

# Miser sur les bonnes

Une trentaine d'années, une première expérience commerciale, une maîtrise parfaite d'une ou plusieurs langues étrangères, une envie de s'investir sur le long terme. Tel est le profil idéal du collaborateur à l'export.

Les habitués du vol Air France qui rallie chaque samedi Paris à Tokyo ne le savent pas forcément : avec eux voyage la livraison de la semaine en produits d'Isigny qui se retrouvera le lundi suivant dans les linéaires japonais. Une livraison rituelle qui implique une logistique bien huilée. « Dans l'agroalimentaire, on ne fait pas des coups, on doit bâtir une véritable stratégie qui s'étend sur le long terme, affirme Luc Lesénécal, directeur commercial général de la coopérative Isigny Sainte-Mère (150 M€ de CA dont 38 % à l'export). C'est pourquoi la première qualité d'un collaborateur à l'export, c'est sa capacité à approfondir sa connaissance des produits, des marchés et des réseaux de distribution, ce qui prend du temps. » Et Luc Lesénécal sait de quoi il parle après... dix-huit ans de maison. Son point de vue est partagé par Étienne Dubois,



>>> S'il n'existe pas de profil type des membres de l'équipe export, ils doivent avoir de l'EXPÉRIENCE et savoir faire partager leur projet à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

directeur export de Triballat Noyal (160 M€ dont 10 % à l'export) : « Nous sommes notamment présents sur le soja, un marché de niche sur lequel le temps de pénétration est lent. L'activité se construit jour après jour et il est essentiel que les collaborateurs exports s'investissent sur le long terme. » Mais au-delà de cette vo-

lonté de s'investir durablement au service de l'export, et qui dépend en partie de la capacité de l'entreprise à offrir des perspectives motivantes à ses collaborateurs, quelles sont les compétences qui peuvent contribuer au succès d'une entreprise à l'international ?

## 1- Recruter les bons profils

Il n'existe évidemment pas de profil type. Car tout dépend de la taille de l'entreprise, de son chiffre d'affaires et de ses ambitions à l'export. Là où une structure de 30 personnes réalisant 10 % de son chiffre d'affaires à l'export pourra se contenter d'une assistante trilingue, une société de 300 personnes décidant de faire de l'international un axe de développement majeur devra recruter un professionnel de l'export chevronné ainsi que des commerciaux et des assistants pour le seconder.

## 2. Donner la prime à des expérimentés

Pour les collaborateurs qui seront envoyés sur les marchés locaux, une première expérience apparaît comme un préalable indispensable. « À l'étranger, la bataille est rude et on n'a pas le droit à l'erreur, relève François Gousseau, PDG des Biscottes Albatros (20 M€ de CA dont 40 % à l'export). Les acheteurs ne vous accordent parfois que quinze minutes pour présenter les produits et les convaincre de faire affaire avec vous ! Une situation pas évidente pour un jeune tout juste diplômé ! » C'est la raison pour laquelle nombre d'entreprises s'appuient sur des expérimentés qui n'ont plus rien à apprendre sur les concurrents, les marchés, les fabricants locaux et étrangers et les ficelles propres à leur zone de prospection. Cela dit, « une bonne connaissance du marché français

## Choisir un collaborateur à l'étranger

Quand elles recrutent un collaborateur export, beaucoup d'entreprises ciblent des commerciaux français possédant une bonne connaissance d'une zone spécifique. Mais il est aussi possible de recruter un natif de la zone en question ayant fait ses études en France. Compliqué ? « Pas tant que cela, remarque Michèle Vauclin, responsable des affaires internationales à la CCI de Basse-Normandie.

Il y a beaucoup d'étudiants étrangers dans les formations internationales de nos établissements d'enseignement supérieur. Ce sont souvent des amoureux de la France et de ses produits et qui ont envie d'y faire carrière. Leur connaissance des réseaux économiques de leur pays peut vraiment faire la différence. » Autre possibilité pour dénicher la perle rare : s'adresser aux services emploi des ambassades ou des consulats.

# compétences

peut se révéler utile, relève Luc Le-sénécal. Car le modèle de la distribution française s'est plutôt bien exporté». Chez Blue Whale, exportateur de pommes (98 M€ dont 70% à l'export), on défend une autre politique de recrutement. Le PDG, Alain Vialaret, n'hésite pas à embaucher des débutants. «Dans notre secteur, les distributeurs sont de plus en plus sensibles aux aspects techniques des produits, ce qui nous conduit à nous tourner de préférence vers des profils issus de filières agricoles. Je recrute des jeunes diplômés, pourvu que leur CV reflète une sensibilité internationale. Le dernier collaborateur export que j'ai engagé, tout juste sorti de l'Institut supérieur d'agriculture de Beauvais, a effectué trois stages à l'étranger, aux États-Unis, en Nouvelle-Zélande et en Allemagne.»

### 3. Préférer des multilingues et ceux qui savent s'adapter

Pour les assistants exports, les attentes sont différentes. Ce qui prime, c'est la maîtrise des langues. Ainsi, chez Triballat-Noyal, dont le service export compte 13 collaborateurs, les compétences linguistiques constituent un point clé. «Cela va de soi : être proche de nos clients signifie de bien les comprendre, remarque Étienne Dubois. Et cette compréhension commence par le fait de parler parfaitement leur langue ! C'est important, car nos assistants font eux-mêmes le lien avec les opérateurs locaux.» Dans le service export de cette société, on



J.F. JULY

“ Je recrute de jeunes diplômés de préférence issus de filières agricoles, pourvu que leur CV reflète une sensibilité internationale. »

ALAIN VIALARET, PDG DE BLUE WHALE

croise des titulaires de Maîtrise de langues étrangères appliquées (LEA), un diplôme qui donne autant de compétences en langue qu'en commerce international. Au-delà des compétences et de la connaissance des marchés, quelques qualités s'imposent pour faire un bon collaborateur export. «Il faut avant tout être capable de s'adapter à toute sorte de situation, à la culture de ses interlocuteurs étrangers, de comprendre et d'adopter leur manière de travailler et de négocier, remarque Michèle Vauclin, responsable des affaires internationales à la CCI de Basse-Normandie. Mais il faut aussi comprendre la manière de fonctionner des différents services de l'entreprise et faire preuve de diplomatie en interne pour mobiliser les énergies sur les problématiques de l'export.» Car, vu de l'atelier de production ou du service approvisionnement, les commerciaux export sont parfois perçus comme des privilégiés qui passent la moitié du temps à l'autre bout du monde et dont les commandes devraient toujours avoir droit à un traitement particulier. «Il arrive en effet que l'on vienne perturber le cours normal de la vie de l'entreprise, reconnaît Ginette Henaff, directrice export de Henaff (45 M€ dont 15% à l'export). Parce qu'on a besoin de conditionnements spéciaux, d'une

fabrication particulière en quantité limitée pour une zone particulière ou qu'il faut s'occuper de toute urgence d'une livraison pour une opération de promotion dont on a été prévenu tardivement.»

Recherche et développement, production, comptabilité ou logistique... Pour qu'aucun grain de sable ne vienne gripper les rouages, les membres de l'équipe export doivent cultiver de bonnes relations avec tous les collaborateurs de la société, et réussir à faire partager l'intérêt de leur action dans le développement de l'entreprise.

JEAN-MARC ENGELHARD