



PLAN
MARSHALL
4.0



MÉTIERS D'AVENIR

*RESPONSABLE DES VENTES
À L'INTERNATIONAL*

Décembre 2019

Le Forem - Veille, analyse et prospective du marché de l'emploi

RESPONSABLE DES VENTES À L'INTERNATIONAL, UN MÉTIER D'AVENIR ?

Responsable commercial à l'international est un métier riche et complexe qui combine stratégie et relations multiculturelles. La capacité à mener une veille des marchés, la maîtrise des outils digitaux de communication ou d'analyse de données et l'aptitude à s'adapter aux autres cultures sont autant de compétences attendues des futurs responsables des ventes à l'international.

Lorsque l'on se penche sur l'avenir du métier, les instabilités du contexte économique et géopolitique mondial apparaissent comme les principaux facteurs d'évolution qui impacteront la profession. Les marchés mondiaux sont actuellement en plein bouleversement sous l'effet de reconfiguration multipolaire des équilibres mondiaux, et du déclin du multilatéralisme au profit du développement de politiques protectionnistes et de l'émergence de nouveaux acteurs. La manière de faire du commerce s'en voit profondément perturbée et le métier de responsable des ventes est amené à se complexifier davantage. Ce contexte ne facilite en effet pas l'expansion du marché wallon au-delà des frontières de l'Union européenne. Sur ce point, la marge de progression wallonne est importante et pourrait s'accroître dans les années à venir sous l'impulsion d'acteurs comme l'AWEX¹ ou le Conseil wallon à l'exportation² qui de

par leurs actions de sensibilisation, pourraient susciter un regain d'activité à l'international des entreprises et en particulier des PME wallonnes.

Par ailleurs, les préoccupations environnementales vont également peser sur la pratique du métier sous l'effet d'une évolution normative en la matière mais également du développement de politiques volontaristes des entreprises, par opportunisme marketing ou réelle conviction, notamment en matière de responsabilité sociétale des entreprises.

Enfin, comme dans bien des secteurs les « data » vont également avoir un impact majeur sur la pratique professionnelle du responsable des ventes à l'international. Elles offrent des réelles plus-values aux analyses de marchés et offrent aux entreprises des avantages concurrentiels. Autre effet de la numérisation, les outils numériques de communication gagnent en importance dans les pratiques professionnelles même si dans le domaine commercial le contact humain garde une importance première.

En matière de formation, outre les différents Bac et Master qui existent dans plusieurs universités ou Hautes Écoles, le Centre de compétence Management et Commerce mène en collaboration avec l'AWEX le programme « EXPLORT ». Ce programme

TABLE DES MATIÈRES

RESPONSABLE DES VENTES À L'INTERNATIONAL, UN MÉTIER D'AVENIR ?	2
La méthode	3
Partie 1 – Synthèse des résultats	4
Quelles sont les grandes tendances qui détermineront le plus l'évolution du métier de responsable des ventes à l'international ? Quels seront leurs impacts sur les compétences ?	4
Partie 2 – La démarche et les résultats pas à pas	8
1. Le périmètre du métier	9
État des lieux	9
Définition et activités clés du métier	10
2. Recensement des facteurs de changement les plus importants	12
3. La sélection des facteurs les plus influents	13
4. Les évolutions probables et souhaitables et profil d'évolution	15
5. Les impacts sur les activités et les besoins en compétences	22

¹ [Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers](#)

² Plus d'informations sur la constitution du [Conseil Wallon à l'exportation](#)

a pour objectif de former aux techniques du commerce international afin d'offrir aux entreprises de la main-d'œuvre qualifiée et compétente pour mener à bien des projets d'exportation. Aujourd'hui c'est un peu moins de 200 stagiaires qui sortent annuellement du programme.

Pour répondre au besoin du marché, le nombre de diplômés en commerce international devrait encore augmenter dans les années à venir. En effet, les offres pour la fonction de responsable commercial (non spécifique à l'international) s'élèvent pour l'année 2018, à quelque 6.500 (données Forem et autres partenaires privés). Le métier figure régulièrement dans la liste des métiers en pénurie.

La méthode

Anticiper les évolutions, l'émergence de métiers ou la transformation de métiers actuels constitue un axe majeur de la mission d'analyse et d'information sur le marché du travail du Forem. Une première étude exploratoire réalisée en 2013 a permis de dégager les grandes tendances d'évolution des secteurs. En 2016,

Le Forem a poursuivi sa démarche en analysant les effets de la transition numérique sur les secteurs en termes d'activités, métiers et compétences (publications en ligne). Des métiers d'avenir ont ainsi été identifiés. Ils peuvent être de natures différentes. Il peut s'agir de : nouveaux métiers ; métiers actuels en développement ; métiers à potentiel de croissance en termes de besoins en main-d'œuvre qualifiée.

Partant de ces différents constats, une analyse en profondeur, « métier par métier » est mise en œuvre. Elle permet de mieux cerner les évolutions des métiers et d'adapter, après l'analyse de grands domaines de transformation attendus, l'offre de prestation.

Cette analyse prospective se fonde sur la méthode *Abilitic2Perform*. Il s'agit d'une méthode d'anticipation des compétences basée sur l'animation de groupes d'experts lors d'ateliers successifs.

Cette méthode est inspirée des études relatives à la prospective stratégique³, dont certains outils sont mobilisés comme l'analyse structurelle. Les rapports

d'analyse font l'objet d'une publication régulière sur le site Internet du Forem.

Ce rapport synthétise les résultats de l'analyse prospective de ce métier d'avenir en vue de mettre en évidence les besoins en compétences du futur. Il comprend deux parties.

La première présente une synthèse des résultats reprenant l'ensemble du profil d'évolution et les activités clés pour l'avenir ainsi que les principales compétences à développer pour exercer dès demain le métier de manière efficace. La seconde reprend dans le détail l'ensemble du processus d'analyse dans l'ordre chronologique de son déroulement. Le lecteur y retrouvera notamment les hypothèses d'évolution construites avec les experts ainsi que la liste (non exhaustive) des besoins en compétences pointées comme importantes par les experts pour la réalisation des activités clés du métier.

³ Voir notamment, Godet M., Manuel de Prospective stratégique - Tome 1 : *Une indiscipline intellectuelle*, Paris, Dunod, 2007 et Godet M., Manuel de Prospective stratégique - Tome 2 : *L'art et la méthode*, Paris, Dunod, 2007

Partie 1 - Synthèse des résultats

Quelles sont les grandes tendances qui détermineront le plus l'évolution du métier de responsable des ventes à l'international ? Quels seront les impacts sur les compétences ?

Les principaux facteurs de changement attendus concernant l'avenir du métier de responsable des ventes à l'international sont variés. Les fluctuations des équilibres mondiaux représentent un premier ensemble qui englobe les conséquences d'une perte de repères des marchés, du déclin du multilatéralisme et du changement de position de la Chine sur la sphère mondiale. Vient ensuite la prise de conscience environnementale qui aura des impacts aussi bien sur les produits que sur l'entreprise elle-même. Ce facteur englobe également certains aspects normatifs. La numérisation aura ensuite un effet majeur sur l'avenir du métier que ce soit au niveau de l'utilisation des données à des fins d'analyse de marché ou au niveau des outils de communication digitale qui accélèrent le rythme des échanges qu'ils soient commerciaux ou promotionnels. Enfin, l'essor de la vente de services nécessite également de repenser l'avenir du métier et de la formation pour s'adapter au plus près des besoins du consommateur.

Le monde se repolarise, ce qui engendre **une perte de repères liée à l'évolution rapide des marchés et au caractère instable et imprévisible des marchés internationaux**. Ce premier facteur a un impact majeur sur les métiers du commerce international puisqu'il demande une veille constante des marchés et des situations géopolitiques, une grande réactivité face aux situations impondérables et une capacité d'adaptation à la nouveauté.

En effet, conséquence de la multipolarité économique, il n'est plus possible aujourd'hui de prévoir quelles seront les situations des marchés à un an, certains s'ouvrent et d'autres se ferment brutalement. Le monde est en pleine mutation et les rythmes de ces mouvements s'accroissent de plus en plus et changent les équilibres mondiaux.

Ce facteur montre toute l'importance de veiller les marchés et les différentes situations économiques et géopolitiques afin d'appréhender de manière quasi journalière les grands mouvements mondiaux. Il illustre également toute l'importance pour une région comme la Wallonie de sortir de ses relations avec les marchés limitrophes et d'aller voir plus loin en termes de frontières pour se frotter aux nouveaux marchés émergents.

Un autre facteur qui est source de nombreux changements dans la manière de faire du commerce à l'international dans les années à venir concerne **la croissance du protectionnisme et le déclin du multilatéralisme**. Cette tendance s'accroît un peu partout sur la scène politique mondiale⁴ et déstabilise les marchés internationaux. Pour faire face à cette repolarisation, certaines grandes puissances semblent tendre à adopter des politiques protectionnistes. Les acteurs du commerce international remarquent une progression des accords commerciaux non plus multilatéraux dans le cadre de l'OMC par exemple, mais bilatéraux⁵. Une veille accrue des marchés est donc indispensable pour anticiper les différents changements et accords.

Le pouvoir effectif dans l'économie mondiale tend à se déplacer de plus en plus des pays occidentaux **vers l'Asie** et le centre de gravité de l'économie mondiale s'installe graduellement mais sûrement dans ce **continent**. Aujourd'hui, la Chine joue un rôle leader dans la structure économique de l'Asie : moteur principal de la croissance de l'économie. Elle se veut aussi le promoteur de la réforme du système de gouvernance financier et économique. Certaines estimations font état que la Chine deviendrait la première puissance économique mondiale vers 2030. **Le changement de la place de la Chine dans l'économie mondiale** est donc également un élément avec lequel le professionnel du commerce international doit travailler. Il ne s'agit donc plus de se baser sur des certitudes mais de pouvoir s'adapter dans des délais rapides à tout type

⁴ Par exemple : Brexit, Élection du Président Trump aux États-Unis, résultats des élections dans de nombreux pays

⁵ La Russie et la Chine, par exemple, sont deux acteurs qui collaborent en dehors d'accords mondiaux

de changement que cette nouvelle situation pourrait engendrer. Il en va de la position concurrentielle de l'entreprise. Se maintenir en constant état de veille des marchés fait donc partie intégrante de la fonction du responsable commercial à l'international.

Ces trois premiers facteurs d'évolution font évoluer les contours du métier. Comme mentionné, les capacités de veille du responsable des ventes à l'international seront de plus en plus importantes à l'avenir. Pour faire face à ce nouveau contexte il devra également acquérir ou renforcer d'autres compétences comme :

- maîtriser les outils de « risk management » ;
- disposer des connaissances juridiques et financières pour comprendre les différentes clauses possibles ;
- maîtriser les spécificités culturelles des pays avec lesquels le responsable des ventes traite ;
- connaître les possibilités de financement à l'étranger et maîtriser les stratégies de vente en e-commerce.

Les effets des préoccupations environnementales ont et auront dans l'avenir un impact considérable pour les entreprises actives dans le commerce international. Pour évoquer l'ampleur des effets, il convient de dissocier plusieurs choses. D'une part, les demandes des clients pour qui les aspects environnementaux prennent de plus en plus d'importance ce qui, pour l'entreprise, a un impact direct sur le produit. Et d'autre part, la position de l'entreprise face à

sa politique de responsabilité sociétale ainsi que les mesures contraignantes qui apparaissent sur le plan international qui ont toutes deux un impact sur la structure même de l'entreprise et de ses produits.

Aujourd'hui, la prise de « conscience écologique » a un impact sur le mode de consommation d'une partie de la population. Cette tendance ne va faire que s'amplifier dans les années à venir. Le client devient de plus en plus soucieux de l'impact des produits qu'il consomme. Du côté de l'entreprise, pour faire face à cette tendance, il est important de s'adapter afin de répondre aux nouvelles exigences des clients en développant au moins une image « éco-responsable » de l'entreprise et des produits.

Le développement de circuits courts ou l'économie circulaire illustrent cette tendance qui remet en question le concept de commerce international. Cette tendance peut constituer un risque pour certains secteurs d'activités mais une opportunité pour d'autres. C'est le cas, par exemple, avec le « flybashing »⁶ qui profite actuellement clairement au secteur ferroviaire au détriment du secteur aérien.

En dehors de la réflexion purement centrée sur le produit et l'image de marque, des réflexions s'opèrent également de plus en plus sur la structure interne de l'entreprise pour qui les efforts pour minimiser l'impact environnemental s'inscrivent au sein même de la politique de RSE⁷. Ce type de réflexion peut avoir des

impacts sur la chaîne globale de l'entreprise (de la certification de certains fournisseurs au choix du mode de transport).

Enfin, notons que dans les accords de libres échanges signés aujourd'hui dans le monde, les aspects climatiques et environnementaux sont intégrés de manière coercitive ; preuve qu'une adaptation est vraisemblablement nécessaire.

Les évolutions des contraintes liées aux normes et en particulier le manque d'homogénéisation des normes ont un impact sur la pratique des métiers liés au commerce international.

Le besoin d'adaptabilité et la capacité à réagir rapidement sont deux éléments clés pour maintenir des avantages compétitifs dans un monde où les normes techniques, environnementales, fiscales ou sociales évoluent particulièrement vite.

Cependant, l'évolution des normes varie d'une région à l'autre du monde. En Europe, les obligations normatives sont en règle générale plus contraignantes qu'ailleurs ; c'est le cas en particulier en ce qui concerne le respect de l'environnement. C'est une réalité et une difficulté avec laquelle le responsable commercial doit composer et à laquelle il va devoir être de plus en plus attentif pour maintenir certains avantages concurrentiels.

⁶ Le « flybashing » est la [honte de prendre l'avion](#) en raison de l'impact carbone que cela représente

⁷ Responsabilité Sociétale des Entreprises

Ces deux facteurs, liés à l'environnement normatif vont également faire évoluer le métier. Dans ce contexte, ce seront les compétences suivantes qui seront recherchées par les employeurs :

- pouvoir établir un diagnostic de maturité du marché cible ;
- développer des connaissances juridiques pour comprendre les clauses qui imposent des restrictions environnementales ;
- développer des stratégies différenciées de la vente des produits en fonction des zones cibles ;
- pouvoir adapter l'offre à différentes contraintes normatives ;
- pouvoir mobiliser un réseau pour partager des informations ;
- connaître et utiliser les ressources documentaires institutionnelles.

Comme dans la plupart des métiers, la numérisation va également fortement impacter le métier de responsable commercial à l'international. Dans ce cas précis, les experts ont pointé deux aspects : Le premier traite de **l'importance croissante que prennent les données digitalisées : algorithmes prédictifs, intelligence artificielle, technologie de la « blockchain », cybersécurité, etc.** Ce facteur est à la fois une source d'opportunités et de risques. Les technologies liées à la donnée permettent l'accès au marché à tout type d'acteurs. Les TPE peuvent dès lors devenir, sur le plan international, de sérieux concurrents des grandes entreprises. En particulier avec la « blockchain » qui permet une augmentation de la capacité à

faire du commerce grâce à une sécurisation des transactions, une rapidité des échanges et une réduction des intermédiaires.

Les données, lorsqu'elles sont traitées par des algorithmes prédictifs, permettent également une veille bien plus performante des marchés et des différentes situations socio-économiques partout dans le monde. Grâce à l'analyse des données, il devient donc possible d'évaluer rapidement et efficacement des potentiels commerciaux. Ces outils sont donc utiles pour des prises de décisions stratégiques dans des actions commerciales.

Les technologies liées à la donnée peuvent cependant également être une source de vulnérabilité pour le commerce international, puisqu'elles sont directement liées à internet et par conséquent exposées au piratage. Dans ce contexte, la sécurisation des données des entreprises devient une chose primordiale à laquelle il convient d'apporter le plus grand soin.

Dans le chef du professionnel, il est donc important de se former à la lecture de données pour comprendre comment fonctionne l'entreprise.

Les experts présents lors de l'analyse sont toutefois unanimes. Toutes ces données, même si elles permettent d'améliorer considérablement la manière de faire du commerce, ne peuvent remplacer le contact humain direct. Ce dernier permet d'analyser les situations, les pratiques, les us, etc. Aussi, il ne faut pas négliger cette partie du travail qui demande aux profes-

sionnels de se déplacer physiquement pour rencontrer les interlocuteurs et qui nécessite de pouvoir appréhender les cultures avec lesquelles ils seront amenés à travailler.

Pour utiliser les nouveaux outils relatifs à ce facteur, le responsable des ventes à l'international devra :

- connaître les règles relatives à la protection des données ;
- connaître les outils courants d'aide à la décision ;
- comprendre le fonctionnement des algorithmes décisionnels.

Le deuxième aspect pointé par les experts en ce qui concerne la numérisation traite **les avancées en matière de communication digitale**. Ces nouveaux outils de type « réseaux sociaux » modifient, dans certains cas la manière même de faire du commerce. Aujourd'hui, il est possible de lancer un nouveau produit et de le vendre uniquement par l'intermédiaire des réseaux sociaux.

Pour le professionnel, il est donc important de prendre conscience de ces réalités et d'être suffisamment connecté pour utiliser ces outils à des fins commerciales et marketing tout en restant conscient que dans toute une série de situations, la communication digitale ne peut remplacer les rencontres physiques et que les liens commerciaux se tissent majoritairement au départ de liens humains.

Il convient également d'être vigilant à la désinternationalisation des outils⁸ qui pourrait apparaître dans certains cas comme un frein à l'accès à l'information.

⁸ La Chine et la Russie, par exemple, développent leurs propres outils de communication digitale

Pour intégrer ce facteur dans son exercice professionnel, le responsable des ventes à l'international doit se doter de nouvelles compétences comme :

- pouvoir planifier une communication de vente de manière multicanale ;
- pouvoir participer à la construction de l'image numérique de l'entreprise ;
- connaître les techniques de prospection via les réseaux sociaux ;
- développer son sens des responsabilités pour pouvoir prendre des décisions rapides et répondre ainsi au besoin d'immédiateté.

L'internationalisation du marché du travail est un facteur qui aura un impact direct sur la pratique du métier de responsable des ventes à l'international. En effet, à ce jour, on observe une réelle mondialisation du marché du travail et de plus en plus de mobilité de la main-d'œuvre. Cette tendance ne va cesser de croître à l'avenir en particulier dans le secteur du commerce international pour lequel les langues et les connaissances culturelles sont des atouts majeurs. Pour faire face à la concurrence étrangère, le responsable des ventes à l'international doit se démarquer en étant capable de démontrer une grande capacité d'adaptation aux cultures étrangères. Un bagage international devient de plus en plus nécessaire pour exercer la fonction.

Enfin, **l'essor des services dans le commerce international** est un facteur qui est apparu comme important pour l'avenir des métiers du commerce international. Ces dernières années, la courbe de la vente de services

n'a cessé d'augmenter ce qui a modifié la manière de faire du commerce et a facilité une série de transactions.

À ce jour, au niveau de la Wallonie, on observe une augmentation de la vente de services à l'international⁹. L'exportation de services, plus souple que celle de biens, constitue une opportunité pour les petites entreprises wallonnes. Toutefois le développement des services au détriment des biens n'est pas sans risque pour l'économie wallonne dès lors qu'il est plus aisé de délocaliser une société de service que de production de biens.

En conclusion, les évolutions évoquées ci-dessus confirment la tendance générale de perte de repères et du besoin constant d'adaptation aux situations impondérables. Pour être en mesure de réagir dans un monde en constante mutation, le professionnel doit être dans un état permanent de veille afin de pouvoir anticiper ses actions et réagir rapidement face aux imprévus. Il doit également se constituer un réseau de travail capable de l'assister dans certaines prises de décision. Ces compétences numériques devront lui permettre d'utiliser des outils d'aide à la décision pour pouvoir effectuer des choix stratégiques face aux marchés.

Au niveau de la numérisation des échanges, le professionnel devra prouver une connaissance et une maîtrise suffisantes des outils pour adapter sa communication au multicanal et interagir avec ses partenaires via différents médias.

Enfin, dans les échanges constants qu'il mène avec les pays, le responsable des ventes à l'international doit pouvoir s'adapter aux réalités d'un pays, en termes de cultures, de normes, d'environnement juridique, ... Il doit donc être capable de prendre en compte les spécificités culturelles afin de développer des stratégies de vente différenciées en fonction de la zone géographique du monde avec laquelle il travaille.

⁹ <https://www.iweps.be/wp-content/uploads/2019/03/Communiqué-de-presse.pdf>

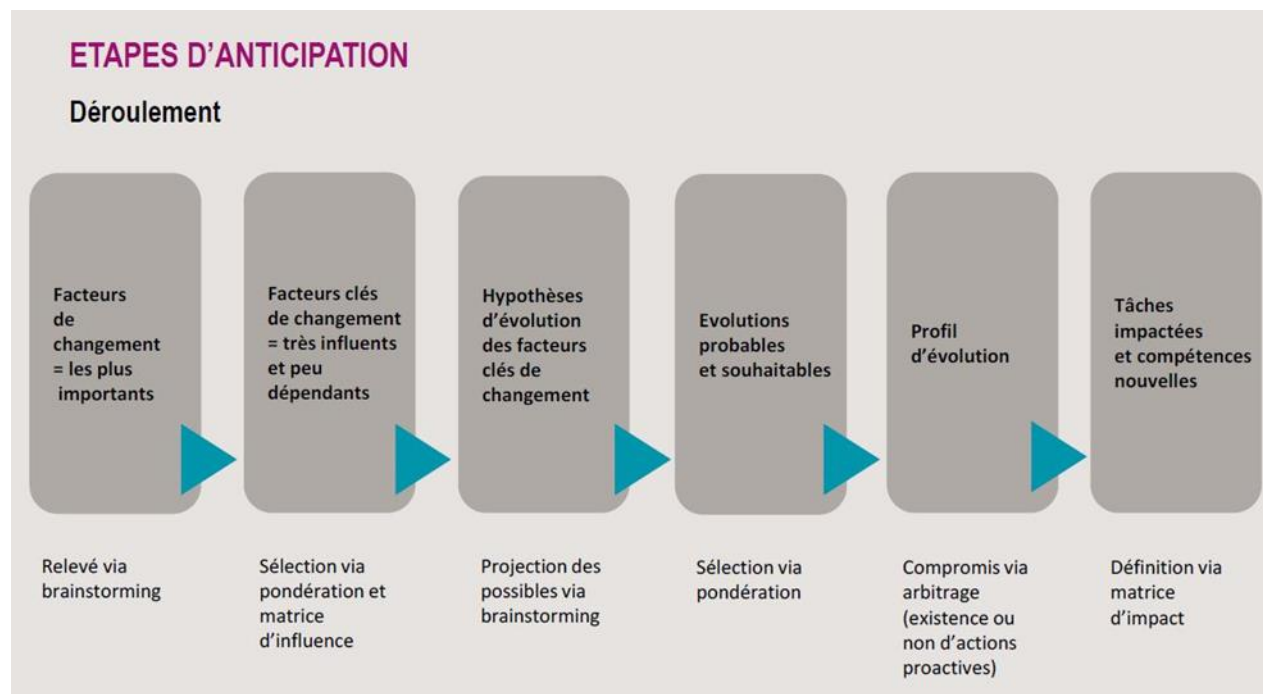
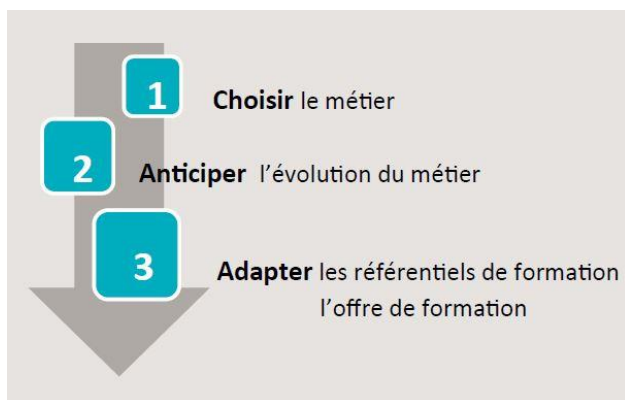
Partie 2 - La démarche et les résultats pas à pas

Cette partie décrit l'ensemble du processus suivi dans le cadre du déploiement de la méthode *Abilitic2Perform* appliquée au métier de responsable des ventes à l'international.

La démarche se base sur la participation d'un panel d'experts à une série d'ateliers encadrés par un animateur qui conduit les réunions et par un back officer qui prend note des éléments cités en séance.

La méthode alterne, d'une part, des phases de réflexions créatives et collectives de type brainstorming et, d'autre part, des phases individuelles destinées à noter la pertinence ou l'impact des idées précédemment émises. Le traitement de ces notes permet d'objectiver les éléments récoltés. Les résultats obtenus au terme de chaque phase servent de matière première à la phase suivante.

Trois grandes étapes doivent être parcourues : choisir un métier, anticiper les évolutions et leurs impacts sur le métier, puis adapter les prestations. Le présent rapport se focalise essentiellement sur la deuxième phase consacrée à l'anticipation.



Les ateliers se sont tenus en octobre 2019. Ils ont rassemblé une dizaine de personnes issues de différents milieux : entreprises ou représentants des entreprises, agence pour l'exportation, centre de compétence ou de formation et le Forem (cf. le colophon).

Le métier de responsable des ventes à l'international a été sélectionné pour faire l'objet d'un exercice détaillé d'anticipation, sur base de l'analyse de grandes tendances d'évolution des secteurs.

La suite du document reprend étape par étape, le déroulé de la procédure d'analyse :

1. Périmètre du métier
2. Recensement des facteurs de changement les plus importants
3. Sélection des facteurs les plus influents
4. Les évolutions probables et souhaitables et le profil d'évolution
5. Impacts sur les activités et les besoins en compétences

1. LE PÉRIMÈTRE DU MÉTIER

État des lieux

Le commerce international concerne essentiellement trois types de métiers : les métiers des achats, ceux de la logistique et ceux de la vente. C'est sur ce dernier métier que cette analyse porte.

Selon le type d'entreprise, le métier de la vente à l'international peut prendre des formes diverses et être exercé par une personne au sein de l'entreprise, une équipe voire un département. Un consultant externe viendra éventuellement en appui.

Afin d'aborder la situation de l'ensemble des professionnels, qu'ils soient occupés dans une grande entreprise ou une PME, le périmètre d'activité comprend aussi bien des activités à portée stratégique que technique.

À ce périmètre métier, il conviendra d'ajouter un volet de connaissances techniques relatives au bien ou au produit vendu. Cet aspect ne sera pas développé ici.

Il est à noter qu'il existe plusieurs manières d'aborder le commerce international :

- en B2C¹⁰ qui traite des relations commerciales avec le client et qui englobe de facto les transactions de l'e-commerce ;
- en B2G qui implique les actions commerciales avec les gouvernements et qui implique les notions de marchés publics internationaux¹¹ ;
- en B2B¹² qui concerne les relations commerciales entre entreprises.

C'est cette dernière forme de commerce qui a été au cœur des débats qui ont nourri cette analyse. Bien que recouvrant des thématiques communes les B2C et B2G impliquent des spécificités qui les distinguent du commerce B2B.

Le métier en quelques chiffres

Les perspectives d'avenir de ce secteur d'activité en Wallonie sont multiples et sont difficiles à appréhender. Si aujourd'hui, les chiffres de l'exportation Wallonne sont essentiellement liés aux grandes entreprises¹³, dans un avenir proche, sous l'impulsion d'acteur comme le Conseil Wallon à l'exportation¹⁴, il ne serait pas étonnant de voir apparaître sur le marché bon nombre de nouveaux acteurs de taille beaucoup plus modeste¹⁵.

À l'heure actuelle, la majorité des exportations wallonnes concernent le Marché Européen¹⁶, cependant des acteurs comme l'AWEX ou le Conseil Wallon à l'exportation œuvrent à sensibiliser les entreprises à l'importance de prospecter de nouveaux marchés extra-européens.

Sur le marché de l'emploi, le métier de responsable commercial (à l'international ou pas) connaît des difficultés de recrutement en Wallonie notamment en raison du manque de candidats. Le responsable commercial est repris dans la liste 2019 (sur base des données 2018) des fonctions critiques et métiers en pénurie

¹⁰ Business to Consumer

¹¹ Business to Government

¹² Business to Business

¹³ En 2018, plus de 70 % de la [valeur des exportations](#) était encore généré par les grandes entreprises

¹⁴ Plus d'informations sur la constitution du [Conseil Wallon à l'exportation](#).

¹⁵ Le Gouvernement charge donc le Conseil Wallon de l'Exportation d'établir, dans un premier temps, une stratégie de dynamisation de l'internationalisation des entreprises wallonnes. Cette stratégie devra être établie pour le 1^{er} octobre 2019 et dans un second temps, de lui fournir annuellement des recommandations concrètes tant en termes d'internationalisation des entreprises que d'attractivité de la Région wallonne pour les investisseurs étrangers

¹⁶ <http://awex-export.be/fr/stat-export/documents-1>

comme étant un métier en pénurie. Cela signifie que les offres d'emploi sont moins facilement satisfaites pour ce métier ou que le recrutement prend plus de temps pour l'employeur. Le métier est considéré comme porteur¹⁷, c'est-à-dire qu'il offre de bonnes possibilités d'insertion à l'emploi.

Pour l'année 2018, le Forem a traité 600 opportunités d'emplois auxquelles il convient d'ajouter plus de 6.000, renseignées par les partenaires privés du Forem. Dans ces offres, une expérience est requise dans 53 % des cas.

En juin 2019, 800 DEI inscrits au Forem étaient positionnés sur le métier de responsable des ventes.

Au niveau de la formation, le Centre de compétence Management et Commerce en collaboration avec l'AWEX (Agence Wallonne à l'Exportation et aux Investissements Étrangers) a mis en place le programme « EXPLORE »¹⁸ dont l'objectif est de former aux techniques du commerce international. Il s'agit d'un programme de formations valorisant en termes d'emploi, et directement en adéquation avec les exigences du marché. Les stages sont réalisés pour le compte d'entreprises wallonnes qui bénéficient d'une aide concrète pour aborder des marchés étrangers et se développer à l'international. En 2018 le programme « EXPLORE » développé au CDC Management et Commerce comptait 174 étudiants dont 55 demandeurs d'emploi.

¹⁷ Consulter la liste des [métiers porteurs](#)

¹⁸ <http://www.explor.be/>

Définition et activités clés du métier

Définition du métier de responsable des ventes à l'international

Le responsable des ventes à l'international est une fonction qui apporte à l'entreprise une vision et une gestion transversale et stratégique des problématiques liées à la commercialisation à l'international de biens (marchandises) et/ou services.

Cette fonction contribue donc à la présence et au développement durable de l'entreprise par la commercialisation de biens et/ou de services sur les marchés étrangers.

Les activités clés du métier

Le périmètre présenté ci-dessous est issu de différentes sources bibliographiques et des apports des experts lors des ateliers prospectifs.

ACTIVITÉ	TÂCHES	Type de tâches	
		Stratégique	Technique
Analyser la capacité d'internationalisation	1 Identifier les organismes supports, les partenaires et/ou les sources qui facilitent l'exportation.	X	
	2 Étudier la faisabilité de l'internationalisation à travers un diagnostic de maturité à l'internationalisation.	X	
	3 Analyser les « risques produits » (produit exportable, novateur, protégé, etc.).	X	
	4 Rendre un avis qui participe à la prise de décision de l'internationalisation.		
Définir des choix stratégiques concernant les marchés internationaux cibles en récoltant et exploitant les informations nécessaires et utiles	5 Réaliser les études internes de faisabilité.	X	
	6 Mener les études de marché : identifier les marchés potentiels et leurs contraintes légales, recenser les accords internationaux et les accords préférentiels de libre-échange, etc.	X	
	7 Assurer la veille stratégique et la construction de l'intelligence économique.	X	
	8 Mener les différentes analyses de risques (liés aux pays, risques financiers internes et externes, sécurité de paiement, etc.).	X	
Prospecter les marchés internationaux et évaluer leurs potentialités prioritaires adaptées à l'entreprise	9 Prospecter de nouvelles cibles, de nouveaux partenaires (distributeurs) et participer à des foires/salons/conférences/missions économiques.	X	X
	10 Opérer des négociations commerciales au niveau international.		X
	11 Adapter les offres en tenant compte de l'environnement concurrentiel et des conditions de livraison (Incoterms, etc.).		X
	12 Détecter les facteurs clés de différenciation culturelle au sein des pays convoités.	X	
	13 Analyser et répondre aux appels d'offres (privés et publics) à l'international.	X	
	14 Maîtriser les différents modes de pénétration des marchés.	X	
Négocier avec les partenaires, élaborer le montage contractuel technique et financier des opérations à l'international	15 Coordonner la rédaction des cahiers des charges avec le support d'experts internes ou externes (juridique, fiscal, logistique, etc.).		X
	16 Planifier la distribution des produits ou services sur un marché ciblé, en tenant compte des usages locaux (canaux de distribution, intermédiaires, négociation avec les distributeurs, etc.).		X
Coordonner et contrôler les opérations commerciales liées aux marchés conclus	17 Gérer la chaîne de documents spécifiques (dans le cadre des normes européennes et internationales) et en assurer le suivi (financier, douanier, logistique).		X
	18 S'assurer de la disponibilité des produits.		X
	19 Gérer les postes clients (suivi des livraisons et paiements).		X
	20 Assurer le suivi des plaintes et des contentieux.		X
Transversal	21 Rédiger le « reporting » pour attester de la réalisation des objectifs.	X	
	22 Représenter l'entreprise à l'extérieur.	X	
	23 Adapter la communication à l'environnement culturel visé.	X	X

Tableau 1 : Activités/tâches du responsable des ventes à l'international.

2. RECENSEMENT DES FACTEURS DE CHANGEMENT LES PLUS IMPORTANTS

La détermination des facteurs clés de l'évolution du métier de Responsable des ventes à l'international s'effectue, selon la méthodologie *Abilitic2Perform*, par un *brainstorming* dont l'objectif est d'établir une liste la plus exhaustive possible de facteurs de changement.

Pratiquement, la question suivante a été posée à l'ensemble des experts : *Quels sont, dans un horizon de trois à cinq ans (2023-2025), les facteurs qui détermineront/influenceront le métier de responsable des ventes à l'international en Wallonie ?*

Après un temps de réflexion individuelle, chaque expert a présenté les facteurs qu'il identifie à l'ensemble du groupe. Suit un moment de discussion lors duquel les experts débattent, réagissent, commentent et reformulent chacun des facteurs d'évolution. Le groupe en a ainsi listé 21, qui relèvent des dimensions politique, économique, socioculturelle, technologique et légale ou réglementaire.

A1	Perte de repères liée à l'évolution rapide des marchés et au caractère instable et imprévisible des marchés internationaux
A2	Développement de nouveaux marchés poussé par la demande interne dans les pays émergents
A3	Évolution des contraintes liées aux normes (entre autres environnementales)
A4	Augmentation du besoin de réactivité et d'agilité des entreprises pour répondre au besoin d'immédiateté
A5	Développement technologique de la « blockchain »
A6	Augmentation des préoccupations environnementales du client
A7	Développement de la RSE en matière environnementale
A8	Accroissement des risques liés à la dépendance de la numérisation
A9	Croissance du protectionnisme et déclin du multilatéralisme
A10	Suites des tensions commerciales (USA-Chine, etc.)
A11	Manque d'attractivité de la Belgique en matière de transport international
A12	Importance des relations interpersonnelles commerciales en parallèle avec la communication digitale (réseaux sociaux, outils collaboratifs, etc.)
A13	Développement de la traduction instantanée
A14	Changement de la place de la Chine dans l'économie mondiale
A15	Développement des « data analytics » et algorithmes prédictifs pour analyser les opportunités de marché

A16	Évolution de la relation au travail et changement de paradigme
A17	Développement de la mondialisation soutenue par des continents émergents
A18	Développement de l'économie circulaire
A19	Évolution de la notion d'image de marque de l'entreprise
A20	Internationalisation du marché du travail
A21	Nouvelles manières de communiquer via les médias sociaux (influenceurs)

Tableau 2 : Les 21 facteurs de changement importants.

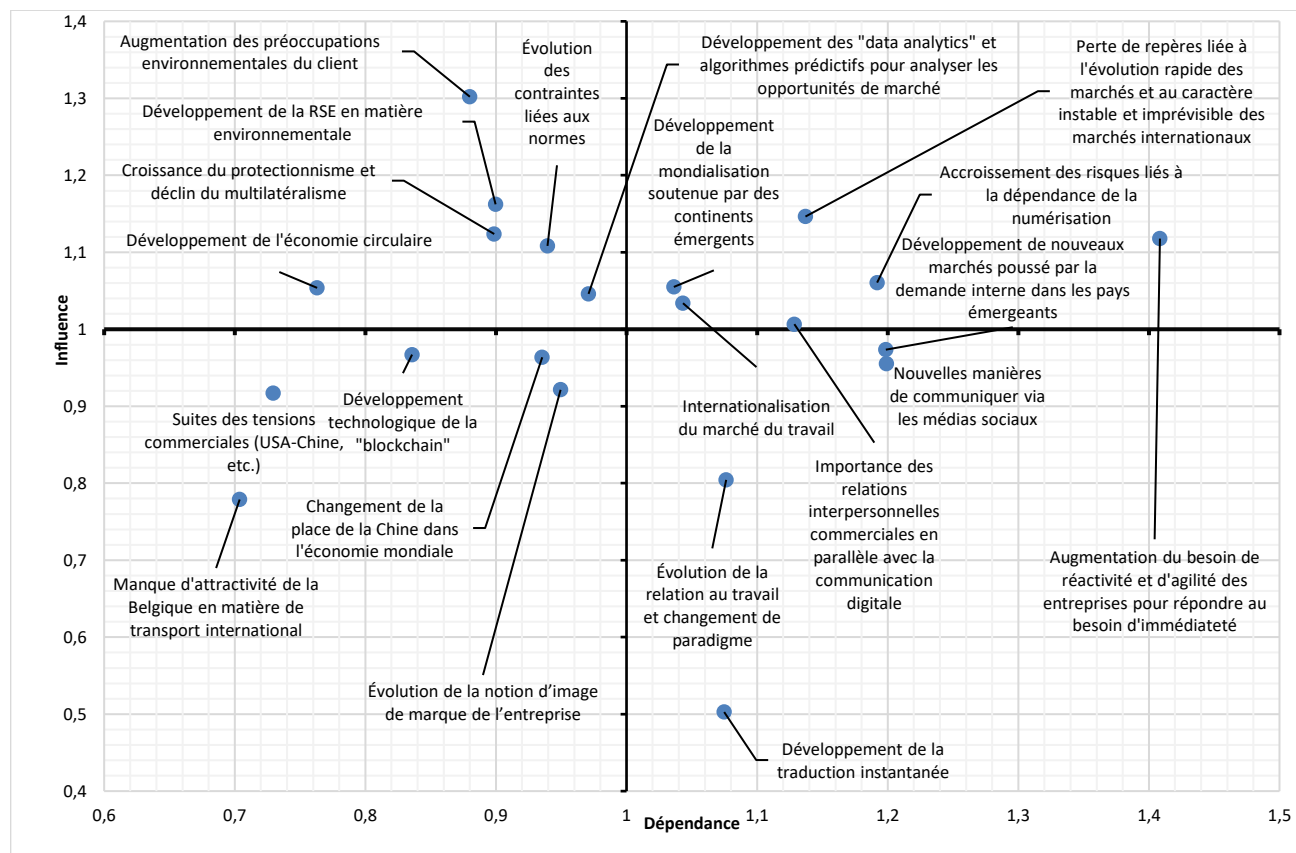
3. LA SÉLECTION DES FACTEURS LES PLUS INFLUENTS

L'étape suivante de la démarche vise à identifier parmi les 21 facteurs retenus comme importants, les plus influents. Pour ce faire, une matrice a été envoyée aux experts entre le premier et le second atelier, les invitant à compléter à distance en y notant l'influence des 21 facteurs en ligne sur les mêmes 21 facteurs en colonne (0 : aucune influence ; 1 : influence faible ; 2 : influence moyenne ; 3 : influence forte).

La compilation des matrices est visualisée dans le graphique 1 qui représente les positions d'influence/dépendance relatives des 21 facteurs.

La sélection des facteurs à garder pour la suite des travaux a été réalisée dans un premier temps sur la base des 2 critères suivants (voir graphique 1) :

1. Les facteurs simultanément très influents sur les autres et peu dépendants des autres (cadrant supérieur gauche).
2. Les facteurs les plus influents et à dépendance moyenne (cadrant supérieur droit).



Graphique 1 : Compilation des matrices des votes d'influence des experts.

Sur base de l'analyse, les facteurs suivants ont été retenus : A9, A3, A1, A20, A14. Les facteurs A6 (Augmentation des préoccupations environnementales du client), A7 (Développement de la RSE des entreprises en matière environnementale), A18 (Développement de l'économie circulaire) et A 19 (Évolution de la notion d'image de marque de l'entreprise) ont été regroupés sous une seule appellation : Importance des préoccupations environnementales dans le commerce international (RSE, exigence des clients, image de l'entreprise, économie circulaire, etc.). Le facteur A15 (Développement des « data analytics » et algorithmes prédictifs pour analyser les opportunités de marché) a été reformulé et scindé en deux : « Numérisation de la communication : réseaux sociaux, équilibre communication digitale et interpersonnelle, etc. » et « Importance croissante des données digitalisées : algorithmes prédictifs, intelligence artificielle (pour l'analyse des marchés), technologie « blockchain », cybersécurité, etc. ». Enfin un facteur a été ajouté en cours de processus : « Essor des services dans le Commerce International (CI) ».

1 (A6+ A7 + A18 + A19)	Importance des préoccupations environnementales dans le commerce international (RSE, exigence des clients, image de l'entreprise, économie circulaire, etc.)
2 (A9)	Croissance du protectionnisme et déclin du multilatéralisme
3 (A3)	Évolution des contraintes liées aux normes
4 (A15)	Importance croissante des données digitalisées : algorithmes prédictifs, intelligence artificielle (pour l'analyse des marchés), technologie « blockchain », cybersécurité, etc.
5 (A15 bis)	Numérisation de la communication : réseaux sociaux, équilibre communication digitale et interpersonnelle, etc.
6 (A1)	Perte de repères liée à l'évolution rapide des marchés et au caractère instable et imprévisible des marchés internationaux
7 (A20)	Internationalisation du marché du travail
8 (A14)	Changement de la place de la Chine dans l'économie mondiale
9	Essor des services dans le Commerce International

Tableau 3 : Les facteurs dominants (les plus influents).

4. LES ÉVOLUTIONS PROBABLES ET SOUHAITABLES ET PROFIL D'ÉVOLUTION

Une fois ces facteurs déterminés, il s'agit d'envisager les évolutions possibles. Pour ce faire, il est demandé aux experts de se projeter dans un avenir de trois à cinq ans et de développer des hypothèses d'évolution pour chaque facteur.

Les experts ont ensuite été amenés à choisir un des trois scénarios selon le caractère probable ou souhaitable. Lorsqu'il y a divergence entre l'hypothèse probable et la souhaitable, les participants sont amenés à les arbitrer. Si le groupe d'experts estime qu'il est possible de mettre en œuvre des actions permettant d'atteindre l'hypothèse la plus souhaitable, c'est celle-ci

qui est retenue. Dans le cas inverse, c'est l'hypothèse la plus probable qui est conservée. Cet arbitrage est effectué pour huit facteurs (facteurs 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9).

L'ensemble des hypothèses d'évolution retenues constitue le scénario d'évolution, appelé aussi le profil d'évolution.

Ci-après se trouve le tableau reprenant l'ensemble des scénarios formulés par les participants lors du second atelier.

Note de lecture du tableau 4 :

Les hypothèses d'évolution ayant été identifiées comme *les plus probables sur fond bleu et en italique*.

Les hypothèses d'évolution identifiées comme *les plus souhaitables sur fond jaune et soulignées*.

Lorsque l'hypothèse d'évolution *la plus probable est identique à la plus souhaitable, elle apparaît sur fond rose, en italique et soulignée*.

Les hypothèses **retenues en l'état apparaissent en gras**.

Facteurs de changement	Hypothèses d'évolution des variables clés à l'horizon 2023 - 2025		
	A	B	C
Importance des préoccupations environnementales dans le Commerce International (RSE, exigence des clients, image de l'entreprise, économie circulaire, etc.)	<p>Les préoccupations écologiques buttent contre les impératifs économiques : il n'existe pas de modèle permettant d'accompagner le développement économique de préoccupations environnementales. Le développement économique des pays émergents entrave les progrès en matière d'écologie à l'échelle mondiale.</p> <p>L'évolution de la consommation et des normes vers davantage d'écologie ne s'observe que dans certaines régions du monde, dans les pays les plus développés économiquement, dont l'Europe. La portée contraignante des normes est donc limitée par les impératifs de concurrence au niveau mondial. L'économie circulaire s'accroît car elle permet un développement local à l'abri de la concurrence mondiale.</p> <p>Dans ce contexte, le Commerce International tire profit de l'asymétrie des impératifs écologiques, notamment en développant des productions polluantes dans des pays ou régions moins contraignantes.</p>	<p><i>Les préoccupations écologiques gagnent du terrain : les entreprises et les clients semblent de plus en plus conscientisés. Toutefois certains changements opérés par les entreprises restent encore de l'ordre du « cosmétique ». Les normes en matière d'environnement évoluent et deviennent de plus en plus contraignantes.</i></p> <p><i>La préoccupation environnementale varie toutefois selon les régions du monde et reste plus importante dans les régions développées économiquement. Cependant, dans les régions moins développées, des secteurs à impact positif pour l'écologie connaissent une forte progression (ex. : le traitement des eaux et la gestion des déchets).</i></p> <p><i>L'économie circulaire tend à se développer et selon l'échelle peut prendre des dimensions internationales.</i></p> <p><i>L'expertise environnementale de l'Europe permet de s'insérer dans ces secteurs spécifiques tandis que dans d'autres secteurs l'asymétrie des impératifs continuent à jouer en défaveur de l'Europe.</i></p>	<p><u>Une régulation écologique s'opère au niveau mondial sous l'impulsion de conventions internationales comme les COP. La portée de ces normes internationales environnementales concerne également les pays en « décollage industriel ».</u></p> <p><u>La conscientisation environnementale semble se généraliser et intégrer le cœur des entreprises.</u></p> <p><u>Les entreprises étrangères en relation commerciale avec la Belgique se plient aux contraintes environnementales ou clauses sociales.</u></p> <p><u>L'expertise européenne dans le domaine environnemental est un argument commercial dans les échanges internationaux.</u></p>

Facteurs de changement	Hypothèses d'évolution des variables clés à l'horizon 2023 - 2025		
	A	B	C
Croissance du protectionnisme et déclin du multilatéralisme	<p>Poussé par des tendances nationalistes, le multilatéralisme tend à disparaître au profit d'accords bilatéraux et régionaux. Les instances internationales perdent en légitimité et le rôle des états semble recouvrir deux réalités différentes : libéral/faible ou national/fort.</p> <p>Pour le Commerce International, cela conduit à une plus grande variation de situation et davantage de barrières aux échanges.</p>	<p><i>Le monde est en cours de repolarisation entraînant une grande instabilité des relations internationales : l'Europe prise dans un double mouvement centripète (intégration de nouveaux pays) et centrifuge (Brexit), est affaiblie sur la scène internationale. Les USA perdent leur rôle de leader mondial unique. De nouvelles grandes puissances semblent s'imposer. Parmi celles-ci la Chine devrait occuper une place centrale. Si l'Afrique ne dispose toujours pas d'un rôle politique à l'échelle internationale en raison de son manque de structuration, elle joue un rôle économique grandissant et constitue un enjeu de développement majeur pour le commerce international.</i></p> <p><i>Dans ce monde en repolarisation les grandes puissances tendent à adopter des politiques protectionnistes réduisant ainsi l'influence des institutions multilatérales (ex. : OMC). Par ailleurs de grandes puissances économiques et financières encouragent des accords bilatéraux.</i></p> <p><i>Le caractère instable de ce contexte amène les acteurs du Commerce International à revoir leur stratégie d'alliance et la pérennité des relations.</i></p>	<p><u>L'équilibre mondial se stabilise autour de différents pôles, dont un, plus important, qui s'articule autour de la Chine. Ce nouvel ordre multipolaire favorise le retour en force des institutions internationales et des accords commerciaux multilatéraux. Par ailleurs, l'Afrique s'affirme comme acteur politique au sein de ces instances.</u></p> <p><u>Ce nouvel ordre mondial imposera au commerce international de nouvelles approches et un climat concurrentiel influencé par les différentes puissances (pôles) en compétition.</u></p>

Facteurs de changement	Hypothèses d'évolution des variables clés à l'horizon 2023 - 2025		
	A	B	C
Évolution des contraintes liées aux normes	<p>Les normes tendent à être de plus en plus instrumentalisées pour protéger les marchés nationaux ou régionaux.</p> <p>Le développement économique des pays émergents va de pair avec un accroissement des normes. Il en résulte une multiplicité et une diversité de normes auxquelles doit se soumettre le Commerce International.</p>	<p><i>Les normes évoluent différemment selon les régions et les domaines.</i></p> <p><i>Les contraintes normatives en Europe sont en générale plus importantes qu'ailleurs dans les domaines de l'écologie ou les domaines sociaux. Elles ont le mérite d'être homogénéisées sur l'ensemble du territoire pour y faciliter le commerce des biens et services. Ailleurs dans le monde les normes sont encore souvent utilisées pour réguler les entrées et sorties sur le marché national ou régional.</i></p> <p><i>Les normes évoluent particulièrement dans différents domaines : technique, environnemental, fiscal ou social. Hors UE, ces deux dernières sont souvent peu contraignantes. Dans le domaine financier et douanier, les normes tendent à s'harmoniser au niveau international.</i></p>	<p><u>Sous l'impulsion des instances internationales qui ont retrouvé leur légitimité, les normes tendent à être harmonisées, y compris dans le domaine fiscal, social, et environnemental.</u></p>

Facteurs de changement	Hypothèses d'évolution des variables clés à l'horizon 2023 - 2025		
	A	B	C
Numérisation de la communication : réseaux sociaux, équilibre communication digitale et interpersonnelle, etc.	<p>La communication digitale tend à se désinternationaliser : La Chine et la Russie, par exemple, développent leurs propres outils (moteurs de recherche, réseaux sociaux, etc.).</p> <p>Cette évolution génère des problèmes d'accès à l'information pour qui ne se trouve pas dans le pays ou n'utilise pas ces outils nationaux.</p> <p>La Wallonie est, dans ce registre, à la traîne et ne parvient plus à pénétrer ces marchés.</p>	<p>La communication digitale est encore réalisée majoritairement avec des outils à portée internationale, essentiellement d'origine américaine. Peu de réglementations internationales (hormis le RGPD en Europe) entravent ces échanges.</p> <p>Ces outils sont assez bien maîtrisés par les européens qui en outre sont réputés pour leur qualité à communiquer et à faire différentes choses en même temps.</p>	<p><u>Les communications digitales font l'objet de réglementations au niveau international réduisant les entraves et protégeant les utilisateurs. Les différents systèmes nationaux/régionaux sont interconnectés. Les échanges internationaux et l'accès à l'information s'en trouve favorisé.</u></p>
Importance croissante des données digitalisées : algorithmes prédictifs, intelligence artificielle (pour l'analyse des marchés), technologie « blockchain », cybersécurité, etc.	<p>La numérisation accrue du fonctionnement des entreprises entraîne une perte de maîtrise de la donnée. Une dépendance s'installe entre l'entreprise et le cloud. L'entreprise est prise en otage par les pays qui détiennent les serveurs où sont stockées les données ainsi que par les logiciels qui permettent le stockage. Pour le professionnel, on constate qu'il se complait derrière la disponibilité de la donnée et se déplace de moins en moins physiquement. Cette situation entraîne une perte de lien avec le client.</p>	<p><u>La numérisation des échanges commerciaux continue d'augmenter et les entreprises sont bien conscientes des risques qui y sont associés. Si elles prennent les mesures nécessaires pour sécuriser leurs données, elles restent cependant fortement exposées aux risques d'hacking mondial. Pour la pratique du métier, cette massification des « data » nécessite de nouvelles compétences d'interprétation afin d'accélérer les délais de réaction.</u></p>	<p>La numérisation exponentielle des transactions accroît les risques en matière de sécurisation et de « hacking ». Les entreprises en sont conscientes et des consortiums se mettent en place pour prévenir ce type de risques. La numérisation apparaît aux yeux des professionnels comme un outil qui permet de faciliter les liens commerciaux. Il permet de gagner du temps sur certaines analyses de marchés et par conséquent d'être plus disponible pour des actions purement commerciales.</p>

Facteurs de changement	Hypothèses d'évolution des variables clés à l'horizon 2023 - 2025		
	A	B	C
Perte de repères liée à l'évolution rapide des marchés et au caractère instable et imprévisible des marchés internationaux	L'OMC s'effondre et les politiques prennent le plein pouvoir sur le commerce. Les échanges se font de manière arbitraire et le multilatéralisme s'efface au profit d'échanges commerciaux avec un nombre d'acteurs limité (duopole). Ce changement nécessite une grande adaptabilité dans le chef des entreprises et des professionnels du secteur qui perdent leurs repères.	<i>L'OMC a des difficultés à jouer son rôle de régulateur en raison du peu de reconnaissance qu'elle a sur le plan de la politique internationale. Les directives qu'elle propose ne sont pas respectées et cela induit une perte de repères généralisée. Au niveau du métier, cette situation ajoute un caractère imprévisible auquel il convient de faire face en travaillant sur la gestion des risques et la veille permanente de la situation géopolitique mondiale.</i>	L'OMC voit son action renforcée. L'instabilité des marchés diminue grâce aux cadres et aux barrières que l'organisme impose et fait respecter. Cette situation permet au professionnel de mieux anticiper ses actions.
Internationalisation du marché du travail	<i>L'arrivée d'entreprises étrangères sur le sol wallon s'accompagne de recrutement « ethnique ». Par exemple, des entreprises chinoises cherchent à recruter des personnes d'origine chinoise qu'elles considèrent plus aptes à s'adapter aux modes de fonctionnement de l'entreprise dont la culture diffère de la région d'installation.</i>	<i>Sur le marché de l'emploi wallon, certaines entreprises tendent à recruter du personnel aux origines multiculturelles pour travailler avec des partenaires (clients, succursales, fournisseurs, etc.) de leur culture d'origine. Ces personnes présentent l'avantage de maîtriser la culture, le réseau social local, une culture du travail similaire ainsi que d'être familiarisées avec le multiculturalisme. Il s'agit le plus souvent de palliatif à un manque de compétences en interculturalité et d'attitude souple face au travail (horaire et mobilité) qu'impose l'exercice du Commerce International.</i>	<u>La main-d'œuvre wallonne, quelle que soit son origine, est formée à l'ouverture culturelle et aux techniques permettant d'apprendre à connaître le pays des clients : la culture, les normes, les pratiques, les distances et horaires, etc.</u>

Facteurs de changement	Hypothèses d'évolution des variables clés à l'horizon 2023 - 2025		
	A	B	C
Changement de la place de la Chine dans l'économie mondiale	<i>La place de la Chine comme première puissance mondiale fait évoluer le commerce. En Wallonie, on constate l'arrivée d'investisseurs chinois qui n'apportent que peu de valeur ajoutée à l'activité économique car ils se servent du territoire comme d'une zone de transit dans laquelle ils importent leur propre main-d'œuvre.</i>	<u>La Wallonie constate que l'évolution du commerce mondial la pousse à aller au-delà des frontières de l'Europe. Elle est dès lors confrontée à la concurrence de plus en plus importante du marché chinois qui est présent partout et qui, pour ce faire, privilégie davantage les critères de masse au détriment des critères de qualité. Pour le professionnel, il est donc important de pouvoir travailler sur la différenciation, il doit donc détecter les failles de ses concurrents, connaître leurs cultures et peut-être « outsourcer » certains facteurs de production pour améliorer la compétitivité. Le profil métier change et le commercial doit développer ses compétences en matière de « reverse marketing ».</u>	La situation géopolitique de la Chine crée un climat d'instabilité dans le pays. D'autres investisseurs étrangers s'implantent dans notre pays et jouent le jeu en créant de la valeur ajoutée.
Essor des services dans le Commerce International	La désindustrialisation de l'économie évolue jusqu'à la perte quasi-totale de la production de biens et, de facto, des outils de productions. Le pays est aux prises avec la menace de délocalisation qui pèse beaucoup plus sur le service que sur les biens.	<i>On observe que la courbe du commerce de service évolue plus rapidement que celui des biens. La désindustrialisation et la tertiarisation de l'économie s'accroît. Pour les PME il est cependant plus facile d'exporter des services. Il s'agit d'une potentialité énorme qui permet de mettre les petites PME à égalité avec les grandes entreprises.</i>	<u>L'évolution de la tertiarisation de l'économie profite à la Wallonie qui est de mieux en mieux reconnue pour la qualité de ses services. Cette reconnaissance a un impact positif sur les transactions. Cet impact se ressent en matière de biens d'équipement.</u>

Tableau 4 : Hypothèses d'évolution.

5. LES IMPACTS SUR LES ACTIVITÉS ET LES BESOINS EN COMPÉTENCES

La dernière étape du travail a porté sur l'identification des compétences que le responsable des ventes à l'international devrait maintenir ou développer pour mener à bien ses tâches d'ici 2024. L'objectif de ce recensement de compétences n'est pas de créer un référentiel ou un nouveau plan de formation, mais d'éclairer, les futurs besoins en compétences.

Dans le cadre de cette analyse, les compétences sont envisagées comme un « savoir agir » (savoir, savoir-faire, savoir-être)¹⁹ dans une situation de travail particulière, en mobilisant un ensemble de ressources et d'outils en vue d'atteindre un résultat. Le travail demandé aux participants est de s'exprimer sur les compétences et ressources à mobiliser dans un contexte déterminé (défini par les activités) et en vue d'atteindre un objectif spécifique (défini par les tâches).

Pour mettre en évidence les compétences clés du métier de responsable des ventes à l'international dans les trois à cinq ans, le scénario d'évolution a été, dans un premier temps, confronté au périmètre du métier (tel qu'il a été précisé lors du premier atelier). Pour chaque hypothèse, les participants ont été invités à choisir la ou les tâches les plus impactées.

Dans un second temps, pour chaque tâche retenue, et en fonction des hypothèses d'évolution qui l'influenceront, le groupe a ensuite été invité à proposer des compétences (en termes de savoirs, savoir-faire, savoir-être, etc.) que le responsable des ventes à l'international de demain devra mobiliser. La formulation des différentes pratiques professionnelles²⁰ a permis de faire émerger une liste de 46 compétences relatives au métier de responsable des ventes à l'international.

Les résultats sont présentés sous la forme d'un tableau récapitulatif qui reprend les compétences à développer et les outils à maîtriser.

Les activités les plus impactées par les facteurs d'évolutions concernent l'analyse de la capacité d'internationalisation ; la définition des choix stratégiques concernant les marchés internationaux cibles en récoltant et exploitant les informations nécessaires et utiles. Pour la première activité, c'est la tâche « identifier les organismes supports, les partenaires et/ou les sources qui facilitent l'exportation » qui est très clairement la plus impactée par le scénario d'évolution. Pour la seconde activité qui traite des choix stratégiques, ce

sont les tâches « mener les études de marché » et « assurer la veille stratégique et la construction de l'intelligence économique » pour lesquelles il conviendra de développer les compétences.

Juste derrière ces deux activités, deux autres apparaissent : « prospector les marchés internationaux et évaluer leurs potentialités prioritaires adaptées à l'entreprise », et « négocier avec les partenaires, élaborer le montage contractuel technique et financier des opérations à l'international ». Ici, ce sont les tâches « adapter les offres en tenant compte de l'environnement concurrentiel et des conditions de livraison » et « planifier la distribution des produits ou services sur un marché ciblé en tenant compte des usages locaux » qui subiront le plus les impacts des évolutions du métier.

Enfin, la tâche transversale « adapter sa communication à l'environnement culturel visé » apparaît également en bonne position dans les tâches pour lesquelles il sera nécessaire de faire évoluer les compétences.

¹⁹ Inspiré de Guy Le Boterf (2011), *Ingénierie et évaluation des compétences*, Eyrolles, Paris

²⁰ On entendra par pratique professionnelle, l'ensemble des décisions et actions réellement mis en œuvre par une personne pour faire face aux exigences prescrites d'une situation professionnelle (résultats attendus et critères de réalisation de l'activité). Cf. Guy Le Boterf (2011), *Ingénierie et évaluation des compétences*, Eyrolles, Paris, p.52

Facteur	Scénario retenu (contexte d'exercice)	Activités les plus impactées (pour...)	Compétences (il faut...)	Moyen (grâce à...)
Importance des préoccupations environnementales dans le Commerce International (RSE, exigence des clients, image de l'entreprise, économie circulaire, etc.)	Les préoccupations environnementales gagnent du terrain : les entreprises et les clients semblent de plus en plus conscientisés. Toutefois certains changements opérés par les entreprises restent encore de l'ordre du « cosmétique ». Les normes en matière d'environnement évoluent et deviennent de plus en plus contraignantes. L'économie circulaire tend à se développer et selon l'échelle peut prendre des dimensions internationales. L'expertise environnementale de l'Europe permet de s'insérer dans ces secteurs spécifiques.	Analyser la capacité d'internationalisation.	<p>Connaitre le cycle de vie des produits.</p> <p>Pouvoir mener une veille stratégique concurrentielle.</p> <p>Maîtriser des outils permettant de renforcer la transparence (ex. : « blockchain »).</p>	<p>Intégrer la dimension « durable » dans l'ensemble des thématiques de formations.</p> <p>Développer des formations continues pour répondre aux nouveaux enjeux environnementaux.</p>
		Définir des choix stratégiques concernant les marchés internationaux cibles en récoltant et exploitant les informations nécessaires et utiles.	<p>Être capable d'établir un diagnostic de maturité du marché cible.</p> <p>Intégrer, au quotidien, les différentes contraintes indirectes (par exemple, en lien avec les aspects financiers).</p>	
		Prospecter les marchés internationaux et évaluer leurs potentialités prioritaires adaptées à l'entreprise.	<p>Développer des connaissances juridiques pour comprendre les clauses qui imposent des restrictions environnementales.</p>	
		Coordonner et contrôler les opérations commerciales liées aux marchés conclus.		

Facteur	Scénario retenu (contexte d'exercice)	Activités les plus impactées (pour...)	Compétences (il faut...)	Moyen (grâce à...)
Croissance du protectionnisme et déclin du multilatéralisme	Le monde est en cours de repolarisation entraînant une grande instabilité des relations internationales. L'Europe est prise dans un double mouvement : centripète (intégration de nouveaux pays) et centrifuge (Brexit), elle est affaiblie sur la scène internationale. Les USA perdent leur rôle de leader mondial unique. De nouvelles grandes puissances semblent s'imposer.	Définir des choix stratégiques concernant les marchés internationaux cibles en récoltant et exploitant les informations nécessaires et utiles.	<p>Développer l'intelligence économique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • mener une veille stratégique intégrant la rapidité des changements ; • mener une veille géopolitique ; • s'informer sur les accords multilatéraux et leurs évolutions ; • mener une veille concurrentielle : concurrence des produits et concurrence du marché du travail. 	
		Prospecter les marchés internationaux et évaluer leurs potentialités prioritaires adaptées à l'entreprise.	<p>Maîtriser les méthodes de « risk management » pour développer la réactivité.</p> <p>Développer des connaissances juridiques/financières pour utiliser les différentes clauses possibles, comme la clause d'arbitrage, etc.</p> <p>Comprendre les risques juridiques et financiers liés aux pays et en tenir compte.</p>	
		Négocier avec les partenaires, élaborer le montage contractuel technique et financier des opérations à l'international.	<p>Maîtriser les techniques de négociation.</p> <p>Être en mesure de construire une image « locale » grâce aux liens partenariaux à construire « sur place ».</p> <p>Construire et mobiliser un réseau d'experts.</p>	

Facteur	Scénario retenu (contexte d'exercice)	Activités les plus impactées (pour...)	Compétences (il faut...)	Moyen (grâce à...)
Évolution des contraintes liées aux normes	<p>Les normes évoluent différemment selon les régions et les domaines.</p> <p>Les contraintes normatives en Europe sont en général plus importantes qu'ailleurs dans les domaines de l'écologie ou les domaines sociaux. Elles ont le mérite d'être homogénéisées sur l'ensemble du territoire pour y faciliter le commerce des biens et services.</p> <p>Les normes évoluent particulièrement dans différents domaines : technique, environnemental, fiscal ou social.</p> <p>Dans le domaine financier et douanier, les normes tendent à s'harmoniser au niveau international.</p>	<p>Définir des choix stratégiques concernant les marchés internationaux cibles en récoltant et exploitant les informations nécessaires et utiles.</p>	<p>Veiller les normes et barrières techniques et environnementales pour s'adapter aux évolutions et connaître les spécificités locales.</p> <p>Pouvoir développer une stratégie « différenciée » de la vente du produit en fonction des zones cibles, y compris au niveau du développement du produit.</p> <p>Être capable d'adapter les offres aux différentes contraintes normatives.</p> <p>Être capable de dialoguer avec « le service produit ».</p> <p>Être en mesure d'analyser l'offre interne de produits et services en vue de proposer des adaptations.</p> <p>Mobiliser un réseau (interne et externe à l'entreprise) et partager de l'information avec les pays/régions cibles.</p> <p>Connaître les règles « d'origine »²¹.</p> <p>Connaître et utiliser les ressources documentaires institutionnelles.</p>	<p>Sensibilisation à la variété normative au travers d'études de cas.</p> <p>Outil : « market access database ».</p>

²¹ Les règles d'origine sont les critères permettant de déterminer le pays d'origine d'un produit. Elles sont importantes du fait que les droits et restrictions applicables dépendent dans bien des cas de la provenance des produits importés. Pour plus d'informations consulter le site de l'[OMC](#)

Facteur	Scénario retenu (contexte d'exercice)	Activités les plus impactées (pour...)	Compétences (il faut...)	Moyen (grâce à...)
Numérisation de la communication : réseaux sociaux, équilibre communication digitale et interpersonnelle, etc.	La communication digitale tend à se désinternationaliser : La Chine et la Russie par exemple, développent leurs propres outils (moteurs de recherche, réseaux sociaux, etc.). Cette évolution génère des problèmes d'accès à l'information pour qui ne se trouve pas dans le pays ou n'utilise pas ces outils nationaux.	Prospecter les marchés internationaux et évaluer leurs potentialités prioritaires adaptées à l'entreprise.	<p>Posséder une maîtrise suffisante des langues pour comprendre et utiliser les outils et les plateformes étrangères.</p> <p>Connaître le fonctionnement des plateformes de vente (indépendamment de leur origine).</p> <p>Planifier la communication de vente de manière multicanale.</p> <p>Contribuer à une communication adaptée : par exemple en proposant le site web en langue et format du marché cible, ou en l'orientant sur des thématiques différentes selon le marché.</p> <p>Participer à la construction de l'image numérique de l'entreprise (« company branding »).</p>	<p>Mise en situation.</p> <p>Études de cas.</p> <p>Formation continue.</p>
		Transversal.	<p>Connaitre les techniques de communication digitale (ex. : opportunité et contrainte d'une négociation via « WhatsApp »).</p> <p>Connaître les techniques de prospection via les réseaux sociaux.</p> <p>Pouvoir assurer une présence sur les plateformes de B2B.</p> <p>Développer un sens des responsabilités pour pouvoir prendre des décisions afin de répondre au besoin de rapidité.</p> <p>Être capable de formuler clairement des problématiques pour faciliter la décision.</p>	

Facteur	Scénario retenu (contexte d'exercice)	Activités les plus impactées (pour...)	Compétences (il faut...)	Moyen (grâce à...)
Importance croissante des données digitalisées : algorithmes prédictifs, intelligence artificielle (pour l'analyse des marchés), technologie « blockchain », cybersécurité, etc.	La numérisation des échanges commerciaux continue d'augmenter et les entreprises sont bien conscientes des risques qui y sont associés. Si elles prennent les mesures nécessaires pour sécuriser leurs données, elles restent cependant fortement exposées aux risques de « hacking » mondial. Pour la pratique du métier, cette massification des « data » nécessite de nouvelles compétences d'interprétation afin d'accélérer les délais de réaction.	Analyser la capacité d'internationalisation.	<p>Connaître les possibilités digitales de partage/stockage (ex. : « cloud ») des informations.</p> <p>Connaître les règles relatives à la protection des données (protection des données à caractère personnel, protection de la propriété intellectuelle, utilisation de données à caractère sensible, etc.).</p>	Formation continue.
		Définir des choix stratégiques concernant les marchés internationaux cibles en récoltant et exploitant les informations nécessaires et utiles.	<p>Connaître les outils courants d'aide à la décision.</p> <p>Comprendre le fonctionnement des algorithmes décisionnels.</p>	
Perte de repères liée à l'évolution rapide des marchés et au caractère instable et imprévisible des marchés internationaux	L'OMC a des difficultés à jouer un rôle de régulateur en raison du peu de reconnaissance qu'elle a sur le plan de la politique internationale. Les directives qu'elle propose ne sont pas respectées et cela induit une perte de repères généralisée. Au niveau du métier, cette situation ajoute un caractère imprévisible auquel il convient de faire face en travaillant sur la gestion des risques et la veille permanente de la situation géopolitique mondiale.	Analyser la capacité d'internationalisation.	<p>Construire et mobiliser un réseau.</p> <p>Connaître et prendre en compte les spécificités culturelles (en l'absence de référents communs qu'incarnent les accords multilatéraux).</p>	
		Transversal.		

Facteur	Scénario retenu (contexte d'exercice)	Activités les plus impactées (pour...)	Compétences (il faut...)	Moyen (grâce à...)
Internationalisation du marché du travail	<p>Sur le marché de l'emploi wallon, certaines entreprises tendent à recruter du personnel biculturel/multiculturel pour travailler avec des partenaires (clients, succursales, fournisseurs, etc.) dans leur culture d'origine. Ces personnes présentent l'avantage de maîtriser la culture, le réseau social local, une culture du travail similaire ainsi que d'être familiarisées avec le multiculturalisme.</p> <p>Il s'agit le plus souvent de palliatif à un manque de compétences en interculturalité et d'attitude souple face au travail (horaire et mobilité) qu'impose l'exercice du Commerce International.</p>	Effet sur l'ensemble de la fonction.	<p>Adopter et valoriser la culture de l'entreprise.</p> <p>Adapter la communication en fonction de la culture d'entreprise.</p> <p>Être capable de s'adapter à un environnement de travail multiculturel.</p>	<p>Séances de « team building » (en formation continue).</p> <p>Cursus et stages internationaux.</p>

Facteur	Scénario retenu (contexte d'exercice)	Activités les plus impactées (pour...)	Compétences (il faut...)	Moyen (grâce à...)
Changement de la place de la Chine dans l'économie mondiale	La Wallonie constate que l'évolution du commerce mondial la pousse à aller au-delà des frontières de l'Europe. Elle est dès lors confrontée à la concurrence de plus en plus importante du marché chinois qui est présent partout et qui, pour ce faire, privilégie davantage les critères de masse au détriment des critères de qualité. Pour le professionnel, il est donc important de pouvoir travailler sur la différenciation, connaître leurs cultures et peut-être « outsourcer » certains facteurs de production pour améliorer la compétitivité.	Analyser la capacité d'internationalisation.	<p>Être capable d'identifier les possibilités de financement à l'étranger (y compris avec la Chine).</p> <p>Être capable de présenter un projet de financement à l'étranger.</p> <p>Connaître les méthodes de négociation en vigueur en Chine/Asie.</p> <p>Maîtriser les techniques et les stratégies de ventes en e-commerce (particulièrement développées en Chine).</p>	<p>Cursus Universitaire d'échange (étudiants Chinois en Wallonie et inversement - partenariat déjà existant avec HEC Liège).</p> <p>Envoyer des stagiaires wallons dans des entreprises chinoises installées en Wallonie.</p> <p>Envoyer des stagiaires Wallons dans des entreprises en Chine (mais d'importants freins administratifs rendent ces initiatives complexes).</p> <p>Organiser des formations ou des échanges à distance entre Wallons et Chinois.</p>

Facteur	Scénario retenu (contexte d'exercice)	Activités les plus impactées (pour...)	Compétences (il faut...)	Moyen (grâce à...)
Essor des services dans le Commerce International	L'évolution de la tertiarisation de l'économie profite à la Wallonie qui est de mieux en mieux reconnue pour la qualité de ses services. Cette reconnaissance a un impact positif sur les transactions.	Négocier avec les partenaires, élaborer le montage contractuel technique et financier des opérations internationales.	<p>Être capable d'innover (notamment pour l'adjonction de services ou biens).</p> <p>Développer un esprit d'analyse.</p> <p>Par rapport à un produit, pour vendre du service, il faut d'avantage être capable de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • faire preuve d'adaptabilité pour proposer du « sur mesure » ; • mesurer les performances du service ; • développer des liens commerciaux propices à une relation pérenne ; • proposer des évolutions ; • comprendre l'intégration et la mise à jour du service dans l'environnement culturel cible ; • connaître les normes et réglementations fiscales spécifiques à la vente ; • faire du « service branding wallon » ; • s'adapter aux fuseaux horaires. 	Formation « présentation des cas ».

Tableau 5 : Les tâches les plus impactées par le scénario d'évolution et les besoins en compétences.



NOUS REMERCIONS POUR LEUR PARTICIPATION AU PROCESSUS EN QUALITÉ D'EXPERTS

Serge BRESSERS, Responsable adjoint CDC Management et Commerce, Le Forem
Jean-Marc DENIS, Formateur CDC Management et Commerce (Programme EXPLORT), Le Forem
Eddy DETOURNAY, Expert Ligne de Produit, Le Forem
Christel LEENTJENS, Coach stagiaires programme EXPLORT, AWE
Patricio LUZURIAGA, Technical Sales Representative, Trasis
Benoît MARICHAL, Conseiller en marketing international, UWE
Geoffrey PERPINIEN, Consultant, Logistics In Wallonia
Nicolas RAVENEL, Coordinateur du programme EXPLORT, AWEX
Vincent REPAY, International Business Adviser, BELA
Salvatore SCALIA, Chief performance officer, Added Value
Stacy SCHYNS, Conseillère en formation, IFAPME
Laurent VERBANCK, Logistics and functional analyst, DEM Group

ENCADREMENT MÉTHODOLOGIQUE DE LA DÉMARCHE ET RÉDACTION DU RAPPORT FINAL

Le Forem - Veille, analyse et prospective du marché de l'emploi :
Jean-Claude CHALON, Direction
William WATELET, Coordination du projet
Nathalie VANDER STUCKEN, Coordination, animation et rédaction
Cynthia CACCIATORE, Support administratif

ÉDITEUR RESPONSABLE

Marie-Kristine VANBOCKESTAL, Administratrice générale, Le Forem