



LESISS

Les Entreprises des Systèmes
d'Information Sanitaires et Sociaux



**Start up, PME, ETI Santé
comment accélérer
à l'International ?
Quelques convictions exposés**



MANAGEMENT EUROPE

An outside team of insiders

David SEJOURNE,

CEO de MANAGEMENT EUROPE



15 ans d'expérience de Direction Commerciale et Direction de filiale sur différents marchés internationaux. 7 ans consulting et accompagnement à l'International de PME/ETI européennes.

- Formation tournée vers la Stratégie
- Spécialiste du monde de la santé, et du couplage 'numérique et santé'
- Co-dirigeant du Think Tank « La Fabrique de l'Exportation »
- Accrédité BPI (International-Stratégie), STRATEXIO (international) , MEDICEN (International)...

LES MEILLEURES PRATIQUES INTERNATIONALES ET EN SANTÉ

-  innovation for health
PARIS-REGION
• <http://www.medicen.org/> Sélectionné par MEDICEN (plus grand pôle de compétitivité dans la Santé en Europe) pour la Stratégie internationale
-  think tank
La Fabrique de l'Exportation
• <http://www.fabrique-exportation.fr/> Co-dirigeant du Think tank « La fabrique de l'exportation » dont la mission est de proposer de nouvelles idées pour dynamiser le développement international des Entreprises françaises.
-  Accrédité
Stratexio
• <http://www.stratexio.fr/> Accrédité STRATEXIO, programme de développement international soutenu par de nombreuses parties prenantes (CCI, MEDEF, Conseils régionaux, fédérations professionnelles, etc.....)
-  OSCI
LES ENTREPRENEURS DE L'INTERNATIONAL
• <http://www.osci.fr/> Administrateur et membre du conseil d'administration de la fédération professionnelle des acteurs privés du commerce international
-  bpi france EXCELLENCE
• <http://www.bpifrance-excellence.fr/> Co-développement méthodologie sensibilisation enjeux internationaux pour participations BPI Excellence et Accélérateur promotion 2017 - Intervenant
-  Forum des Living Labs en Santé et Autonomie
• <http://www.forumlisa.org/> Membre du forum des Living Labs en Santé (interaction stratégie d'Entreprise et International)
-  MANAGEMENT EUROPE
An outside team of insiders
• **Membres du board et advisors Management Europe**
Dr Houvet, MD France - UK, KOL / Dr Malze MD France - Allemagne / Mme Bazillaud, MBA enjeux assurances privées M.Thalamy industriel médical / M.Capelle, HEC Big data Europe- Australie

POSITIONNEMENT PME/ETI SANTÉ - COMBINAISON EXPERTS ET MÉTHODOLOGIE

Actions	Ressources internes	Consultant Freelance	Cabinet de conseil en stratégie	 MANAGEMENT EUROPE <small>An outside team of insiders</small>
Connaissance en profondeur business client	✓	✓	✗	✓
Exploration nouveaux Marchés	?	✓	?	✓
Méthodologie	?	✓	✓	✓
Capacité de déploiement important en particulier à l'international	✗	✗	✓	✓
Accompagnement commercial	✓	✗	✗	✓
Combinaison Private equity + Stratégie + Business developement	✗	✗	✗	✓

Internationalisation de type
Uppsala versus Born Global
Companies

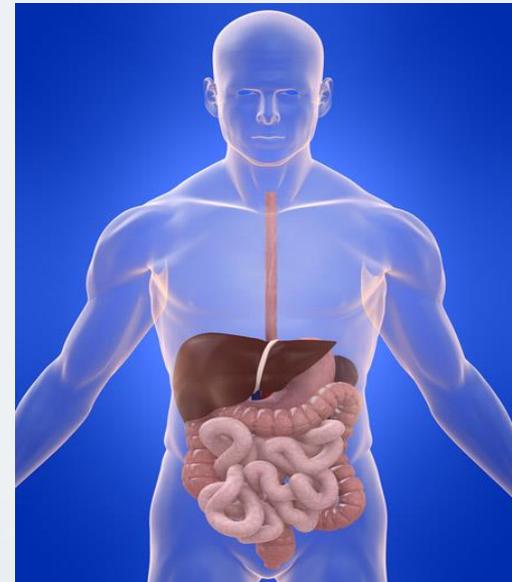
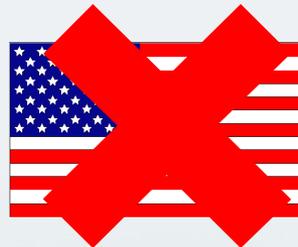


Spécificités Santé :
Réglementaire, cycles de
vente complexes, KOL,
Système de santé

CHIR.BIOTECH - STRATÉGIE « ÉCHEC »

250 Personnes	25M € de CA	Entreprise de DM (classe 1,2,3)	Clients Etablissements de soin publics et privés, chirurgiens	Pays prospectés USA
---------------	-------------	--------------------------------------	--	------------------------

- Chir. Biotech a décidé de créer une filiale pour s'implanter sur le marché US, elle envoie un VIE et un cadre français sans réseau local.
- Ils lancent la certification FDA
- Au bout de 20 mois le CA ne décolle pas, 1,7 M€ sont dépensés. Arrêt des opérations.



Pas de bénéfice, pas de courbe d'expérience, pas d'intelligence économique. N'ont rien capitalisé.

SOINS CRITIQUES TECH - STRATÉGIE « MUTUALISATION »

200 Personnes	20M € de CA	Editeur de logiciels (classe 1)	Clients Etablissements de soin publics et privés	Pays prospectés MEA Turquie, Dubai, Algérie, Afrique Ouest
----------------------	--------------------	--------------------------------------	---	---

- Soins critiques TECH a fait des choix au MEA (1 filiale + distributeurs) et fait porter l'essentiel de ses efforts à l'international sur cette zone. Le contexte géopolitique (tensions, guerres, élections) et la baisse des prix des hydrocarbures impactent directement les efforts commerciaux (gel des investissements).



Bénéfices optimaux si mutualisation du risque (OCDE + émergents)

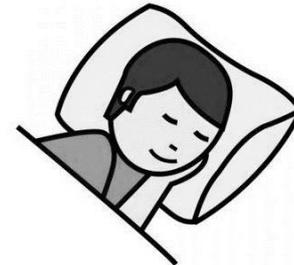
« ILIADE 3.193 »



- I. Définir sa stratégie internationale
- II. Mettre en musique sa stratégie internationale
- III. Déployer sa stratégie internationale

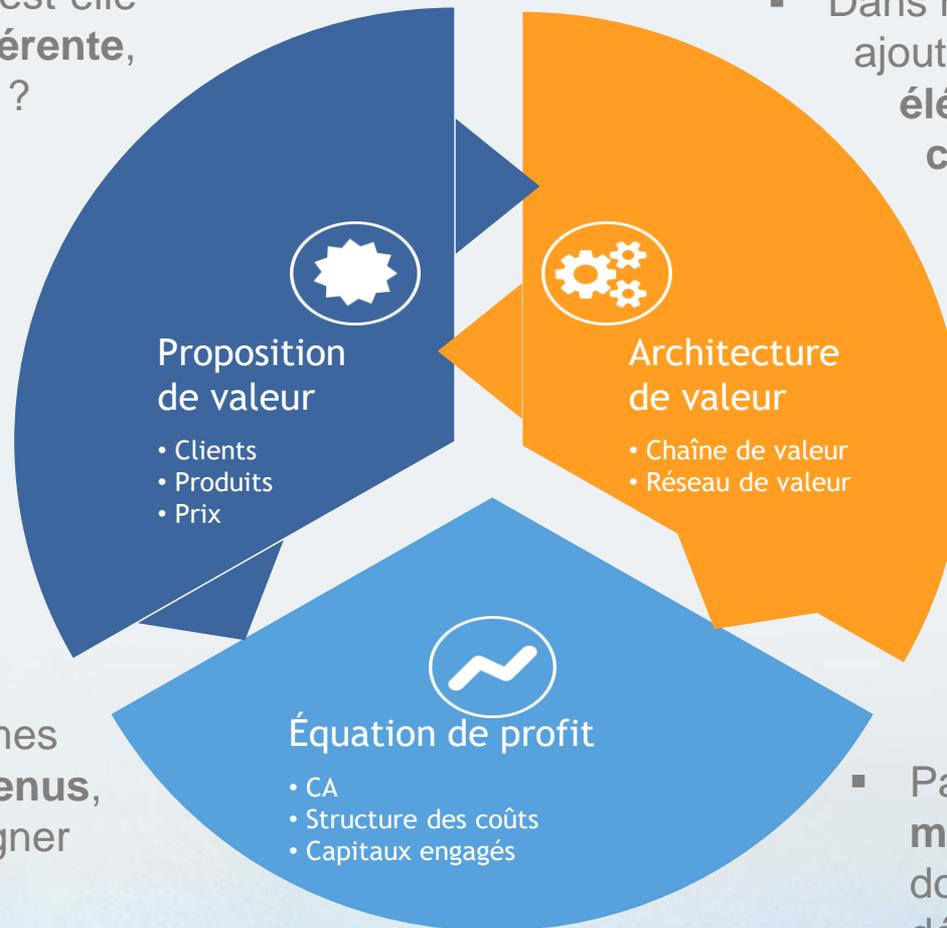
I.

DÉFINIR SA STRATÉGIE INTERNATIONALE



REPENSER SON MODÈLE ÉCONOMIQUE À L'INTERNATIONAL (*VERSUS FRANCE*)

- En quoi ma proposition de valeur à l'étranger est-elle **semblable ou différente**, de celle en France ?



- Dans ma chaîne de valeur ajoutée, où se situent les **éléments à plus forte création de valeur** ?

- Quelles seront mes **sources de revenus**, ma façon de gagner de l'argent à l'étranger ?

- Par conséquent, quels **moyens et ressources** dois-je mobiliser pour délivrer cette valeur à l'étranger ?

DEUXIEME CREDO :

Dessiner à priori
ses modes privilégiés
de
présence commerciale
à l'international



Dessiner ses modes de présence privilégiés

... En fonction des clients ciblés



Dessiner ses modes de présence privilégiés

... En fonction de la stratégie propre à l'entreprise

FAIBLE

ELEVE

Nécessité
d'adapter l'offre
aux besoins
locaux, ou
volonté
d'innover
localement

Importance
stratégique de
l'offre ou du
pays pour
l'entreprise

Volonté de
leadership
(gagner des parts
de marché très
importantes
l'étranger)

Exportation
directe
ET/OU
via un agent
ou distributeur

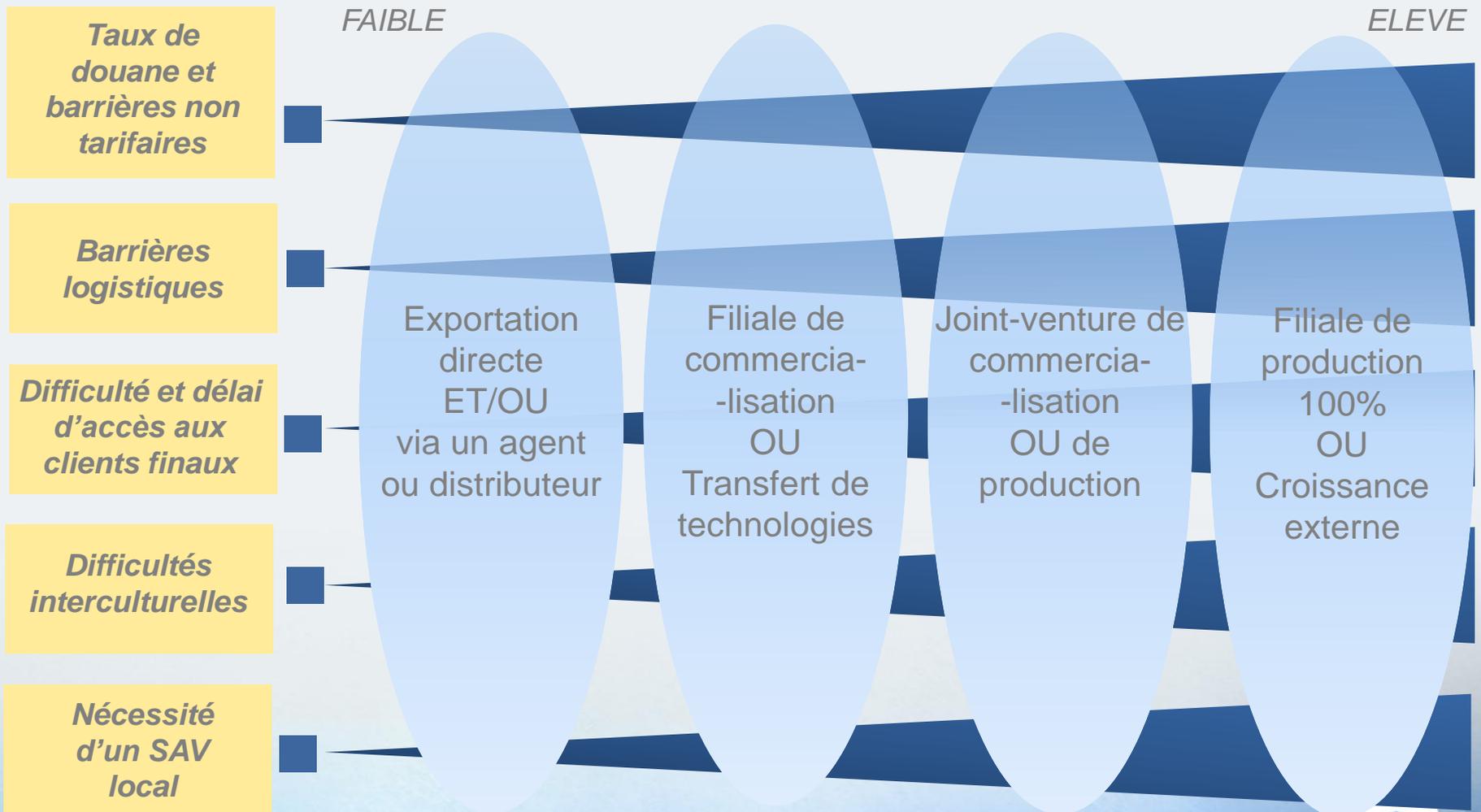
Filiale de
commercia-
-lisation
OU
Transfert de
technologies

Joint-venture de
commercia-
-lisation
OU
Joint-venture
de production

Filiale de
production
100%
OU
croissance
externe

Dessiner ses modes de présence privilégiés

... En fonction des contraintes du marché-cible



Dessiner ses modes de présence privilégiés

Focus M&A : Se développer à l'international par croissance externe

Des raisons multiples ...

- ✓ Accélérer mon développement par acquisition de parts de marchés, de ressources, de compétences, d'offres complémentaires... sur des marchés matures
- ✓ Reprendre la main et le contrôle de ma distribution
- ✓ Contourner des contraintes locales et rentrer de plain-pied sur des marchés complexes, atomisés, concurrentiels, réglementés...
- ✓ Afficher un “*local content*” | Accompagner mes donneurs d'ordre
- ✓ Assurer une proximité clients / marchés
- ✓ Acquérir sa concurrence
- ✓ Source d'innovation pour l'entreprise



Dessiner ses modes de présence privilégiés

Focus M&A : Se développer à l'international par croissance externe

Les étapes indispensables...

- ✓ Valider le choix de la cible en parfaite éthique et compliance
- ✓ Valoriser la cible
- ✓ Anticiper la gouvernance et les contraintes locales
(*majorité vs minorité, direction, monopole, apports et remontée de dividendes, prix de transferts, etc ...*)
- ✓ Savoir négocier à chaque étape de l'opération jusqu'à bonne fin



TROISIEME CREDO :

Bien sélectionner
ses pays prioritaires



Organiser l'information pour la sélection de pays prioritaires

Etablir des critères pondérés (exemple)

	Paramètres macroéconomiques, macrosectoriels et réglementaires			Paramètres commerciaux ou microsectoriels			Paramètres socioculturels		TOTAL
	Critère A	Critère B	Critère C	Critère D	Critère E	Critère F	Critère G	Critère H	
Pondération du critère :	3	6	1	4	2	4	3	2	25
Note sur 5 :									

Organiser l'information pour la sélection de pays prioritaires

Exploiter les résultats (exemple)

Des arbitrages pas seulement commerciaux
Selon Truffle Capital, le PER (Price earning ratio ou ratio entre le cours de l'action et le bénéfice par action) des éditeurs français cotés en Bourse serait deux fois inférieur à celui outre-Atlantique.

Une sous valorisation qui en fait des proies faciles pour les prédateurs étrangers mais aussi des opportunités pour les actionnaires (sorties, M&A, long terme ...)

RANG	PAYS	SCORE
1	Chine (via Hong-Kong)	253
2	Allemagne	243
3	Angleterre	243
4	Russie	239
5	Etats-Unis	237
6	Asie du Sud-Est (via Singapour)	227
7	Brésil	227
8	Italie	224
9	Colombie	222
10	Corée du Sud	222
11	Mexique	222
12	Turquie	216
13	Nigeria	190
14	Thaïlande	188
15	Pologne	185
16	Afrique du Sud	182
17	Iran	140
18	Arabie Saoudite	128

CONSTITUER UN PORTEFEUILLE GÉOGRAPHIQUE VIABLE DANS LE TEMPS



USA : QUELQUES CHIFFRES CLÉS

Une erreur stratégique de ne pas les considérer

- 5627 hôpitaux accrédités, dont: 2870 privés non-lucratifs; 1053 privés lucratifs; 1003 publics; 213 Fédéraux). 900,000 lits

(*) American Hospital Association

- 34.8 millions d'admissions par an représentant \$892 milliards de dépenses hospitalières

(*) American Hospital Association

- Total des dépenses de santé USA: \$2.9 trillion*
 - 17 % du PIB versus 11,1 % du PIB pour la France

(*) Center for Medicare & Medicaid Services, 2013

- Visites de généralistes: 555 millions/an

(*) Center for Disease Control 2010 National Ambulatory Care Survey

ORDRE DE GRANDEUR DES GPOS

GPOs	Estimation des flux d'achats annuels	Estimation du nombre d'établissements
MedAssets	\$45 billion	4,430
Premier	\$43 billion	2,500
Novation	\$40 billion	2,530
HealthTrust	\$19 billion	1,370
Amerinet	\$7.6 billion	2,500

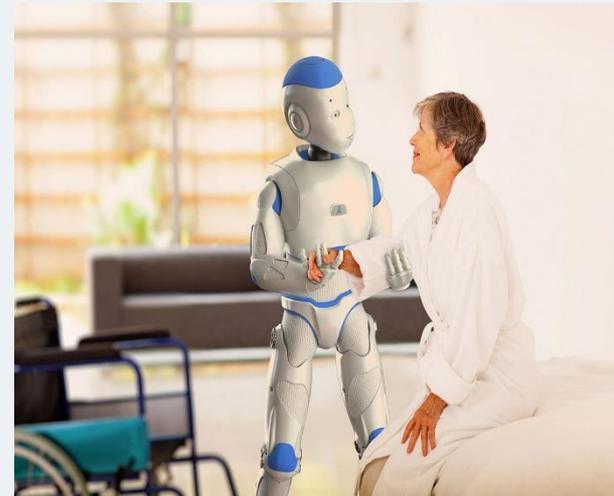
Source: EHM, broker GPO sous contrat The Triana Group



SOFTWARE MÉDICAL - STRATÉGIE « GO/NO GO »

55 Personnes	6M € de CA	Entreprise de technologie médicale pour la silver economy.	Clients Etablissements de soins publics et privés	Pays prospectés Allemagne, Canada, USA, Chine, UK, 1 pays ME
---------------------	-------------------	--	---	--

- Software médical pour ses relais de croissance est en train de définir sa stratégie internationale et ses choix de pays.
- Coût d'accès au marché trop cher par rapport à leurs ressources. Concurrents ayant des produits solides.
- Il va falloir faire des « no go ».



Bénéfices indirects sur marché national: no-go = échec?
Ou épargne de ressources, focalisation des investissements sur autres marchés, source d'inspiration et innovation?

II.

METTRE EN MUSIQUE SA STRATÉGIE INTERNATIONALE



Donner corps à une vision

Réussir à faire une « photographie »
représentant l'avenir de l'entreprise à l'international



Donner corps à une vision

Comment concilier
une connaissance
nécessairement
partielle et imparfaite
des marchés étrangers

...

avec l'émergence d'une
vision claire
à l'international ?

*Décider dans
l'incertitude*

=

*se limiter à la
juste information*

+

*arrêter le temps
de la décision*

CINQUIEME CREDO :

Aligner
l'organisation
et les ressources
humaines



Aligner l'organisation et les ressources humaines

La chaîne de valeur et l'organisation futures doivent être transformées pour l'export.

Cette transformation peut être visualisée et anticipée.



★ *Zone de transformation future importante*

Aligner l'organisation et les ressources humaines

Check-list pour aligner des organisations fusionnées (dans le cadre deM&A)

- ✓ Anticiper la dimension interculturelle, sociale, sociétale
- ✓ Mesurer la motivation des parties (actionnaires & management)
- ✓ Réfléchir au nouveau Management (local, binôme, étranger ...)
- ✓ Définir les modes de fonctionnement locaux vs maison mère (hiérarchie verticale, en réseau...)
- ✓ Identifier les fonctions-clés (Finances ...) et les éventuels doublons
- ✓ Identifier l'impact sur l'organisation de la maison mère
- ✓ Définir le reporting
- ✓ Penser expatriation et mobilité internationale
- ✓ (Ré)-organiser les fonctions et la chaîne de valeur
- ✓ Mettre en place du training et de la formation
- ✓ Réviser la politique RH, incentives et rétention
- ✓ Etc

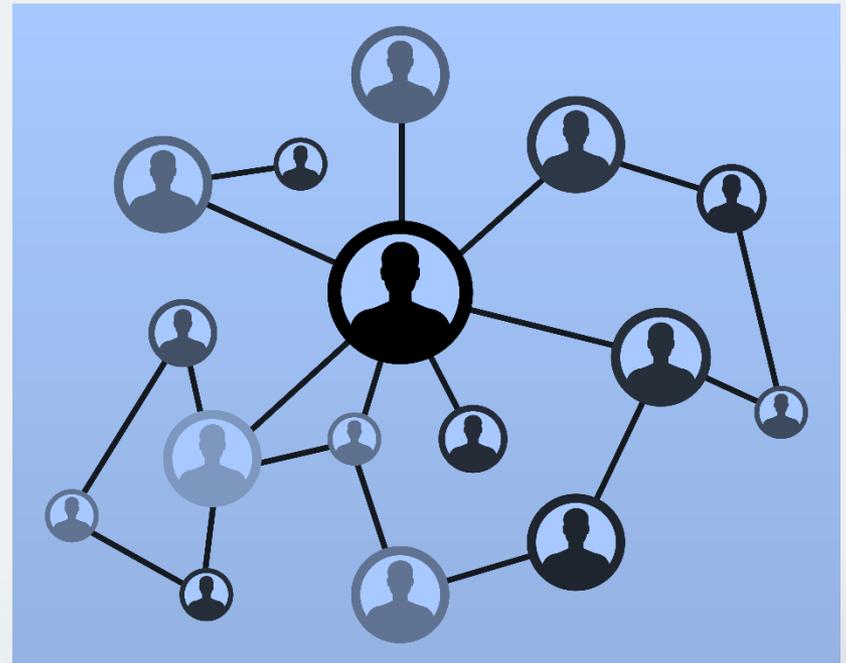


III.

**DEPLOYER
SA STRATÉGIE
INTERNATIONALE**



SIXIEME CREDO :
Hypertrophier son
réseau

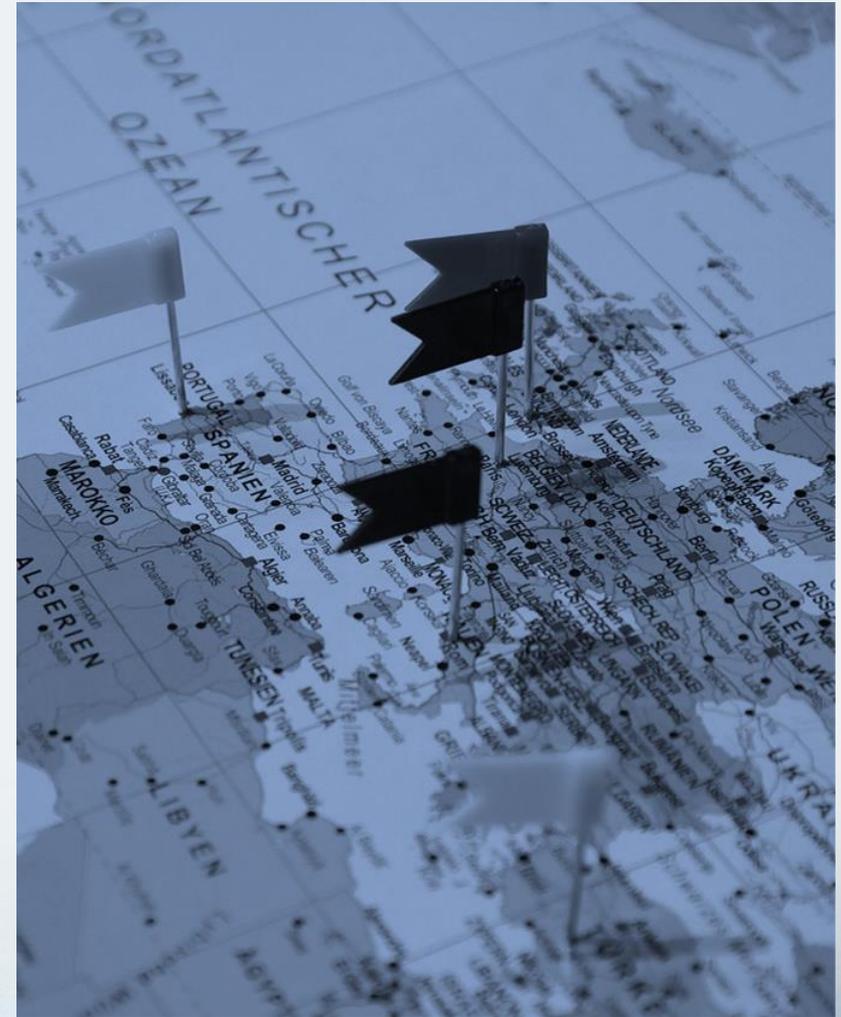


SEPTIEME CREDO :
Adopter
les comportements
interculturels adéquats



Adopter les comportements interculturels adéquats

Une
cartographie
des
différentes
cultures
nationales
selon Geert
Hofstede



Adopter les comportements interculturels adéquats

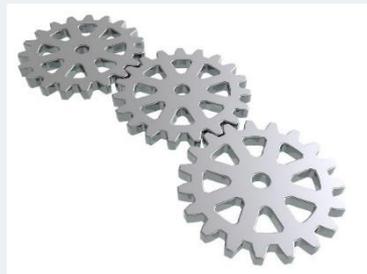
Le modèle 5D©

5 facteurs de différenciation culturelle	Distance hiérarchique	Individualisme	Contrôle de l'incertitude	Masculinité	Orientation long terme
	<i>(hiérarchique ou égalitaire)</i>	<i>(individu ou groupe)</i>	<i>(prudence ou risque)</i>	<i>(réussite ou bienveillance)</i>	<i>(long terme ou court terme)</i>

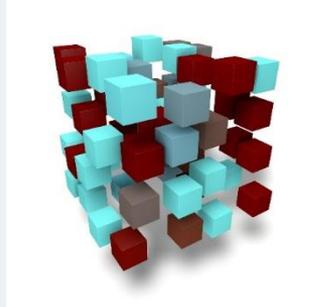
6 familles de pays



Concours



Machine bien huilée



Réseau



Famille traditionnelle

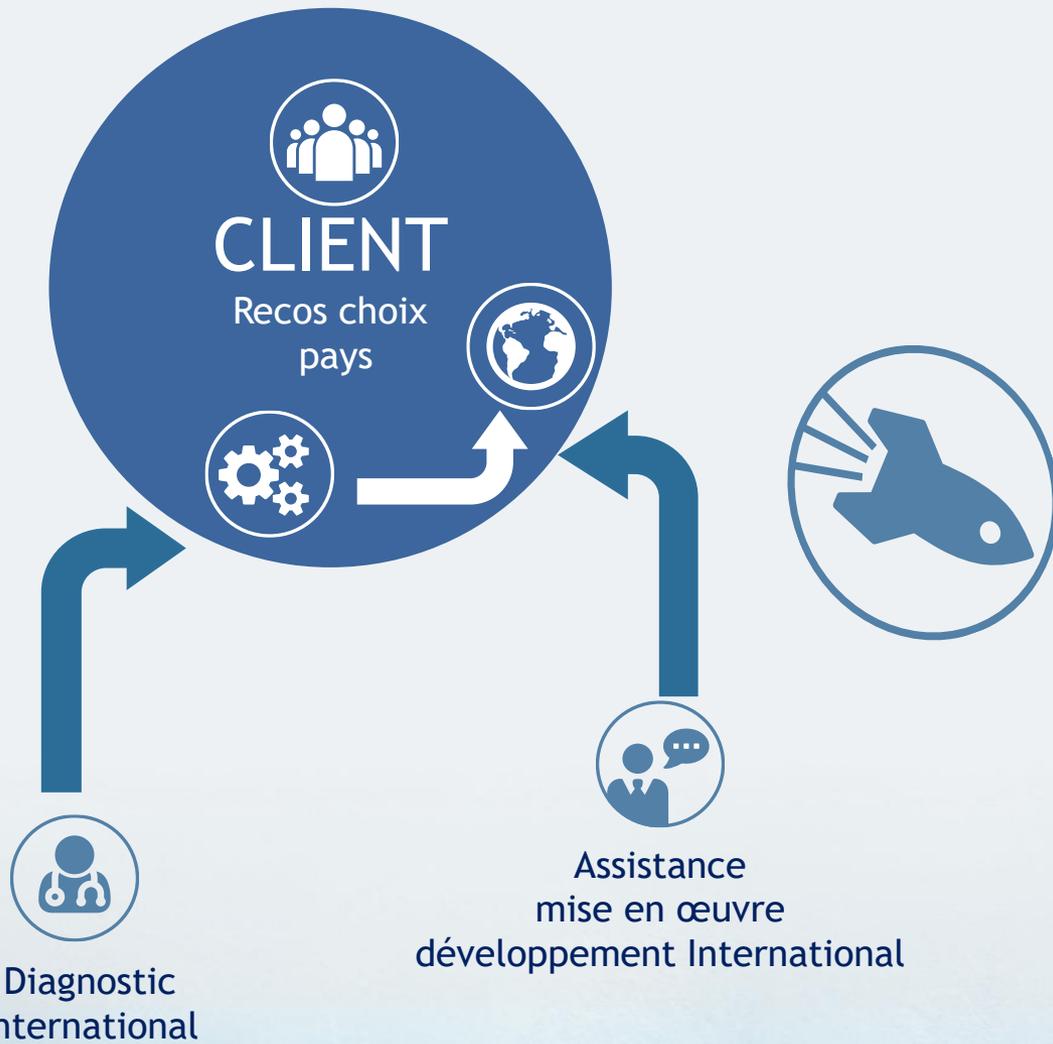


Pyramide



Système solaire

UNE PROPOSITION D'ORGANISATION OPTIMALE



Chemins d'accès et financements

Ancrage local





MERCI

Pour prolonger la discussion

David SEJOURNE

Mob : +33 6 627 358 71

Mail : dsejourne@management-europe.com