

7 étapes pour ouvrir un bureau à l'international

Choisir son pays, bien recruter son country manager, adapter son produit.... Découvrez comment aborder au mieux votre développement à l'international.

Temps de lecture : minute

8 juillet 2018

Cette semaine, Louis, Customer Success chez Partoo, rend visite à Xavier notre Country Manager Espagne basé à Barcelone, pour y rencontrer nos clients sur place : Carrefour, Generali, Aki Bricolaje ou encore Adeslas. En effet les récentes signatures montrent que le marché gagne en maturité et que l'Espagne est amenée à prendre un poids de plus en plus important dans notre stratégie de croissance ! C'est l'occasion de revenir sur les différentes étapes qui nous ont permis d'ouvrir ce bureau il y a maintenant deux ans et demi.

Si vous avez de l'argent de côté, votre stratégie sera sûrement différente de la nôtre, car vous aurez la possibilité de recruter plusieurs personnes dès le début ! En autofinancement, le choix d'ouvrir un bureau en Espagne constituait un risque très important : nous avons donc commencé par le recrutement d'un Country Manager, qui est resté seul employé en Espagne pendant plus d'un an. Rétrospectivement la réussite d'une stratégie d'internationalisation tient autant au choix du Country Manager qu'à celui du pays—sujet qui mériterait d'ailleurs un article à part entière. C'est parti pour un périple, de quelques années, résumé en 7 étapes !

1. Le choix du pays : analyse concurrentielle et étude de marché

Pour choisir le pays nous avons analysés plusieurs éléments assez classiques comme la taille du marché, les barrières à l'entrée, la proximité géographique et culturelle ou encore la maturité " digitale ". Nous avons aussi porté une attention particulière à la dynamique concurrentielle : ainsi, en Espagne et Italie, très peu de sociétés ont aujourd'hui développé des technologies similaires à la nôtre. Au contraire, alors que la maturité digitale de l'Allemagne a profité à certains de nos concurrents, l'Angleterre est aujourd'hui vue par les acteurs américains comme une porte d'entrée vers l'Europe. Les pays d'Europe du Sud, quoique moins mûres sur le sujet qui nous concerne, ont donc été privilégiés.



2. Le recrutement du Country Manager

Chez Partoo à l'époque, nous ne recrutons que des " amis d'amis " et c'est tout naturellement que nous avons contacté Xavier, ami d'un des premiers employés, pour ouvrir le bureau espagnol. Même si Xavier était un des rares à avoir travaillé plus d'un an avant Partoo, il n'avait aucune expérience sur l'ouverture d'un marché. Aujourd'hui, avec le recrutement de Mirko, notre Country Manager Italie, l'expérience à primé.



L'ouverture d'un bureau à l'étranger est d'abord un challenge d'équipe mais c'est aussi un challenge personnel. La distance peut créer de l'isolement et en start-up, beaucoup de motivation provient de la dynamique collective ! Ouvrir un nouveau bureau demande donc un moral d'acier, ce que Xavier a su valoriser. Au-delà de lister les qualités requises pour être un bon Country Manager (courage, management, communication, maîtrise de skype...), je me concentrerai sur la principale : la détermination. L'ouverture d'un pays, c'est un peu la

création d'une nouvelle start-up. Xavier est donc — sans doute — passé par toutes les phases d'un entrepreneur : la motivation du début, les questionnements sur la maturité du marché, la joie de la première signature, la fierté de dépasser ses objectifs, la responsabilité vis-à-vis des premiers employés, etc.

Durant toutes ces phases c'est aussi à l'entreprise d'accompagner le Country Manager et de le soutenir : chez Partoo nous organisons tous les vendredis une réunion générale où l'Espagne peut annoncer ses résultats et ses actualités à l'ensemble des équipes. De la même manière nous essayons d'impliquer au maximum les équipes internationales lors des formations (" Partoo Academy ") ou des prises de décisions. Le séminaire d'hivers à Barcelone a aussi permis à tout le monde de visiter les locaux de Partoo sur place ! Toutes ces pratiques ne sont pas forcément faciles à mettre en place mais elles sont clés pour la cohésion des équipes. Aujourd'hui encore, nous savons que nous pouvons faire mieux : c'est notamment ce qui explique la visite de Louis à Barcelone & Madrid, et les déplacements réguliers de notre CEO.

3. Formation, prospection et premiers clients

Lorsque Xavier a commencé à travailler pour Partoo, il est parti directement en Espagne pour y développer le marché. Pour le cas de Mirko, nous avons préféré tester l'appétence du marché Italien en faisant de la prospection à distance dans un premier temps : c'est surtout l'occasion pour lui de se former et d'apprendre les bonnes pratiques déjà mises en place. Plusieurs évènements peuvent ensuite amener les équipes à se relocaliser dans le pays cible comme par exemple l'atteinte des objectifs, la fin de la formation, le besoin de rendez-vous physiques ou la constitution d'une équipe plus large.



À lire aussi

5 questions à se poser avant de se lancer à l'international

L'avantage d'ouvrir un bureau à l'étranger vs. monter une nouvelle société, c'est aussi de ne pas repartir de 0, que ce soit en termes de produits, de méthode, d'outils commerciaux mais surtout de clients. Lorsque nous sommes arrivés en Espagne, nous avons déjà quelques références comme Carrefour, ce qui nous rendait déjà plus crédible : disposer de clients européens a été un formidable atout pour rentrer sur le marché espagnol et nous continuons d'essayer de développer une stratégie commerciale européenne.

4. Premiers employés : quels profils

En B2B, les premiers recrutements d'un bureau à l'étranger sont souvent des commerciaux. Cela peut intervenir par exemple au moment où le Country Manager arrive à être théoriquement rentable—c'est-à-dire à vendre au moins la valeur de son salaire. En fonction de la séniorité du Country Manager, il peut alors être utile de recruter soit un Business Developer soit un Sales Development Representative (SDR) en stage par exemple. L'objectif d'un SDR est de prendre des rendez-vous pour le Country Manager et ainsi segmenter plus efficacement le processus de vente. A noter que pour certains types de business, il peut être plus utile de recruter un responsable marketing ou un growth hacker, mais dans notre cas cela n'a pas vraiment fait débat.



À lire aussi

5 conseils à suivre avant de lancer sa startup à l'international

Dans les autres points à discuter, il y'a notamment la nationalité des employés : même si nous avons découvert que récemment l'intérêt des VIE, nous avons dès le début privilégié des recrutements français bilingues espagnol. Cela facilite l'administratif et le sentiment d'appartenance à la même structure. Cependant, recruter des locaux—comme Mirko en Italie— permet de bénéficier d'une meilleure image auprès des clients, ou encore de mieux connaître la manière de penser et la culture locale.



5. Adapter le produit : un challenge permanent

Le premier challenge de l'adaptation au pays, c'est le nom ! En espagnol, un " parto " signifie familièrement un accouchement : nous avons donc renommé Partoo en Localoo. Par ailleurs, tout marché national dispose de ses spécificités, et ce, peu importe le produit. Pour notre technologie SaaS, la structure des adresses étant différente en Espagne et en France,

nous avons dû adapter notre base de données. Même chose pour les numéros de téléphone, sans compter les spécificités importantes au niveau des régions autonomes espagnoles (langues, jours fériés différents à renseigner dans la base, etc). Ainsi, une présence dans plusieurs pays vous oblige à toujours penser votre produit dans plusieurs langues et dans plusieurs cultures, ce qui prend donc un peu plus de temps à chaque nouveau développement.

6. Customer Success et Support : maintenir une relation humaine sans rencontre physique ?

Un des choix les plus structurants que nous avons dû faire a été de savoir quelles équipes nous souhaitions délocaliser. Après beaucoup de discussions en interne, nous avons décidé de ne délocaliser que les commerciaux et de maintenir les Customer Success (Account Manager) et les Customer Support en France. Ce choix s'est naturellement accompagné de recrutement d'employés parlant espagnol mais basés en France. Si cela a permis de faciliter la mise en place de nouveaux process, de mieux structurer les équipes et de communiquer plus facilement avec les developers, centraliser toutes les équipes Success & Support en France a aussi soulevé des problématiques.



À lire aussi

Quels sont les pays les plus plébiscités par les entrepreneurs français ?

En effet, il y a un an, nous avons décidé de séparer l'acquisition (sales, " hunter "), du suivi client (Customer Success, " farmer "). Ce choix nous a permis de diminuer notre churn et d'augmenter l'upsell et le cross-sell sur nos autres produits. Cependant, en Espagne, ce process est rendu plus difficile par la distance entre les Customer Success et les utilisateurs de la solution. Au contraire, après avoir signé, Xavier arrive à mettre en place une relation de proximité avec ses clients, qui lui permet d'être plus proche et plus réactif, tout en favorisant les ventes additionnelles et les renouvellements. De ce fait, le rôle des Customer Success reste relativement différent pour les clients français et espagnols, car une partie du suivi est assuré localement.

7. Investir dans la communication

Un fois l'équipe sales recrutées, le produit adapté et les équipes Success & Support structurées, vient enfin la question du marketing et de la communication. Loin de la notoriété de nombreuses start-ups B2C, Partoo investi très peu en communication, ce à quoi nous tentons de remédier. Pour l'Espagne nous avons tout de même fait un effort en traduisant notre site internet, en nous inscrivant à plusieurs salon B2B ou encore en travaillant à la production d'une nouvelle vidéo produit !

Finalement, malgré un chiffre d'affaires de quelques centaines de milliers d'euros en Espagne, nous n'en sommes qu'aux débuts. En effet, seuls trois de nos employés sur une trentaine sont aujourd'hui basés à l'étranger.



J'ai écrit cet article pour plusieurs raisons : d'abord pour partager cette expérience avec d'autres start-ups qui souhaiteraient s'internationaliser, pour faire connaître Partoo et aussi pour remercier tous ceux qui ont participé à notre expansion en Espagne et en particulier Xavier. Mais cet article a aussi l'objectif d'attirer de nouvelles candidatures pour renforcer nos équipes en Espagne et Italie : si vous arrivez à la fin, c'est que le sujet vous a potentiellement intéressé, donc n'hésitez pas à nous écrire ou à parler de nos offres de recrutements. Merci d'avance pour votre aide !

Republication du 8 avril 2018

Article écrit par Thibault Renouf