



# Cegid

## Vue eXpert

Un développement international réussi passe par  
l'adaptation aux cultures nationales



Dès qu'elles atteignent une certaine taille critique, les enseignes de produits de grande consommation, de produits spécialisés ou de distribution textile, sont quasiment contraintes de s'étendre au-delà de leurs frontières d'origine pour conserver des perspectives de croissance. La démarche est complexe, délicate, tant les facteurs de risque sont multiples : quel territoire investir en premier lieu, et avec quel modèle de distribution ? Quelles sont les spécificités culturelles, réglementaires, technologiques de ces pays ? Comment trouver sur place les compétences humaines nécessaires ? Comment harmoniser les processus entre le siège et des réseaux de magasins ou de franchisés distants de plusieurs centaines, voire milliers de kilomètres ? Autant de défis que soulève la question de l'internationalisation.

**Par Sylvain Jauze,**  
**Director of International Business Development, Cegid**

[www.cegid.fr/retail](http://www.cegid.fr/retail)

**Cegid**  
VOUS AVANCEZ NOUS AVANÇONS



# Un développement international réussi passe par l'adaptation aux cultures nationales

## Introduction

Bien sûr, les cas de figure varient du tout au tout quand on aborde la question du développement international des distributeurs spécialisés. Entre une enseigne spécialisée dans les objets de décoration qui ouvre un emplacement dans un pays limitrophe, et un groupe généraliste qui déploie d'un coup plusieurs dizaines de magasins sur trois continents, les enjeux et les moyens mobilisés sont sans commune mesure. Il n'empêche que dans les deux cas, l'international reste avant tout une volonté stratégique de l'entreprise.

Comme le déclarait Ari Zlotkin, PDG et cofondateur de la marque textile Anne Fontaine : « Le premier convaincu, ce doit être le patron. C'est à lui d'insuffler à ses équipes la vision et la culture du développement international ». Sortir de ses frontières passe par le respect de quelques règles d'or.

## Penser global, agir local

Une démarche d'internationalisation répond tantôt à une opportunité de rachat d'un réseau déjà en place, tantôt à une logique d'anticipation (avant de voir arriver mes concurrents ici, autant prendre les devants et m'implanter dans leur pays). Souvent, des études de marché préalables déterminent le feu vert ou le gel du projet, en complément des recommandations formulées par des cabinets de conseil spécialisés dans l'export, les modèles économiques ou encore dans l'organisation.

Selon la spécialisation du distributeur, tout ou partie de son modèle et de son catalogue seront en mesure d'être exportés tels quels. L'erreur à ne pas commettre est de penser que la stratégie gagnante mise en place dans tel pays vaut pour tous les autres !

La réussite d'une implantation hors de ses frontières repose en tout premier lieu sur la capacité de l'enseigne à comprendre et à s'acclimater à la couleur locale propre à chaque pays. L'enseigne Anne Fontaine en a fait l'expérience. Après avoir créé une filiale aux États-Unis composée quasi uniquement de salariés français, l'entreprise a dû revoir ses choix au bout de quelques mois, en embauchant une équipe de professionnels issus de ce pays.

## Harmoniser et formaliser les procédures

Une fois recrutées les équipes de vente et d'encadrement locales, reste à installer le système d'information correspondant. Selon sa volonté de conférer un degré plus ou moins important d'autonomie à l'entité nouvellement créée, le siège adaptera les paramètres d'achat et de réassort, les marges de manœuvre sur les prix et les promotions, l'assortiment des collections et des produits.

Facteur déterminant : le dialogue entre le siège et les points de vente étrangers ne sera efficace et fructueux qu'à la condition que les processus fonctionnels et commerciaux soient homogènes. Il est donc absolument impératif de prendre du temps, en amont, pour consigner par écrit les actes liés à la vente, à la gestion, aux ressources humaines, à la technologie.

1 000  
enseignes

+65  
pays

20 000  
magasins



De même, il est indispensable de choisir un logiciel de gestion en magasin traduit dans la langue du pays, et compatible avec le système de gestion central. Les premiers mois nécessitent de fréquents allers et retours, au propre comme au figuré, entre le siège de l'enseigne et ses nouvelles implantations, afin de transférer peu à peu la culture de l'entreprise et d'accompagner la mise en place de ses essaimages.

## Droit du travail, liaisons télécoms, imprimantes fiscales : tout compte

Cela n'a l'air de rien, mais c'est également l'accumulation de détails qui fera qu'une implantation sera réussie. La législation sur le droit du travail et les activités commerciales (les avoirs, les retours marchandises, le CRM etc.) feront que les logiciels de gestion utilisés par l'enseigne en central devront être adaptés à de nouveaux paramètres. Il en va de même pour les aspects comptables, sur le plan des écritures comme du matériel utilisé (les modèles d'imprimantes fiscales varient d'un pays à l'autre, et il est souvent nécessaire de recourir à des matériels homologués).

Autre cas de figure qu'il est indispensable d'anticiper : la gestion des liaisons de télécommunication entre les points de vente et le siège (il faut savoir qu'en Italie l'ouverture d'une ligne téléphonique par l'opérateur historique nécessite entre 50 et 80 jours)... La connectique joue également son rôle : gare aux micro-ordinateurs ou aux périphériques informatiques livrés et inadaptés aux prises électriques du pays !

## En résumé

Voici un condensé de toutes les étapes qui conditionnent une croissance internationale réussie grâce à la maîtrise fonctionnelle et technique du projet.

### En phase 1

- Cadrage de la future organisation, avec l'intervention d'un consultant expert du pays d'implantation ;
- Définition des pré-requis nécessaires (matériels, logiciels) ;
- Choix des partenaires (locaux et internationaux).

### En phase 2

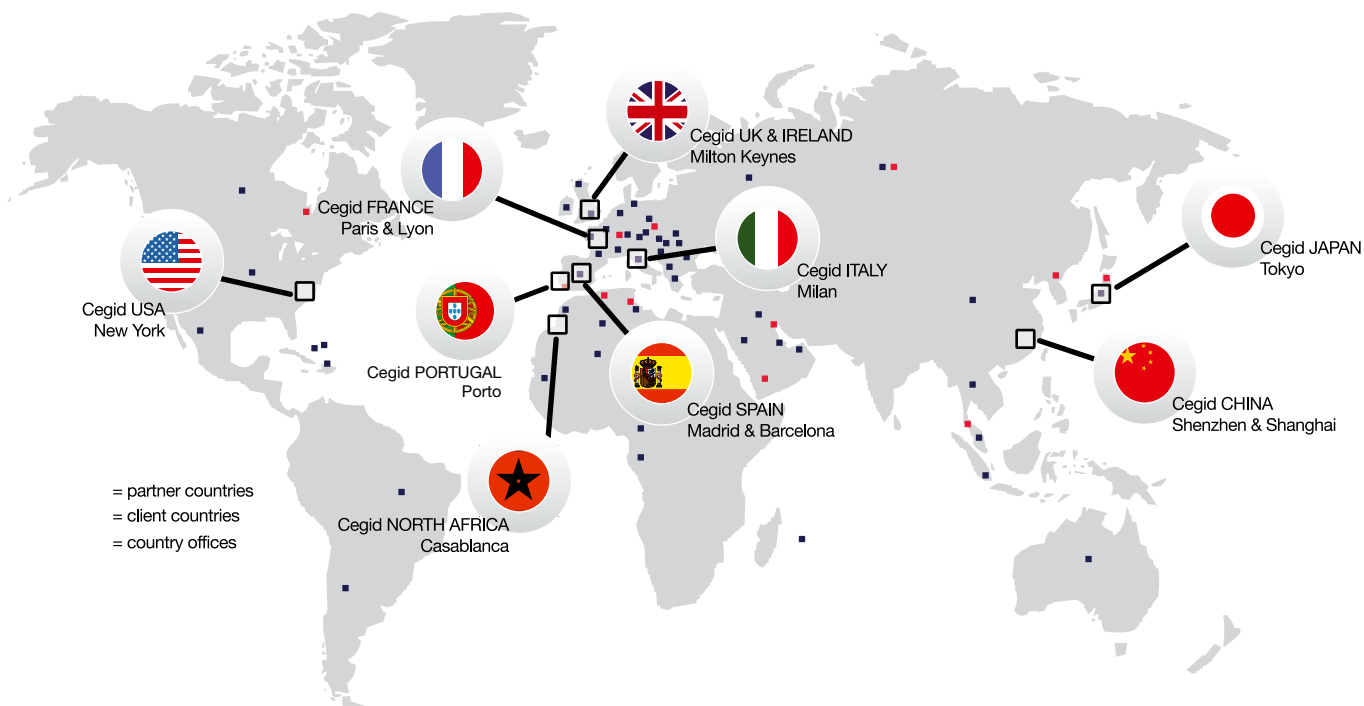
- Réalisation d'un prototype informatique pour la gestion en magasin ;
- Mise en œuvre de pilotes ;
- Rédaction des processus pour les points de vente.

### En phase 3

- Formation du personnel en magasin ;
- Traduction de tous les documents nécessaires aux processus ;
- Formation des informaticiens locaux ;
- Déploiement dans le(s) pays cible(s) ;
- Mise en place de l'assistance (matérielle et/ou logicielle), qu'elle soit réalisée localement ou à distance.



« Le dialogue entre le siège et les points de vente étrangers ne sera efficace et fructueux qu'à la condition que les processus fonctionnels et commerciaux soient homogènes ».



## L'offre internationale de Cegid

En plus de 25 ans d'activité, le groupe Cegid a accompagné des centaines d'entreprises de la distribution spécialisée dans leur croissance nationale et internationale.

Aguerris par des années de pratique, nos consultants sont à même d'analyser avec nos clients l'ensemble de leur organisation, par métier et par filière, de préconiser l'approche humaine, fonctionnelle et technique apte à rendre leur activité plus performante. En outre, ils anticipent sur la façon dont l'activité de l'enseigne va évoluer, en fonction des implantations internationales et du modèle économique choisi (filiales, franchises, revendeurs).

Le maillage local et international assuré par Cegid permet d'accompagner nos clients à travers le monde. Des aspects aussi concrets que la fiscalisation par pays, les imprimantes fiscales exigées, ou des règles de facturation et de comptabilisation, les avoirs ou les retours de marchandises, le type de réseaux de télécommunication, sont portés à la connaissance du client bien avant le déploiement effectif. Chaque pays est ainsi pris en compte dans sa globalité : environnements législatif, culturel, social, économique.

Cegid a mis en place un programme de certification internationale en plusieurs langues pour ses clients, partenaires et collaborateurs. Enfin, nos logiciels pour les magasins sont disponibles en 25 langues.

## A propos de Cegid

Groupe international, Cegid est le premier éditeur français de progiciels de gestion et de solutions métier dédiés à la performance des entreprises et à leur développement.

Le groupe compte plus de 2 000 collaborateurs et un chiffre d'affaires 2009 de 248.6 M€.

Directement implanté à Paris, New York, Barcelone, Madrid, Milan, Londres, Casablanca, Shenzhen, Tokyo et Singapour, Cegid s'appuie aussi sur des accords de distribution partout dans le monde, afin d'accompagner ses clients dans leur développement international.

## Cegid dans le retail

Les solutions Yourcegid Retail sont conçues pour améliorer la compétitivité, la productivité et la rentabilité des enseignes spécialisées et pour transformer l'expérience client sur le point de vente.

Aujourd'hui, plus de 1 000 enseignes et 20 000 points de vente dans plus de 65 pays font confiance aux solutions Yourcegid Retail pour optimiser leur chaîne de distribution, du magasin au siège, du client au fournisseur.