

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

SYNTHÈSE



UNE ÉTUDE POUR ANTICIPER LES EFFETS DU DÉVELOPPEMENT À L'EXPORT SUR L'EMPLOI ET LES COMPÉTENCES

Phase 1

Diagnostiquer les besoins métiers et compétences générés par les stratégies de développement à l'export des entreprises de fabrication d'ameublement.

Phase 2

Évaluer l'adéquation entre offre de formation et besoins en compétences liés au développement des entreprises sur les marchés à l'export.

Phase 3

Élaborer des pistes d'actions permettant de faciliter le déploiement du pilier RH du développement international des entreprises de la Branche.

UN DIAGNOSTIC PROSPECTIF POUR RÉPONDRE À UN ENJEU STRATÉGIQUE MAJEUR

Le développement à l'export constitue un **objectif stratégique de premier plan** pour les entreprises de la Branche de la fabrication d'ameublement. Celles-ci sont caractérisées pour une **importante diversité dans leurs pratiques et stratégies à l'export**. Or, leur développement international implique des **transformations parfois profondes de certains métiers existants** ainsi que le **développement de métiers dédiés à l'international**. Ces évolutions se reflètent dans les **besoins en compétences** des entreprises.

L'objectif de cette étude est **d'identifier les besoins des entreprises en matière de développement à l'export en les traduisant en besoins en compétences par métier**. Il s'agit également d'**identifier les filières de formation existantes** et les **besoins non comblés** des entreprises en matière de formation.

In fine, ce diagnostic vise à mettre au jour des **préconisations opérationnelles**, notamment sur la mise en place potentielle de parcours de formation **facilitant de déploiement à l'export** des entreprises de la Branche.

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



Analyse documentaire Plus de 20 ressources étudiées (études prospectives, presse spécialisée, travaux de recherche, rapports d'accompagnements...)



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



Analyse des offres d'emploi Publiées ces 24 derniers mois



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...)



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



Analyse des passerelles métiers 3 métiers analysés



1 enquête en ligne (82 répondants)



3 groupes de travail Autour de thématiques ciblées grâce au diagnostic



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



Analyse LinkedIn Parcours professionnels



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

ÉTAT DES LIEUX : UN CHAMP LARGE D'ENTREPRISES AYANT DES NIVEAUX DE MATURITÉ EXPORT DIFFÉRENTS

DES ENTREPRISES CARACTÉRISÉES PAR UNE CERTAINE DIVERSITÉ...

La Branche de la fabrication de l'ameublement 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*.

Le périmètre de la présente étude porte d'abord sur les PME, 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 représentent 15% des entreprises de la Branche et emploient près de 60% des effectifs salariés.

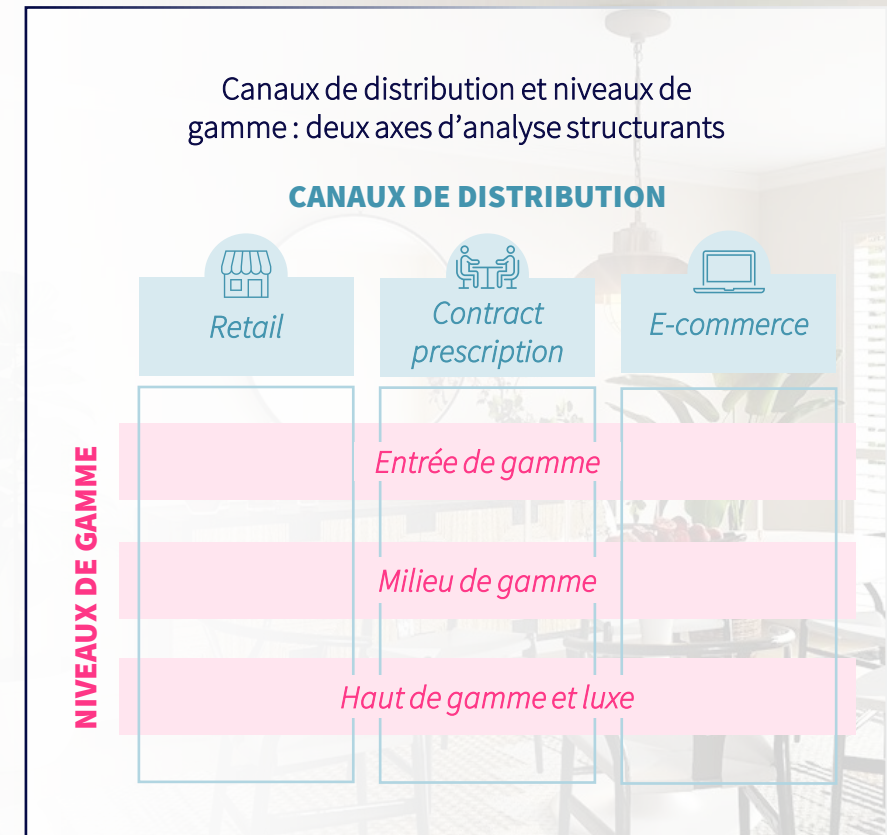
Cette étude tend à être la plus couvrante possible de la diversité des entreprises de la Branche dans l'ensemble de ses moyens d'étude. Ainsi, elle traite les PME de l'ameublement dans leur diversité territoriale, d'univers produits, de gammes et de canaux de distribution.

...DONT LE DÉVELOPPEMENT EXPORT RESTE ASSEZ MARGINAL, SE HEURTANT À DE NOMBREUX FREINS

Les entreprises françaises fabricantes d'ameublement peinent à se développer à l'international : on estime que seulement 15% de leur chiffre d'affaires est réalisé de cette manière. De plus, celui-ci a connu un développement limité ces dix dernières années (+19% entre 2009 et 2019) alors même que des secteurs comparables voyaient leurs ventes à l'export augmenter de manière exponentielle sur la même période.

Ce développement international limité s'explique en partie par les freins conséquents empêchant la pleine réalisation du potentiel export des entreprises d'ameublement (Source : Étude stratégique d'accélération des industries de l'ameublement français à l'international – l'Ameublement français, 2022) :

- ▶ Une compétitivité-coût fragile
- ▶ Une compétitivité hors coût insuffisante
- ▶ Une capacité d'investissement limitée
- ▶ Une inadéquation entre besoins métier et compétences.



1.

L'EXPORT DANS LA BRANCHE : UNE
DIVERSITÉ DE SITUATIONS ET DE BESOINS

LES ÉTAPES DU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

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

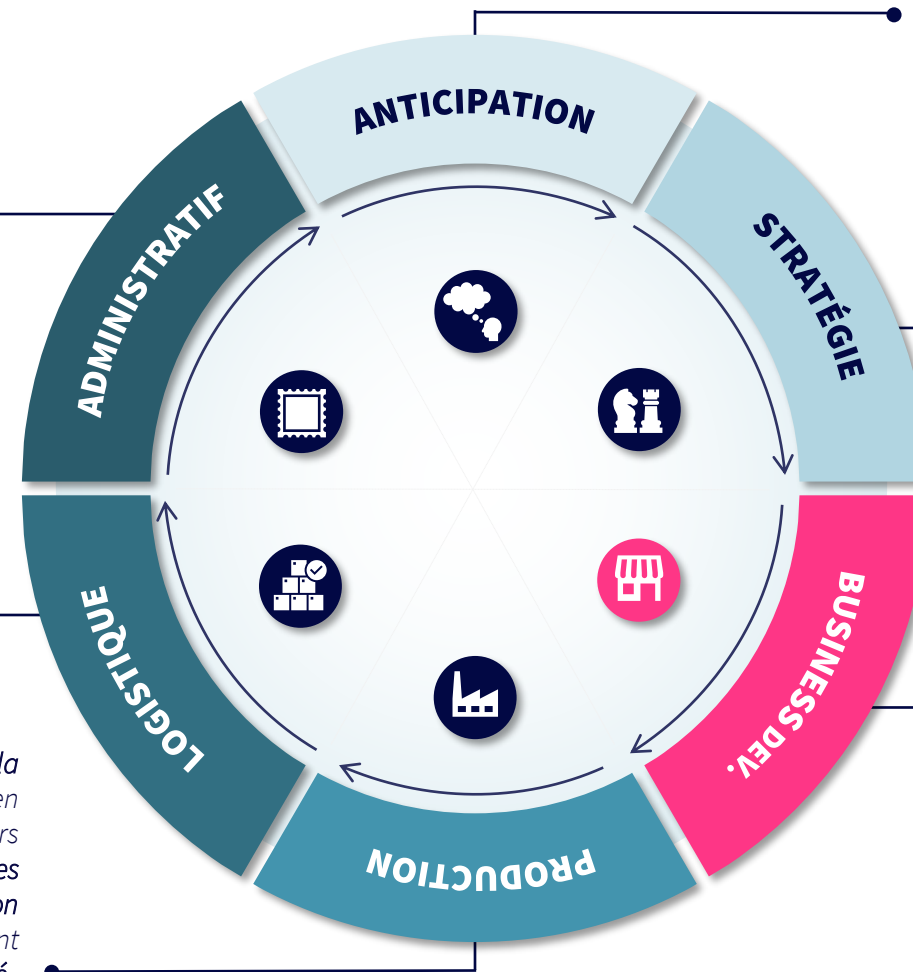


Le développement des entreprises de l'ameublement sur de nouveaux marchés internationaux implique de passer par de **nombreuses étapes**. Ces dernières sont de divers ordres (stratégiques, liées au développement produit, commerciales, logistiques, administratives...) et nécessitent l'**intégration de 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.

PORTRAIT DES ENTREPRISES EXPORTATRICES (1/3) : LE PRÉALABLE D'UNE APPROCHE PRODUIT ET MARCHÉ BIEN DÉFINIE

MARCHÉS EXPORT

MODES DE VIE,
CULTURE,
TENDANCES
DE DESIGN

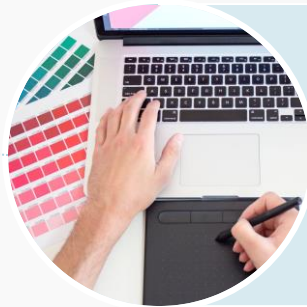
MARCHÉS
SATURÉS PAR LA
CONCURRENCE

DÉFINITION
D'UNE OFFRE
COMMERCIALE
CIBLÉE



CIBLER LA GAMME OU LE PRODUIT À DÉVELOPPER

- Le choix d'une proposition commerciale resserrée autour de quelques produits ou gammes de produits moteurs permet de concentrer les ressources et d'éviter l'éparpillement.
- Cela facilite le déploiement commercial, en ciblant les efforts sur le ou les produits avec le plus de potentiel.
- Initier son développement à l'export autour d'une gamme de produits limitée est une manière de réduire le risque financier.



ADAPTER SON PRODUIT AUX SPÉCIFICITÉS D'UN MARCHÉ

- Cette adaptation peut être de plusieurs ordres : couleurs, matériaux, taille, design, modes de branchement (meubler de cuisine ou de salle de bain)...
- Par exemple, les dimensions conventionnelles des meubles peuvent varier d'un pays à l'autre et certains produits très spécifiques n'ont guère de débouchés sur les marchés export



IDENTIFIER LE POSITIONNEMENT PERTINENT

- Le segment de marché traditionnel d'une entreprise n'est pas nécessairement celui avec les opportunités les plus importantes sur les marchés export.
- Par exemple, certaines entreprises positionnées sur le milieu de gamme en France adoptent les codes marketing du haut de gamme sur leurs marchés cibles, ce qui leur permet de pratiquer des prix plus élevés et ainsi de couvrir les investissements nécessaires au déploiement export.

PORTRAIT DES ENTREPRISES EXPORTATRICES (2/3) : DES RESSOURCES HUMAINES ADAPTÉES



EN FRANCE : DES ÉQUIPES DIMENSIONNÉES POUR RÉUSSIR À L'EXPORT

La direction porte la politique export sur le temps long. Elle embarque les équipes et érige la stratégie export comme priorité.

Dirigeant de l'entreprise

Directeur commercial

Direction proactive



Disposer d'au moins une personne dédiée à la gestion de l'export est nécessaire afin de mener à bien un projet de développement commercial sur un marché export.

Directeur export

Responsable de zone

Commercial export

Équipes commerciales structurées



Le déploiement de l'export nécessite la maîtrise d'un ensemble de processus administratifs (douanes, paiements, etc.) et logistiques

Assistant export

Resp. logistique export

Équipes administratives et logistiques formées



SUR LES MARCHÉS-CIBLES : DES STRATÉGIES VARIÉES DE DÉPLOIEMENT RH



Création de filiales

- Pérennisation de l'implantation sur le(s) marché(s) cible(s)
- Internalisation des ressources humaines déployées

Fusions / rachats d'entreprises étrangères

- Pénétration des marchés sur lesquels la cible est déjà implantée
- Particulièrement pertinent dans le cas d'entreprises proposant des produits ou gammes de produits complémentaires

Modèles mixtes

- **Joint-venture** : Association avec des partenaires internationaux et partage des risques et bénéfices.
- **Franchises** : Utilisation de la marque et de l'identité visuelle pour l'implantation sur le(s) marché(s) cible(s).

Déploiement de VIE

- Exécution de tâches exploratoires préalables au développement commercial de l'entreprise sur un/ des marché(s) cible(s). Par un jeune professionnel

Recours à des agents

- Mandat d'agents commerciaux afin de promouvoir et vendre les produits sur le(s) marché(s) cible(s)

PORTRAIT DES ENTREPRISES EXPORTATRICES (3/3) : DES MOYENS DE DÉVELOPPEMENT COMPLÉMENTAIRES

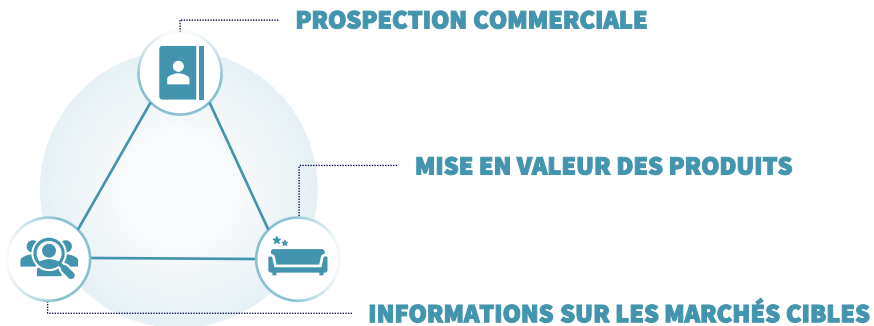


LES SALONS INTERNATIONAUX : DES RELAIS INDISPENSABLES, MAIS EN MUTATION

Les salons professionnels de l'ameublement offrent des **opportunités stratégiques** pour les entreprises exportatrices, nécessitant une préparation minutieuse et une **gestion efficace des leads post-événement**. En parallèle, les événements de type « off » se multiplient, et permettent de mettre en valeur les produits dans des cadres plus intimistes – un moyen de gagner en visibilité à moindre coût.

Des temps forts du développement commercial à l'export...

Illustration KYU Associés



LE DÉVELOPPEMENT RAPIDE DE NOUVELLES MANIÈRES DE SE DÉPLOYER



Des showrooms, pop-up stores et événements digitaux aident les entreprises à gagner en visibilité en capitaliser les synergies existantes dans la filière tout en réduisant les coûts.



Des événements adaptés aux spécificités des marchés, par les modalités d'organisation et les messages véhiculés, permettent de réussir à l'export dans les marchés cibles.

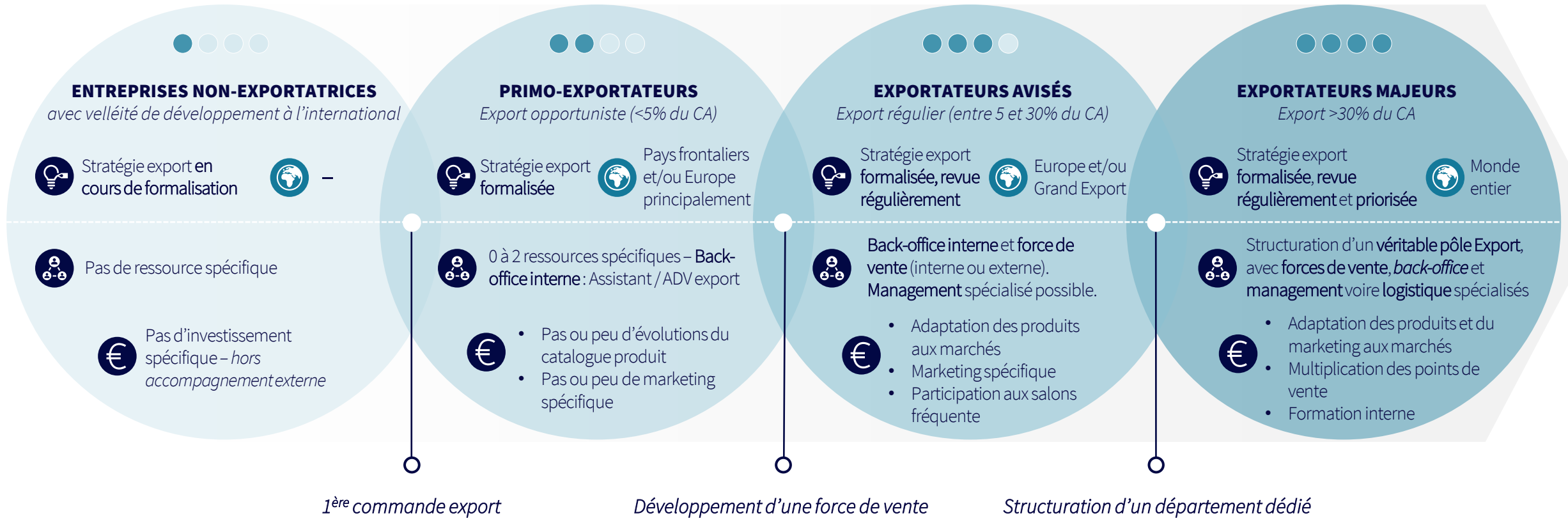


Le web marketing (site internet, enjeux de référencement et intelligence artificielle), les réseaux sociaux et les plateformes en ligne renforcent la présence en ligne des entreprises et contribuent à leur réussite à l'export.

MATRICE DE MATURITÉ EXPORT (1/3)

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

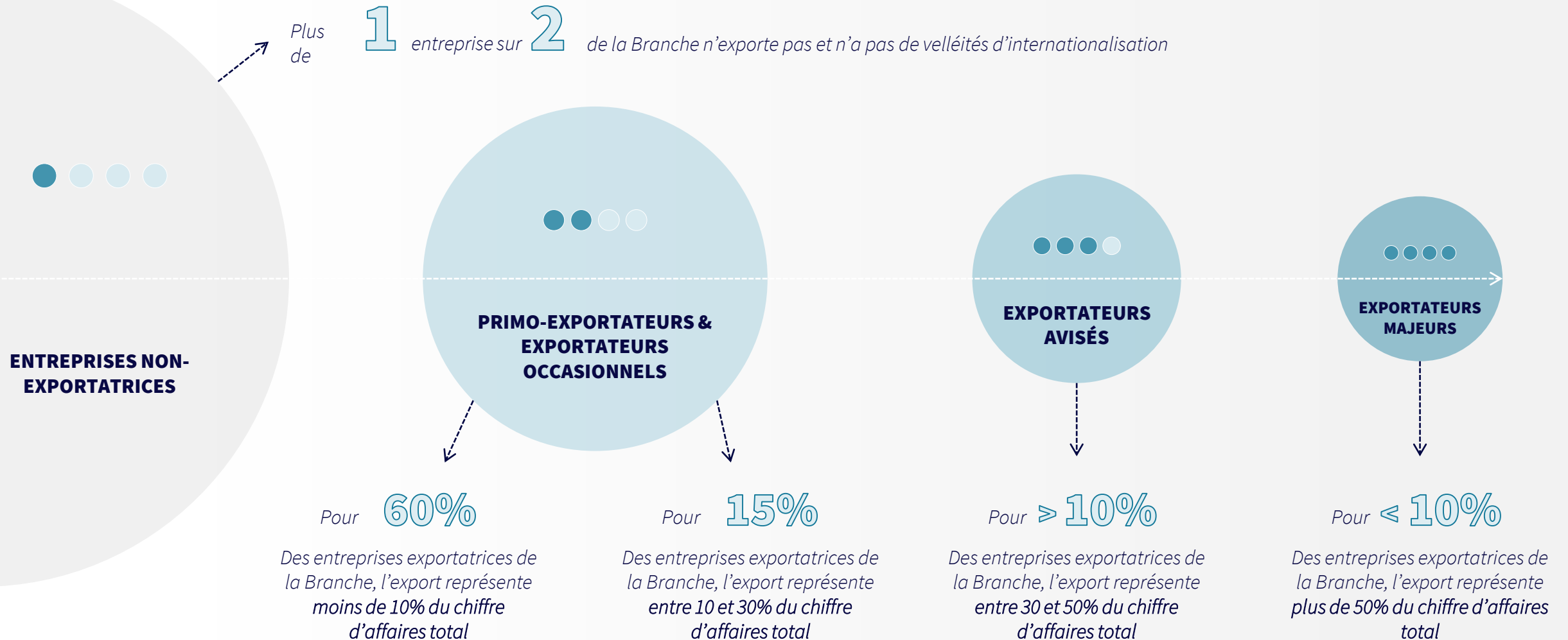
 Stratégie  Ressources RH  Autres ressources investies  Marchés cibles



MATRICE DE MATURITÉ EXPORT (2/3)

Des entreprises de fabrication de l'ameublement qui restent assez peu internationalisées

Source: Enquête et traitement KYU Associés, 2024



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).

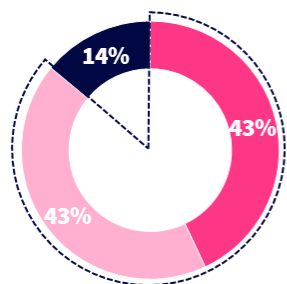
En miroir, les **primo-exportateurs** semblent **sous-estimer l'importance d'adapter leur offre** aux nouveaux marchés qu'ils abordent. Si l'importance d'une participation aux salons internationaux est bien identifiée (61%), **le fait de trouver et de recruter des agents commerciaux semble nettement 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

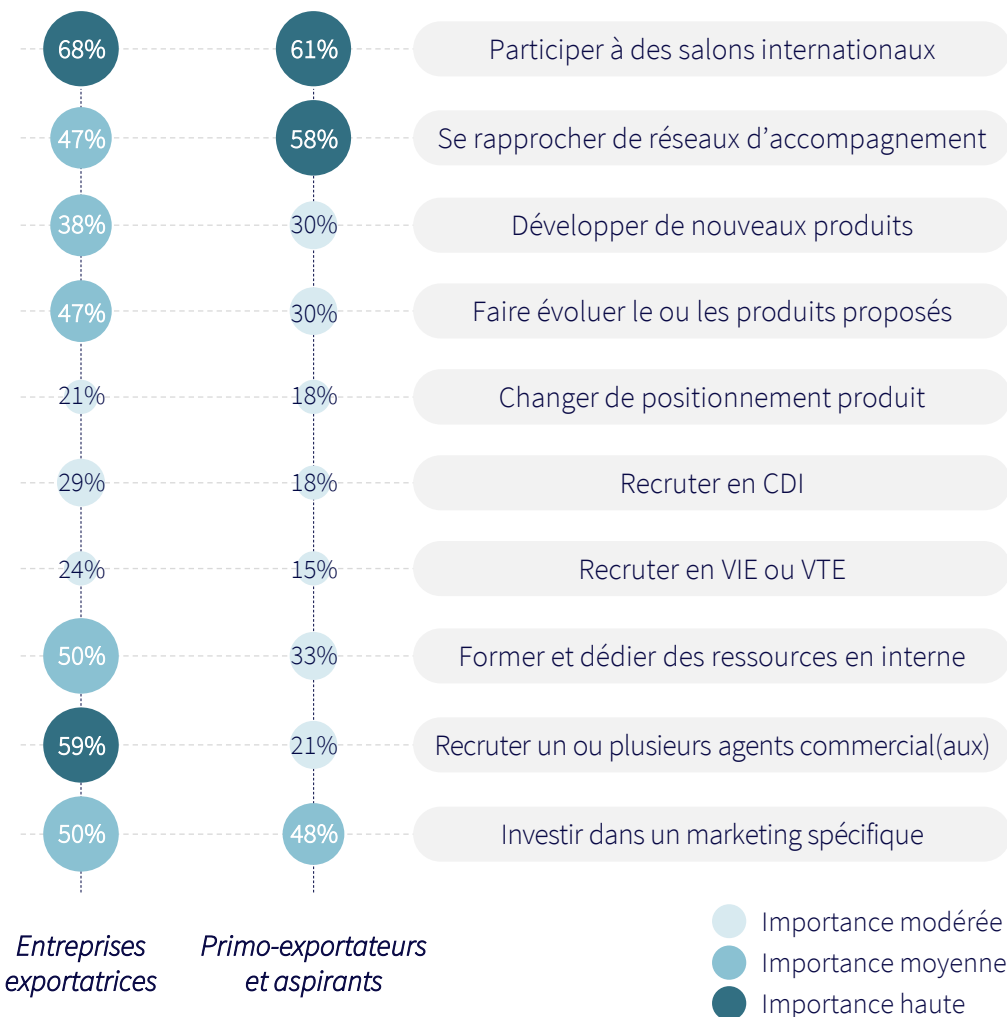


86% des entreprises qui envisagent de se développer à l'export comptent sur un retour sur investissement dans les 3 ans

- 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



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
Entrée de gamme	<ul style="list-style-type: none"> ● ○ ○ <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>
Moyenne gamme	<ul style="list-style-type: none"> ● ● ○ <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>
Haut de gamme	<ul style="list-style-type: none"> ● ● ● <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>

UNE DIVERSITÉ D'ACCOMPAGNEMENTS À MOBILISER

Une typologie de soutien riche, mais parfois difficile à saisir pour les entreprises

STRATÉGIE



BUSINESS DEVELOPMENT



RESSOURCES HUMAINES



2.

LE DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES
SPÉCIFIQUES, CONDITION DU SUCCÈS À L'EXPORT

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'entreprises (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, 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



LES MÉTIERS DE L'EXPORT (1/3)

Les métiers du *business développement* à l'international



DIRECTEUR EXPORT/ INTERNATIONAL

Missions

Le/la directeur(ice) export ou directeur(ice) international est le **relais 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 internationale 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 relais 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

DOMAINES DE COMPÉTENCES À DÉVELOPPER (1/3)

	FAMILLE DE MÉTIER	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>media 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 	

DOMAINES DE COMPÉTENCES À DÉVELOPPER (2/3)

FAMILLE DE MÉTIER	DOMAINES DE COMPÉTENCES À DÉVELOPPER	SPÉCIFICITÉS LIÉES À LA DITRIBUTION	SPÉCIFICITÉS LIÉES AU NIVEAU DE GAMME
RÉFÉRENTIEL MÉTIER	<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
	<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 		
	<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) 		
	<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 		

DOMAINES DE COMPÉTENCES À DÉVELOPPER (3/3)

FAMILLE DE MÉTIER	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 clefs 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 		

3.

ANALYSE DES VIVIERS DE RECRUTEMENT ET
DE L'OFFRE DE FORMATION

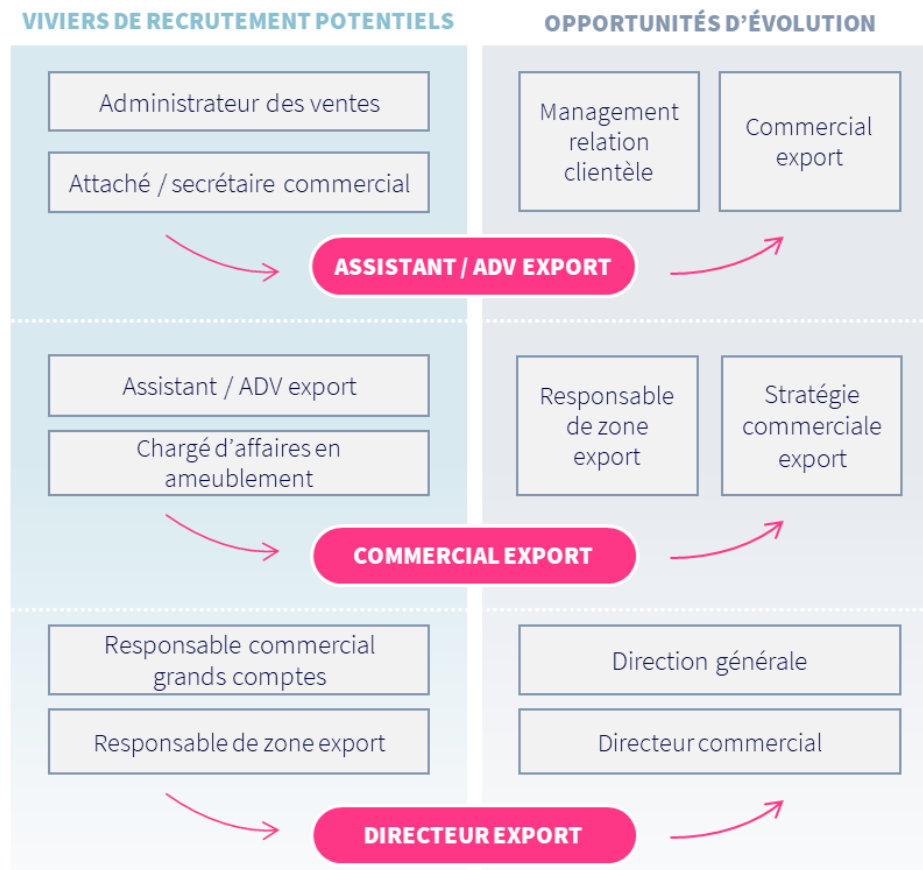
PASSERELLES ET MOBILITÉS



Pour les **trois métiers clés du développement export** (assistant export, commercial export et directeur international), l'analyse vise à identifier des **métiers constituant des viviers de recrutement intéressants** pouvant faire l'objet de passerelles. Ce travail sur les passerelles métiers est également un moyen de mettre en exergue les **opportunités d'évolution** pour les professionnels de la Branche dans l'optique de renforcer **l'attractivité du secteur**.

Illustration – Passerelles des métiers de l'export

Analyse détaillée disponible sur le rapport complet



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.

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**. Le suivi d'un parcours de formation en *business development* rend également envisageable l'évolution vers un poste de commercial export.

COMMERCIAL EXPORT : MÉTIER PIVOT DE LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT À L'EXPORT

Le recrutement d'un commercial export reste **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*).

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.

DIRECTEUR INTERNATIONAL : L'ABOUTISSEMENT D'UN PARCOURS EN COMMERCE INTERNATIONAL

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 avant de parvenir à leur poste actuel.

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 plus importantes**.

PROFILS EXPORTS RECHERCHÉS ET VIVIERS DE RECRUTEMENT

DES RECRUTEMENTS EXPORT 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).

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.

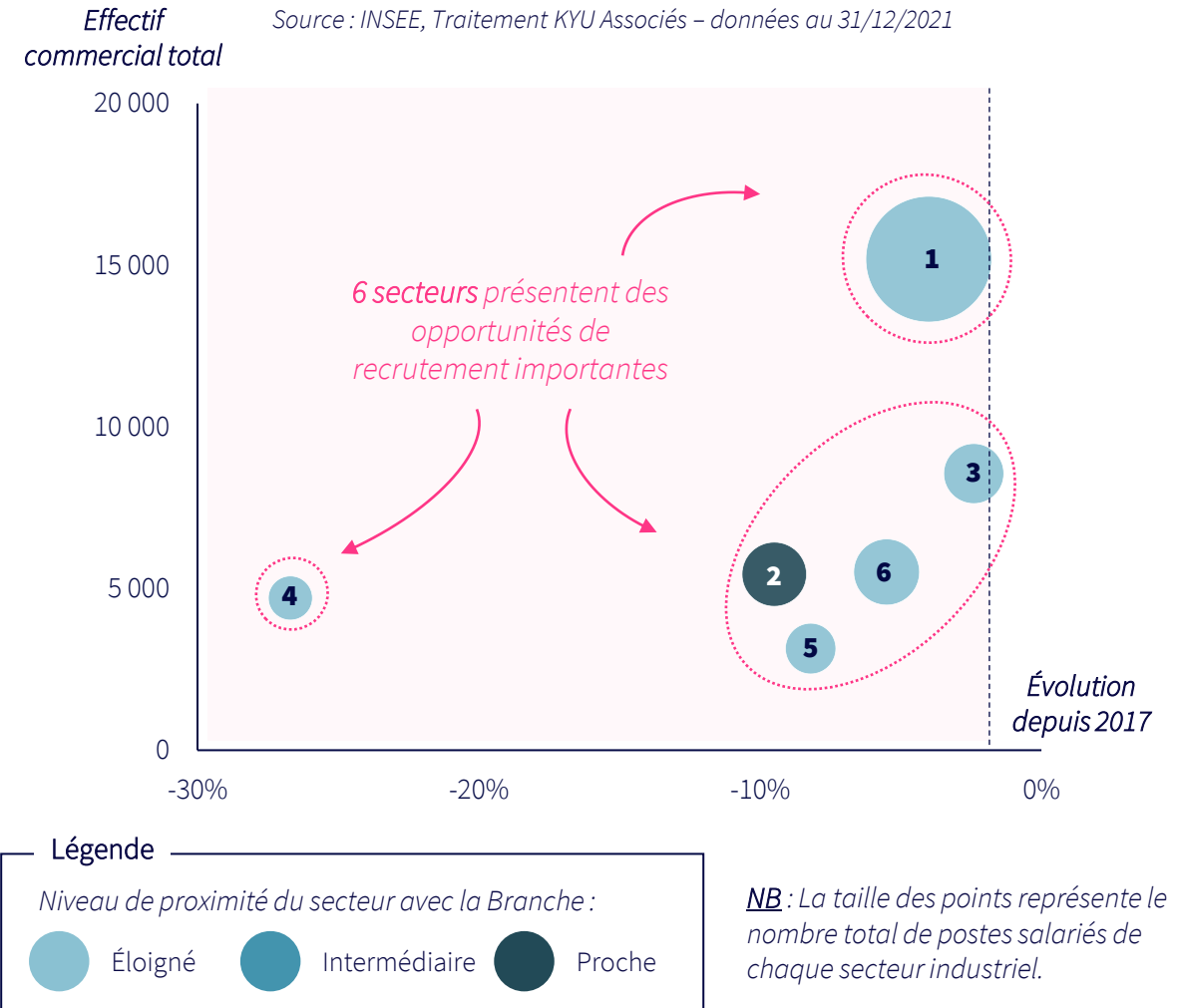
DES SECTEURS D'ACTIVITÉ PROCHE POUVANT CONSTITUER DES VIVIERS DE RECRUTEMENT SUR DES POSTES EXPORT

Six secteurs d'activité industriels (en gras) se caractérisent 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.

1. Fabrication de denrées alimentaires et boissons
2. Travail du bois, industries du papier et de l'imprimerie
3. Industrie chimique
4. Industrie pharmaceutique
5. Fabrication d'équipements électriques
6. Fabrication de machines et équipements

Répartition des viviers de recrutement – profils commerciaux en industries

Source : INSEE, Traitement KYU Associés – données au 31/12/2021



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 *media 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.

4.

ENJEUX DU DIAGNOSTIC ET
PRÉCONISATIONS

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 OEUVRE

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



ACCESSIBILITÉ DES INFORMATIONS SUR L'OFFRE DE FORMATION EXPORT

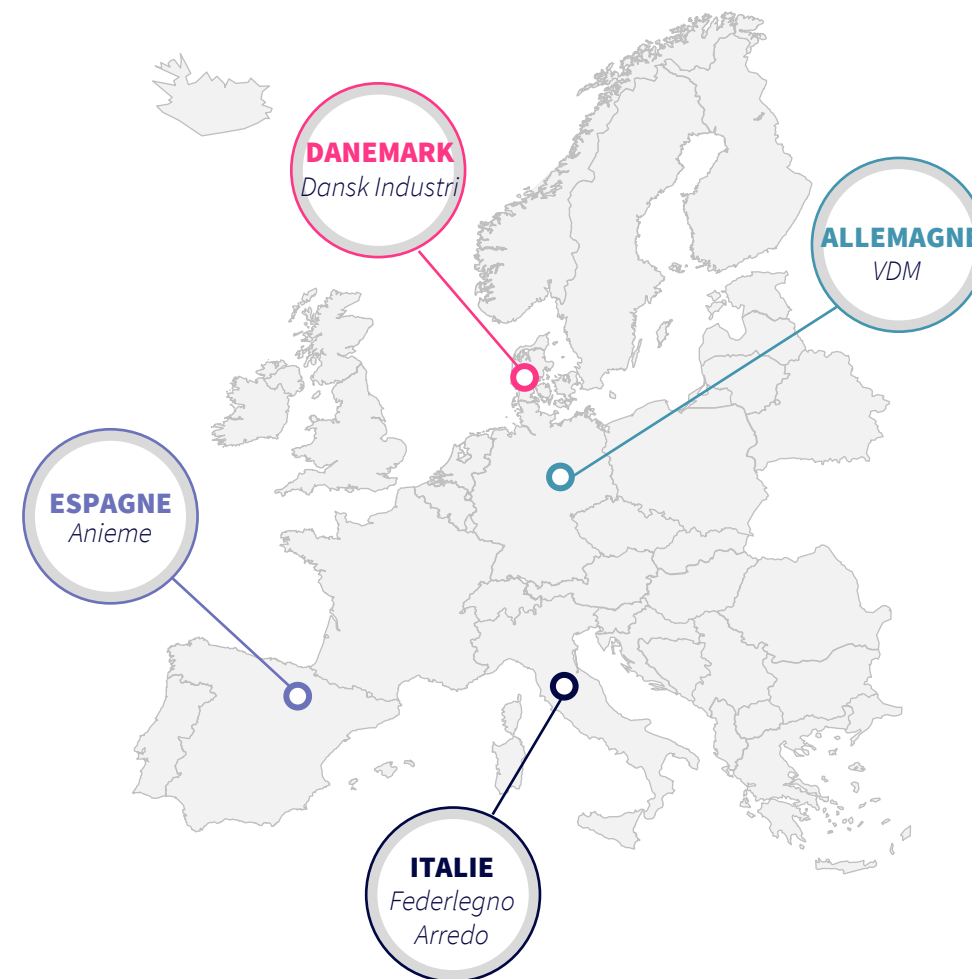
sur le site internet des différentes fédérations professionnelles



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



ENJEUX DU DIAGNOSTIC

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

Enjeux

Constats

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

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

