CG CONSEIL

80, rue du Val de l'Indre
37 260 MONTS
Tél. : 02 47 34 99 78
RCS Tours 437 614 555

Branche de l'Import-Export

Repérage des évolutions sectorielles et analyse de leurs impacts sur les activités des entreprises et des salariés

Sommaire

1 - Les objectifs de la démarche 3
2 – La méthode de travail 4
3 - Les facteurs d'évolution : approche par type de facteur 6
3.1 - Les facteurs réglementaires **8**
3.2 - Les facteurs économiques **16**
3.3 - Les facteurs liés au développement des risques **25**
3.4 - Les facteurs techniques et technologiques **30**
3.5 - Les facteurs organisationnels **33**
4 - Les impacts sur les entreprises de la branche import-export et sur les métiers 36
5 - Les impacts sur la structure de la cartographies des métiers de la branche 41

1 - Les objectifs de la démarche

Les entreprises de la branche de l'Import - Export[1], présentes sur des marchés très diversifiés (haute technologie, mécanique, électronique, chimie, courtage de marchandises et de matières premières, services aux entreprises, …) sont aujourd'hui confrontées à des évolutions importantes, dans un contexte de forte internationalisation des échanges commerciaux.

Elles agissent dans un secteur marqué par une évolution constante de la réglementation, qu'il s'agisse des accords tarifaires, commerciaux et douaniers internationaux, des réglementations liées à la commercialisation de certains produits, ou bien encore des réglementations liées au respect de l'environnement, à la sécurité et à la santé.

Ces évolutions ont un impact non négligeable sur différentes familles de métiers de la branche.

L'Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications de la branche a donc souhaité que soit conduite une analyse prospective lui permettant d'identifier les évolutions des métiers du secteur afin de les anticiper et de les accompagner dans les meilleures conditions possibles.

La finalité de cette démarche est d'élaborer un diagnostic partagé au niveau de la branche sur les tendances d'évolution des métiers et d'analyser les besoins en compétences ou en évolution professionnelle qui en découlent.

La démarche prospective nécessite tout d'abord d'identifier l'ensemble des facteurs d'évolution ou « variables clés » susceptibles d'avoir un impact sur les entreprises du secteur de l'Import / Export.

Ce travail a été réalisé « à dires d'acteurs », les consultants ayant comme rôle de recueillir, ordonner, analyser et synthétiser les éléments portant sur les facteurs et variables clés.

En effet, il ne s'agit pas d'une démarche de prospective économique ou sectorielle en tant que telle. Cette démarche doit permettre d'élaborer un diagnostic objectif et argumenté au niveau du secteur sur les facteurs clés d'évolution touchant les entreprises et les salariés.

Différents types de facteurs ont été analysés, qu'ils soient internes ou externes au secteur, en fonction de la typologie suivante :

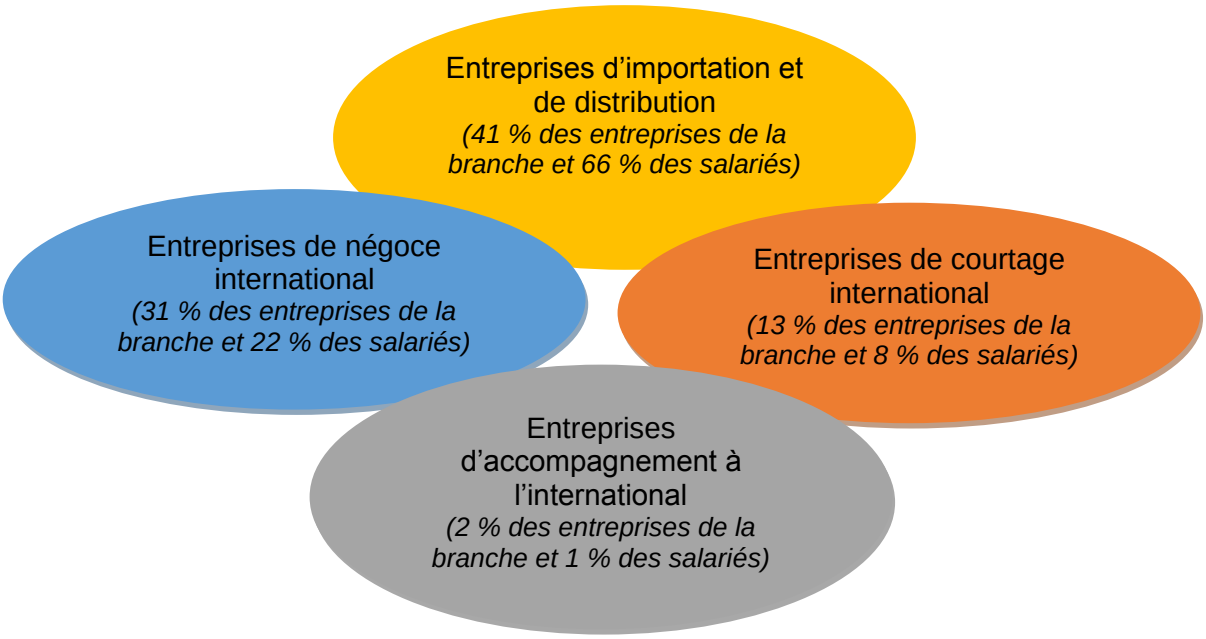
- Facteurs ou variables en matière réglementaire
- Facteurs ou variables en matière économique
- Facteurs ou variables en matière technique et technologique
- Facteurs ou variables en matière organisationnelle
- Facteurs ou variables en matière démographique

[1] Il s'agit des entreprises entrant dans le champ de la Convention Collective Nationale des entreprises de commission, de courtage et de commerce intracommunautaire et d'importation exportation de France métropolitaine (CCNIE n°3100)

2 – La méthode de travail

Le repérage des évolutions sectorielles a été réalisé dans un premier temps au travers d'une analyse documentaire à large focus portant sur les évolutions en cours à l'échelle mondiale en matière de commerce international.

Les résultats de ces travaux ont ensuite été présentés et mis en débat au sein d'un panel d'entreprises et auprès de représentants de fédérations professionnelles de la branche[2]. La branche se compose en effet de quatre familles d'entreprises[3] :



Les entreprises et organisations ayant participé à ces travaux sont les suivantes :

Entreprises de distribution et organisations professionnelles associées

Contacts	Secteur d'activités
CLAAS	Distribution de machines agricoles
ETABLISSEMENTS PPK	Distribution de matériel de jardinage
FUJIFILM France	Distribution de produits d'imagerie et de photographie
HEIDELBERG France	Distribution de solutions pour les industries graphiques
IMCD	Distribution de produits chimiques de spécialité et d'ingrédients alimentaires
INGRAM MICRO France	Distribution de solutions, produits et services IT
ISEKI France	Distribution de matériel de jardinage et de motoculture
KVERNELAND GROUP France	Distribution d'équipements agricoles

[2] OSCI/SNCI (Amaury VILDRAC, membre du Conseil d'Administration et Responsable délégués pays de l'OSCI, Agathe HARTEMANN, déléguée générale), UFCC (Yvan MARGUIER, membre du Conseil d'Administration), FICIME (Virginie ARNOULT, Secrétaire général délégué et responsable du département affaires sociales)

[3] Source : ccnie.org. La branche compte plus de 4 700 entreprises employant près de 34 000 salariés

STIHL France	Distribution de matériel de jardinage et de motoculture
OPTORG UES	Distribution d'équipements industriels et d'automobiles en Afrique
XEROX France	Distribution de solutions métier
XYLEM WATER France	Distribution de solutions globales de pompage et de traitement de l'eau
UFCC	Organisation professionnelle
FICIME	Organisation professionnelle

On retrouve parmi ces entreprises des sociétés de distribution membres de groupes internationaux et ayant leur maison-mère à l'étranger comme des distributeurs indépendants travaillant pour différents fournisseurs. Dans certaines entreprises, la fonction logistique est externalisée.

Entreprises de négoce et organisations professionnelles associées

Contacts	Secteur d'activités
Groupe Dualest SAS	Conseil en import-export, négoce international, et représentation commerciale
Harth Trading	Négoce de produits finis (outillage, quincaillerie, mobilier et alimentaire) et conseil en commerce international
OSCI/SNCI	Organisation professionnelle
UFCC	Organisation professionnelle

Entreprises d'accompagnement à l'international et organisations professionnelles associées

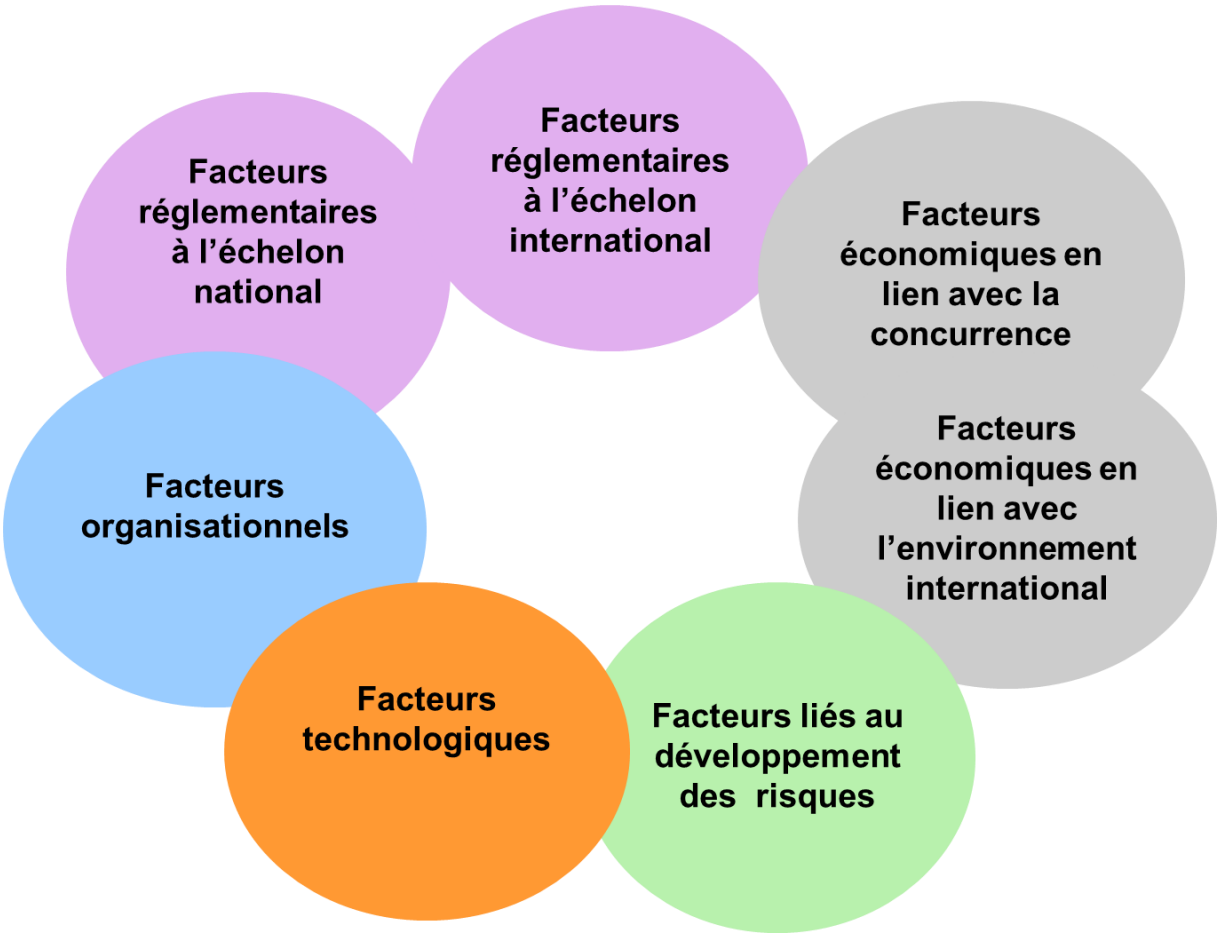
Contacts	Secteur d'activités
Groupe Dualest SAS	Conseil en import-export, négoce international, et représentation commerciale
OSCI/SNCI	Organisation professionnelle

Entreprises de courtage et organisations professionnelles associées

Contacts	Secteur d'activités
FFSCM	Courtage international

Ces échanges avec les entreprises ont permis d'une part de compléter le repérage des facteurs d'évolution et d'autre part d'analyser leurs impacts en cours et à venir sur les activités et les besoins en compétences des salariés.

3 - Les facteurs d'évolution : approche par type de facteur



En résumé …

Déjà identifiés par la branche comme un des facteurs d'évolution majeurs, les **facteurs règlementaires** poursuivent leurs effets sur les entreprises d'import-export.

A l'échelon international, les acteurs économiques ont à faire face à une prolifération des règles commerciales, celles-ci étant notamment influencées par un développement marqué des normes sociales et environnementales.

A l'échelon national, le paysage français est marqué par la mise en œuvre de nouvelles mesures visant à renforcer la compétitivité des entreprises françaises sur les marchés

internationaux, par une redéfinition des missions des opérateurs de l'Etat au service de l'internationalisation des PME, ainsi que par une évolution du droit commercial.

Les **facteurs économiques** vont dans le sens d'une évolution de la concurrence, avec un renforcement continu de la concurrence, une augmentation du nombre d'exportateurs français et l'émergence de nouveaux types d'acteurs économiques, tels que les « micromultinationals », entreprises de petite taille et transfrontières, ou encore les « emerging market-multinationals », qui se caractérisent par leur taille modeste, leur grande rapidité d'exécution, ainsi que par leur capacité à pénétrer des marchés considérés comme cahotiques et à se connecter avec un grand nombre d'interlocuteurs. Dans le même temps, une certaine fragilité des petits exportateurs et des exportateurs récents est constatée.

Le contexte économique international connait également une évolution du contenu des échanges, avec une montée en puissance des services - phénomène qui devrait se poursuivre voire s'accentuer à l'avenir – ainsi que des transformations sociales et économiques nationales ou régionales

Parallèlement à ces évolutions, le ralentissement de la croissance du commerce mondial a également fait sentir ses effets, ainsi que les variations conjoncturelles, qui amplifient les incertitudes sur les perspectives du commerce international. L'ensemble de ces évolutions contribue à une relocalisation des chaines de valeur mondiales.

Les **facteurs liés au développement des risques** sont également très présents. Ils sont en relation avec l'accentuation des tensions politiques et géopolitiques, l'interdépendance croissante des organisations, les perturbations des économies régionales ou nationales mais également avec la montée en puissance des cyber-risques, dont les conséquences de plus en plus lourdes découlent de notre hyper-dépendance à l'informatique.

Les **facteurs technologiques** produisent également des effets notables, qu'il s'agisse de l'évolution technologique des produits commercialisés par les entreprises ou de l'utilisation de plus en plus intensive des nouvelles technologies et de la communication électronique.

Enfin, dans les entreprises, en particulier dans les groupes internationaux, la montée en puissance du travail en mode projet et du management transversal ainsi que le développement des démarches de « compliance[4] », qui devraient connaître un renforcement dans les années à venir, sont à l'origine **d'évolutions organisationnelles.**

[4] Source www.cercledelacompliance.com : « Ensemble des processus qui permettent d'assurer le respect des normes applicables à l'entreprise par l'ensemble de ses salariés et dirigeants, mais aussi des valeurs et d'un esprit d'éthique insufflé par les dirigeants ».

3.1 - Les facteurs réglementaires

Les facteurs réglementaires à l'échelon international

La prolifération des règles commerciales à l'échelon international

La crise économique généralisée de 2008, l'enlisement des négociations multilatérales au sein de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) et la prise en compte plus prononcée des questions environnementales et sociales figurent parmi les motifs de la prolifération des règles commerciales au niveau international. Il en résulte une complexification et un morcellement du système, tant ces règles s'additionnent, se chevauchent, évoluent et élargissent leur champ d'application.

La crise financière de 2008 a par exemple généré un retour des mesures protectionnistes. Celles-ci prennent plusieurs formes : augmentation de droits de douane, multiplication d'enquêtes et mesures anti-dumping, restriction aux producteurs nationaux du bénéfice des mesures de relance, régulations discriminatoires, restrictions aux importations, taxe carbone aux frontières, exigences de contenu local dans le secteur des énergies renouvelables, restrictions à l'exportation de matières premières nécessaires à l'exploitation des technologies vertes, ... Environ 600 mesures de ce type auraient été prises chaque année dans le monde depuis 2008.

Pour autant, elles ne toucheraient en 2014 que 4% des importations mondiales. Certaines correspondent à ce que des auteurs nomment le « protectionnisme trouble » et le « protectionnisme vert » car elles sont mises en œuvre sous couvert d'objectifs politiques, écologiques ou de santé publique.

Les difficultés à conclure des accords multilatéraux, notamment au sein de l'OMC ont incité les puissances commerciales à initier les négociations bilatérales, régionales ou interrégionales. Il en découle la signature d'Accord de Libre Echange (ALE) de type Accords Commerciaux Préférentiels (ACPr) ou encore Traité Bilatéraux d'Investissement (TBI) qui deviennent des instruments de politique commerciale majeurs.

Si ces types d'accord ne sont pas nouveaux, la tendance est à leur prolifération et le « préférentialisme » atteint des niveaux sans précédent dans l'histoire du GATT et de l'OMC.

Les accords TTIP/TAFTA lancés en 2013 entre les Etats-Unis et l'Union Européenne en sont un bon exemple. Ce phénomène se poursuit. En 2015, environ 350 ACPr sont en vigueur dans le monde (contre moins de la moitié en 1995) alors que de nombreux autres sont en cours de négociation. Simultanément, 6000 TBI règlementent l'investissement international.

Depuis 2011, les négociations bilatérales de la Commission européenne ont abouti avec nombre de pays : Corée du Sud, Colombie et Pérou, Amérique centrale (Panama, Nicaragua, Honduras, Costa Rica, Salvador, Guatemala), Géorgie, Moldavie, Ukraine, APE Cariforum, Singapour, Canada, Equateur, APE Afrique de l'Ouest, APE Afrique australe (SADC/SACU), APE Afrique de l'Est (EAC East African Community), Kazakstan.

La tendance aux accords bilatéraux se poursuit puisque des négociations sont actuellement en cours avec le Vietnam, Japon, Etats-Unis, MERCOSUR, Thaïlande, Maroc, Conseil de Coopération du Golfe (CCG), APE Pacifique, APE ESA (Eastern and Southern Africa), APE Afrique centrale (CEMAC). Notons que des négociations avec l'Inde sont actuellement

interrompues. De plus, des accords de développement ont également été conclus avec les pays les plus pauvres : SPG, SPG+, TSA et des Accords de Partenariat Economique (APE) avec les pays Afrique, Caraïbes, Pacifique (ACP).

La prise en compte plus marquée d'objectifs sociaux et environnementaux a débouché sur le développement d'autres types de mesures règlementaires. Celles-ci visent par exemple la protection de la santé et de la vie des personnes et des animaux, la préservation des végétaux ou la protection des ressources naturelles. Cette préoccupation est une des causes de l'importance accrue des Mesures Non Tarifaires (MNT). En effet, celles-ci s'intéressent de plus en plus à des questions de politique générale telles que la santé, la sécurité, la qualité de l'environnement.

Cependant, leur champ dépasse largement ces domaines, leurs limites restant d'ailleurs assez floues. Elles se traduisent notamment par des mesures correctives commerciales, des licences d'importation, des contrôles douaniers, ou encore des Mesures Sanitaires et Phytosanitaires (SPS) et des Obstacles Techniques au Commerce (OTC). Elles peuvent également servir des fins protectionnistes à travers des allégements fiscaux, des subventions publiques, des règles de préférences nationales dans les marchés publics ou des normes concernant la teneur en éléments locaux. Ces dernières années, l'utilisation des MNT a augmenté à la fois du point de vue du nombre de produits visés et du nombre de pays utilisateurs.

Ce phénomène de multiplication des règles commerciales complexifie sensiblement les échanges internationaux d'autant que ces nouvelles mesures s'ajoutent à celles de politique commerciale traditionnelles comme les droits de douanes. Cette complexification est encore accentuée par le contenu des accords « nouvelle génération » qui sont plus approfondis et plus complets que les règles de l'OMC.

Le processus de négociations spécifiques de l'Union Européenne avec certains pays de la rive Sud de la Méditerranée (Maroc, Tunisie) et certains pays du Partenariat oriental (Moldavie, Géorgie, Ukraine), autour d'accords de libre-échange complets et approfondis (ALECA), illustre la mise en œuvre de ce type d'accord.

La complexité des échanges internationaux s'accroit également suite à un phénomène d'élargissement du champ d'application des règlements. Cet élargissement touche à la fois les catégories de « produits » concernés et les institutions, les pays ou les zones concernés.

Ainsi les règles contenues dans les nouvelles générations d'accords portent sur des domaines de plus en plus diversifiés. En particulier, elles s'intéressent aujourd'hui aux marchés publics, aux partenariats public-privé, à l'investissement, au transfert de technologie, aux droits de propriété intellectuelle, l'environnement, aux mécanismes de règlement des différends, à la politique de concurrence et aux mécanismes de reconnaissance mutuelle.

Cet élargissement éclectique de domaines commerciaux ou liés au commerce se retrouve par exemple dans les accords bilatéraux de nouvelle génération négociés par la Commission européenne dans le cadre de la stratégie « Global Europe » initiée en 2006. D'autre part, le nombre d'entités considérées augmente sensiblement. Par exemple, l'Accord plurilatéral de l'OMC de mai 2012 concernait 70 signataires contre 29 en 1996, de plus, il s'étend à de nouvelles administrations centrales et provinciales ; les MNT sont utilisées par un nombre croissant de pays, ...

Développement des normes sociales et environnementales

Le développement d'une économie plus verte avec des objectifs écologiques qui influencent les négociations et les débats sur la politique commerciale est devenu une préoccupation politique et sociale. Suite à la stratégie commerciale de l'Union européenne « Global Europe » initiée en 2006, l'Union européenne intègre d'ailleurs un chapitre « développement durable » incluant des normes sociales et environnementales dans tous ses accords commerciaux.

Il s'agit certes encore davantage d'objectifs relativement vagues et non sanctionnables que de contraintes. Cependant, ceux-ci s'inscrivent dans le cadre plus général des grandes conventions internationales, principalement de textes internationaux issus de l'Organisation internationale du Travail (OIT) et des accords environnementaux multilatéraux (AME).

Les normes découlant de cette préoccupation risquent de prendre une importance croissante. En effet, une tendance sociétale est à une sensibilisation et une responsabilisation de plus en plus prégnantes du consommateur sur les thématiques de la santé, de la sécurité et de la qualité de l'environnement. Ce phénomène accompagne des orientations politiques et législatives plus marquées aux niveaux nationaux et internationaux.

Le Ministère du commerce extérieur français a par exemple fait en 2013 plusieurs propositions pour renforcer les normes sociales et environnementales dans les accords de libre-échange. La question des sanctions y est posée, de même que la volonté de conclure un accord international ambitieux sur les normes sociales. De son côté, l'Union Européenne demande aux Etats de mettre en conformité leur législation nationale avec leurs engagements internationaux et les appellent à en souscrire de nouveaux. Ce mouvement récent, en travaux ou maturation, devrait donc trouver d'ici peu des concrétisations de plus en plus significatives.

Par ailleurs, depuis la crise de 2008, ces contraintes en faveur du développement durable, de l'environnement, de la qualité alimentaire, de santé publique ou des protections sociales servent de support politiquement acceptable à des mesures protectionnistes. Ce phénomène probablement conjoncturel est suffisamment marqué pour susciter des interrogations dans les milieux économiques qui parlent de « protectionnisme vert ».

Dans les entreprises de la branche …

Le développement important des normes, notamment des normes sociales et environnementales, et des règlementations constitue pour les entreprises de la branche une donnée majeure à prendre en compte, quel que soit leur secteur d'activité. Une montée en puissance des métiers et fonctions associés à ce phénomène est observée.

Dans les Sociétés d'Accompagnement à l'International, le développement de normes et règlementations sur certains marchés est très sensible, celles-ci pouvant permettre à certains pays de développer leur outil industriel. Sur certains marchés, cette évolution a rendu nécessaire le développement d'une offre de services liée à l'accompagnement à la certification.

Si le développement des normes et des réglementations est souvent associé à une contrainte par les entreprises de la branche, certaines y voient une opportunité de développer de nouveaux marchés aujourd'hui difficiles d'accès ou déjà matures. Ainsi, une

fonction de lobbying auprès des partenaires institutionnels en vue d'influer sur la création de nouvelles réglementations favorables à l'entreprise est-elle développée dans certains contextes.

Les entreprises de négoce considèrent quant à elles les évolutions réglementaires touchant les produits qu'elles commercialisent comme autant d'opportunités commerciales à exploiter, tout en étant attentives à la complexité qu'elles engendrent dans leur activité.

Les facteurs réglementaires à l'échelon national

Mise en œuvre de nouvelles mesures pour renforcer la compétitivité des entreprises françaises sur les marchés internationaux

Au niveau national, plusieurs mesures législatives destinées à renforcer la compétitivité des entreprises sur les marchés internationaux ont été mises en œuvre depuis 2012.

Par exemple, le « choc de simplification » regroupe 620 mesures de simplification administrative. D'autres mesures sont en cours de finalisation. Dans le cadre des mesures qui concernent les entreprises, 16 mesures portent spécifiquement sur les activités d'import-export, certaines étant encore en cours de finalisation. Retenons par exemple, la dématérialisation des déclarations en douane à l'exportation pour le fret express, la mise en place du dédouanement centralisé national pour simplifier les démarches administratives aux frontières, la promotion du statut d'Exportateur Agréé (EA) en matière d'origine préférentielle, la création d'un Guichet Unique National (GUN) pour la gestion automatisée des formalités administratives liées aux opérations d'exportation et d'importation (l'ensemble des documents d'ordre public -DOP- devrait être dématérialisé en 2018), ...

Parallèlement, le nouveau Code des Douanes de l'Union qui entrera en application le 1er mai 2016 propose 40 mesures pour simplifier et optimiser les formalités douanières à l'international, réduire les coûts, faire gagner du temps aux entreprises et les accompagner à l'international (Plan « Dédouanez en France », 2015-2018).

Redéfinition des missions des opérateurs de l'Etat au service de l'internationalisation des PME

L'agence Business France a vu son rôle renforcé depuis le 1er janvier 2015. Elle unit et élargit les missions antérieurement confiées à Ubifrance, à l'Agence française pour le développement international des entreprises, et l'Agence Française pour les Investissements Internationaux (AFII).

Elle peut intervenir dans le développement international des entreprises et de leurs exportations. Elle vise également à valoriser et promouvoir l'attractivité de la France, de ses entreprises et de ses territoires et à mettre en œuvre une stratégie de communication et d'influence visant à développer l'image de la France à l'international.

Le label « Bpifrance export » est un guichet unique pour les entreprises créé en mai 2013. Il regroupe Business France et la Coface. Il a pour vocation de faciliter l'accès des PME et des entreprises de taille intermédiaire aux soutiens financiers à l'export, permettant notamment une plus grande sécurisation des projets de développement à l'international.

La convention CCI International – Business France – CCI France International signée en mars 2015 a eu comme objectif la création d'un parcours à l'export plus lisible, simplifié et renforcé. La coopération des trois entités doit en effet permettre de soutenir la structuration et le positionnement de l'offre française sur les marchés étrangers, de valoriser les réseaux des conseillers du commerce extérieur de la France (CCEF) et d'accompagner 3.000 entreprises à potentiel export d'ici 2017.

Par ailleurs, la Signature d'une convention Etat – CNCCEF[5] – Business France renforce le rôle des 3500 conseillers du commerce extérieur actifs en les inscrivant dans le parcours à l'export. Elle donne également lieu à des actions de parrainage grâce à 150 référents PME en France et à l'étranger.

Enfin, la campagne de communication « Creative France » (octobre 2015 - avril 2017) destinée à promouvoir l'image économique de la France à l'international, permet aux entreprises de s'inscrire dans une dynamique portée notamment sur 10 pays choisis en raison de leur potentiel de développement en matière d'échanges et d'investissements : États-Unis, Chine dont Hong Kong, Japon, Corée du Sud, Inde, Allemagne, Royaume-Uni, Brésil, Émirats Arabes Unis et Singapour.

Evolution du droit commercial en France

La loi du 17 mars 2014 relative à la consommation, dite « loi Hamon », puis la loi pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, dite « loi Macron », promulguée le 6 août 2015, ont modifié le droit commercial en France dans différents domaines ayant un impact direct sur les entreprises de la branche import-export : délais de paiement, en particulier pour les factures dites « périodiques », négociation commerciale entre fournisseurs et distributeurs, e-commerce, …

Les impacts sont non négligeables sur les services comptables et financiers, ainsi que sur les services commerciaux. Ceux-ci doivent en effet apporter une attention particulière à la rédaction des Conditions Générales de Vente, qui deviennent le « socle unique » des négociations commerciales et dont le législateur a souhaité qu'elles prévalent désormais sur les conditions générales des acheteurs, au respect du calendrier des négociations fixé par les textes, ou encore à la conclusion, désormais obligatoire, d'une convention unique dans le champ de laquelle doit nécessairement s'inscrire la relation commerciale.

Dans les entreprises de la branche …

<u>La redéfinition des missions des opérateurs de l'Etat au service de l'internationalisation des PME</u>

Pour les entreprises d'accompagnement à l'international, cette évolution est majeure dans le sens où elle a donné lieu à une nécessaire mise au point avec Business France afin de mieux articuler les interventions respectives des acteurs publics (Business France) et privés c'est-à-dire les Sociétés d'Accompagnement à l'International (SAI) et les Chambres de Commerce et d'Industrie France International (CCI FI), avec lesquelles les SAI sont en concurrence directe.

En effet, les SAI constatent que Business France a tendance à proposer aux entreprises candidates à l'export de plus en plus de prestations, alors que ses interventions étaient jusqu'à présent essentiellement positionnées sur les études de marché et les approches macro-économiques.

Les CCI FI ont ainsi conclu une quarantaine de conventions de coopération avec Business France, tout comme les SAI au travers de l'OSCI. Les conventions signées entre les

[5] Comité National des Conseillers du Commerce Extérieur de la France

Bureaux Business France et les CCI FI représentent près de 70% des marchés prioritaires pour les exportations françaises.

Cette évolution du panorama de l'accompagnement à l'export des entreprises françaises a conduit les SAI à proposer un positionnement complémentaire de chaque type d'acteurs auprès des entreprises qui souhaitent exporter. Ainsi, les prestations amont dites « d'amorçage » (diagnostic, analyse des marchés, participation au salons professionnels, …) seraient mises en œuvre de manière préférentielle par le secteur public et les prestations aval dites « d'ancrage » (accompagnement opérationnel du candidat à l'export jusqu'à la signature du contrat commercial ou à l'implantation dans le pays cible) relèveraient plutôt du secteur privé, qui serait mobilisé à la suite de l'intervention de Business France.

Les prestations des SAI ont donc tendance à évoluer vers des interventions très opérationnelles, proposant aux clients des services d'accompagnement « clés en mains », tels le planning de RDV d'affaires avec une offre affinée, l'accompagnement des clients à moyen terme, avec une disponibilité du consultant sur 8 à 10 mois, ou encore le développement de nouvelles formes de démarches à l'export, telles que l'exportation collaborative[6], l'exportation indirecte[7], ou encore l'exportation mutualisée ou associée[8].

<u>L'évolution du droit commercial</u>

Il apparait que le traitement des évolutions du droit commercial, pendant longtemps l'apanage des services juridiques, tend à se déporter en direction des services commerciaux et marketing, concernés au premier chef par la fonction de veille juridique.

[6] Groupement d'exportateurs ayant le même donneur d'ordre et ayant pour objet soir la promotion d'un produit soit la vente (source OSCI)
[7] Recours aux services d'une Société de Commerce International pour entrer, rapidement et à moindre coût, sur des marchés étrangers, en particulier ceux réputés difficiles (source OSCI)
[8] Action de prospection conduite en groupe sur un marché export et permettant un partage des coûts de prospection et la mise en œuvre d'actions de prospection plus ambitieuses (source OSCI)

3.2 - Les facteurs économiques

Les facteurs économiques en lien avec la concurrence

Renforcement continu de la concurrence

Les innovations technologiques dans les domaines de l'information et du transport, la conclusion d'accords commerciaux dits « de nouvelle génération » et la restructuration du commerce international autour des chaînes de valeur mondiales ont contribué à renforcer la concurrence entre acteurs économiques à l'échelon international.

De ces facteurs, résultent simultanément trois phénomènes :

- un accroissement de la mobilité de biens, des services et des facteurs de production, en particulier du capital,
- une augmentation du nombre de secteurs économiques et sociaux ouverts à la concurrence,
- une augmentation du nombre d'acteurs. Cette dernière tendance pourrait s'amplifier, en raison d'une part de la plus grande facilité à s'inscrire dans les chaines de valeur mondiales qui organisent aujourd'hui le système des échanges internationaux et d'autre part de l'accessibilité des nouvelles technologies telles que l'impression 3D, qui ouvrent la voie aux entrepreneurs et investisseurs de taille plus modeste.

Augmentation du nombre d'exportateurs français

Après une baisse continue de 2000 à 2009, le nombre d'exportateurs recensés par les Douanes est significativement reparti à la hausse depuis 2012. Cette tendance repose sur un afflux d'exportateurs « entrants », dont 2/3 de primo-exportateurs, et une baisse des exportateurs « sortants ».

Plus précisément, cette hausse correspond essentiellement à un afflux de petites entreprises tournées vers l'Amérique, notamment les États-Unis et vers les pays hors Union Européenne.

Cette tendance pourrait faire suite à la mise en place des actions spécifiques visant à soutenir le développement à l'international des entreprises et encourager l'émergence d'exportateurs parmi les PME à fort potentiel. Elle pourrait donc se poursuivre parallèlement à la mise en œuvre des mesures et dispositifs à venir ou s'essouffler suite à un amoindrissement de l'effet « nouveauté ».

Emergence de nouveaux types d'acteurs

Le champ du commerce international voit émerger de nouvelles catégories d'acteurs. Deux ont particulièrement été identifiées et semblent à même de bousculer l'échiquier des échanges.

La première a parfois été désignée par le terme « micromultinationals » car ces entreprises intègrent cette double dimension : petites et transfrontières à la fois. Start-up, micro-

entreprises ou même individuels se retrouvent, souvent dès leur création, dans des logiques mondiales, multi-pays, et peuvent être à l'origine de micro-supply chains.

C'est notamment la fragmentation des chaînes d'activités manufacturières dans le monde qui facilite aujourd'hui l'apparition d'unités de décision de taille réduite.

La seconde catégorie est constituée d'une nouvelle génération d'« emerging market-multinationals ». A côté des « global challengers » des puissances émergentes, ces entreprises se présentent en nouveaux concurrents des entreprises multinationales occidentales.

Elles sont de taille plus modeste et se distinguent par des pratiques d'affaires assez peu conventionnelles : grande rapidité d'exécution, rapport positif au risque qui leur permet de pénétrer des marchés parfois « chaotiques », une capacité à se connecter avec un très grand nombre d'interlocuteurs, la recherche d'un jeu gagnant-gagnant avec les partenaires, etc.

Fragilité des petits exportateurs et des exportateurs récents

Il apparait aujourd'hui une vulnérabilité à l'international des opérateurs de petite taille et/ou dont l'activité d'exportation est récente, à l'inverse des opérateurs implantés de plus longue date et/ou de grande taille, notamment ceux liés à des grands groupes.

Ainsi en 2015, 70% des « sortants » sont exportateurs depuis moins de deux ans, seuls trois primo-exportateurs sur dix sont toujours exportateurs l'année suivante et un seul trois ans plus tard. Plusieurs types de facteurs ont été identifiés pour expliquer la fragilité et les difficultés des PME qui s'engagent ou cherchent à se maintenir sur les marchés étrangers :

- des facteurs propres aux PME : l'activité d'exportation nécessite des ressources supplémentaires par rapport à la vente sur le seul marché national. Elle implique généralement des coûts fixes parfois élevés pour la prospection, l'adaptation aux normes locales, etc., qui peuvent être plus difficiles à supporter pour de petites structures. Elle implique également des compétences et connaissances spécifiques et évolutives plus difficilement disponibles simultanément dans des entreprises de petites tailles et/ou nouvellement créées : maitrise des langues étrangères, connaissance de l'international, adaptation des produits, des emballages et du marketing aux différents marchés, culture de l'export, ... Des insuffisances dans les départements des ressources humaines et surtout juridiques sont aussi relevés. Ces derniers jouent en effet un rôle de plus en plus central dans la capacité d'une entreprise s'adapter à des normes et à des environnements juridiques spécifiques et complexifiés, compétence indispensable pour pénétrer les marchés.

- des facteurs propres à l'Etat : pour les PME, le parcours de l'exportateur apparait complexe à mettre en œuvre et le dispositif public d'appui à l'export peut apparaitre peu lisible, avec notamment une multiplicité d'interlocuteurs et de services. De plus, les PME restent généralement en marge des séquences politiques et économiques qui permettent d'ouvrir des marchés étrangers et de lever des obstacles administratifs aux échanges. Cependant, les évolutions législatives en cours visent justement à simplifier leurs démarches et les associer davantage à ces processus.

- des facteurs propres aux difficultés de coopération entre entreprises : les coopérations inter-entreprises, par exemple en matière de portage de PME par des grands groupes, de constitution de groupements d'entreprises, de réponse à des appels d'offres aboutissent très rarement à des résultats sur le terrain.

Dans les entreprises de la branche …

<u>L'extension de la concurrence</u>

Les entreprises de distribution sont confrontées à un phénomène de renforcement continu de la concurrence, tant à l'échelon international que sur le marché français. L'arrivée de nouveaux produits et de nouvelles marques concurrençant directement l'offre des entreprises, parfois au travers d'une offre à bas prix, le développement de l'agressivité commerciale des concurrents ou encore la tendance à la concentration des clients générant de nouvelles situations concurrentielles figurent parmi les principaux phénomènes relevés.

Ce phénomène conduit certaines entreprises, positionnées de manière traditionnelle sur une offre de produits « premium », à développer des gammes complémentaires pour élargir l'offre et répondre à différents segments de marché, ceci devant être réalisé en évitant de nuire aux produits et aux marques qui ont assuré le succès de l'entreprise.

Pour les entreprises de négoce, l'apparition de nouveaux acteurs économiques a tendance, à l'inverse, à être analysée comme une opportunité d'élargir les partenariats commerciaux.

<u>L'augmentation du nombre d'exportateurs français et la fragilité des exportateurs récents</u>

Les Sociétés d'Accompagnement à l'International (SAI) notent une tendance des entreprises françaises à se tourner plus volontiers que par le passé vers l'international par nécessité économique, avec un besoin de sortir des marchés de proximité, y compris européens. Elles constatent également que nombre de chefs d'entreprises sont plus internationalisés dans leur approche du marché que par le passé.

Cependant, il apparait que les exigences à l'exportation sont aujourd'hui renforcées pour les entreprises françaises candidates à l'export car la concurrence entre entreprises est plus forte et redoutable aujourd'hui sur les marchés étrangers. Il apparait donc nécessaire pour les SAI d'apprendre aux entreprises françaises à se situer sur le long terme dans leur approche de l'export, l'endurance étant, en la matière, gage de profitabilité.

Les facteurs économiques en lien avec l'environnement international

Evolution du contenu des échanges et montée en puissance des services

Même si le commerce de biens industriels reste prédominant, la part des services dans les échanges, autrement dit « le commerce des tâches », prend une importance croissante. Cette tendance est particulièrement vraie dans les pays en développement où les exportations de services ont augmenté de 13,4 % par an sur la dernière décennie, contre 9,5 % d'augmentation constatée dans les pays dits développés.

En 2013, le commerce mondial des services représente 20 % des exportations mondiales de biens et services. Une grande partie de ces échanges se font sous forme d'Investissement Etranger Direct (IED) dans les services.

Les voyages, le transport et les services aux entreprises (comme les services juridiques et de conseil, la publicité, la comptabilité et la recherche-développement, ...) sont les trois principales catégories d'exportations mondiales de services, avec plus de 70 % du total.

A l'avenir, les services devraient jouer un rôle plus important dans le commerce mondial pour la quasi-totalité des pays, notamment en raison du contenu plus élevé des biens manufacturés en services et à la croissance des échanges numérisés. De plus, le développement d'un commerce des compétences est d'ores et déjà envisagé dès lors que la compétitivité des économies relève de plus en plus du capital immatériel.

Néanmoins, l'étendue et la profondeur du mouvement de « servicification » de l'économie mondiale à un horizon 2020-2025 semble difficile à anticiper.

Transformations sociales et économiques nationales ou régionales

Trois phénomènes majeurs semblent être à l'origine de conséquences non négligeables sur l'organisation des échanges internationaux.

En premier lieu, figure l'essor économique, parfois rapide, des pays en développement (notamment des plus grands) et des pays émergents ces 15 dernières années et l'importance croissante de leur offre dans le commerce international depuis 2000.

Cette émergence économique s'est accompagnée d'une montée en gamme des produits fabriqués, dont la qualité mais également la complexité se sont accrues. En effet, un certain nombre de pays, notamment en Asie de l'Est, ont diversifié leur production et leurs exportations en faveur de produits plus complexes et à plus grande valeur ajoutée. Enfin, l'accès à ces nouveaux marchés a offert des possibilités considérables aux autres pays en développement ce qui a notamment participé au développement des routes commerciales Sud-Sud.
Toutefois, les perspectives concernant la Chine semblent aujourd'hui moins certaines, l'activité nationale ayant sensiblement fléchi : la hausse du PIB chinois en 2014 (+7,4%) a été la plus faible depuis 24 ans et les dirigeants ont revu à la baisse leurs objectifs de production pour l'avenir. La demande d'importations en Chine devrait donc ralentir. Ce ralentissement de l'économie chinoise semble se répercuter aujourd'hui dans les

comportements de paiement des entreprises chinoises : les retards de paiement battent ainsi de nouveaux records : 82 % des entreprises chinoises ont accusé des retards de paiement en 2013, soit une augmentation de 5 % par rapport à 2012 et les délais de paiement continuent d'augmenter.

Parallèlement, les pays dont l'économie est plus avancée, notamment la zone Euro, connaissent une faiblesse et une hétérogénéité de leur dynamisme économique. Cette relative atonie est une des causes du ralentissement du commerce mondial. Cependant, des signes de reprise et d'homogénéisation semblent se dessiner. L'INSEE relève par exemple qu'« à l'été 2015, les économies développées ont conservé une croissance robuste, qui devient plus homogène » et note que « la dépréciation de la monnaie unique, proche de son plus bas niveau depuis 2003 face au dollar, donne un motif d'optimisme supplémentaire quant au rebond des exportations ».

Ralentissement de la croissance du commerce mondial

L'atonie de la croissance du PIB s'est traduite par un ralentissement du commerce mondial : en 2013, le taux de croissance du commerce mondial des marchandises (+2,2%) est inférieur à la moyenne enregistrée sur les 20 dernières années (+5,3%) ainsi qu'au taux moyen enregistré avant la crise (6% entre 1990 et 2008).

Pour les auteurs du Rapport sur le commerce mondial 2014, la récession mondiale de 2008–2009 a pu non seulement provoquer une tendance permanente à la baisse du niveau des échanges, mais également une réduction du taux de croissance moyen du commerce. En effet, la divergence entre la tendance du commerce mondial avant la crise et ses niveaux actuels continue de s'accentuer. En 2014, la croissance du commerce, de l'ordre de 2,5%, a été très inférieure aux prévisions faites par les analystes en début d'année.

Ce ralentissement récent de la croissance du commerce s'expliquerait, entre autres, par des conditions macroéconomiques défavorables, par la maturation des chaînes d'approvisionnement mondiales et par l'accumulation de mesures protectionnistes après la crise.

Variations conjoncturelles

La dépréciation de l'Euro et la chute du prix du pétrole sont les principales variations conjoncturelles qui amplifient les incertitudes sur les perspectives du commerce international. En outre, les fluctuations des valeurs monétaires s'étendent à de nombreux taux de change et notamment au dollar EU qui s'est apprécié d'environ 15% par rapport à un large panier de monnaies depuis le début de 2014.

Globalement, les prévisions relatives à l'évolution de la parité Euro – Dollar penchent pour la poursuite de cette tendance. Les plus sévères avancent que l'Euro franchira à (très) court terme le seuil de parité. Cependant, les prédictions restent délicates car la parité reste profondément sous l'influence des politiques monétaires des Banques Centrales, BCE et Fed.
Concernant le prix du pétrole, les cours ne cessent de baisser depuis l'été 2014. Même si la consommation mondiale progresse en 2015, l'excédent de production est tel que le cours du Brent passe sous la barre des 30 dollars le baril en janvier 2016, le plus bas niveau depuis 2003. Les fortes oscillations des prix au cours des dernières décennies illustrent les difficultés de la prévision.

Aujourd'hui encore, l'évolution semble incertaine en raison du caractère aléatoire des principaux facteurs contributifs : évènements géopolitiques, décisions des pays producteurs, innovations technologiques qui agissent sur le rendement financier des exploitations, cycles de l'activité économique mondiale. A court terme, le probable retour du pétrole iranien sur le marché mondial et le ralentissement économique chinois peuvent pourraient maintenir cette baisse des cours.

A l'inverse, les difficultés budgétaires de l'Arabie Saoudite et la baisse de la rentabilité du pétrole de schiste américain paraissent susceptibles de relancer un mouvement à la hausse. Des scénarios à vingt ans prévoient une forte croissance de la demande mondiale en énergie, avec une part du pétrole, certes en baisse, mais toujours dominante. Les variations des cours resteront donc certainement une source d'attention permanente pour les acteurs commerciaux.

Relocalisation des chaines de valeur mondiales

Les changements relatifs aux coûts de production et aux coûts commerciaux, l'essor de l'Asie et des économies émergentes dans d'autres parties du monde et plus récemment l'émergence de l'Afrique ont des répercussions sur les routes commerciales.

Ainsi, le rééquilibrage géographique des échanges se poursuit avec une diminution de la part des échanges Nord/Nord et une augmentation des échanges Nord/Sud et plus encore Sud/Sud (c'est-à-dire le commerce entre les économies émergentes et les autres économies en développement). Plus précisément, les couloirs commerciaux entre l'Asie et l'Amérique du Nord et entre l'Asie et l'Europe supplantent aujourd'hui l'ancien couloir dominant Etats-Unis – Europe.

De même, les routes d'échanges entre l'Afrique et l'Asie ou entre l'Amérique latine et l'Afrique prennent de l'importance. Ainsi la Chine devient un partenaire commercial de plus en plus important pour de nombreux autres pays en développement, non seulement dans la région de l'Asie de l'Est mais aussi dans l'Afrique subsaharienne et en Amérique latine. Inversement, et même s'ils demeurent des marchés majeurs, les pays développés ont souvent régressé.

Il en résulte une nouvelle configuration des forces et des influences économiques et politiques. Ce mouvement devrait se poursuivre, plus modérément cependant pour le commerce Sud/Sud. En effet, si le celui-ci devrait atteindre 30% du commerce mondial en 2030 contre 25% actuellement, cette augmentation est nettement inférieure à celle des 15 dernières années (+17% depuis 1990). Pour autant, cette évolution permet déjà aux pays en développement de proposer des marchés de plus en plus riches et diversifiés pour leurs exportations.

Cependant, de nouvelles orientations pourraient survenir en conséquence des nouvelles politiques commerciales américaines et chinoises. Les Etats-Unis cherchent à travers les traités Transpacific Partnership Treaty (TPP) et Transatlantic Treaty for Investment and Partnership (TTIP) en cours de négociation, à renforcer les chaînes de valeur transpacifiques et transatlantiques. La Chine s'emploie à soutenir ses échanges régionaux et internationaux. Son projet comprend le déploiement ou la réactivation de couloirs ferroviaires existants, d'une part à ses frontières septentrionales vers la Birmanie, le Vietnam ou le Laos par exemple, et d'autre part, à travers la Russie et l'Asie centrale pour raccourcir les délais de livraison en Europe. Simultanément, la Chine investit considérablement dans des pays

comme l'Indonésie ou les Philippines pour fluidifier la logistique des chaînes de valeur de plus en plus régionales.

Aussi, les prospectives visant à dessiner la carte des échanges mondiaux sont délicates. Si les couloirs des échanges mondiaux futurs sont éventuellement repérables, l'incertitude semble encore bien grande quant à leur intensité.

Dans les entreprises de la branche …

<u>La montée en puissance des services</u>

Le développement de la part des services dans l'activité des entreprises de la branche va dans le sens de la tendance observée à l'échelon international. Pour certaines entreprises, le développement de services constitue une réponse à la montée des exigences des fournisseurs, pour d'autres une source essentielle de chiffre d'affaires et de marge, sur des marchés de plus en plus matures et concurrentiels. Les clients sont en attente de services de plus en plus complets, souhaitant des prestations et des produits « clés en mains » ou « prêts à l'emploi », de la part de leur partenaire commercial. Cette évolution est particulièrement sensible chez les distributeurs, notamment ceux exerçant dans le secteur de la chimie, qui ont créé au cours des dernières années des services de laboratoires à l'attention de leurs clients et fournisseurs, une activité qui devrait connaître un essor à l'avenir.

Dans certaines entreprises, la montée en technicité des produits et des services ainsi que la complexité du conseil technique à associer aux actes de vente constitue un axe de réflexion.

Ainsi, si l'association produits / services / conseil technique n'est pas nouvelle dans les entreprises de la branche, son importance tend à se renforcer.

<u>Le ralentissement de la croissance du commerce mondial</u>

Pour les sociétés d'accompagnement à l'international, cette évolution économique peut représenter une opportunité pour l'export puisqu'on peut s'attendre à ce que les entreprises, en difficulté sur leur marché domestique, cherchent à se tourner davantage vers l'international. Or, une frilosité importante des PME françaises vis-à-vis de l'export est observée, ainsi qu'une montée des exigences des clients. Ceux-ci sont en demande de prestations de plus en plus personnalisées et de « packages » de services larges et affinés, allant de l'analyse et du conseil jusqu'à la mise en œuvre opérationnelle et au suivi post mission.

Ce phénomène de frilosité face à l'export semble moins présent hors des frontières françaises, ce qui peut conduire les SAI à explorer de nouveaux marchés et à se tourner vers des entreprises clientes issues de pays plus enclins à la prise de risques.

<u>Les variations conjoncturelles</u>

Leurs impacts sont particulièrement importants dans les entreprises dont l'activité est associée à des commandes publiques ou à la variation des cours. Même si les contextes des entreprises de la branche sont très différents, la réflexion autour du développement d'activités alternatives afin d'étoffer et de diversifier le portefeuille de clients et d'activités est souvent d'actualité.

La relocalisation des chaînes mondiales de valeur

Dans certains secteurs, notamment l'industrie chimique, l'évolution de l'industrie européenne a généré des pratiques croissantes d'approvisionnements à l'étranger, dans un premier temps pour des produits simples, puis aujourd'hui pour des produits de plus en plus complexes. Une tendance croissante à l'internationalisation des activités est constatée dans le secteur.

3.3 - Les facteurs liés au développement des risques

Les risques liés à l'interdépendance croissante des organisations

L'interdépendance croissance d'un grand nombre d'organisations, d'industries et de procédures multiplie les possibilités de scénarios perturbateurs auxquels les entreprises peuvent être confrontées. En effet, les conséquences négatives d'évènements toujours plus divers peuvent plus facilement et rapidement se propager d'organisation ou de pays à un autre, chaque risque en entrainant un autre.

Ainsi, une catastrophe naturelle ou une cyber-attaque peut très vite causer une perte d'exploitation dans l'ensemble d'un secteur. De même, les décisions de politique publique prises dans un pays peuvent avoir des retombées simultanées et souvent inattendues sur de nombreux pays éloignés. La propagation mondiale des ondes de choc de la crise financière de 2008 et de la récession économique qui a suivi illustre également les risques liés au décloisonnement l'économie.

Aussi, la gestion du risque voit son champ s'élargir et se complexifier. Elle doit en outre tenir compte de cette nouvelle configuration du système commercial international. Des propositions sont d'ores et déjà avancées pour s'y adapter : identifier plus tôt les impacts d'une interconnexion pour limiter voire prévenir les pertes, mettre en œuvre des collaborations transversale au sein des sociétés, …

L'accroissement des risques est également lié à l'évolution même de l'environnement des risques d'entreprises. Celui-ci évolue car de nombreux secteurs industriels sont en pleine mutation. Les nouvelles technologies et la numérisation croissante notamment modifient les modèles d'activité, les opérations industrielles et le comportement des clients. Si elles offrent de nombreuses opportunités très avantageuses, elles nécessitent un besoin croissant de réponses aux nouveaux défis qu'elles proposent à l'entreprise.

Les risques liés aux tensions politiques et géopolitiques et le cyber-risque

Si les interruptions de la chaîne logistique et les pertes d'exploitation suite à une catastrophe naturelle, un incendie ou explosion, restent en tête des risques principaux auxquels les entreprises sont confrontées, les cyber-risques et les risques politiques enregistrent des progressions remarquées.

Le cyber-risque enregistre la plus forte hausse du Baromètre des risques d'entreprises 2015 réalisé par l'assureur Allianz. Sa progression est régulière depuis 4 ans et se redresse encore très sensiblement entre 2014 et 2016.

La cyber-criminalité est aujourd'hui située entre la 3ème et la 5ème position selon les classements des risques (3ème dans le Baromètre des risques d'entreprises 2016 d'Allianz par exemple). Cette expansion est servie par l'usage toujours grandissant des nouveaux moyens de communication (token-cards, smartphones, réseaux sociaux) mais aussi des

services périphériques tels que le cloud computing, les data centers ou l'utilisation du mode SaaS (Software as a Service).

Elle est amplifiée par les conséquences de plus en plus lourdes découlant de notre hyper-dépendance à l'informatique. Elle est également facilitée par la sous-estimation de ses effets potentiels et par l'insuffisance de préparation de nombreuses entreprises à de telles déstabilisations.

Quatre principaux risques ont été identifiés : le vol et la violation de données confidentielles, l'indisponibilité du réseau informatique, l'atteinte à la réputation et les cyber-extorsions en particulier le Déni de Service (DoS) et les demandes de rançon contre la remise d'une clé pour décrypter des données. Les conséquences d'un cyber-incident pour les entreprises sont multiples mais la perte de réputation est la principale cause de pertes économiques, suivie par l'interruption d'activité et les poursuites en responsabilité après une violation de données. D'autres frais interviennent également : frais d'expertise, frais de notification, frais de monitoring et surveillance pour un contrôle des opérations et des mouvements financiers, frais de gestion de crise, …

La protection par un anti-virus et un firewall ne suffit plus car les cyber-risques sont devenus très complexes. L'identification et l'évaluation des différents scénarios exigent non seulement des compétences et des outils spécifiques (dispositifs de monitoring et d'alertes appropriés par exemple) mais aussi des aménagements organisationnels dans l'entreprise. La mise en commun des connaissances entre différents intervenants tels que les architectes de sécurité informatique et les gestionnaires de la continuité d'activité est par exemple l'une des solutions avancées.

Le facteur humain est également à considérer car les employés peuvent également provoquer accidentellement ou délibérément des crises de sécurité informatique. Les analystes des risques invitent quoi qu'il en soit les entreprises à engager des réflexions poussées sur ce type de risque car malgré les avancées législatives, son incrustation de plus en plus complexe dans le paysage des risques d'entreprises parait aujourd'hui très vraisemblable.

La progression du risque politique ou géopolitique est également relevée. Ce risque constitue la seconde plus forte progression enregistrée par le Baromètre des risques d'entreprises qui le classe désormais 9ème, soit une progression de 9 places sur la seule année écoulée. Notons qu'il est classé parmi les trois risques principaux en Russie et Suisse et 1er en Ukraine. Il s'agit par ailleurs de la deuxième cause d'interruption de la chaîne logistique, après les catastrophes naturelles.

L'ampleur de ce risque devrait continuer à croitre. En effet, la situation géopolitique globale continue de se dégrader, augmentant la vulnérabilité des entreprises. A court terme, de nombreuses incertitudes demeurent élevées à la fois dans des pays développés (États-Unis, Royaume-Uni, Espagne) et des puissances émergentes (hausse récente de l'instabilité au Moyen Orient en raison des tensions entre l'Iran et l'Arabie Saoudite notamment). En outre, le risque terroriste s'est également accru dans le monde (France, Tunisie, Egypte, Liban etc…).

Trois conséquences semblent à même de se conforter :

- le renforcement de l'enjeu lié à la sécurité des échanges (approvisionnement, logistique, …),

- la prise de sanctions commerciales relativement hâtives (tel l'embargo de l'UE envers la Russie en 2014 suivi des contre-sanctions russes envers l'Union Européenne, la Norvège, les États-Unis et le Canada),
- la pression accrue sur les ressources énergétiques et alimentaires (amplifiée par d'autres facteurs aussi bien climatiques, qu'économiques ou démographiques).

Par ailleurs, les niveaux de risque des pays changent plus fréquemment que par le passé, ce qui rend l'estimation des risques moins fiable. Aussi pour les cinq années à venir, la lutte contre les risques politiques et le terrorisme est identifiée comme un défi majeur dans la gestion des risques des entreprises.

Les risques liés aux économies nationales ou régionales

Après les ménages américains en 2007-2008 et les Etats de la zone euro en 2011-2012, ce sont actuellement des pays émergents qui se retrouvent au centre de turbulences économiques, en grande partie en raison d'un endettement excessif. Celui-ci a en effet été multiplié par 4,5 entre 2004 et 2014 (en valeur absolue). Une croissance divisée par deux entre 2010 et 2015, des politiques monétaires très expansionnistes après la crise de Lehman Brothers et la chute des prix des matières premières depuis mi-2014 expliquent cette dégradation.

Cette situation concerne la plupart des grands émergents, même si l'ampleur du phénomène diffère d'un pays à l'autre. Les entreprises chinoises figurent en tête de la course à l'endettement. Viennent ensuite la Turquie, le Brésil, la Russie et la Malaisie. Cet endettement touche tous les principaux secteurs d'activité, même si la construction et l'énergie sont les plus affectés.

Ces situations demandent des analyses de plus en plus fines des risques encourus. D'une part, ces risques sont plus complexes à anticiper car les variables en jeu sont plus nombreuses et interdépendantes, et souvent peu prédictibles. La fréquence des révisions prévisionnelles (trimestrielle pour Coface par exemple) témoigne de la rapidité des fluctuations. D'autre part, ces risques sont plus complexes à évaluer. Ici encore les éléments à prendre en compte sont multifactoriels et des situations a priori délicates ne sont pas nécessairement de mauvaises nouvelles. Par exemple, l'endettement peut permettre de financer davantage d'investissement et donc d'obtenir une croissance plus soutenue (même si la période récente montre qu'endettement et croissance ne vont pas forcément de pair).

Si les prévisions sont délicates, il semble toutefois que le contexte soit plutôt à la hausse des risques pour les entreprises, notamment dans les pays émergents. C'est ce que confirmerait l'entrée remarquée des risques macro-économiques dans le Baromètre des risques 2016 d'Allianz. Pour autant, beaucoup d'économies ont aujourd'hui davantage de capacités de résistance. C'est en particulier le cas des puissances émergentes qui grâce à une flexibilisation des régimes de change, des réserves de change plus abondantes, une meilleure capitalisation des banques et une faible dette publique comparée à celles des économies avancées, sont mieux armées pour faire face aux symptômes de crise.

Dans les entreprises de la branche …

Les risques liés aux tensions politiques et géopolitiques

Ces risques figurent comme des points d'attention pour les entreprises de la branche. Une réflexion sur la sécurité des collaborateurs à l'étranger a été conduite au sein d'une organisation professionnelle.

Pour les Sociétés d'Accompagnement à l'International (SAI), il existe de manière incontestable des impacts importants des tensions politiques ou géopolitiques dans certains pays ou dans certaines zones, générant des reports de mission et renforçant la frilosité de certaines entreprises françaises à se tourner vers l'export. Or, certains contextes, même s'ils apparaissent difficiles, peuvent au contraire constituer des opportunités à saisir pour explorer des marchés sur lesquels les acteurs économiques sont plus disponibles.

Le cyber-risque

Nombre d'entreprises de la branche, directement touchées par des tentatives d'opérations frauduleuses, ont développé une attention renforcée face au cyber-risque. Celui-ci, s'il concerne au premier chef les équipes des services informatiques, nécessite une sensibilisation de tous les collaborateurs.

Ce risque est suffisamment conséquent dans la branche pour qu'une organisation professionnelle envisage d'organiser une formation sur les indices de repérage de la cybercriminalité.

3.4 - Les facteurs techniques et technologiques

Le renforcement de l'impact des nouvelles technologies sur les échanges internationaux

Les nouvelles technologies ont réduit le coût de la distance et donné naissance à de nouveaux moyens de communication instantanés et peu onéreux. Leur impact sur les systèmes commerciaux s'étend en même temps que leurs applications se diversifient. L'activité commerciale est ainsi transformée par les manières nouvelles et innovantes de mettre les communications électroniques au service de la logistique, de la production, de la consommation, de l'achat et de la vente. Ces technologies ont autorisé le développement de nouveaux process plus efficients et rentables : production à flux tendu, fractionnement des chaînes de valeur, délocalisation de nombreuses tâches, contrat unique de logistique multimodale, …

L'importance de la technologie dans les échanges s'est fortement affirmée sur la période récente et devrait jouer un rôle de plus en plus important tant les progrès semblent permanents et les cycles d'innovation toujours plus courts.

Ainsi, de nouvelles innovations et « technologies de rupture » transformeront à leur tour la manière dont nous produisons et consommons. À court terme, l'impression 3D et les nanotechnologies seraient d'ailleurs celles qui produiraient le plus de changement. Ces progrès technologiques et leur rapidité génèrent d'ailleurs quelques interrogations susceptibles de perturber les entreprises : elles apparaissent parmi les principaux risques à long terme dans le Baromètre des risques 2015 d'Allianz.

Dans les entreprises de la branche …

Les nouvelles technologies et la communication électronique

Les nouvelles opportunités offertes par les nouvelles technologies et la communication électronique ont trois types d'impacts dans les entreprises de la branche :

- Une volonté pour certaines entreprises d'élargir leurs outils de communication pour travailler l'image de l'entreprise sur les réseaux sociaux.
- Le développement de solutions de e-commerce qui viennent compléter l'offre de services déjà disponible au sein de l'entreprise
- Le développement d'offres de services aux clients utilisant les nouvelles technologies

Les outils de e-commerce devraient, selon les entreprises de la branche, poursuivre leur développement dans les années à venir, en articulation avec les pratiques traditionnelles de vente en face-à-face, qui restent privilégiées, en particulier pour les produits techniques et la vente de services.

L'évolution technologique des produits commercialisés par les entreprises

Plusieurs distributeurs de la branche signalent des évolutions technologiques majeures dans les gammes de produits commercialisées (passage du moteur thermique au moteur électrique, développement des systèmes de guidage et de géolocalisation, montée en puissance de la robotique et de l'électronique,…). Ces évolutions touchent à la fois les

professionnels de l'entreprise et les clients. Ainsi, comme le signale un distributeur d'équipement, « *nous avons développé une nouvelle fonction de « promoteur grands comptes et nouvelles technologies » qui assure l'accompagnement client et l'interface avec les concessionnaires* ».

3.5 - Les facteurs organisationnels

La montée en puissance du travail en mode projet et du management transversal

Apparu dans les grands groupes depuis plusieurs années et en voie de développement dans les PME, le management transversal apparait aujourd'hui comme une tendance de fond répondant à une recherche de décloisonnement des organisations.

Défini comme un mode de management au travers duquel il est nécessaire d'atteindre un résultat avec des partenaires dans une relation qui n'est pas hiérarchique, il est particulièrement adapté aux entreprises ou aux organisations à dimension internationale, qui ont besoin de tenir compte d'une demande très diversifiée selon les pays, qui cherchent à accroitre leur orientation clients, à croiser des logiques différentes (produits/ marchés/ zones géographiques/ compétences métiers, …) /ou encore à maîtriser la complexité et l'interculturalisme.

Le développement des démarches de «compliance»

Les démarches de « compliance », ou « conformité », dont la montée en puissance a été favorisée par le développement des législations anti-corruption d'application extraterritoriale, ont quant à elles pour vocation d' « assurer le respect des normes applicables à l'entreprise par l'ensemble de ses salariés et dirigeants, mais aussi des valeurs et d'un esprit d'éthique insufflé par les dirigeants[9] ».

Elles sont fortement impactées par les lois et réglementations en vigueur, tant au niveau national qu'international. Ces démarches ont également pour vocation de sécuriser les opérations conduites par les entreprises et, au travers des procédures de validation qu'elles imposent, de lutter contre les risques liés à la corruption et aux délits financiers, mais aussi les risques environnementaux et sociaux, ou encore les cyber-risques. Elles se veulent également vecteur de promotion des bonnes pratiques commerciales.

Elles exercent une influence importante sur l'organisation de l'entreprise dans tous les domaines. Il en va de même pour les démarches dites de « Responsabilité Sociale des Entreprises », en développement à l'heure actuelle.

Dans les entreprises de la branche …

<u>Le management transversal et l'impact organisationnel de la mondialisation</u>

Certaines entreprises en France, appartenant à des groupes internationaux, connaissent une phase de croissance avec une mondialisation importante de leurs activités. Comme le signale le dirigeant d'une filiale française, « *au cours des dix dernières années, notre croissance s'est opérée principalement en Europe, demain, elle s'effectuera au niveau mondial* ».

Cette évolution est à l'origine, dans les filiales françaises, d'impacts en termes d'opportunités de carrières pour les salariés, les opportunités internationales étant plus larges, mais aussi

[9] Source : Le Cercle de la Compliance

d'un développement des projets transversaux dans lesquels il leur est demandé de s'impliquer. Or, cette implication semble aujourd'hui freinée par les difficultés liées à la maîtrise des langues étrangères et en particulier de l'anglais, qui devient un critère majeur de recrutement et une condition incontournable pour envisager une évolution professionnelle.

Au-delà du développement des projets transversaux, une croissance de la fréquence des échanges entre filiales de production, filiales de distribution et maison mère est signalée dans les groupes internationaux et ce pour tous les collaborateurs, quel que soit leur métier. Apparaissent également dans certaines entreprises des pratiques de management délocalisé, certains collaborateurs dépendant désormais de managers à l'étranger.

La question de la capacité des salariés de la branche à travailler en utilisant une ou plusieurs langues étrangères est donc essentielle, les entreprises soulignant leurs difficultés à mettre en place des actions véritablement efficaces pour les salariés en poste. Pour certains métiers techniques, il s'agit, au-delà de la maîtrise de l'oral, d'être en capacité de travailler sur des documents professionnels (modes d'emploi) en anglais.

La « Compliance »

Les démarches de « Compliance » sont une réalité dans la branche, en particulier dans les entreprises liées ou appartenant à des groupes américains ou bien agissant sur des marchés sensibles à l'international. Ces démarches sont à l'origine d'une montée en puissance des opérations de contrôle et de reporting et d'opérations de formation des équipes, notamment commerciales, aux bonnes pratiques commerciales.

Elles ont un impact majeur sur les équipes commerciales, avec le développement associé de systèmes de délégation d'autorité plus encadrés et plus contraignants et une attention renforcée aux activités de commerce international : informations à recueillir sur les lieux dans lesquels les produits vont être installés, sur les conditions dans lesquelles ils vont être utilisés, sur les pays avec lesquels les relations commerciales sont proscrites par l'entreprise, …

Ces démarches devraient connaître un développement marqué à l'avenir, selon les entreprises de la branche.

4 - Les impacts sur les entreprises de la branche import-export et sur les métiers

Les évolutions sectorielles décrites dans le présent document ont un impact sur les métiers représentés au sein de la branche import-export. Si elles n'ont qu'un impact limité sur la structure de la cartographie des métiers de la branche, elles ont en revanche des conséquences sur les compétences devant être maîtrisées pour les salariés qui exercent ces métiers.

Seuls ont été repris ici les facteurs ayant un impact direct sur les métiers et les compétences des salariés de la branche. Tous les facteurs d'évolution listés ci-dessous ainsi que leurs impacts sont en cours. Les impacts n'ont pas la même intensité pour toutes les entreprises de la branche, en fonction de leur famille et de leur marché.

Facteurs règlementaires

Facteurs d'évolution	Familles de métiers impactées	Nature des impacts
Développement des normes sociales et environnementales	Fonctions support	✓ ***Montée en puissance de la fonction de coordonnateur / responsable réglementation*** Celle-ci peut nécessiter une spécialisation par marché ou par type de produits. Il peut s'agir de profils plutôt techniques évoluant vers la compétence juridique ou de profils d'ingénieurs déjà spécialisés dans le domaine de la réglementation
	Famille de l'Accompagnement à l'international	✓ Nouvelles compétences requises en matière **d'accompagnement des clients à la certification** sur certains marchés, depuis l'évaluation de la pertinence de se lancer dans une démarche de certification compte tenu des contraintes et des opportunités d'affaires en jeu jusqu'à la prise en charge de la gestion administrative de la certification.
Redéfinition des missions des opérateurs de l'Etat au service de l'internationalisation des PME	Famille de l'Accompagnement à l'international	✓ Nécessaire renforcement des compétences liées à l'**accompagnement à moyen terme du projet des clients**, ces compétences relevant de différents domaines : - impliquer le client dans le projet (gestion de projet), - analyser le positionnement du client sur le marché à l'export et anticiper les évolutions à prévoir (stratégie commerciale), - réaliser un conseil en matière de

		préparation et d'adaptation de l'offre, de pricing, (marketing), mais aussi de transport (logistique), - réaliser un suivi commercial du client pour que les engagements pris vis-à-vis des partenaires étrangers soient tenus (gestion de projet), … ✓ Nouvelles compétences requises en matière **d'accompagnement des entreprises dans le cadre de nouvelles formes d'exportation** (exportation collaborative, exportation indirecte, exportation mutualisée ou associée) dont notamment des compétences en matière d'animation et de travail en réseau, de mobilisation autour d'objectifs communs, de gestion de projet, de mises en relation entre opérateurs, …
Evolution du droit commercial en France	Fonctions support Famille Commerciale Famille Marketing	✓ Développement de la fonction de **veille juridique**

Facteurs économiques

Facteurs d'évolution	Familles de métiers impactées	Nature des impacts
Extension de la concurrence	Famille Commerciale	✓ Nécessaire renforcement des compétences liées à la **stratégie commerciale** (management commercial) et à **l'analyse de secteur**, à la **gestion**, à la **finance** et à la **veille concurrentielle** (commerciaux)
	Famille marketing	✓ ***Développement de la fonction de chargé de la performance commerciale ou d'excellence commerciale, assurant un appui méthodologique à la force de vente et la mise en place de projets visant à améliorer l'efficience commerciale*** Peut être considéré comme l'émergence d'un nouveau métier ou bien une évolution du métier de support vente.

	Famille de l'Administration des Ventes	✓ Evolutions organisationnelles en cours tendant à concentrer les commerciaux sur les activités à plus forte valeur ajoutée et à déporter une partie de la relation commerciale sur l'administration des ventes, d'où un nécessaire renforcement / développement des compétences liées à la **vente** et aux **relations clients**
	Famille Marketing	✓ Face au développement de la concurrence et de marques à faible prix, nécessaire renforcement des compétences en matière de « **branding management** »
Augmentation du nombre d'exportateurs français et fragilité des exportateurs récents	Famille de l'Accompagnement à l'international	✓ Renforcement des compétences liées à **l'accompagnement sur le moyen terme des entreprises exportatrices**
Evolution du contenu des échanges et montée en puissance des services	Familles Technique / Marketing	✓ ***Montée en puissance de la fonction de support (support vente et support technique)***, qui s'exerce au bénéfice des équipes commerciales et des clients, avec la mise à disposition dans certaines entreprises d'une offre de formation dédiée ✓ Développement des **métiers du laboratoire (chimie)**
	Famille Commerciale	✓ Nécessaire renforcement des compétences liées à la capacité à **vendre une offre globale, une solution et pas seulement des produits** ✓ Renforcement de l'articulation entre les équipes commerciales et la fonction de support technique, qui devient incontournable, les commerciaux étant centrés sur les principales gammes de produits ✓ Nouvelles compétences requises dans le domaine **juridique** (obligation d'information du client et prévention de l'utilisation illégitime des produits) ✓ Développement de profils de commerciaux qui commercialisent uniquement du service (chargés d'affaires location)
Ralentissement de la croissance du commerce mondial	Famille de l'Accompagnement à l'international	✓ Nécessaire renforcement des compétences en matière de **prospection clients** et de capacité à apporter la preuve de la valeur-ajoutée de la prestation d'accompagnement ✓ Nécessaire renforcement des compétences liées à la **prospection sur de nouveaux marchés**

Variations conjoncturelles	Famille Commerciale Famille Marketing	✓ Nécessaire renforcement des compétences en matière de **stratégie commerciale et marketing** en vue du développement de nouvelles offres et de la prospection de nouveaux marchés
Relocalisation des chaines de valeur mondiales	Famille de l'Administration des Ventes	✓ Dans les secteurs dans lesquels est constatée une tendance au développement des importations, nécessaire renforcement des **compétences produits et douanières**, certaines activités **d'approvisionnement** pouvant également être prises en charge par des ADV maîtrisant les langues étrangères (formalités douanières, gestion administrative de l'activité import, organisation du transport, …)

Facteurs liés au développement des risques

Facteurs d'évolution	Familles de métiers impactées	Nature des impacts
Risques liés aux tensions politiques et géopolitiques	Famille de l'Accompagnement à l'international	✓ En prospection, nécessaire renforcement des compétences liées à la mise en évidence des **opportunités** que peuvent représenter des marchés en **situation difficile** de manière conjoncturelle
Cyber-risque	Fonctions supports et toutes familles de métiers	✓ ***Développement de la fonction de responsable de la sécurité informatique*** ✓ Nouvelles compétences requises en matière de **repérage des tentatives de fraude ou des indices de cybercriminalité**

Facteurs techniques et technologiques

Facteurs d'évolution	Familles de métiers impactées	Nature des impacts
Renforcement de l'impact des nouvelles technologies sur les échanges internationaux	Famille Commerciale Famille marketing	✓ Nouvelles compétences requises en matière de **prise en compte de l'offre multi-canal de l'entreprise** incluant les outils de e-commerce ✓ ***Emergence de la fonction de chargé de marketing digital***
	Fonctions support	✓ Evolution dans certaines entreprises des compétences du service informatique avec **développement d'applications en direction des clients** (plate-forme de e-commerce ou

		de services clients)
Evolution technologique des produits commercialisés par les entreprises	Famille Technique	✓ Nouvelles compétences requises pour les techniciens SAV, en particulier dans les équipes de taille réduite, dans lesquelles les techniciens doivent maîtriser toutes les compétences techniques. Il peut s'agir dans certaines entreprises d'une évolution importante du **domaine d'expertise technique**
	Familles technique et marketing	✓ ***Montée en puissance de la fonction de référent ou support technique non seulement en après-vente mais aussi en avant-vente auprès des clients, des techniciens et de la force de vente***

Facteurs organisationnels

Facteurs d'évolution	Familles de métiers impactées	Nature des impacts
Montée en puissance du travail en mode projet et du management transversal	Toutes les familles de métiers	✓ Nécessaire renforcement des **compétences linguistiques** (oral et écrit) ✓ Nécessaire renforcement des compétences en matière de **communication interculturelle** (compétences comportementales, « socializing »)
Montée en puissance des démarches de «compliance»	Fonctions support et toutes familles de métiers	✓ ***Emergence de la fonction de « compliance officer »,*** chargé d'analyser les contraintes et les risques auxquels est confrontée l'entreprise, d'auditer les chaines de délégation de pouvoir et assurer la traçabilité des informations. ✓ Nouvelles compétences requises en matière de **compliance** (respect des chaines de validation et de délégation de pouvoir, capacité à anticiper pour respecter les délais, …)
	Famille Commerciale	✓ Nécessaire renforcement des compétences en matière de respect du code de bonne conduite, notamment à l'international (trade compliance), de respect des règles internationales de lutte contre la corruption, …

5 - Les impacts sur la structure de la cartographies des métiers de la branche

L'analyse prospective met en évidence des impacts à court terme sur le contenu des métiers au sein de la branche, mais elle remet peu en question la structure même de la cartographie des métiers.

Au cours des entretiens conduits, les entreprises ont cependant émis certaines propositions d'évolution, qui nécessitent d'être examinées :

- Fusion des fiches de **Directeur de Département** et de **Directeur Commercial**, la présence de « directeurs de département » dépendant de l'organisation de l'entreprise,
- Pour les métiers de la force de vente, élaboration de deux fiches, l'une portant sur le métier de **commercial**, l'autre sur le métier de **technico-commercial**, les deux métiers pouvant être exercés en itinérant ou en sédentaire,
- Description du métier de « **chargé de marketing digital »** : assure la déclinaison de la stratégie marketing de l'entreprise ainsi que la promotion de l'image et des produits et services commercialisés par l'entreprise en utilisant les outils digitaux, notamment les réseaux sociaux,
- Description du métier **d'agent logistique** en mettant en évidence les particularités des entreprises de la branche (spécificité des produits et des chaînes logistiques) : réalise tout ou partie des activités de gestion physique des produits ou des marchandises de leur réception à l'expédition des commandes clients, en utilisant les engins et moyens de manutention à disposition, dans le cadre des règles de qualité, hygiène, sécurité et environnement en vigueur,
- Description du métier **d'approvisionneur** : garantit la disponibilité des produits commercialisés par l'entreprise en tenant compte de contraintes de coût, de qualité, de quantité et de délais,
- Elargissement de la fiche de **trader/négociant en matières premières** au métier de négociant ou « acheteur vendeur », les spécificités liées au négoce de matières premières pouvant être traitées dans le cadre de la fiche. La définition du métier resterait donc sensiblement la même, à savoir « achète et vend des matières premiers ou produits finis dans les meilleures conditions, dans l'optique de dégager une marge »
- Description du métier de **formulateur** : conçoit et teste des mélanges de produits à partir d'un cahier des charges élaboré par un client ou un fournisseur, en tenant compte des contraintes techniques et réglementaires en vigueur

D'autre part, d'autres métiers, en émergence au sein de la branche, pourraient être décrits et positionnés dans une famille « Fonctions supports », à créer :

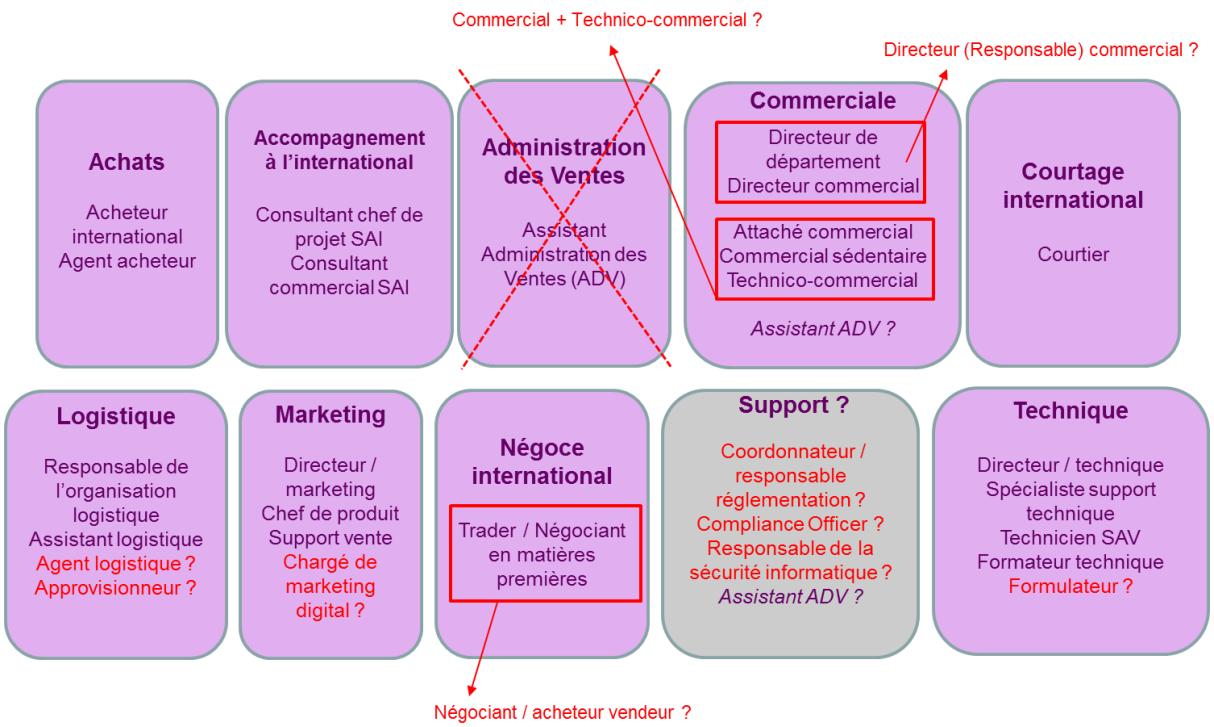
- **Coordonnateur / responsable réglementation** : assure une mission de veille réglementaire appliquée en fonction du marché de l'entreprise, répond aux

demandes des clients et des fournisseurs en matière de règlementation et de traçabilité des produits, participe à l'élaboration des réponses de l'entreprise aux cahiers des charges qui lui sont confiés pour la partie règlementaire. Peut être chargé(e) de démarches de labellisation ou de certification, … Assure sa mission en relation étroite avec le service marketing et les services techniques (laboratoire par exemple).

- **Responsable de la sécurité informatique :** établit les procédures et met en œuvre les outils nécessaires à la protection des données de l'entreprise. Assure la disponibilité des logiciels, applications et équipements informatiques et garantit la sécurité des transactions et des échanges de données.
- **Compliance Officer :** analyse les contraintes et les risques auxquels est confrontée l'entreprise, audite les chaines de délégation de pouvoir et assure la traçabilité des informations.

La création de cette famille de métiers permettrait d'y intégrer le métier d'Assistant Administration des Ventes. Une autre option pourrait consister à l'intégrer à la famille Commerciale, compte tenu des évolutions en cours.

La représentation graphique qui suit a été réalisée dans un souci de lisibilité. La place de chacune des familles ne traduit pas une quelconque hiérarchie, c'est la raison pour laquelle elles sont présentées par ordre alphabétique. De la même manière, la taille de chacun des cadres ne traduit en aucune manière l'importance de chacune des familles :



Sources

Ressources web

Le Moniteur du commerce international

- http://www.lemoci.com/etudes-et-rapports/rapport-2015-sur-la-strategie-du-commerce-exterieur-de-la-france-et-la-politique-commerciale-europeenne/
- http://www.lemoci.com/wp-content/uploads/2015/02/Communique-de-presse_Allianz-Risk-Barometer_Fr.pdf
- http://www.lemoci.com/etudes-et-rapports/commerce-exterieur-hausse-du-nombre-des-exportateurs-francais-en-2013-douanes/
- http://www.lemoci.com/etudes-et-rapports/chine-les-delais-de-paiement-continuent-de-se-degrader-coface/
- http://www.lemoci.com/wp-content/uploads/2015/09/4-Plan-D%C3%A9douanez-en-France.pdf
- http://www.lemoci.com/actualites/entreprises-secteurs/barometre-2016-des-risques-dallianz-interruption-dactivite-evolutions-de-marche-cyber-risques-sur-le-podium/

Organisation Mondiale du Commerce

- https://www.wto.org/french/res_f/booksp_f/wtr13-2b_f.pdf
- http://unctad.org/meetings/fr/SessionalDocuments/tdb62d2_fr.pdf
- https://www.wto.org/french/res_f/booksp_f/world_trade_report14_f.pdf
- https://www.wto.org/french/res_f/booksp_f/world_trade_report15_f.pdf
- https://www.wto.org/french/thewto_f/dg_f/dft_panel_f/future_of_trade_report_f.pdf

Centre d'Etudes Prospectives et d'Informations Internationales

- http://www.cepii.fr/PDF_PUB/lettre/2015/let356.pdf
- http://www.cepii.fr/PDF_PUB/lettre/2016/let360.pdf

CCI France International

- http://www.ccifrance-international.org/qui-sommes-nous/actualites/single-news/n/55856/signature-de-la-convention-cci-france-international-cci-international-business-france/
- http://www.ccifrance-international.org/fileadmin/template/uccife/documents/CP_signature_accord_cci_ccifi_BF_11mars2015.pdf

Union Européenne

- http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:52011AE1866
- http://eeas.europa.eu/delegations/tunisia/documents/trade/questions_reponses_aleca_oct2015_fr.pdf

Sites ministériels français

- http://lekiosque.finances.gouv.fr/fichiers/etudes/thematiques/a2015.pdf
- http://www.gouvernement.fr/le-commissariat-general-a-l-investissement
- https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F23533
- http://simplification.modernisation.gouv.fr/importer-et-exporter/?public=Entreprises
- http://www.gouvernement.fr/action/le-choc-de-simplification
- http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/diplomatie-economique-et-commerce-exterieur/soutenir-les-entreprises-francaises-a-l-etranger/le-parcours-de-l-export-dispositif-de-soutien-a-l-internationalisation-des/article/plan-d-action-renforcer-l
- https://www.tresor.economie.gouv.fr/File/390645

BPI France / COFACE

- http://www.bpifrance.fr/Bpifrance/Nos-partenaires/A-l-international
- http://www.coface.fr/Actualites-Publications/Publications/Barometre-risque-pays-Les-grands-enjeux-2016

Autres

- http://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/Allianz-Risk-Barometer-2015_EN.pdf
- http://www.leconomiste.eu/10.19.15-Ralentissement-du-CI.pdf
- http://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2015/10/13/si-vous-n-avez-rien-suivi-au-tafta-le-grand-traite-qui-effraie_4788413_4355770.html
- http://www.dsn-info.fr/
- http://www.insee.fr/fr/indicateurs/analys_conj/archives/122015_ve.pdf
- http://www.planete-energies.com/fr/medias/decryptages/l-evolution-du-cours-du-baril-de-petrole-brut
- http://www.latribune.fr/bourse/devises/l-euro-a-0-80-dollar-en-2017-d-apres-goldman-sachs-460767.html
- http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-120823-le-commerce-international-nest-plus-ce-quil-etait-1082364.php
- http://www.journaldunet.com/management/expert/51896/le-management-transversal---un-acteur-cle-en-mal-de-reconnaissance.shtml
- http://management.efe.fr/2012/05/31/managemen-transversal/
- http://www.wk-rh.fr/actualites/detail/64840/les-cinq-cles-du-management-transversal.html
- http://www.knowledge-pills.com/frkp1/kp/series/018_s_actualiser/008_managtraversal/que01/01que01.htm
- http://www.august-debouzy.com/fr/flash/00913-loi-hamon-volet-b2b-ce-qui-va-changer-dans-les-relations-commerciales-inter-entreprises.