXPORTATEURS

Depuis 2018, le Groupe des exportateurs de l'Ameublement français (GEM) propose un accompagnement destiné aux chefs d'entreprises de la Branche ambitionnant de développer leurs activités à l'export. Ce dispositif, construit avec des partenaires formation (Stratexio, Formatex), vise à répondre aux besoins des entreprises en termes de développement stratégique à l'international.

La réussite du développement à l'international des entreprises d'ameublement dépend de l'implication des dirigeants dans la définition de la stratégie export et du déploiement de celle-ci sur le temps long. Or, la majorité des chefs d'entreprises de la Branche n'ont pas suivi de formation certifiante portant sur le développement des entreprises à l'export. En outre, moins de 20% des entreprises primo-exportatrices sont prêtes à embaucher en CDI ou en VIE/VTE afin d'accompagner leur développement à l'export (Source : *Enquête et traitement KYU, 2024*).

Ainsi, le recours à un programme comme le club export du GEM par les dirigeants des entreprises de la Branche peut se révéler déterminant dans la réussite de l'élaboration et du déploiement d'une stratégie export.

UN PROGRAMME PERMETTANT À LA FOIS DE CONSTRUIRE UNE STRATÉGIE EXPORT ET DE MONTER EN COMPÉTENCES

Le programme du club export vise à accompagner les chefs d'entreprises de l'ameublement dans la construction de leur démarche d'internationalisation. Cela passe par une première étape de diagnostic. Un entretien de deux heures par un conseiller expert déployé sur site permet d'identifier les forces et les faiblesses des entreprises autour de plusieurs composantes : motivations et ouverture à l'international, exportabilité de l'offre commerciale, moyens disponibles, etc. À partir de ce diagnostic, un certain nombre de pistes d'actions sont formulées.

Dans un second temps, les dirigeants sont coachés pendant six mois sur la construction de leur *business plan* à l'export et sur le déploiement de celui-ci. Grâce à cet accompagnement individualisé, ils acquièrent les clés de compréhension nécessaires afin de revoir leurs automatismes et de réussir le pari de l'export. En parallèle, la participation à des ateliers collectifs animés par des prestataires spécialistes de l'export sur des thématiques spécifiques permet aux entreprises d'acquérir les compétences techniques fondamentales tout en bénéficiant d'échanges d'expériences avec d'autres entreprises d'ameublement.

La participation à ce type d'accompagnement permet ainsi aux chefs d'entreprises de l'ameublement de renforcer un certain nombre de compétences nécessaires au management et au *business development export* : conception et pilotage de la stratégie, suivi de KPIs, capacité à nouer des partenariats à l'international, connaissance des modalités de financements à l'export, pilotage de ressources humaines à l'étranger, etc.

OFFRE DE FORMATION - VENTE (1/2)

Une offre de certification menant aux métiers de la vente particulièrement foisonnante et axée sur l'international

MÉTIER DE LA VENTE



38
certifications
proposées

dont



13
spécifiques à
l'international

dans
plus de



690
organismes de
formation

Peu de salariés de la Branche formés
aux techniques du développement
commercial export

(Source : OPCO 2i, 2023 - Traitement KYU Associés)



1 formation financée sur les
conditions de vente à l'export
(prix de vente, contrat export, etc.)

2 formations financées portant sur
le développement d'opérations
commerciales export



1 formation financée spécifique
au métier de directeur du
développement export

UNE OFFRE DE CERTIFICATION SPÉCIFIQUE À LA VENTE À L'INTERNATIONAL ASSEZ LARGE

L'offre de certification permettant d'accéder aux métiers de la vente est globalement assez orientée vers l'international : **34% des certifications-cibles sont spécialisées en la matière**. L'offre de certification « international » est principalement axée sur des niveaux de certification de Bac +3 à Bac +5, avec notamment :

- **Niveau 6 (Bac +3)** : Licence Administration et échanges internationaux, et plusieurs diplômes d'écoles de commerce : Diplôme d'études supérieures de gestion et commerce international de l'école supérieure de commerce de Dijon-Bourgogne, Diplôme en management international des affaires de Montpellier *Business School*, Diplôme de Chargé d'affaires internationales de Grenoble École de Management, etc.
- **Niveau 7 (Bac +5)** : Master Langues étrangères appliquées, Master Langues et commerce international, Master Management et commerce international, et Master intégré franco-allemand en management.

L'offre de certification en vente axée « international » est **principalement composée de certifications délivrées par des écoles de commerces ayant un seul site de formation**. Cependant, le nombre d'écoles de commerces proposant des certifications en vente à l'international étant assez extensif, la couverture géographique de ces certifications est plutôt large. En outre, les Masters LEA et management et commerce international sont caractérisés par une couverture géographique très large : le Master LEA est délivré dans toutes les régions de France métropolitaine et le Master management et commerce international est proposé dans 10 régions.

ANALYSE DE CONSOMMATION DES CERTIFICATIONS

Entre 2020 et 2022, deux entreprises d'ameublement ont accueilli des alternants issus de certifications permettant d'accéder aux métiers de la vente et orientées vers l'international. Ces deux structures sont des entreprises ayant entre 50 et 250 salariés et la dernière entreprise est une ETI.

Les alternants effectuaient leur cursus de formation au sein du Master Langues étrangères appliquées (2 alternants) et du Diplôme d'études supérieures en marketing, gestion commerciale et management international de l'IDRAC *Business School* (1 alternant).

OFFRE DE FORMATION – VENTE (2/2)

Une offre de certification répondant aux besoins en compétences en lien avec le développement international

Les profils issus des formations initiales en vente à l'international sont tout à fait pertinents pour les entreprises de fabrication de l'ameublement, puisqu'ils sont formés au développement commercial pour tous les types de secteurs d'activité. Aucune de ces certifications ne porte toutefois spécifiquement sur le *business development* d'entreprises industrielles à l'export.

DES CERTIFICATIONS COUVRANT LES DOMAINES DE COMPÉTENCES NÉCESSAIRES À LA VENTE À L'INTERNATIONAL

✓ Connaissance du/des marchés à l'export (produits et concurrence)

La connaissance des marchés cibles est couverte par un certain nombre de référentiels de certification identifiés. Par exemple, le **Master management et commerce international** et la **Licence administration et échanges internationaux** dotent les apprenants de compétences en lien avec la réalisation d'étude de marchés internationaux. De plus, la majorité des certifications recensées enseignent les techniques de veilles marché et concurrentielle, pratiques nécessaires à la connaissance des marchés à l'export.

✓ Maîtrise des langues étrangères et compétences d'adaptation aux spécificités culturelles

L'apprentissage d'au moins deux langues étrangères est un incontournable des formations initiales identifiées. Le nombre de langues proposées varie selon l'organisme de formation. Néanmoins, la majorité de ceux-ci enseigne *a minima* l'anglais, l'espagnol, l'allemand et le chinois. Le Master LEA en particulier permet aux apprenants d'atteindre un haut niveau de maîtrise des langues étrangères et de mettre en œuvre une négociation en langue étrangère. Ce Master permet également aux apprenants d'appréhender les spécificités culturelles d'un pays ou d'une aire culturelle en proposant des modules de formation relatifs à la gestion de l'interculturalité. Certains organismes de formation proposent des parcours spécifiques à une région géographique ce qui dote les apprenants d'une connaissance approfondie des spécificités culturelles de ces zones.

✓ Compétences en prospection commerciale sur un marché-cible

Plusieurs formations initiales spécifiques en vente à l'international comme le **Master Langues et commerce international** et certains parcours du **Master LEA** comportent des modules de formation portant sur la mise en œuvre d'une prospection commerciale à l'étranger. Ces certifications permettent notamment d'appréhender la génération de leads, l'élaboration de plans de prospection, et la prospection digitale.

✓ Maîtrise de nouveaux outils d'aide à la vente

Les diplômes de Master dotent les apprenants d'une maîtrise des outils digitaux, ce qui peut leur permettre d'appréhender aisément la plupart des nouveaux outils d'aide à la vente (tablettes, simulateurs, IA, etc.). En outre, certains parcours du Master LEA proposent des modules dédiés à la mobilisation d'outils d'aide à la vente.

✓ Compétences en animation et préparation des salons internationaux

Peu de certifications recensées comportent des modules permettant d'appréhender la participation à un salon international. C'est néanmoins le cas du **Master LEA – Parcours « Commerce International » de l'Université de Nantes** qui forme ses étudiants à l'organisation et la gestion de la participation d'entreprises à des foires et à des salons internationaux.

Fréquence de représentation du type et niveau de diplôme des membres de l'équipe dédiée à l'export

Source : enquête et traitement KYU, 2024

57% Bac à Bac +3 en commerce ou commerce international

21% Bac +4 et plus en commerce ou commerce international

Formations générales Bac à Bac +3 43%

Formations générales Bac +4 et plus 21%

OFFRE DE FORMATION - MARKETING (1/2)

Une offre de certification menant aux métiers du marketing assez riche bien que peu tournée vers l'international

MARKETING



47
certifications
proposées

dont



5
spécifiques à
l'international

dans
plus de



90
organismes de
formation

Répartition du nombre de certifications
menant aux métiers du marketing par
niveau de diplôme

France compétences, 2023 - Traitement KYU Associés



■ Bac + 3 ■ Bac + 5

UNE OFFRE DE CERTIFICATION SPÉCIFIQUE « INTERNATIONAL » LIMITÉE

L'offre de certification permettant d'accéder aux métiers du marketing et intégrant une dimension internationale est assez limitée : seules cinq certifications-cibles portent spécifiquement sur les activités marketing à l'international. Ces certifications sont les suivantes :

- **Niveau 6 (Bac +3)** : BUT techniques de commercialisation : business international : achat et vente, Licence langues étrangères appliquées (LEA), le diplôme digital et business international de l'École de Management Léonard de Vinci.
- **Niveau 7 (Bac +5)** : Master langues étrangères appliquées (LEA) et le diplôme management international et communication interculturelle de l'ISIT.

Néanmoins, ces certifications sont caractérisées par une **large couverture géographique**. En effet, la Licence et le Master LEA ainsi que le BUT techniques de commercialisation : business international sont dispensés dans toutes les régions de France métropolitaine. Les trois régions dans lesquelles ces certifications sont les plus délivrées sont l'Île-de-France, l'Auvergne-Rhône-Alpes et les Hauts-de-France.

ANALYSE DE CONSOMMATION DES FORMATIONS

Entre 2020 et 2023, deux entreprises ont fait appel à des alternants issus du master LEA. Entre 2022 et 2023, et une entreprise a recruté un alternant en BUT techniques de commercialisation : business international : achat et vente.

De plus, entre 2020 et 2023, la majorité des entreprises ayant conclu des contrats d'apprentissage ont recruté des alternants issus de certifications en marketing général : licence professionnelle métiers du marketing opérationnel, Master Marketing et stratégie de l'Université Paris-Dauphine et Programmes Grande École d'écoles de commerce.

Il est également intéressant de noter que les entreprises d'ameublement ont été particulièrement nombreuses à recruter des alternants en bac +3 de marketing spécialisé dans le marketing digital : en licence professionnelle e-commerce et marketing numérique (7 alternants) et en BUT techniques de commercialisation : marketing digital, e-business et entrepreneuriat (3 alternants).

OFFRE DE FORMATION – MARKETING (2/2)

Une offre de certification en marketing couvrant une grande partie des besoins en compétences liés au développement à l'export

LES PARCOURS LEA : DES FORMATIONS DOTANT LES APPRENANTS D'UNE LARGE CONNAISSANCE DES MARCHÉS À L'EXPORT

Les Licence et Master Langues Etrangères Appliquées (LEA) sont des formations pensées pour combiner apprentissage approfondi de langues étrangères, et de la civilisation de pays et de compétences professionnelles. Ainsi, les étudiants issus de ces formations ont une **large maîtrise de la culture et de la langue de certains pays** leur permettant d'adapter de manière pertinente les contenus communicationnels des entreprises aux **spécificités des marchés cibles**. Ces compétences sont centrales pour les professionnels du marketing exerçant dans des entreprises exportatrices.

En outre, certains parcours du Master LEA sont spécifiques au marketing, les apprenants sont alors familiarisés avec la **rédaction de contenus en langue étrangère** et à la **mise en œuvre d'une stratégie marketing sur un marché-cible**. Ainsi, les personnes issues de Licence ou de Master LEA constituent un vivier de recrutement pertinent pour les entreprises d'ameublement ambitionnant de se développer à l'international.

UNE OFFRE DE certification EN MARKETING COUVRANT LA MAJORITÉ DES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER EN LIEN AVEC LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

✓ Compétences en marketing digital et en média planning

Les principes du *web marketing* (i.e. *Community management*, référencement web) sont devenus incontournables dans les modules de nombreuses certifications en marketing général et des certifications en marketing international. C'est notamment le cas de formations comme le **Master marketing, vente, la Licence professionnelle e-commerce et marketing numérique** ou encore le **BUT techniques de commercialisation : business international**. De plus, de nombreuses certifications en marketing général (ex : Master marketing et stratégie de l'université Paris-Dauphine) et en marketing international (ex : BUT techniques de commercialisation : business international, diplôme digital et business international de l'École de management Léonard de Vinci) proposent des **modules relatifs au média planning : sélections de médias de diffusion appropriés et élaboration d'un plan de communication**.

✓ Maîtrise des techniques liées à la création de contenus et gestion des prestataires associés

Un certain nombre de certifications identifiées en marketing et communication introduisent les étudiants à la **création de contenus web et réseaux sociaux** : BUT techniques de commercialisation : marketing digital, e-commerce et entrepreneuriat, BUT information et communication : communication des organisations, MSC *digital marketing management* de Rennes School of Business, etc. En revanche, les certifications recensées ne couvrent pas ou peu les compétences nécessaires à la **gestion de prestataires** (i.e. agences, de communication, traducteurs, etc.).

✓ Compétence en analyse de données

L'**analyse de données textuelles et quantitatives** et l'**utilisation de logiciels spécifiques** à l'analyse data font partie des référentiels de plusieurs certifications recensées (Licence Professionnelle e-commerce et marketing numérique, Master Marketing et Stratégie, Master Marketing, vente, etc.).

× Connaissance des relais marketing pertinents sur un/des marché(s) cible(s) et capacité à entretenir une relation privilégiée avec eux

Bien que la connaissance de l'ensemble des relais marketing pertinents à l'export (i.e. prescripteurs, régie publicitaire, presse spécialisée) soit une compétence centrale pour les métiers du marketing en lien avec l'export, celle-ci **n'est pas ou peu couverte par les certifications recensées**.

21% des formations en communication financées par l'OPCO sont des formations en marketing digital

(Source : OPCO 2i, 2023 - Traitement KYU Associés)



23 formations financées en lien avec la communication digitale et la maîtrise des réseaux sociaux



10 formations financées en lien avec la création de contenu (photo, prise de vidéo, montage)



3 formations financées en lien avec le référencement web



10 formations financées relatives à la vente sur une marketplace

OFFRE DE FORMATION - ADMINISTRATION DES VENTES (1/2)

De nombreuses certifications menant aux métiers de l'ADV dont un quart est axé vers l'international

ADMINISTRATION DES VENTES



48
certifications
proposées

dont



12
spécifiques à
l'international

dans
plus de



1 870
organismes de
formation

Répartition du nombre de certifications menant aux métiers de l'ADV par niveau de diplôme

France compétences, 2023 - Traitement KYU Associés



UNE OFFRE DE CERTIFICATION SPÉCIFIQUE « INTERNATIONAL » ASSEZ COUVRANTE

Les certifications spécifiques à l'international représentent un quart de l'offre de certification permettant d'accéder aux métiers de l'administration des ventes (ADV). Ces certifications couvrent tous les niveaux de formation post-Bac :

- **Niveau 5 (Bac +2) :** BTS commerce international et TP assistant import-export
- **Niveau 6 (Bac +3) :** BUT techniques de commercialisation : business international : achat et vente, Licence professionnelle coopération et développement international, Licence professionnelle métiers du commerce international, Diplôme d'études supérieures de gestion et commerce international de l'école supérieure de commerce de Dijon-Bourgogne, etc.
- **Niveau 7 (Bac +5) :** Diplôme d'études supérieures en marketing, gestion commerciale et management international de l'IDRAC et Diplôme d'études spécialisées en management international de l'IESEG.

La **couverture géographique des certifications Bac +3 est très large**. En effet, le BUT techniques de commercialisation : business international : achat et vente est présent dans toutes les régions de France Métropolitaine. De plus, le BTS commerce international est dispensé dans 12 régions de France Métropolitaine. La Licence professionnelle métiers du commerce international et le TP assistant import-export sont enseignés dans 11 régions. Cependant, les **certifications de niveau Bac +5 axées sur l'international** ne sont **enseignées que par deux organismes de certification** en France.

ANALYSE DE CONSOMMATION DES CERTIFICATIONS

Entre 2020 et 2023, **125 entreprises d'ameublement ont recruté en alternance** des personnes en certification menant aux métiers de l'ADV. L'écrasante majorité de ces alternants étaient en cursus au sein de BTS préparant aux métiers de l'administration des ventes sans que ceux-ci ne soient orientés vers l'international. En effet, **68% des alternants étaient en BTS négociation et digitalisation de la relation client ou en BTS management commercial opérationnel**.

Néanmoins, **16 entreprises d'ameublement ont fait appel à des alternants issus des certifications-cibles pour les métiers de l'ADV spécifiques à l'international**. Ainsi, huit entreprises ont recruté des étudiants en **Licence professionnelle Métiers du commerce international** et huit entreprises ont fait appel à des profils en **BTS commerce international**. Ces entreprises étaient majoritairement des entreprises entre 50 et 249 salariés, des entreprises ayant entre 10 et 49 salariés et des ETI.

OFFRE DE FORMATION - ADMINISTRATION DES VENTES (2/2)

Une offre de formation initiale et professionnelle répondant aux besoins en compétences de l'administration des ventes export

LE BTS COMMERCE INTERNATIONAL, UNE CERTIFICATION PARTICULIÈREMENT ADAPTÉE À L'ADV EXPORT

Le référentiel du BTS commerce international couvre un ensemble de **compétences en lien avec la gestion de la relation commerciale et administrative à l'international** et le **SAV** : relation client/fournisseur/prestataires, suivi des règlements, gestion des litiges et sinistres. Cette certification comprend également des modules de formation en lien avec la **communication professionnelle** et la **production de documents commerciaux en anglais**. En outre, le BTS commerce international dote les apprenants des compétences relatives **au contrôle et au suivi des contrats internationaux** : sélection des interlocuteurs internes et externes pertinents, préparation de la documentation, suivi logistique, financier et douanier de l'opération.

Le recrutement de personnes diplômées du BTS commerce international semble particulièrement adapté aux besoins des entreprises d'ameublement ambitionnant de se développer à l'international.

D'AUTRES CERTIFICATIONS COUVRANT LES DOMAINES DE COMPÉTENCES LIÉS À L'ADV À L'INTERNATIONAL

Le référentiel d'un certain nombre de certifications cibles « international » dote les apprenants de **compétences clés en lien avec l'administration des ventes export**. Les étudiants issus de ces certifications peuvent constituer un vivier de recrutement intéressant pour les entreprises d'ameublement.

✓ Connaître les dispositifs de financement d'opérations à l'export

Plusieurs certifications initiales spécifiques à l'ADV à l'international dotent leurs apprenants de compétences leur permettant de **maîtriser les techniques liées au financement d'opérations export**. C'est en particulier le cas de la Licence professionnelle métiers du commerce international et du diplôme en management international de Brest *Business School*.

✓ Maîtriser les dispositifs de paiement à l'international

Les compétences en lien avec la gestion des opérations de paiement à l'international : **mise en œuvre du crédit documentaire, maîtrise du risque de change**, font partie des référentiels de plusieurs certifications-cibles : BUT - Techniques de commercialisation : business international et de la Licence professionnelle métiers du commerce international.

✓ Savoir gérer les risques et les assurances à l'international

La **gestion des risques et assurances associées** est présente dans le référentiel de plusieurs certifications recensées (BUT - Techniques de commercialisation : business international et diplôme en marketing, gestion commerciale et management international de l'IDRAC). Ces certifications permettent aux apprenants d'**appréhender la gouvernance des risques en prévision de la mise en œuvre d'opérations à l'export**.

✓ Maîtriser les langues étrangères

La **maîtrise de l'anglais voir d'une deuxième langue vivante étrangère en contexte professionnel** (*i.e.* vocabulaire, codes socioculturels) à l'écrit et à l'oral est un incontournable dans l'ensemble des certifications-cibles menant aux métiers de l'ADV export.

Les entreprises d'ameublement forment leurs ADV sur des compétences complémentaires nécessaires pour le développement export

(Source : OPCO 2i, 2023 - Traitement KYU Associés)



32 formations financées en lien avec la **maîtrise des procédures douanières**

11 formations financées en lien avec la gestion de la **TVA à l'international**



6 formations financées en lien avec la maîtrise des **outils fondamentaux à l'export**



2 formations financées en lien avec la mise en œuvre de **crédits documentaires**



OFFRE DE FORMATION - LOGISTIQUE (1/2)

Une offre de certification riche mais assez peu orientée vers la logistique export

LOGISTIQUE



31
certifications
proposées

dont



7
spécifiques à
l'international

dans
plus de



100
organismes de
formation

Répartition du nombre de certifications
menant aux métiers de la logistique par
niveau de diplôme

France compétences, 2023 - Traitement KYU Associés



UNE OFFRE DE CERTIFICATION SPÉCIFIQUE « INTERNATIONAL » SURTOUT AXÉE SUR LE BAC +3

22% des certifications-cibles menant aux métiers de la logistique sont **spécifiques à l'international**. Ces certifications couvrent tous les niveaux de certification post-Bac :

- **Niveau 5 (Bac +2)** : TP organisateur de transports aériens ou maritimes de marchandises
- **Niveau 6 (Bac +3)** : BUT Techniques de commercialisation : business international : achat et vente, Licence Professionnelle Métiers du commerce international, Diplôme supérieur de management international de *South Champagne Business School* et Diplôme management global et coopérations interculturelles d'*Excelia Business School*.
- **Niveau 7 (Bac +5)** : Diplôme d'études spécialisées en management international de l'EM Normandie et le Master affaires internationales et développement de l'Université Paris-Dauphine.

L'offre de certification menant aux métiers de la logistique internationale et correspondant à un **niveau Bac+3** bénéficie d'une **bonne couverture géographique**. En effet, Le BUT techniques de commercialisation : business international est présent dans toutes les régions de France métropolitaine et la Licence professionnelle métiers du commerce international dans 11 régions. En revanche, la **couverture géographique des certifications de Bac +5 en logistique internationale est assez limitée**, ces certifications n'étant présentes que dans deux organismes de formation.

ANALYSE DE CONSOMMATION DES CERTIFICATIONS

Entre 2020 et 2022, **21 entreprises d'ameublement ont recruté des alternants** étudiant dans des certifications cibles menant aux métiers de la logistique. La plupart de ces alternants étaient en **cursus de niveau Bac +5 au sein d'écoles d'ingénieurs**. Les étudiants ingénieurs ayant une spécialisation dans le bois ont été particulièrement plébiscités.

Les entreprises ont également accueilli **quelques alternants en certification de logistique de niveau bac +3**. Ainsi, aucune entreprise n'a fait appel dans le cadre de l'alternance à des étudiants en parcours de logistique avec une orientation internationale.

OFFRE DE FORMATION – LOGISTIQUE (2/2)

Une offre de certification en logistique partiellement adaptée aux besoins des entreprises exportatrices

UN CERTAIN NOMBRE DE COMPÉTENCES « EXPORT » COUVERTES PAR LES CERTIFICATIONS EN LOGISTIQUE GÉNÉRALE

L'offre de certification initiale en logistique généraliste est assez riche. En effet, on compte **cinq licences professionnelles**, **quatre BUT** ainsi que **plusieurs Masters et diplômes d'ingénieur**. Ces certifications dotent les étudiants de compétences essentielles en logistique telles que la **gestion de la supply chain**, la **gestion des stocks**, le **management de la relation avec les fournisseurs et les prestataires de transport**.

Certaines de ces certifications couvrent également nombre de compétences essentielles à la logistique export. Par exemple, le BUT 'Qualité, Logistique Industrielle et Organisation : Organisation et *supply chain*' prévoit l'enseignement de **l'organisation d'opérations de transport à l'international**. De plus, la Licence professionnelle logistique et systèmes d'information et le BUT 'management de la logistique et des transports : mobilité et *supply chain*' dotent leurs apprenants de **compétences en lien avec la mobilisation des outils des systèmes d'information (i.e. WMS, TMS, ERP)**. La Licence professionnelle logistique et systèmes d'information prévoit quant à elle la sensibilisation des étudiants au **pilotage des flux internationaux**. Les jeunes diplômés issus de ces certifications constituent un vivier de recrutement pour les entreprises d'ameublement souhaitant se développer à l'export.

UNE OFFRE DE CERTIFICATION TEINTÉE « INTERNATIONAL » NE COUVRANT QUE PARTIELLEMENT LES COMPÉTENCES TECHNIQUES DE LA LOGISTIQUE EXPORT

✓ **Savoir gérer et optimiser le fret à l'international**

Les compétences relatives avec **l'optimisation et le pilotage des opérations internationales de transport** sont couverts par plusieurs certifications-cibles permettant d'accéder au métier de la logistique export : BUT - Techniques de commercialisation : business international, Licence professionnelle Métiers du commerce international et TP - Organisateur de transports aériens ou maritimes de marchandises.

✓ **Être capable de mettre en place une veille stratégique sur la maîtrise des flux export**

Plusieurs certifications en logistique prévoient l'enseignement de **pratiques permettant l'anticipation de risques d'approvisionnement et d'évolutions législatives impactant les achats**. Par exemple, le BUT - Techniques de commercialisation : business international prévoit la **réalisation de diagnostic export** et la **collecte d'informations à l'aide d'outils spécifiques**. Les apprenants en Licence professionnelle - Logistique et pilotage des flux sont quant à eux initiés aux **défis contemporains et aux futurs du pilotage des flux internationaux**.

× **Connaître les INCOTERMS et savoir les mettre en œuvre**

Peu de certifications recensées comportent des modules permettant d'appréhender les INCOTERMS et leur mise en œuvre. En effet, seul le **BUT - Techniques de commercialisation : business international** prend en compte cette compétence dans son référentiel. Néanmoins, les entreprises en exprimant le besoin ont fait appel à des **formations courtes non-certifiantes** pour s'assurer de la montée en compétences de leurs salariés sur ce sujet (*voir ci-contre*).

× **Connaître les documentations clés relatives au transport à l'international**

Les compétences en lien avec la maîtrise des documentations clés relatives au transport à l'international (i.e. convention internationale de transport, titres de transport) **ne semblent pas couvertes par les référentiels de certification** des certifications-cibles.

Quelques salariés formés aux techniques de la logistique export

(Source : OPCO 2i, 2023 - Traitement KYU Associés)



3 formations financées sur la gestion de la chaîne logistique export

11 formations financées portant sur la mise en œuvre des INCOTERMS



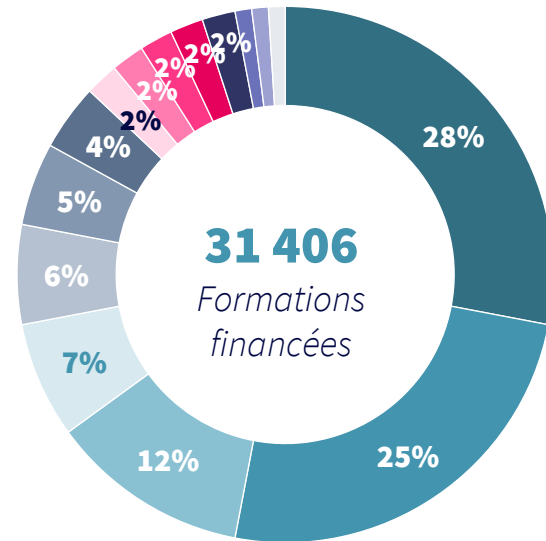
1 formation financée portant sur l'organisation du transport maritime

ANALYSE DE LA CONSOMMATION DE FORMATION DES ENTREPRISES DE LA BRANCHE

Un recours marginal aux formations professionnelles en lien avec les compétences stratégiques pour le développement export

Répartition des formations financées par OPCO2i et consommées par les entreprises

Source : OPCO 2i 2023, Traitement KYU Associés



- Sécurité, surveillance, santé
- Production
- Logistique
- Ressources humaines
- Management
- Informatique, traitement de l'information
- Electricité, électronique
- Commerce, vente
- Secrétariat, bureautique
- Comptabilité, gestion
- Autre
- Langues vivantes
- Bâtiment
- Communication, publicité, marketing
- Développement des capacités comportementales, relationnelles et organisationnelles

UNE MAJORITÉ DE FORMATIONS PORTANT SUR L'ORGANISATION ET LES ACTIVITÉS AU SEIN DES SITES DE PRODUCTION

La grande majorité des formations ayant été financées par OPCO 2i en 2023 pour les entreprises de la Branche sont des formations à destination des métiers de production : 28% d'entre elles portaient sur les procédures de sécurité à respecter au sein des sites de production et 25% étaient relative à l'acquisition de savoir-faire de fabrication complémentaires.

En outre, 12% des formations financées par l'OPCO et ayant bénéficié aux salariés de la Branche étaient en lien avec la logistique. Près de 70% de ce total portaient sur la conduite d'engins logistiques et les Certificat d'aptitude à la conduite en sécurité (Caces) associés (formations obligatoires).

PEU DE FORMATIONS SPÉCIFIQUES EXPORT CONSOMMÉES SUR LES MÉTIERS STRATÉGIQUES

Le nombre de formations teintées « export » et mobilisées par les entreprises de fabrication d'ameublement est assez marginal :

- ▶ Parmi les plus de 3 700 formations en logistique, seules 87 portaient sur le transport de marchandises et une seule sur le transport maritime en particulier. Les entreprises de la branche ont néanmoins eu recours à quelques formations techniques spécifiques à la logistique export : maîtrise et mise en œuvre des INCOTERMS (11 salariés formés), optimisation de la chaîne documentaire export (2 salariés formés).
- ▶ Les formations spécifiques à l'international sur les métiers du développement commercial représentent moins de 1% des formations financées par l'OCPO et à destination de ces professionnels. Ces quelques formations étaient relatives aux fondamentaux de la vente à l'export (i.e. stratégie commerciale, définition du prix de vente export, élaboration d'un contrat commercial).
- ▶ Peu de formations consommées permettaient de doter les ADV de compétences administratives liées au développement à l'export des entreprises de la Branche : gestion des procédures douanières, formalisation des documents export, maîtrise des outils import/export, mise en œuvre des crédits documentaires, etc.

UN RÉEL RECOURS AUX FORMATIONS EN LANGUES ÉTRANGÈRES

En 2023, 489 formations en langues étrangères ont été financées par OPCO 2i et consommées par les entreprises d'ameublement. Cela représente environ 2% des formations financées par l'OPCO.

70% de ces formations en langues étrangères concernent l'anglais. Un certain nombre de formations d'Allemand, d'Espagnol et d'Italien ont également été mobilisées par les entreprises d'ameublement.

LES PRATIQUES DE FORMATION DES ENTREPRISES

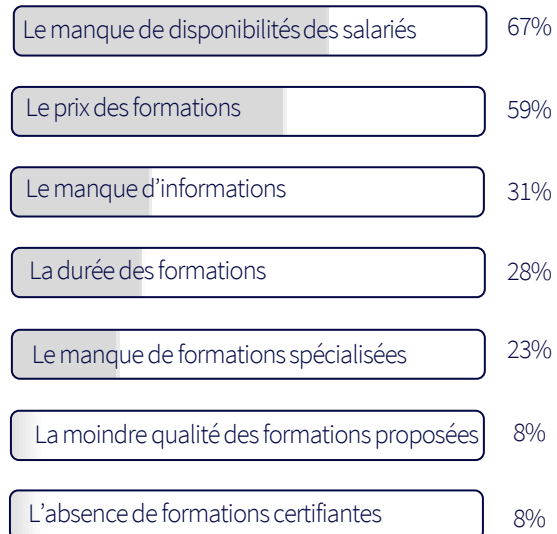
Un recours plus systématique à la formation pour les entreprises qui exportent le plus

UN RECOURS AUX DISPOSITIFS DE FORMATION DIFFÉRENT SELON LE NIVEAU D'EXPORTATION MAIS DES CONVERGENCES SUR LES DISPOSITIFS PRIVILÉGIÉS

Le recours aux dispositifs de formation diffère selon le niveau d'exportation des entreprises. Les entreprises dont les exportations sont les plus élevées ont tendance à utiliser de manière plus importante les dispositifs de formation, à l'exception des formations en ligne, qui sont davantage utilisées par les entreprises dont les exportations représentent moins de 10% du chiffre d'affaires. Cependant, les types de formations les plus utilisés restent les mêmes pour les deux catégories d'entreprises : la formation interne, le tutorat et l'autoformation. Ces trois méthodes sont largement utilisées par les entreprises exportatrices, avec des taux d'adoption élevés, tandis que les formations en ligne et les formations longues dispensées par les établissements d'enseignement supérieur sont peu utilisées par les deux groupes d'entreprises.

Les principaux freins rencontrés par les entreprises pour recourir aux formations sur l'export

Source : Enquête et traitement KYU Associés, 2024

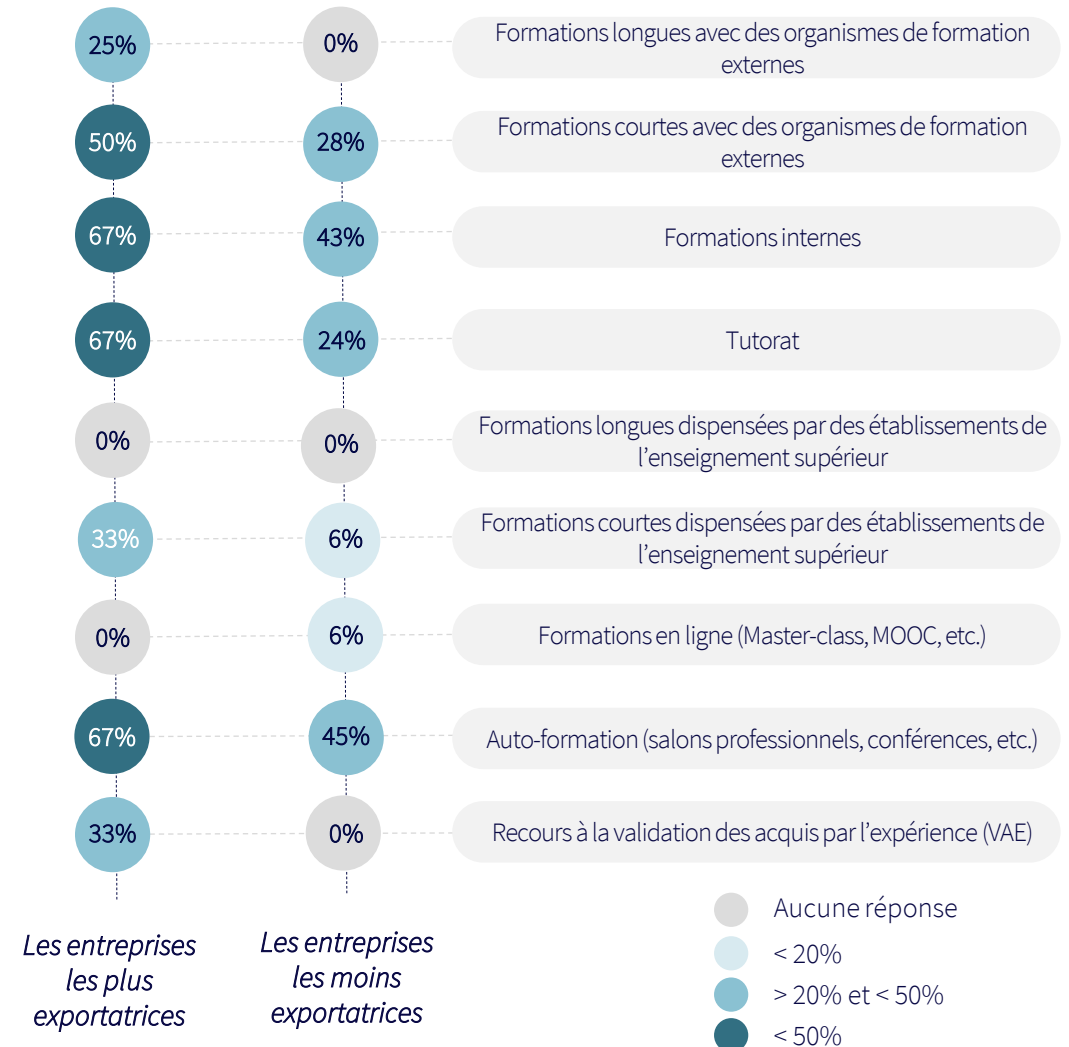


DES DIFFICULTÉS D'ORDRE ORGANISATIONNEL ET FINANCIER DANS LE RECOURS À LA FORMATION

Le recours à la formation se heurte avant tout au manque de disponibilité des salariés (67%). Si la qualité et la certification ne sont pas remises en cause (8%), le recours parfois faible aux formations s'explique donc par des facteurs financiers et organisationnels : la durée des formations est jugée incompatible avec les emplois du temps des salariés (28%), et le coût élevé des programmes (59%) et leur manque de visibilité (31%) reviennent souvent parmi les principaux freins rencontrés par les entreprises pour recourir aux formations sur l'export.

La mobilisation des formations existantes par les entreprises exportatrices d'ameublement

Source : Enquête et traitement KYU Associés, 2024



SYNTHÈSE : ANALYSE D'ADÉQUATION DE L'OFFRE DE FORMATION

Une offre de certification couvrant les principales compétences à développer en lien avec l'export

CHIFFRES CLÉS

Plus de **250** Certifications menant aux familles de métiers stratégiques pour le développement export



Dont **65** spécifiques à l'international

DIRECTION

Un total de 28 certifications-cibles spécialisées dans l'international, principalement à des niveaux Bac+3 à Bac +5.

- + Ces certifications dotent leurs apprenants des compétences nécessaires au développement de l'activité d'une entreprise sur un/des marché(s) cible(s) internationaux : maîtrise de la communication en langue étrangère, capacité de définition et de pilotage d'une stratégie export et à fédérer des équipes autour de celle-ci, à entretenir des partenariats à l'international et connaissance des modalités de financement à l'export.

VENTE

Treize certifications-cibles orientées vers l'international, principalement à des niveaux Bac+3 à Bac +5.

- + Le référentiel de ces certifications couvre les compétences stratégiques pour la vente à l'international : connaissance du/des marché(s) cible(s) (détection et réponse aux appels d'offres étrangers, génération de leads, prospection digitale, etc.), maîtrise des langues étrangères et capacité d'adaptation à des spécificités culturelles, maîtrise de la prospection commerciale sur un marché export et des nouveaux outils d'aide à la vente, compétences en animations de salons internationaux.

MARKETING

- + Seulement cinq certifications-cibles portent sur les activités marketing à l'international. La majorité des compétences liées au marketing international sont néanmoins couvertes par les référentiels de celles-ci : maîtrise du marketing digital et du *média planning*, des technologies liées à la création de contenus web et réseaux sociaux et compétences liées à l'analyse de données.

- En revanche, la connaissance de l'ensemble des relais marketing pertinents à l'export (i.e. prescripteurs, régie publicitaire, presse spécialisée), pourtant centrale pour le développement d'une stratégie de communication à l'export, n'est pas couverte par les certifications recensées.

ADV

Un total de 12 certifications orientées vers l'international, sur des niveaux Bac +2, Bac+3 et Bac +5.

- + Ces certifications-cibles, en particulier le BTS Commerce international, couvrent l'ensemble des domaines de compétences nécessaires à l'exercice du métier d'ADV export : connaissance des circuits de financement à l'étranger, des dispositifs de paiement à l'international (crédit documentaire, change, etc.), capacité de gestion des risques et assurances à l'international et maîtrise des langues étrangères.

LOGISTIQUE

- + Parmi les certifications menant aux métiers de la logistique, 7 sont spécifiques aux activités export. Celles-ci dotent leurs apprenants des compétences nécessaires aux activités de logistique à l'international : gestion et optimisation du fret longue distance et des stocks, maîtrise des outils-métiers, capacité à mettre en œuvre une veille stratégique et management des prestataires de transport.

- La connaissance des INCOTERMS et des documentations clefs relatives au transport à l'international des domaines de compétences absents des référentiels des certifications-cibles. Néanmoins, de nombreuses formations non-certifiantes permettent de pallier ce manque.

PARTIE 7

ENJEUX ET
PRÉCONISATIONS

07



SOUS-SECTION 1

BENCHMARK EUROPÉEN DES
BONNES PRATIQUES

BENCHMARK EUROPÉEN DES BONNES PRATIQUES

Plusieurs acteurs investigués à travers l'Europe

Démarche

Afin d'alimenter les [préconisations détaillées](#) élaborées en fin d'étude, un benchmark européen des bonnes pratiques a été réalisé. Celui-ci s'est concentré sur les actions et accompagnements mis en place par les acteurs de l'ameublement et/ou de l'industrie en Allemagne, au Danemark, en Espagne et en Italie pour faciliter le développement des entreprises à l'international.

Axes d'analyse retenus dans le cadre du benchmark



FORMATIONS PROPOSÉES

aux entreprises exportatrices et primo exportatrices : contenu, format



DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT MIS EN ŒUVRE

afin de permettre aux entreprises de réussir leur projet de développement à l'export



ACCESSIBILITÉ DES INFORMATIONS SUR L'OFFRE DE FORMATION EXPORT

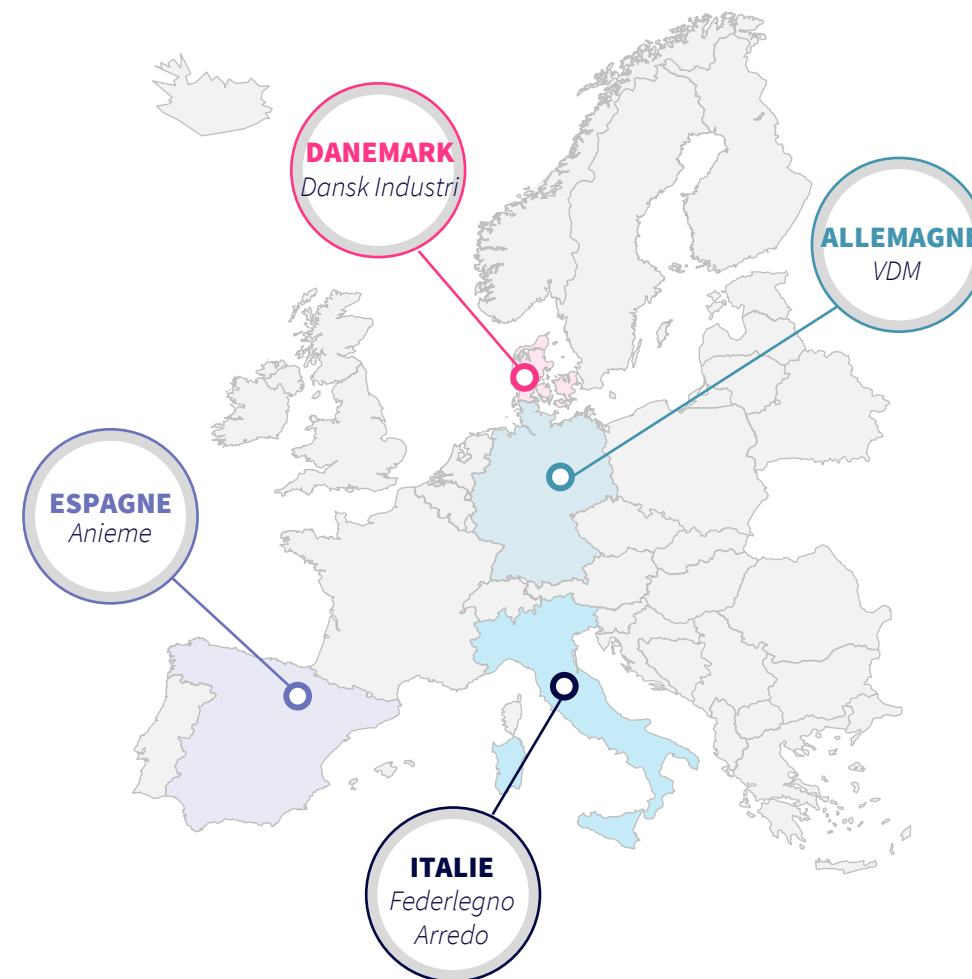
sur le site internet des différentes fédérations professionnelles



INFORMATIONS DISPONIBLES

mises à disposition par les fédérations professionnelles à destination des entreprises exportatrices et primo exportatrices

PAYS ET ACTEURS INVESTIGUÉS DANS LE CADRE DU BENCHMARK EUROPÉEN DES BONNES PRATIQUES



BENCHMARK EUROPÉEN DES BONNES PRATIQUES

En Italie et au Danemark, des programmes de formation courts et ciblés



« ACADEMY ESTERTO » DE FEDERLEGNO ARREDO

La fédération italienne du bois et de l'ameublement propose régulièrement des formations visant les professionnels de l'export. En 2024, une formation à destination des « Export Managers » a par exemple été organisée. Cette formation transversale permet aux participants d'acquérir les premières compétences nécessaires au développement export.

FORMATION EXPORT MANAGER

- **Durée et modalité :** 2 modules de 4 heures, en ligne
- **Formateur :** Un consultant de la fédération spécialiste de l'export
- **Programme :**
 - **Module 1 : Marketing international** (bases du marketing sur les marchés étrangers, maîtrise des outils d'analyse, participation aux salons, etc.)
 - **Module 2 : Diagnostic pour l'internationalisation** (bilan export, définition d'objectifs, analyse SWOT, etc.)
 - **Module 3 : Exportations et numérique** (stratégies numériques d'exportation, identifier et générer des prospects en ligne, CRM, marketing automation, etc.)

Federlegno Arredo (FLA) propose également un programme de formation spécifique permettant aux participants de maîtriser la gestion des douanes. Cette formation de 24 heures aborde l'ensemble des fondamentaux permettant aux entreprises d'être en conformité avec les différentes exigences douanières.

OPPORTUNITÉS

- ▶ Organiser régulièrement des formations collectives courtes en format webinar permettant aux professionnels d'obtenir un premier niveau de connaissance sur le développement à l'export.
- ▶ Proposer des formations à destination des responsables export/chefs d'entreprises portant sur des compétences assez larges (stratégie, marketing, communication, digital, etc.) répondant aux besoins des PME dans lesquels les professionnels ont un fort besoin de polyvalence.



FORMATIONS DE DANSK INDUSTRI

Les industriels danois sont caractérisés par une certaine maturité à l'export : face à un marché intérieur limité, l'exportation est une condition *sine qua non* de leur rentabilité. La fédération interindustrielle danoise propose de nombreuses formations teintées export sous plusieurs formats :

COURTES FORMATIONS EN LIGNE SUR DES SUJETS TECHNIQUES SPÉCIFIQUES :

Exemple de formation : Formation sur les salariés internationaux à destination des GRH

- **Durée et modalités :** 4 heures, en ligne

FORMATIONS TECHNIQUES SUR DES COMPÉTENCES PRÉCISES :

Exemples de formations : « Maîtrise des pratiques d'exportation – Documents, exigences, réglementations », « Les INCOTERMS en pratique, assurance et paiement dans le commerce international »

- **Durée et modalités :** formations d'une journée (8h30-16h), en présentiel
- **Formateurs :** professionnels spécialistes de chacun des sujets. Par exemple, dans le cas de la formation sur les INCOTERMS : une consultante de la Danske Bank travaillant dans le département financement du commerce et un conseiller spécialiste des sinistres internationaux d'une grande entreprise danoise

FORMATIONS COMPLÈTES SUR LE DÉVELOPPEMENT SUR UN MARCHÉ CIBLE :

- **Exemple de formation :** « Les clés pour réussir aux Etats-Unis »
- **Durée et modalités :** 2 jours, en présentiel

OPPORTUNITÉS

- ▶ Mettre en œuvre plusieurs formats de formations selon le niveau de précision du sujet abordé, de préférence des formations courtes.
- ▶ Dans le cas de l'organisation de formations sur une journée, les organiser en présentiel afin de favoriser l'échange entre participants.
- ▶ Faire intervenir des professionnels experts des différents sujets plutôt que de faire appel à des organismes de formation.

BENCHMARK EUROPÉEN DES BONNES PRATIQUES

En Europe, de nombreux services d'accompagnement au développement international



À TRAVERS L'EUROPE, LES FÉDÉRATIONS PROFESSIONNELLES ACCOMPAGNENT LEURS ENTREPRISES DANS LE DÉVELOPPEMENT À L'EXPORT

Le coût d'entrée sur un marché international est élevé pour les entreprises et le retour sur investissement assez tardif. Face à ce constat, de nombreuses fédérations professionnelles européennes ont développé une offre de services d'accompagnement permettant aux entreprises de leur filière de palier certains freins au développement sur des marchés cibles export :

▶ **Intervention de consultants experts** : L'ANIEME, fédération espagnole de l'ameublement offre la possibilité à ses entreprises adhérentes de se faire accompagner par des consultants experts de l'export dans la définition et le déploiement de leur stratégie de développement international. En Italie, Federlegno Arredo propose un accompagnement par des consultants portant spécifiquement sur le sujet des douanes. Les experts aident ainsi les entreprises à cibler leurs besoins et à y répondre.



▶ **Participation à des salons internationaux** : Les fédérations de l'ameublement allemande et espagnole organisent la participation de leurs entreprises adhérentes aux principaux salons internationaux. Les entreprises sont alors regroupées dans les salons sous forme de pavillon national. En Espagne, les entreprises se rassemblent dans les salons sous la bannière « [Mueble de España – Furniture from Spain](#) ».



▶ **Mise en réseau** : En Espagne, l'ANIEME dispose d'une base de données de plus de 10 000 acheteurs internationaux (importateurs, distributeurs, agents commerciaux, prescripteurs, architectes, décorateurs, etc.). La fédération espagnole propose à ses adhérents un partage d'une liste de contacts pertinents dans le cadre de leur projet export. Au Danemark, l'approche est différente, la fédération interindustrielle anime un réseau d'entreprises ayant des activités à l'export via l'organisation de conférences et réunions. Cette initiative vise à faciliter le partage d'expériences et de bonnes pratiques.



▶ **Opérations ponctuelles pour pénétrer un marché cible** : En Espagne, l'ANIEME organise des opérations ciblées sur certains marchés. Par exemple, entre octobre et décembre 2022, la fédération a sélectionné un nombre restreint d'entreprises espagnoles qu'elle a accompagné dans la prise de contact avec les acteurs pertinents et le développement au Bénélux.



ESPAGNE : AIDE AU « MENTORING INTERNATIONAL » DE LA CHAMBRE DE COMMERCE

En Espagne, la Chambre de Commerce propose une aide à destination des petites et moyennes entreprises souhaitant développer un projet d'export via le mentoring. Ainsi, les entreprises bénéficient d'un accompagnement par un mentor, cadre supérieur issu d'une grande entreprise espagnole active à l'international. Les entreprises mettant à disposition les salariés « mentors » sont rémunérées par la Chambre de Commerce.

Les entreprises bénéficiaires auront accès aux aides suivantes :

- Une aide de 3 000 euros visant à financer la construction d'un plan d'action à l'export avec le mentor
- Une aide pouvant aller jusqu'à 27 000 euros pour le déploiement du plan d'internationalisation et l'appui du mentor pendant 2 ans.

OPPORTUNITÉ

- ▶ Organiser un système de mentorat entre entreprises d'ameublement ayant réussi le pari de l'export et entreprises ambitionnant de se développer à l'international – sur des segments non concurrents

BENCHMARK EUROPÉEN DES BONNES PRATIQUES

Au Danemark, une plateforme unique permettant d'accéder rapidement à l'offre de formation export



L'EXEMPLE DE DANSK INDUSTRI : UNE OFFRE DE FORMATION PARTICULIÈREMENT VISIBLE

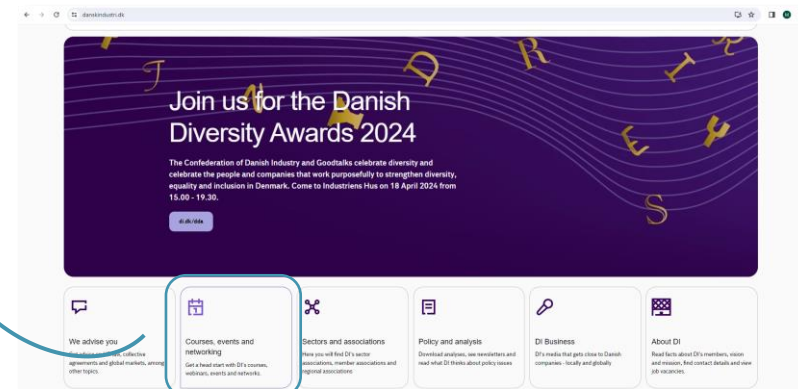
Le [site internet](#) de la fédération interindustrielle danoise est particulièrement aisé d'utilisation et permet à l'utilisateur d'accéder à l'ensemble des formations teintées export proposées par la fédération en trois clics.

Il est également intéressant de noter que Dansk Industri propose un certain nombre de **webinaires thématiques gratuits** (par exemple : webinaire sur les opportunités pendant les JO de Paris) constituant une porte d'entrée vers l'ensemble de l'offre de formation.

OPPORTUNITÉS

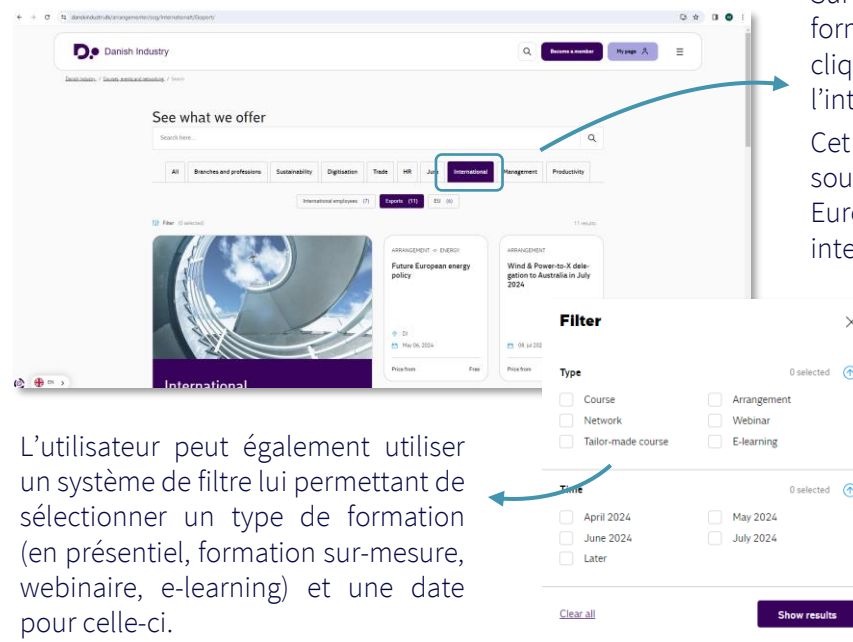
- ▶ Améliorer la mise en évidence des différentes formations export sur le site internet de l'Ameublement Français. Pour cela, dans la page relative à l'international, ajouter un volet « Formations et webinaires » qui s'ajouterait aux volets « Le service » et « Boîte à outils ».
- ▶ Envisager l'ajout d'une modalité « Formations et webinaires » aux filtres proposés sur la plateforme dédiée aux événements sur le site internet de l'Ameublement français.
- ▶ Mobiliser les différents webinaires organisés par l'Ameublement Français afin de faire la promotion de l'offre de formation spécifique à l'export.

Page d'accueil du site internet de Dansk Industri



La partie du site internet relative aux formations et événements est accessible dès la page d'accueil et très visible.

Plateforme relative aux formations et événements



Sur la plateforme dédiée aux formations, l'utilisateur peut cliquer sur un onglet dédié à l'international.

Cet onglet est réparti en trois sous-parties : l'export, l'Union Européenne et les employés internationaux.

L'utilisateur peut également utiliser un système de filtre lui permettant de sélectionner un type de formation (en présentiel, formation sur-mesure, webinaire, e-learning) et une date pour celle-ci.

BENCHMARK EUROPÉEN DES BONNES PRATIQUES

En Espagne et au Danemark, de nombreuses informations sur l'export disponibles pour les entreprises



Barre de recherche par pays sur le site internet de l'ANIEME

Buscador por país

Ver todos

- Armenia
- Australia
- Austria
- Azerbaián
- Baréin
- Bélgica
- Bielorrusia
- Brasil
- Cabo Verde
- Camerún
- Canadá
- Catar
- Chile
- China
- Chipre
- Colombia
- Corea del Norte
- Corea del Sur
- Costa de Marfil
- Croacia

BUSCAR

Documents relatifs au marché allemand

BUSCAR ELIMINAR

- Alemania. El Mercado del Mueble.2021.ICEX
SEPTIEMBRE 02 / 2021
- Alemania. El ecommerce en el sector del Hábitat. ICEX 2020
JULIO 08 / 2020 Informe ecommerce
- Alemania. Listado de contactos ecommerce gama media y económica. ANIEME 2020
JULIO 07 / 2020 Informe ecommerce Solo socios
- Alemania. Listado de contactos ecommerce gama medio-alta y alta. ANIEME 2020
JULIO 07 / 2020 Informe ecommerce Solo socios
- Alemania. Informe Feria IMM Colonia. ANIEME. 2020
FEBRERO 13 / 2020 Solo socios

Trois catégories de classement sur le site internet de Dansk Industri: ressources humaines, business development, gestion d'entreprise

Danish Industry

Become a member My page

We advise you

- Staff relations
- Business Development
- Corporate Operations

Recruitment and hiring

Working environment

Working hours

Students, apprentices and training

FAQ about the abolition of Great Prayer Day

Working time registration FAQ

Holidays and days off

Free choice and senior employee scheme

Pregnancy, maternity and leave

HR and management

International employees

Salary, bonus and employee benefits

Termination, expulsion and redundancy

Collective agreements and the trade union legal system

Personal data, personnel policy and control measures

Sickness

Transfer of business

Change of terms and conditions of employment

Trade and export

Rules, guidelines and advice on how your business navigates the Danish market, Europe and the rest of the world.

- Carnets and Certificates
- Trading in global markets
- Tools for export promotion
- The Export Handbook
- Export Control

EN ESPAGNE, DES INFORMATIONS COMPLÈTES PAR MARCHÉ-CIBLE

L'ANIEME, la fédération des fabricants et exportateurs de meubles espagnols, met à disposition de ses adhérents un ensemble d'informations portant sur une multitude de marchés-cibles.

Sur le site internet de la fédération, les entreprises peuvent sélectionner un marché-cible et accéder à des informations relatives aux tendances de marché, aux styles de meubles les plus demandés, aux principaux pays fournisseurs, aux barrières tarifaires et non tarifaires, aux modes de paiement et de transport, etc.

Par pays cible, l'ANIEME permet également aux entreprises d'accéder à des listes de contacts pertinents.

AU DANEMARK, UNE BIBLIOTHÈQUE DE DOCUMENTS STRUCTURÉE PAR THÉMATIQUES

Dansk Industri met à disposition des entreprises danoises un ensemble de documents d'information sur plusieurs sujets transverses répartis en plusieurs thématiques.

Certaines thématiques sont propres aux activités à l'export. De nombreux articles d'information sont alors proposés aux entreprises adhérentes.

SOUS-SECTION 2

ENJEUX ET GROUPES DE TRAVAIL

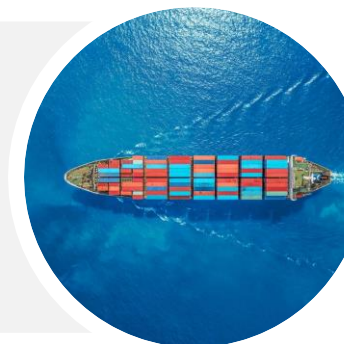
ENJEUX DU DIAGNOSTIC

Pour renforcer l'export dans les entreprises de la Branche, 3 enjeux clés à adresser en priorité

1.

ACCOMPAGNER ET ENCOURAGER LE DÉCLENCHEMENT DE L'EXPORT DANS LES ENTREPRISES À FORT POTENTIEL

- *Les assistants / ADV export sont les premiers à être activés par les primo-exportateurs pour traiter les commandes internationales, avant les profils commerciaux*
- *Les enjeux administratifs, douaniers et logistiques peuvent faire peur aux primo-exportateurs*
- *Les profils expérimentés restent difficiles à trouver, pourtant, il y a peu de tension au recrutement des ADV classiques.*



2.

DÉVELOPPER LE POTENTIEL DE CROISSANCE À L'INTERNATIONAL DES ENTREPRISES QUI EXPORTENT DÉJÀ

- *Les entreprises qui exportent le plus investissent activement dans des ressources spécifiques sales export*
- *Le recours aux agents commerciaux et aux autres modalités de business development externes (i.e. salons) reste très déterminant chez les exportateurs*
- *Les profils commerciaux plus atypiques peuvent également être mobilisés par les entreprises*



3.

DÉCONSTRUIRE CERTAINES REPRÉSENTATIONS DES ASPIRANTS À L'EXPORT ET TIRER LE MEILLEUR PARTI DE L'OFFRE DE FORMATION EXISTANTE

- *On constate de fortes différences de perception sur les leviers d'action les plus déterminants à l'international entre les exportateurs matures de la branche et les entreprises aspirantes.*
- *Adéquate au regard des besoins exprimés par les entreprises, l'offre de formation existante reste mal connue et insuffisamment mobilisée*



GROUPES DE TRAVAIL

Un atelier dédié à chacun des enjeux identifiés

DES GROUPES DE TRAVAIL AVEC LES ACTEURS CLÉS ET ARTICULÉS POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX DU DIAGNOSTIC

À l'issue de l'évaluation des besoins en compétences et de l'analyse de l'offre de formation réalisés entre novembre 2023 et mars 2024, **trois enjeux** emploi-formation prioritaires ont été identifiés.

Afin d'élaborer un plan d'action, **trois tables rondes ont été organisées** pour partager les constats du diagnostic avec des représentants du secteur et identifier les leviers d'action mobilisables permettant de répondre à ces enjeux des transports publics urbains et ferroviaires.

Ces tables rondes se sont tenues les **24, 25 et 26 avril 2024**, et ont rassemblé des participants issus de l'OPCO, de la Fédération et des entreprises (dirigeants, RH, direction export/commerciale et professionnels) de tailles, marchés et territoires différents.

Les trois groupes ont suivi une **structure d'animation similaire, en trois temps** : retour sur le diagnostic (synthèse des enjeux clés), activités de brainstorming (à partir de pistes prétravaillées en chambre), temps de synthèse (priorisation des préconisations).



DÉROULÉ DES GROUPES DE TRAVAIL

GT 1

Atelier assistant/ADV et logistique export

Objectif : Construire un parcours pour favoriser une passerelle depuis ADV vers ADV export, le premier investissement à consentir pour les primo-exportateurs et appréhender l'opportunité de parcours complémentaires pour la logistique export

Participants : OPCO, Ameublement Français, entreprises

GT 2

Atelier métiers du *Business Development*

Objectif : élaborer des préconisations relatives aux parcours de formation à mettre en place pour les 3 métiers du business development à l'export (commercial, resp. zone et directeur international)

Participants : OPCO, Ameublement Français, entreprises

GT 3

Atelier « promotion de l'existant »

Objectif : Appréhender les écarts de perception entre exportateurs et aspirants à l'export et construire des actions de promotion adéquates de l'offre existante (GEM)

Participants : OPCO, Ameublement Français

SOUS-SECTION 3

PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ

→ 5 pistes d'action ciblées et détaillées, de nature à outiller davantage les entreprises du secteur dans leur développement à l'international

An aerial view of a cargo ship sailing on the ocean, viewed from the bow. The ship is heavily loaded with colorful shipping containers in shades of blue, red, yellow, and white. The ship's hull is visible, and the water around it is dark blue. A white circle is overlaid on the ship's deck, with a white line extending from it to the left, pointing towards the text box.

METTRE EN PLACE UN NOUVEAU SCHÉMA DE FORMATION, BASÉ SUR LA RÉOLUTION DE PROBLÈME



Constat : 40% des entreprises de la branche plébiscitent le développement des actions collectives de formation (interentreprises) pour les accompagner dans leurs stratégies d'internationalisation (source : Enquête KYU Associés, 2024).



Objectif : Adapter les modalités pédagogiques existantes pour rendre les formations collectives plus attractives et favoriser l'apprentissage et le partage d'expérience entre pairs

ÉTUDIER L'OPPORTUNITÉ DE CERTIFIER LES COMPÉTENCES DE L'ADV EXPORT



Constat : 30% des entreprises de la Branche considèrent la certification des compétences comme une action à prioriser pour les aider dans la dimension RH de leur développement à l'international (source : Enquête KYU Associés, 2024)



Objectif : Encourager et faciliter le déclenchement de l'export dans les PME de la Branche en structurant une passerelle depuis l'ADV classique vers l'ADV export

CRÉER LES « RENDEZ-VOUS DE L'INTERNATIONAL » DE LA FABRICATION D'AMEUBLEMENT, DES TEMPS MÊLANT ÉCHANGES ET FORMATION



Constat : L'appétence des entreprises de la branche pour les formats d'échanges les plus courts et flexibles (visioconférence) est claire. La difficulté à mobiliser pour de la formation peut traduire un manque de ritualisation des temps consacrés à la stratégie de développement international des primo-exportateurs – pourtant indispensable à l'avancée des projets.



Objectif : Ritualiser un temps dédié au développement à l'export des entreprises de la branche et créer des opportunités récurrentes de microformations adaptées aux disponibilités réduites des entreprises de la Branche

4

REPENSER L'OFFRE DE FORMATION SPÉCIFIQUE EN STRUCTURANT UN VÉRITABLE PARCOURS UTILISATEUR



Constat : Les entreprises plébiscitent les webinaires et sessions de formation enregistrées (37%) ainsi que la conduite de diagnostics flash en ligne (24%) dans le cadre de leur développement RH export (source : Enquête KYU Associés, 2024).



Objectif : Renforcer le recours aux formations de l'international des entreprises de fabrication de l'ameublement en personnalisant l'accès aux accompagnements et contenus

OUTILLER LES ENTREPRISES DANS LE RECRUTEMENT DES ÉTRANGERS ÉTUDIANT EN FRANCE



Constat : Malgré l'existence d'un vivier de talents important (en 2022-2023, 416 000 étudiants étrangers inscrits dans l'enseignement supérieur français, en hausse de 17% sur cinq ans), les entreprises de la Branche recrutent encore assez peu parmi ces profils pourtant très pertinents dans le cadre d'un développement dans leur pays d'origine



Objectif : Démultiplier les recrutements d'étudiants et de jeunes diplômés étrangers en France pour faciliter le développement export des entreprises dans les pays d'origine

METTRE EN PLACE UN NOUVEAU SCHÉMA DE FORMATION, BASÉ SUR LA RÉOLUTION DE PROBLÈME

ENJEU #2

IMPACT ○○○○

FAISABILITÉ ○○○○

1

CONSTAT

Face aux besoins en compétences des entreprises découlant de l'export, l'étude dresse un double constat : d'une part, l'offre de formation actuelle (GEM, formation pro. et formation initiale) correspond dans l'ensemble assez bien aux besoins exprimés, de l'autre, le recours aux formations existantes reste limité. Cet apparent paradoxe interroge d'autant plus que 40% des entreprises de la branche plébiscitent le développement des actions collectives de formation (interentreprises) pour les accompagner dans leurs stratégies d'internationalisation (source : Enquête et traitement KYU Associés, 2024). Dans ce contexte, les groupes de travail organisés ont permis d'identifier un axe de réponse structurant : l'adaptation des modalités de formation (plutôt que des thématiques). Un fort attrait pour des formations de mise en situation se dégage notamment.

DESCRIPTION

Action préconisée:

Afin de rendre plus attractive l'offre de formation collective existante et de faciliter le développement des liens interpersonnels entre les dirigeants et export manager des entreprises de la Branche, un changement de format de certaines formations proposées semble pertinent.

Cette action consiste donc à créer puis à mettre en œuvre un schéma type de formation basé sur la résolution de problèmes de type « cas pratique », selon la logique d'une mise en situation permettant l'échange.

Déroulé:

1. PHASE 1 : Au sein de la fédération et, le cas échéant, avec les autres parties prenantes (OPCO, OPMQ), organiser une série d'ateliers de réflexion destinés à cadrer l'exercice :
 - 1 à 2 GT « méthode » qui devront permettre les grands arbitrages en matière de modalités d'organisation (par exemple, le niveau d'ambition de l'exercice, la gestion de l'avant et de l'après formation...);
 - 1 GT « programmation » qui devra permettre d'identifier les thématiques de formation les plus pertinentes pour ce nouveau format et de les assigner à une date de session (i.e. « Réussir mon salon à l'international », « Se former au pitch commercial », « Speed dating prescripteurs »...)

OBJECTIFS



- Adapter les modalités pédagogiques des actions collectives de formation aux aspirations des entreprises
- Renforcer le recours aux formations du GEM par les entreprises de la Branche
- Favoriser l'apprentissage et le partage d'expérience entre pairs

ACTEURS IMPLIQUÉS



- | | | |
|-----------------|---|---------------------------|
| • Fédération | → | Porteur & co-financeur |
| • OPCO 2i, OPMQ | → | Co-financeur & partenaire |
| • Prestataire | → | Accompagnateur |
| • Entreprises | → | Parties prenantes |

DURÉE & BUDGET



- **Durée** : 4 mois environ (définition des modalités) + 2 à 3 semaines de préparation par séquence de formation
- **Budget estimatif** : 30-50k€ accompagnement par un prestataire ou un OF spécialisé

METTRE EN PLACE UN NOUVEAU SCHÉMA DE FORMATION, BASÉ SUR LA RÉOLUTION DE PROBLÈME

ENJEU #2

IMPACT ○○○○

FAISABILITÉ ○○○○

1

DESCRIPTION

2. Avec l'ensemble des parties prenantes, **élaborer un cahier des charges** pour une prestation d'accompagnement à la réalisation de ce nouveau format pédagogique :
 - Rappeler le contexte de la prestation en reprenant les principaux éléments de la présente étude, établir les attendus méthodologiques et un premier cadre budgétaire ;
 - Définir le périmètre de l'accompagnement recherché : définition du *game design* (règles, objectifs, déroulé...), définition et production des supports et matériels requis, sélection des cas pratiques (i.e. module « préparation du salon », « mon salon sur les réseaux sociaux », « accroche »...).
3. Lancer l'appel d'offres public et sélectionner un prestataire, puis suivre les différentes étapes de la prestation.
4. Sélectionner et recruter les experts associés à chaque thématique de formation.
5. Organiser une expérimentation interne à la fédération en amont de la première édition, tester les différentes phases de jeu et évaluer les modifications à apporter au *game design*.
6. PHASE 2 : Planifier la date de la première édition de la formation, réserver un espace dédié et lancer les invitations. Assurer la gestion des invitations.
7. Le cas échéant, assurer la promotion des sessions de formation programmées lors de la Journée de l'international d'octobre 2024 ainsi qu'à l'occasion des autres événements et sessions organisées par la fédération (i.e. point mensuel RSE...).
8. Animer la première session de formation. À l'issue de cette dernière, sonder les participants sur leur perception des éventuels points à améliorer. Mettre en œuvre une démarche d'amélioration continue en la matière.

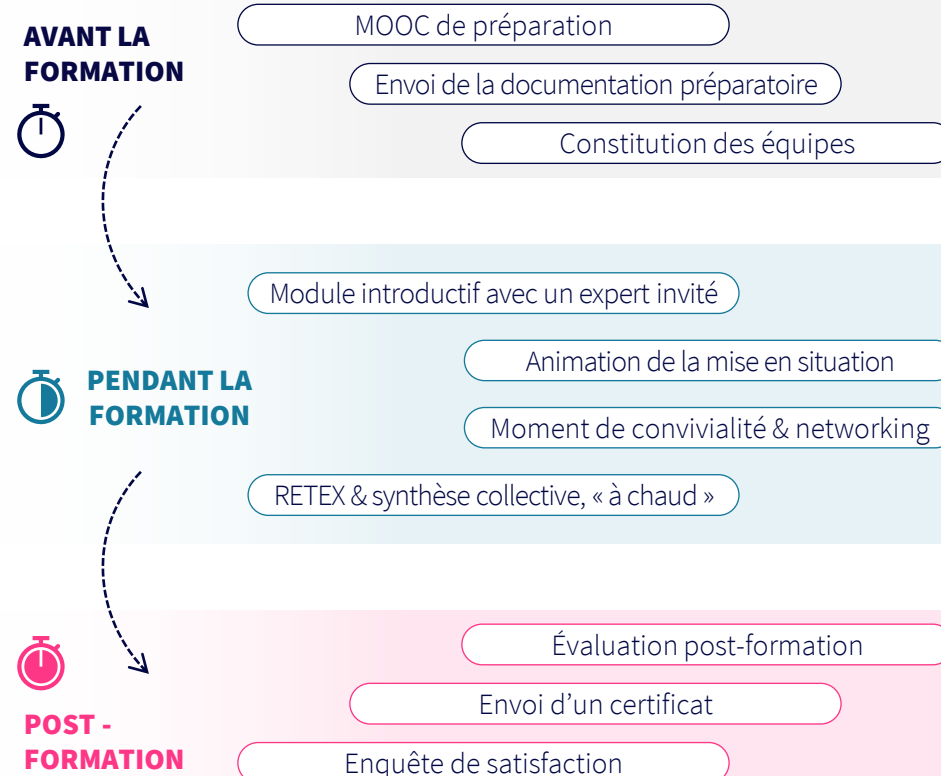
POINTS DE VIGILANCE

La tenue des premières éditions devra nécessairement se solder par une **forte satisfaction des participants**, et ce afin de favoriser un effet de recommandation entre pairs pour les éditions ultérieures. Pour ce faire, le choix d'un **nombre de participants relativement réduit** (une dizaine) mais **réellement motivés** et de niveaux de maturité différents semble particulièrement indiqué.

Le suivi d'une **programmation claire et structurée suffisamment en amont** des dates retenues est également indispensable, tout comme la **pertinence du calendrier** (i.e. « réussir son salon à l'international » plusieurs mois avant le salon de Milan).

Exemple de modalités d'organisation possibles pour formation de mise en situation

Illustration KYU Associés, 2024



ÉTUDIER L'OPPORTUNITÉ DE CERTIFIER LES COMPÉTENCES DE L'ADV EXPORT

ENJEU #1

IMPACT ○○○○

FAISABILITÉ ○○○○

2

CONSTAT

L'analyse des besoins des entreprises en matière de compétences export a mis en évidence la pertinence de **structurer davantage une passerelle depuis le métier d'ADV vers celui d'ADV export** - ce que la création de certifications professionnelles (CQP/CCP-I) pourrait contribuer à faire. **Près de 30% des entreprises de la Branche considèrent d'ailleurs la certification** des compétences liées à l'export **comme une action à prioriser** pour les aider dans la dimension RH de leur développement à l'international (*source : Enquête et traitement KYU Associés, 2024*).

DESCRIPTION

Action préconisée:

Pour ce faire, il pourrait être opportun de proposer des modules de certification des compétences techniques indispensables au métier d'ADV export aux entreprises de la branche, sous une des formes suivantes :

- Des **Certificats de Compétences Professionnelles (CCP)**, enregistrés au Répertoire Spécifique (RS);
- Un **Certificat de Qualification Professionnelle (CQP)**, enregistré au RNCP.

Ces deux modalités pourraient par ailleurs faire l'objet d'une **coordination interbranche**, pilotée par l'OPCO 2i. Afin d'enregistrer au RS ou au RNCP de nouvelles certifications, il est indispensable :

- D'identifier et de délimiter précisément les blocs de compétences techniques pour lesquels la création de certifications serait pertinente, en construisant un/des référentiel(s) de compétences spécifique(s) ;
- De démontrer à France Compétences l'intérêt de ces nouveaux CQP/CCP, en évaluant les équivalences possibles avec les certifications existantes.

Cette action consiste donc à **lancer une étude d'opportunité selon les standards en vigueur**.

Déroulé:

1. **PHASE 1** : Avec l'ensemble des parties prenantes (OPCO, OPMQ, Branche), élaborer un cahier des charges pour réaliser une étude d'opportunité relative à la création de nouvelles certifications pour le métier d'ADV export :
 - Rappeler le contexte de la prestation en reprenant les principaux éléments de la présente étude, établir les attendus méthodologiques et un premier cadre budgétaire ;
 - Identifier une première liste de blocs de compétences susceptibles de faire l'objet d'une certification : pilotage et suivi des procédures douanières, gestion de la relation client en langue étrangère... ;
 - Inclure une réflexion sur l'opportunité du développement de la VAE sur ces nouvelles certifications.

OBJECTIFS



- Faciliter le recrutement d'ADV export opérationnels
- Favoriser le « déclenchement » de l'export dans les entreprises aspirantes, en capitalisant sur les ressources existantes
- Sécuriser une passerelle depuis le métier d'ADV vers celui d'ADV export et en maximiser le déploiement

ACTEURS IMPLIQUÉS



- | | | |
|-----------------|---|--------------------|
| • Branche | → | Porteur |
| • OPCO 2i, OPMQ | → | Co-financeur & AMO |
| • Prestataire | → | Producteur |
| • Entreprises | → | Parties prenantes |

DURÉE & BUDGET



- **Durée** : 6 mois environ (étude d'opportunité & AO) + 6 mois (ingénierie de certification et dépôt) + 4 mois (instruction FC)
- **Budget estimatif** : 40k€ (étude d'opportunité) + ~ 20k€ / certification en cas d'externalisation du dépôt

ÉTUDIER L'OPPORTUNITÉ DE CERTIFIER LES COMPÉTENCES DE L'ADV EXPORT

ENJEU #1

IMPACT ○○○○

FAISABILITÉ ○○○○

2

DESCRIPTION

- Lancer l'appel d'offres public pour l'étude d'opportunité et sélectionner un prestataire. Identifier une sélection d'entreprises de la Branche pouvant participer aux différents temps de l'étude (entretiens, ateliers, conception des référentiels...).
- Superviser les différentes étapes de l'étude d'opportunité.
- Conclure l'étude d'opportunité et dresser la liste des CCP / CQP devant faire l'objet d'une création.
- PHASE 2 :** Construire l'ingénierie de certification autour de ces nouvelles certifications. Organiser des groupes de travail pour la formalisation des référentiels de compétences (en cas d'externalisation de cette phase, se reporter aux étapes n°1 et 2 de la phase 1).
- Lancer un appel d'offres à destination des organismes de formation pour la création de formations dédiées aux CCP identifiés.
- Construire une demande de création des certifications identifiées auprès de France Compétences (en cas d'externalisation de la demande, se référer aux étapes n°1 et 2 de la phase 1).
- Une fois les certifications inscrites au RS/RNCP, lancer une communication spécifique à destination des entreprises de la filière.

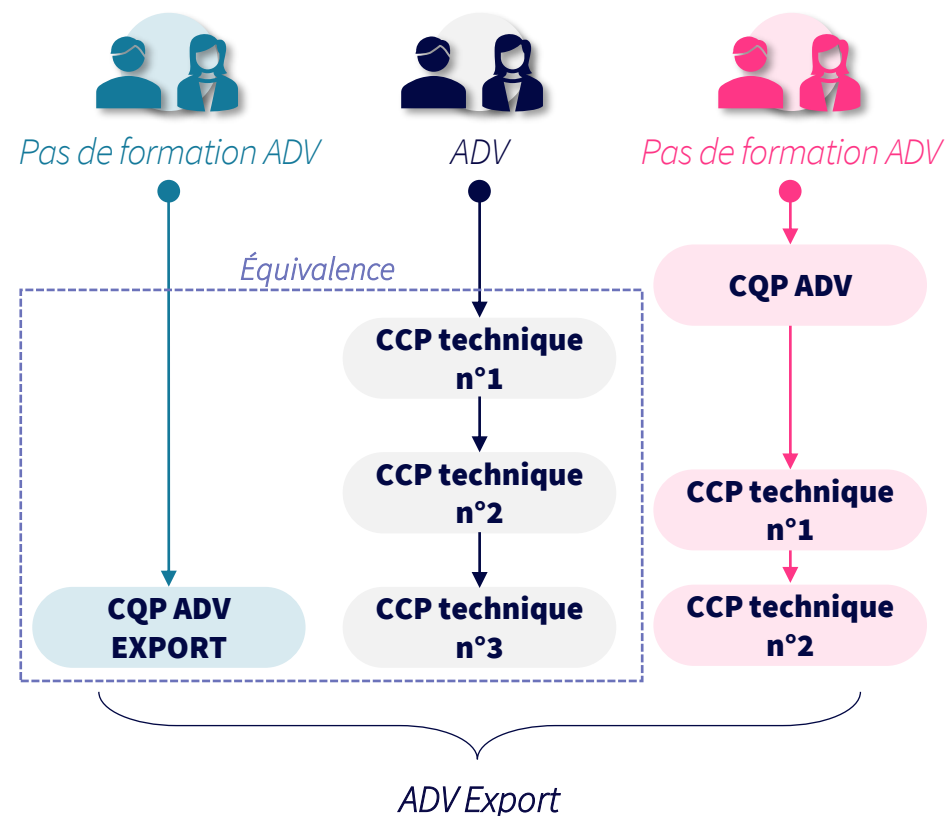
POINTS DE VIGILANCE

La mobilisation d'entreprises du secteur apparaît décisive dans la réalisation de ce genre d'étude. Elle permet non seulement de s'assurer du besoin réel de certification mais aussi d'identifier l'ingénierie de certification la plus en adéquation avec la réalité de la filière.

Il convient également d'identifier la bonne granularité dans la définition des compétences : celle-ci devra être suffisamment fine pour répondre aux besoins en compétences techniques, mais suffisamment large pour être applicable à plusieurs entreprises.

Exemples de parcours de formation mobilisant des certifications

Illustration KYU Associés, 2024

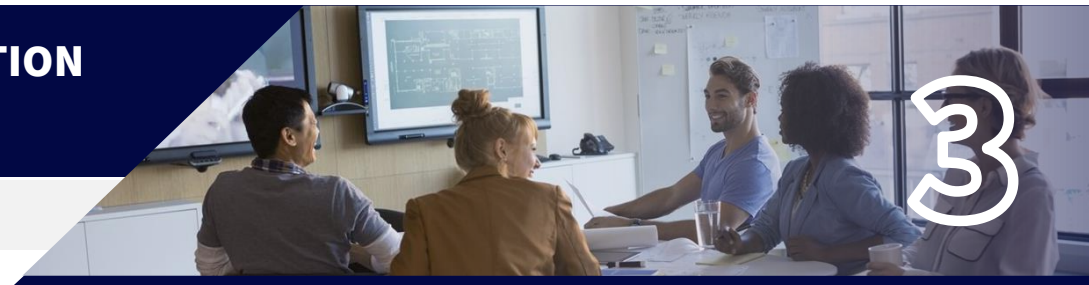


CRÉER LES « RENDEZ-VOUS DE L'INTERNATIONAL » DE LA FABRICATION D'AMEUBLEMENT, DES TEMPS MÊLANT ÉCHANGES ET FORMATION

ENJEU #2

IMPACT ○○○○

FAISABILITÉ ○○○○



CONSTAT

L'appétence des entreprises de la branche et de leurs dirigeants pour les formats d'échanges les plus courts et flexibles (visioconférence), par opposition à des temps plus chronophages, ressort clairement de l'étude. La difficulté à mobiliser un nombre important d'entreprises pour certaines sessions de formation peut par ailleurs traduire un manque de ritualisation des temps consacrés à la stratégie développement international des primo-exportateurs – pourtant indispensable à l'avancée effective des projets.

DESCRIPTION

Action préconisée:

Sous le format des « rendez-vous de l'international », il s'agit de mettre en place un temps d'échange récurrent, en format distanciel, consacré aux entreprises de l'ameublement qui exportent ou qui souhaitent se développer à l'international. L'objectif est autant d'ouvrir un nouveau canal de communication avec ces entreprises et de favoriser le partage et l'apprentissage entre pairs que de tester un format différent très adapté aux disponibilités des chefs d'entreprises de la Branche. Afin de maximiser les chances de succès de l'opération, ces « rendez-vous de l'international », mensuels, devront répondre aux enjeux suivants :

- **Interactivité** : en favorisant l'échange et la participation active des entreprises (Q&A, débats type table ronde...);
- **Diversité** : en abordant à chaque édition des thématiques spécifiques différentes, avec l'intervention d'experts externes;
- **Accessibilité** : en garantissant la facilité d'inscription et de connexion (lien récurrent, communication régulière...), mais également en sélectionnant des aspects de l'export (développement produit, marketing digital...) qui peuvent intéresser des entreprises de tous les niveaux de maturité;
- **Prise avec les enjeux des entreprises cibles** : en s'assurant lors de la programmation des thématiques du bien-fondé des sujets retenus, en échangeant directement avec quelques chefs d'entreprises « tests ».

Déroulé:

1. Au sein de la fédération, avec les équipes du GEM mais également l'ensemble du COMEX, faire un RETEX détaillé de la participation et des retours au « club RSE » afin d'en tirer les bonnes pratiques dans la conduite de ce genre d'exercice.

OBJECTIFS



- Ritualiser un temps dédié au développement de l'export des entreprises de la Branche
- Créer des opportunités récurrentes de microformations adaptées aux disponibilités réduites des entreprises
- Animer la communauté des exportateurs de l'AF

ACTEURS IMPLIQUÉS



- Fédération → Pilote
- Entreprises → Parties prenantes
- Experts invités → Partenaires

DURÉE & BUDGET



- **Durée** : 1 mois (préparation et planification) + ½ journée par occurrence (identification et invitation de l'expert, gestion de projet)
- **Budget estimatif** : charges courantes, plus rémunération de l'intervention des experts externes (le cas échéant).

CRÉER LES « RENDEZ-VOUS DE L'INTERNATIONAL » DE LA FABRICATION D'AMEUBLEMENT, DES TEMPS MÊLANT ÉCHANGES ET FORMATION

ENJEU #2

IMPACT ○○○○

FAISABILITÉ ○○○○



DESCRIPTION

2. Identifier lors d'un groupe de travail interne une première liste de thématiques précises se prêtant à un format de « mini-formation à distance », de l'ordre d'une trentaine de minutes (i.e. « mobiliser les réseaux sociaux lors des salons », « recruter pour l'export dans les régions Grand Est, AURA et PDL »...).
3. Définir un créneau récurrent et facilement mémorisable pour la tenue des rendez-vous (exemple : le dernier jeudi du mois à 9h), de préférence le matin.
4. Pour chaque thématique, préidentifier deux à trois grands enjeux à aborder lors de la réunion et répondre à la question « *quelles sont les deux informations clés à retenir de ce temps pour les entreprises ?* » - l'objectif étant de mesurer l'efficacité du format par des échanges ultérieurs avec les participants, en testant informellement leurs connaissances sur ces sujets.
5. Pour chaque thématique retenue, effectuer un travail de recherche (réseau GEM, recherche LinkedIn ou presse spécialisée) pour identifier des experts externes à la fédération (chefs d'entreprises, cabinets spécialisés, institutionnels type BPI ou Business France...) pouvant assurer une présentation rapide sur l'un ou l'autre des sujets. Rentrer en contact avec ces experts et vérifier leurs disponibilités pour une participation aux rendez-vous.
6. À partir de ces retours, définir une programmation précise, mois par mois (hors mois d'été et mois de la Journée de l'international) des rendez-vous, puis lancer une communication dédiée.
7. À la suite de la première édition des rendez-vous, sélectionner trois à quatre participants et les contacter directement pour obtenir un retour. Adapter le format, le cas échéant.

POINTS DE VIGILANCE

Dans ce genre de format récurrent, la réussite de la première édition est capitale au maintien et au succès de l'opération sur le long terme. Il pourrait ainsi être pertinent de s'assurer de la participation d'un nombre suffisant d'entreprises en amont de la première édition avant d'en valider définitivement la tenue.

Exemples de format de réunion mensuelle « rendez-vous de l'international »

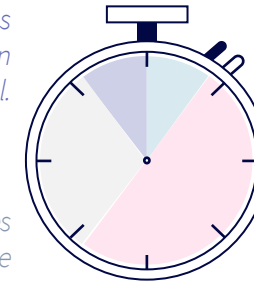
Illustration KYU Associés, 2024

5' – CONCLUSION ET PROCHAINS RDVs

Mots de conclusion par l'équipe du GEM. Rappel des prochaines sessions de formation et évènement en lien avec l'international.

5' – INTRODUCTION ÉQUIPE GEM

Rappel des objectifs et du thème de la session, mots de bienvenue.



Temps d'échange de bonnes pratiques, tips et de questions/réponses avec l'intervenant du jour

Point d'information / mini-formation sur un sujet technique spécifique par un intervenant expert (i.e. RETEX...)

20' – TEMPS D'ÉCHANGES, Q&A

30' – PRÉSENTATION INTERVENANT



L'équipe RSE de l'Ameublement français a lancé en 2023 le « club RSE », un format d'échanges et de partage de bonnes pratiques entre entreprises qui se déroule sur 30 minutes, chaque premier mardi du mois.



REPENSER L'OFFRE DE FORMATION SPÉCIFIQUE EN STRUCTURANT UN VÉRITABLE PARCOURS UTILISATEUR

ENJEU #3

IMPACT ○○○○

FAISABILITÉ ○○○○

4

CONSTAT

En plus d'interroger sur la forme (cf. *supra*, [action #1](#)), le constat d'un recours encore limité aux formations existantes dans le cadre du développement à l'international des entreprises doit également conduire à réinterroger l'articulation, la lisibilité et l'accessibilité de l'offre de formations du GEM. L'étude des dispositifs existants à l'étranger (voir [benchmark](#)) a permis de mettre en évidence l'intérêt de structurer un véritable parcours utilisateur, basé sur la personnalisation (contenus) et l'adaptabilité (disponibilités) des ressources et modules proposés. Les entreprises interrogées plébiscitent par ailleurs les webinaires et sessions de formation enregistrées (37%) ainsi que la conduite de diagnostics flash en ligne (24%) comme des actions à prioriser pour les aider dans la dimension RH de leur développement export (source : Enquête et traitement KYU Associés, 2024).

DESCRIPTION

Action préconisée :

Il s'agit de structurer davantage l'offre de formation disponible sur le site internet de la fédération, mais également de renforcer les interconnexions avec les autres ressources disponibles (OPCO 2i notamment) et surtout de proposer un réel parcours utilisateur reposant sur l'adaptation des ressources proposées aux besoins des entreprises utilisatrices. Pour ce faire, sont envisageables :

- La création et la mise en ligne d'un autodiagnostic « flash » permettant aux entreprises de se positionner rapidement et en début de parcours utilisateur sur l'échelle de la maturité export réalisée dans l'étude ;
- L'indexation de l'ensemble des ressources disponibles aux différents niveaux de maturité (par enjeu : back-office, business development...), afin que l'autodiagnostic puisse « pousser » les modules de formation les plus adaptés à l'entreprise ; ainsi qu'aux différents métiers (ADV export, commercial...);
- L'enregistrement et la mise à disposition « en replay » de l'ensemble des formations et webinaires animés par le GEM, de manière à maximiser le nombre d'entreprises pouvant en bénéficier ;
- L'ajout de l'ensemble des formations et/ou webinaires pertinents proposés et/ou référencés par l'OPCO sur le moteur de recherche proposé aux entreprises par la fédération. Alternativement, les formations export proposées par le GEM pourraient être référencées sur le [catalogue en ligne](#) d'OPCO 2i.

Déroulé :

1. Organiser un groupe de travail « structuration du parcours utilisateur » avec les différentes parties prenantes afin de définir les grandes orientations à mettre en œuvre (validation des différentes préconisations ci-dessus).

OBJECTIFS

- Renforcer le recours aux formations existantes
- Permettre aux entreprises de personnaliser et d'adapter leur expérience de formation à leurs besoins
- Augmenter la portée et la durée des vies des modules proposés

ACTEURS IMPLIQUÉS

- | | | |
|---------------|---|-------------------------|
| • Fédération | → | Pilote |
| • OPCO 2i | → | Co-financeur (autodiag) |
| • Entreprises | → | Destinataires |

DURÉE & BUDGET

- **Durée :** 4 mois environ (autodiag propre) + 1 mois (autres actions de structuration)
- **Budget estimatif :** charges courantes + ~ 20k€ (questionnaire) et 20k€ (solution) en cas d'externalisation de l'autodiag

ÉTUDIER L'OPPORTUNITÉ DE CERTIFIER LES COMPÉTENCES DE L'ADV EXPORT

ENJEU #3

IMPACT ○○○○

FAISABILITÉ ○○○○

4

DESCRIPTION

- AUTODIAG** : Si la mise en œuvre d'un autodiagnostic flash d'évaluation de la maturité export des entreprises est retenue, mettre en œuvre les étapes suivantes :
 - Désigner un(e) chef(fe) de projet. Définir le niveau d'ambition et les modalités de financement (financement OPCO, AMI, fonds propres fédération...) de celui-ci, et réunir un COPIL en fonction de cela ;
 - Phase exploratoire* : créer le questionnaire en ligne (questions, modalités de réponses...) en s'inspirant des autodiags existants sur d'autres enjeux (i.e. [numérique](#), [RSE](#)...), conceptualiser les parcours de réponse des entreprises et prévoir les ressources et éléments de diagnostic à soumettre aux répondants en fonction de leurs réponses.
 - Phase de développement* : développer l'outil numérique dédié et le mettre en ligne.
 - Phase d'exploitation* : capitaliser sur les données recueillies pour compléter la connaissance de la maturité export des entreprises du secteur.
 - NB** : en cas d'externalisation, se reporter aux étapes relatives au lancement d'un appel d'offres et à la sélection de prestataires des actions #1 et #2.
- STRUCTURE DU PARCOURS** : Procéder à l'enregistrement et à la mise en ligne de l'ensemble des formations et webinaires proposés.
- Définir une typologie d'indexation (tags) des différentes ressources disponibles à partir de la matrice de maturité export des entreprises de la Branche. Assigner à chaque item les tags correspondants, et assurer les liens entre profils ressortis par l'autodiagnostic et ressources proposés aux entreprises répondantes.
- Proposer de nouvelles modalités de personnalisation du lien numérique entre les entreprises adhérentes et le GEM : personnalisation de la newsletter (possibilité de s'inscrire et de ne recevoir que les actualités sur certains marchés, etc.), optimisation de la recherche manuelle de ressources sur la plateforme en ligne (voir [benchmark](#))...

POINT DE VIGILANCE

Pour fonctionner, les outils d'autodiagnostic doivent correspondre parfaitement aux profils des entreprises du secteur. Une phase de test avec quelques entreprises est dès lors indispensable avant la mise en ligne effective.

Exemples de parcours utilisateur « formations exports »

Illustration KYU Associés, 2024




**EXEMPLE
D'AUTODIAG**

BPI France, via son OF BPI Université, a mis gratuitement à disposition des entreprises un questionnaire en ligne de 15 minutes destiné à tester et à réaliser un premier niveau de diagnostic export.



OUTILLER LES ENTREPRISES DANS LE RECRUTEMENT DES ÉTRANGERS ÉTUDIANT EN FRANCE

ENJEU #1

IMPACT ○○○○

FAISABILITÉ ○○○○

5

CONSTAT

Malgré l'existence d'un **vivier de talents important** (en 2022-2023, 416k étudiants étrangers inscrits dans l'enseignement supérieur français, en hausse de 3% sur 1 an et de 17% sur cinq ans), les entreprises de la Branche recrutent encore assez peu parmi ces profils pourtant très pertinents dans le cadre d'un développement dans leur pays d'origine. Ce retard s'explique notamment par le **manque de connaissance des profils et des compétences des étudiants**, des **difficultés de communication** (barrières linguistiques et culturelles) et des **procédures administratives mal maîtrisées par les entreprises** (justification de l'employeur du recrutement d'un étranger...).

DESCRIPTION

Actions préconisées

Cette action consiste en la création d'un **guide méthodologique complet** pour le recrutement des étudiants étrangers. Ce guide, mis à disposition des entreprises de la Branche, devra permettre de les accompagner dans toutes les étapes du processus de recrutement d'étudiants étrangers, en leur fournissant des informations claires, pratiques et contextualisées. Il devra notamment couvrir les aspects suivants:

- **Connaissance des profils et compétences des étudiants étrangers** : Le guide devra répertorier, pour chaque formation initiale pertinente au développement export (voir analyse de l'offre de formation), le niveau d'internationalisation des cohortes afin de permettre un repérage rapide des principaux viviers de recrutement (*données sources* : [ministère de l'Enseignement supérieur](#)). Il devra également proposer des outils et des ressources pour identifier et cibler les profils correspondant aux besoins des entreprises (liste de mots-clés pour trouver les profils sur LinkedIn, Indeed et d'autres réseaux de sourcing, exemple d'offres d'emploi en langues étrangères ciblant les étudiants étrangers, etc.).
- **Procédures administratives** : Le guide devra décrire en détail les différentes démarches administratives à effectuer pour recruter un étudiant étranger, en distinguant les cas des étudiants européens et non européens, et les cas de recrutement en stage, contrat d'apprentissage ou de professionnalisation et en CDD ou CDI. Il inclura également des modèles de documents et des liens vers les [ressources en ligne utiles](#).
- **Valorisation des parcours en alternance et en stage** : Le guide devra souligner l'intérêt de proposer des stages et des contrats d'apprentissage aux étudiants étrangers, comme tremplin vers un recrutement en CDI ou CDD. Il devra mettre en avant les avantages de ces contrats pour les entreprises, tant en termes de formation que de fidélisation des talents.

OBJECTIFS



- *Faciliter le recrutement des étudiants étrangers pour les entreprises françaises*
- *Aider les entreprises françaises à se développer sur de nouveaux marchés grâce à l'expertise et aux perspectives internationales des étudiants étrangers.*

ACTEURS IMPLIQUÉS



- *Fédération*→ *Pilote*
- *OPCO 2i*→ *Co-financeur*
- *Entreprises*→ *Destinataires*

DURÉE & BUDGET



- **Durée** : 1 an (6 mois pour la rédaction et 6 mois pour la publication et la diffusion du guide)
- **Budget estimatif** : charges courantes + 2/3k€ (externalisation de la mise en forme)

OUTILLER LES ENTREPRISES DANS LE RECRUTEMENT DES ÉTRANGERS ÉTUDIANT EN FRANCE

ENJEU #1

IMPACT ○○○○

FAISABILITÉ ○○○○

DESCRIPTION

- **Stratégies de recrutement** : Le guide devra proposer des **stratégies de recrutement adaptées aux étudiants étrangers**, en tenant compte des **plateformes et canaux de communication les plus pertinents** pour les atteindre (groupes Facebook des étudiants étrangers de la région/ville cible, plateformes alumni des écoles, etc.). Il aura vocation à présenter également des exemples de bonnes pratiques des entreprises de la Branche ayant déjà réussi à recruter des étudiants étrangers (*job-dating* en anglais, présentation des entreprises en langue étrangère dans les écoles pour attirer les étudiants étrangers, partenariats avec les services internationaux et les pôles carrières des écoles, etc.).

Déroulé

1. Effectuer une recherche sur les profils et les compétences des étudiants étrangers et les procédures administratives en lien avec l'embauche des étrangers en France et entretiens avec des experts de l'écosystème (responsables carrières des écoles, responsables RH, etc.);
2. Animer une série de groupes de travail techniques avec les membres de la Fédération pour définir le contenu du guide méthodologique. Le premier atelier se concentrerait sur la détermination des grandes thématiques du guide. Le deuxième atelier aurait pour objectif de finaliser le plan retenu pour le guide, tandis que le troisième atelier aborderait le contenu spécifique de chaque section ;
3. Rédaction du contenu du guide, mise en page et publication. Cette phase devra avoir pour but de définir une charte graphique et de réaliser la mise en page en incorporant des éléments plus visuels (externalisation possible) ;
4. Promotion du guide à travers l'organisation d'ateliers et de formations sur le contenu du guide, la création de supports de communication complémentaires (fiches pratiques, infographies, vidéos et le développement d'outils d'auto-évaluation pour les entreprises).

NB : en cas d'externalisation, se reporter aux étapes relatives au lancement d'un appel d'offres et à la sélection de prestataires des actions #1 et #2.

POINTS DE VIGILANCE

Le guide devra tenir compte de la diversité des situations des étudiants étrangers en France afin de proposer des recommandations adaptées. Sa prise en main par les entreprises sera facilitée par l'ajout d'annexes opérationnelles (annonces-types d'offres de stage en anglais...).



Exemple de thématiques à aborder pour le guide du recrutement des étudiants étrangers

Illustration KYU Associés, 2024



Taxe employeur à acquitter en cas d'embauche d'un salarié étranger



Nationalités pour lesquelles une autorisation de travail est obligatoire



Exemples d'offres d'emplois export rédigées en anglais



Liste d'écoles pertinentes avec des cohortes très internationalisées

PARTIE 8

ANNEXES

08

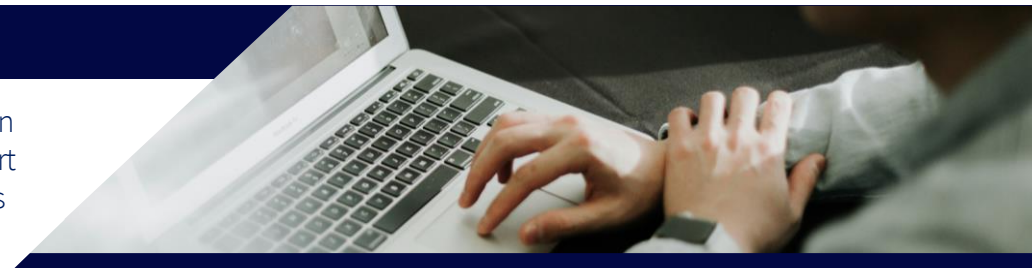


SOUS-SECTION 1

FICHES MÉTIERS DÉTAILLÉES

DIRECTEUR EXPORT/INTERNATIONAL (ROME M1707)

Le/la directeur(rice) export ou directeur(rice) international est le relai de la direction générale dans le pilotage et la mise en œuvre de la stratégie commerciale à l'export. Son rôle est d'assurer le développement des ventes de l'entreprise à l'export en encadrant les responsables de zone et les commerciaux. Il ou elle peut également être amené(e) à piloter des équipes commerciales externes (agents commerciaux, *freelance*, etc.) ou mixtes (MIE/MTE).



ACTIVITÉS PRINCIPALES

- Piloter la **réalisation** de la **stratégie commerciale** à l'export à partir des KPIs pertinents
 - Suivre les performances commerciales et analyser les résultats
 - Identifier les points d'amélioration et mettre en place des actions correctives
 - Définir et suivre les budgets alloués à l'export
 - Assurer un reporting régulier auprès de la direction générale
- Participer à la **définition** de la **stratégie commerciale** à l'export
 - Définir les objectifs de vente à l'export en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise
 - Identifier les marchés porteurs et les segments de clientèle à cibler
 - Définir le plan d'action commercial pour chaque marché et une offre produits répondant aux besoins spécifiques des marchés cibles
- **Manager et coordonner** les **responsables de zone export et les commerciaux**
 - Définir les objectifs et les missions des équipes
 - Animer les équipes commerciales au quotidien, pour favoriser le développement du portefeuille clients à l'international et le renforcement des partenariats
 - Épauler les commerciaux dans les négociations clés et les accompagner dans des déplacements ponctuels
 - Manager à distance les équipes implantées dans les zones export
 - Assurer le suivi des performances individuelles et collectives
- **Manager et coordonner** les **équipes commerciales externes**
 - Recruter et sélectionner les agents commerciaux et free-lance
 - Définir les objectifs et les missions des agents commerciaux et free-lance
 - Suivre les performances des agents commerciaux et free-lance

ACTIVITÉ SECONDAIRE

- Réaliser une **veille marché** (concurrence, tendances, etc.)

COMPÉTENCES

Prérequis

- Bac+4 à Bac+5 spécialisé dans le commerce international ([exemple](#))
- Expérience(s) probante(s) dans le management des ventes à l'export et dans la gestion des équipes pluridisciplinaires
- Maîtrise de l'anglais et d'autres langues selon le(s) marché(s) cible(s)

Savoir

- Connaissance du/des marché(s) à l'export
- Connaissance des codes culturels du/des marché(s) cible(s)
- Compétences en langues étrangères (vocabulaire technique, négociation)

Savoir-faire

- Pilotage et suivi budgétaire
- Gestion de projet
- Capacité à fédérer les équipes autour d'un projet export
- Développement des compétences équipes
- Compétences liées à la gestion des ressources humaines à distance
- Compétences en *business development*

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Relations internes

- Direction générale
- Direction commerciale
- Responsables zone export
- Commerciaux & services de support

Relations externes

- Clients
- Commerciaux & free-lance
- Autorités compétentes (douanes, autorités certificatrices, etc.)

Cadre de travail

Le travail est souvent exercé au bureau mais les déplacements à l'étranger sont fréquents.

PERSPECTIVES

Exercer ce métier vous fera développer votre :



Capacité de négociation



Sens du leadership



Esprit d'équipe

Perspectives d'évolution

Poste de direction plus large (supervision de l'ensemble des activités commerciales) et poste de direction générale de l'entreprise.

TENSION AU RECRUTEMENT



RESPONSABLE DE ZONE EXPORT (ROME M1707)

Généralement sous la responsabilité du directeur export, le/la responsable de zone export ou *area manager* a la charge de développer les ventes sur une zone géographique (pays, sous-continent) spécifique. Son rôle est de créer, développer, et piloter le réseau commercial de l'entreprise dans cette zone (agents, commerciaux, prescripteurs, etc.). Il/Elle est amené(e) à se déplacer régulièrement dans les pays ou régions de son portefeuille.



ACTIVITÉS PRINCIPALES

- Piloter les équipes commerciales déployées sur la zone (salariés, agents, etc.)
 - Recruter et animer les équipes
 - Suivre et évaluer les performances individuelles et collectives
 - Assurer la montée en compétences des équipes commerciales
- Développer et fidéliser son portefeuille clients
 - Identifier et anticiper les besoins et attentes des clients
 - Négocier les contrats et les conditions de vente
 - Superviser la relation client (grands comptes)
 - Établir une relation de confiance et de collaboration
 - Gérer l'interculturalité
- Mettre en œuvre une prospection commerciale adaptée aux pays/régions de son portefeuille
 - Faire de la prospection commerciale en lien avec les distributeurs ou le client final
 - Organiser la participation de l'entreprise aux salons professionnels et aux événements du secteur à l'international
 - Superviser la génération et le traitement des leads commerciaux
 - Détecter et piloter la réponse aux appels d'offres et les processus de référencement
 - Piloter la prospection digitale
- Gérer et entretenir un réseau de partenaires
 - Identifier et sélectionner les partenaires potentiels (distributeurs/agents ou franchisés)
 - Mener les négociations, suivre la réalisation et assurer la signature des contrats de partenariat
 - Animer et coordonner le réseau de partenaires

ACTIVITÉ SECONDAIRE

- Assurer un reporting terrain des données commerciales et tendances de marché pertinentes

COMPÉTENCES

Prérequis

- Bac+4 à Bac+5 spécialisé dans le commerce international (*exemple*)
- Maîtrise de l'anglais et d'autres langues selon la zone export
- Un intérêt pour la zone export
- Une expérience commerciale probante à l'international

Savoir

- Connaissance du ou des marchés à l'étranger
- Connaissance des codes culturels de la zone export visée
- Compétences en langues étrangères (vocabulaire technique, négociation)

Savoir-faire

- Compétences en gestion de réseaux commerciaux
- Compétences en *business development* (gestion des leads, relances, salon, etc.)
- Préparation et animation de salons internationaux
- Capacité à entretenir une relation privilégiée avec les prescripteurs

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Relations internes

- Equipes commerciales terrain
- Directeur export/commercial
- Administration des ventes
- Service logistique
- Service financier

Relations externes

- Prospects
- Clients
- Partenaires
- Prescripteurs
- Agents commerciaux

Cadre de travail

Le responsable de zone export est amené à effectuer de nombreux déplacements à l'étranger, qu'il soit basé en France ou à l'étranger. Il dispose toutefois d'un bureau et effectue une part importante de ses tâches sur ordinateur.

PERSPECTIVES

Exercer ce métier vous fera développer votre :



Capacité de négociation



Esprit d'équipe



Relation client

Perspectives d'évolution

- Supervision de zones export plus larges
- Postes à responsabilité plus élevée, comme celui de directeur export

TENSION AU RECRUTEMENT



COMMERCIAL EXPORT/INTERNATIONAL (ROME D1402)

Le/la commercial(e) export ou international est la « force vive » du déploiement de la stratégie commerciale de l'entreprise sur le(s) marché(s) cible(s). Il/Elle a pour mission le développement des ventes de l'entreprise à l'étranger. Cela implique la prospection de nouveaux marchés, la négociation avec des clients internationaux, la gestion des contrats et de la relation client sur le long terme. Sa réussite est conditionnée par sa capacité à s'adapter aux spécificités culturelles de son marché.



🎯 ACTIVITÉS PRINCIPALES

- Développer et fidéliser son portefeuille client
 - Identifier des prospects et établir des contacts avec ceux-ci
 - Identifier et anticiper les besoins et attentes des clients et des prospects
 - Suivre et fidéliser les clients
 - Gérer les réclamations clients
 - Développer des connaissances techniques produits afin de préconiser les produits ou services les plus adaptés aux besoins des clients
- Mettre en œuvre une prospection commerciale adaptée
 - Générer et traiter des leads commerciaux
 - Détecter et répondre aux appels d'offres
 - Identifier, initier et gérer les processus de référencement commerciaux
 - Faire de la prospection digitale
- Établir une relation commerciale de qualité avec ses clients et avec des prescripteurs
 - Comprendre les cultures et les pratiques commerciales locales
 - Négocier des contrats dans un contexte international
 - Assurer un suivi régulier des clients
- Conclure des ventes conformément aux objectifs fixés par sa hiérarchie
 - Assurer un reporting terrain régulier sur les données commerciales
 - Préparer et présenter des offres commerciales
 - Adapter son discours de vente à l'international
 - Négocier les prix et les conditions de vente
 - Finaliser les contrats et les commandes

🎯 ACTIVITÉ SECONDAIRE

- Assurer la bonne transmission des informations à l'administration des ventes

🧠 COMPÉTENCES

Prérequis

- Bac+3 à Bac+5 spécialisé dans le commerce international (*exemple*)
- Maîtrise de l'anglais et d'autres langues selon le(s) marché(s) cible(s)

Savoir

- Connaissance du ou des marchés à l'étranger et en particulier des pays visés
- Connaissance des codes culturels de la zone export visée
- Compétences en langues étrangères (vocabulaire technique, négociation)

Savoir-faire

- Compétences en gestion et en animation d'un portefeuille client
- Compétences en prospection commerciale
- Capacité à utiliser les outils d'aide à la vente
- Capacité à entretenir une relation privilégiée avec des prospects, clients et prescripteurs
- Compétences d'adaptation de son discours et de sa posture aux spécificités culturelles du/des marché(s) cible(s)

🪑 ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Relations internes

- Responsable zone export
- Directeur export
- Équipe marketing
- Administration des ventes

Relations externes

- Prospects
- Clients
- Prescripteurs

Cadre de travail

Selon les cas, le Commercial Export/International doit effectuer de nombreux déplacements à l'étranger, qu'il soit basé en France ou à l'étranger. Une démarche terrain est indispensable à la réussite dans ce poste.

🔭 PERSPECTIVES

Exercer ce métier vous fera développer votre :



Capacité de négociation



Sens du leadership



Relation client

Perspectives d'évolution

- Poste de commercial grands comptes
- Fonctions de management plus larges selon l'expérience accumulée

📈 TENSION AU RECRUTEMENT



ASSISTANT EXPORT/INTERNATIONAL (ROME D1401)

L'assistant(e) export est le relai administratif de la stratégie de développement à l'export de l'entreprise. Il/elle assure le suivi des comptes clients : devis, prises de rendez-vous, administration des commandes, etc. Il/elle est également amené(e) à assurer le service client et le SAV. Il/elle a la charge d'opérations en lien avec la gestion des douanes, les paiements internationaux et la fiscalité et les assurances et peut intervenir en support du responsable logistique export.



ACTIVITÉS PRINCIPALES

- Assurer le suivi rigoureux des comptes clients
 - S'assurer de la prise en compte effective et de l'enregistrement des commandes et garantir leur expédition et leur livraison auprès des clients internationaux
 - Suivre les droits et responsabilités de chacun en fonction des INCOTERMS en place
 - Remonter les informations liées aux ventes à la hiérarchie via des indicateurs adaptés
 - Faciliter les relations entre les différents prestataires et les services internes Etablir les formulaires réglementaires en vigueur en fonction des pays
 - S'assurer de la bonne réalisation des formalités douanières
- Assurer le suivi et le développement de la relation client
 - Établir une relation de confiance avec les clients internationaux
 - Communiquer régulièrement avec les clients internationaux pour répondre à leurs questions, les tenir informés de l'état de leurs commandes et résoudre les problèmes éventuels
 - Assurer la qualification des contacts entrants (téléphone, site internet, formulaires contact)
- Gérer les réclamations et les litiges, assurer le traitement des non-conformités et le SAV
 - Assurer l'organisation du SAV à l'étranger (organisation des réparations, acheminement des pièces de rechange, suivi des garanties)
 - Résoudre d'éventuels litiges en lien avec de mauvaises conditions d'acheminement
 - Gérer les éventuels retards de livraison
- Assurer la facturation et le traitement des moyens de paiement
 - Vérifier la mise en place des moyens de paiement (crédits documentaires, assurance-crédit, virements...) en relation avec le service financier, les banques et les clients
 - Préparer et vérifier les documents nécessaires à l'exportation (factures, certificats...)
 - S'assurer que les paiements des clients internationaux sont reçus dans les délais convenus et suivre les problèmes de paiement éventuels.

ACTIVITÉ SECONDAIRE

- Réaliser une veille des risques et réglementations

COMPÉTENCES

Prérequis

- Bac+2 à Bac+3 spécialisé dans le commerce international ou l'administration des ventes ([exemple](#))
- Métier accessible à des jeunes diplômés ou à des personnes ayant exercé des postes similaires

Savoir

- Maîtrise de l'anglais

Savoir-faire

- Compétences juridiques spécifiques (veille réglementaire, gestion des contentieux, etc.)
- Compétences spécifiques aux transactions financières internationales (crédits documentaires, change et devise, assurance-crédit, etc.)
- Capacité à gérer les assurances à l'international
- Maîtrise des formalités et processus administratifs en lien avec les dossiers clients, les fournisseurs et les prestataires
- Maîtrise des nouvelles solutions numériques de dématérialisation des échanges
- Maîtrise des outils digitaux classiques du commerce (CRM, ERP, TMS...)
- Assurer un reporting régulier

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Relations internes

- Direction commerciale
- Equipes de ventes, export et logistique et achat
- Responsables production
- Direction générale (*petites structures*)

Relations externes

- Clients
- Transporteurs
- Prestataires

Cadre de travail

Le travail s'exerce principalement en bureau, sur ordinateur, mais des déplacements ponctuels sont possibles notamment à l'occasion d'évènements commerciaux majeurs (salons, pop-up store...)

PERSPECTIVES

Exercer ce métier vous fera développer votre :



Esprit
d'initiative



Esprit
d'équipe



Relation
client

Perspectives d'évolution

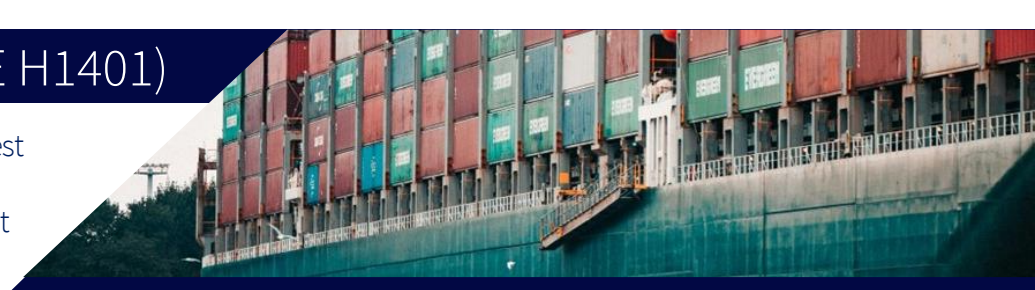
- Poste de responsable de l'administration des ventes
- Commercial export

TENSION AU RECRUTEMENT



RESPONSABLE LOGISTIQUE EXPORT/INTERNATIONAL (ROME H1401)

Le/la responsable logistique export supervise l'envoi, l'acheminement et la réception des produits par le client. Son rôle est d'organiser et de piloter les opérations d'emballage, de transport et de douanes dans le respect des réglementations internationales. Il pallie notamment les risques inhérents aux livraisons grandes distances et aux durées d'acheminement extensives.



ACTIVITÉS PRINCIPALES

- Piloter les équipes en charge de la gestion des flux logistiques et du fret international
 - Recruter les équipes (internes ou externes) en charge de la gestion logistique opérationnelle et du fret international
 - Suivre et évaluer les performances individuelles et collectives de l'équipe logistique opérationnelle
 - Assurer la montée en compétences et la formation des équipes
- Sélectionner les prestataires logistiques pertinents et assurer le suivi des prestations
 - Demander des études tarifaires aux transporteurs ou transitaires
 - Sélectionner puis évaluer en continu les transporteurs et transitaires homologués pertinents
 - Assurer le flux de communication entre entrepôt(s) de stockage(s), transporteurs et transitaires homologués
 - Être l'interface avec les différents partenaires logistiques, les fournisseurs et les clients
 - Suivre l'acheminement des produits sur les plateformes dédiées
- Organiser les opérations de transport de marchandises
 - Organiser les opérations d'emballage et d'acheminement spécifiques aux marchés export
 - Optimiser les délais d'acheminement et communiquer ceux-ci aux acheteurs ou à l'administration des ventes
- Assurer le respect des réglementations douanières
 - Identifier les processus et formalités douanières spécifiques à chaque expédition
 - Gérer les documents douaniers requis avec les transitaires
 - Maîtriser la préparation et la vérification des documents nécessaires pour le dédouanement
 - Piloter la classification des marchandises pour déterminer les droits de douane et les taxes applicables

ACTIVITÉS SECONDAIRES

- Réaliser une veille des risques et réglementations
- Coordonner la gestion d'un stock ou d'un site à l'étranger

COMPÉTENCES

Prérequis

- Bac+3 à Bac+5 spécialisé dans le management de la logistique ([exemple](#))
- Une ou plusieurs expériences probantes dans la logistique à l'export

Savoir

- Maîtrise de l'anglais

Savoir-faire

- Compétences en gestion et optimisation du fret international
- Etablir et piloter un plan d'actions et évaluer les résultats
- Maîtriser l'utilisation d'outils métiers (WMS, TMS, plateformes prestataires)
- Evaluer les stocks et besoins prévisionnels
- Recruter et former des collaborateurs
- Animer et motiver une équipe
- Expérimenter de nouvelles solutions numériques
- Assurer un reporting régulier
- Piloter un projet

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Relations internes

- Direction logistique
- Direction de la production
- Administration des ventes
- Equipes achats

Relations externes

- Transporteurs
- Transitaires homologués
- Prestataires logistiques

Cadre de travail

Le travail s'exerce principalement en bureau, sur ordinateur, mais aussi quotidiennement dans les entrepôts et aux abords des sites d'expédition, stockage, production, en encadrement des équipes (agents logistiques et caristes).

PERSPECTIVES

Exercer ce métier vous fera développer votre :



Esprit
d'initiative



Esprit
d'équipe



Capacité
d'organisation

Perspectives d'évolution

-Postes à responsabilité plus élevée, comme celui de directeur de la logistique

TENSION AU RECRUTEMENT



SOUS-SECTION 2

BIBLIOGRAPHIE

RESSOURCES DOCUMENTAIRES MOBILISÉES

Près de 30 ressources analysées

Études

- **Bpifrance** (2018) : France, Germany, Italy, Spain, and the United Kingdom: Internationalisation of European SMEs – Taking Stock and Moving Ahead.
- **Eurobarometer** (2023) : SMEs and skills shortages
- **EY** (2022) : Executive summary : Etude stratégique d'accélération des industries de l'ameublement français à l'international. Diagnostic, enjeux et stratégie 2030.
- **EY** (2022) : Etude stratégique d'accélération des industries de l'ameublement français à l'international. Diagnostic, enjeux et stratégie 2030.
- **L'Ameublement français** (2018) : Cartographie des métiers de l'ameublement et de l'aménagement des espaces de vie.
- **L'Ameublement français** (2022) : Le Baromètre de l'Ameublement français 2022 (T1-T2-T3 et T4)
- **L'Ameublement français** (2023) : Le Baromètre de l'Ameublement français (T1 et T2).
- **L'Ameublement français** (2022) : Guide pratique de l'export - Etape 1 à Etape 8.
- **Lhermitte, Marc** (2022) : L'Ameublement, une filière à impact positif au cœur des transitions économiques. Les Rencontres de l'Ameublement Français.
- **L'Observatoire des Compétences Industrie** (2023) : Portrait de la branche professionnelle Fabrication de l'ameublement.
- **OPCO2i** (2021) : Etude prospective des métiers de la branche fabrication de l'ameublement.
- **Xerfi** (2023) : L'industrie du meuble. Conjoncture et prévisions 2023 : Analyse de la concurrence et des nouveaux équilibres.

Documents support

- **Formatex** (2019) : Corpus de formation pour le club export de l'Ameublement français.

Presse et médias

- **Europe 1** (2023) : Vente en baisse, disparition d'Habitat... Le secteur de l'ameublement en perte de vitesse. Dernière consultation : 15.03.2024
- **Challenges** (2024) : Made in France Comment rebondir ?. Dernière consultation : 29.03.2024
- **L'Ameublement français** (2023) : « Oser l'export » : L'État dévoile 13 nouvelles mesures d'accompagnement des entreprises françaises à l'international. Dernière consultation : 15.03.2024
- **Les Echos** (2024) : Déficit commercial : Bercy simplifie le soutien aux exportateurs. Dernière consultation : 15.03.2024
- **Les Echos** (2024) : Les ventes de meubles échappent à la crise. Dernière consultation : 15.03.2024
- **Les Echos** (2024) : Les matelas Tréca à la conquête du marché américain. Dernière consultation : 15.03.2024.
- **Le Figaro** (2021) : Le meuble se vend bien malgré la fermeture des magasins. Dernière consultation : 15.03.2024
- **Le Figaro** (2020) : Le meuble résiste à l'e-commerce. Dernière consultation : 15.03.2024
- **Le Figaro** (2017) : Le meuble met le cap sur l'export. Dernière consultation : 15.03.2024
- **Le Progrès** (2023) : Comment se porte le marché de l'ameublement. Dernière consultation : 15.03.2024
- **Radio VINCI Autoroutes** (2023) : Le « MADE IN FRANCE » : Qu'en est-il vraiment dans le secteur de l'ameublement. Dernière consultation : 15.03.2024
- **Univers Habitat** (2024) : Ameublement français : l'étude « Bien vive chez soi, les seniors prennent la parole ! » évolue. Dernière consultation : 15.03.2024

NOTRE ENGAGEMENT



À travers notre participation au Pacte Mondial des Nations Unies, nous souhaitons faire progresser les pratiques en termes de respect des droits de l'homme, des normes du travail, de protection de l'environnement et de lutte contre toutes les formes de corruption.



KYU ASSOCIÉS

136, Boulevard Haussmann – 75008 Paris

+ 33 1 56 43 34 33

www.kyu.fr

