

ÉTUDE PRAMEX /
BANQUE POPULAIRE



LES
START-UP
FRANÇAISES CHAMPIONNES À L'INTERNATIONAL

 **PRAMEX**
INTERNATIONAL

ADDITIONNER LES FORCES
MULTIPLIER LES CHANCES



SOMMAIRE

ENTRETIEN CROISÉ P. 2

1
PARTIE

LE BOOM DES START-UP
À L'INTERNATIONAL P. 4

2
PARTIE

OÙ S'IMPLANTER
À L'INTERNATIONAL P. 14

3
PARTIE

LEVÉE DE FONDS &
INTERNATIONALISATION P. 24



LES START-UP MONTRENT LA VOIE

Christophe Descos, directeur du marché des Entreprises & Institutionnels de BPCE - Banque Populaire, et André Lenquette, directeur général de Pramex International analysent les fondements de la performance des start-up françaises à l'international et livrent leurs conseils pour une implantation réussie. ■

*Filiale de BPCE International, Pramex International est une société de conseil en implantation à l'international.



CHRISTOPHE DESCOS

Directeur du marché Entreprises & Institutionnels
BPCE - Banque Populaire

Banque Populaire et Pramex publient un baromètre des start-up qui s'implantent à l'international. Pourquoi ?

Christophe Descos - Banque Populaire possède un capital de connaissances immense pour avoir accompagné plus de 5000 entreprises à l'international en l'espace de vingt-cinq ans. Nous voulons nous concentrer sur le segment des start-up pour voir comment évolue leur stratégie de développement à l'international, où elles s'implantent et ainsi restituer au marché un signal très positif sur le dynamisme de ces jeunes pousses qui montrent la voie.

« La dynamique de ces start-up donne un signal très positif au marché. »

Il s'agit également de mieux comprendre cette clientèle pour pouvoir mieux l'accompagner.

André Lenquette - Les start-up ont des stratégies d'internationalisation très différentes de celles des sociétés dites traditionnelles. Peu de gens ont aujourd'hui une vision précise de leur déploiement à l'étranger. Pour mieux les conseiller, ce baromètre nous a semblé être une évidence.

Ce baromètre montre que les start-up françaises représentent à elles seules 20 % des projets de création de filiale à l'étranger des entreprises françaises, PME et ETI. Comment expliquer ce dynamisme ?

A.L. - Il y a plusieurs raisons à cela. Ces start-up ont bien souvent un terrain de jeu mondial dès leur création. Leurs fondateurs sont jeunes, avec déjà un parcours international, ils parlent anglais, ils ont vécu à l'étranger ; ils regardent avec envie et enthousiasme la Silicon Valley.

C.D. - Nombre de ces start-up ont des *business models* centrés sur la massification, la capacité à s'adapter à une forte augmentation de son volume d'activité sur un marché de niche pour gagner en rentabilité. Ce qui suppose souvent d'élargir son terrain de jeu. Or, ces entreprises ont dans leurs gènes une recherche rapide de la croissance...

A.L. - Et il y a une prime à la rapidité pour des entreprises innovantes, qui doivent aller plus vite qu'une entreprise traditionnelle pour s'imposer. Une levée de fonds agira alors comme un accélérateur de croissance, notamment à l'international. Mais attention à ne pas confondre vitesse et précipitation. Un projet international doit faire l'objet d'une certaine maturation pour garder son cap financier et managérial.

Quand faut-il aller à l'international ?

C.D. - Le moment clé dépend du secteur d'activité. Tant que la dynamique de la croissance reste forte sur le marché local, on peut s'en contenter. Ce qui compte c'est d'avoir les moyens financiers de son ambition. En l'occurrence, on ne parle pas de point mort ou de rentabilité, mais plutôt de levée de fonds, et il faut avoir levé au moins 5 millions d'euros si on veut aller aux États-Unis, car c'est un marché qui coûte très cher et qui laisse peu de temps pour réussir.

A.L. - Le mot d'ordre « *America first* » ne vaut de toute façon que pour certaines activités, comme les biotech, où c'est un passage obligé. Pour les autres, mieux vaut d'abord se développer en Europe.

Que doit faire en amont une start-up qui veut s'implanter à l'international ?

A.L. - D'abord, se mettre en capacité de se projeter en se posant les bonnes questions pour avoir une stratégie claire : qu'est-ce qu'on veut faire, où, dans quels délais ? Pour cela, le dirigeant se fera accompagner

« Un projet international doit faire l'objet d'une certaine maturation pour garder son cap financier et managérial. »

afin d'établir ce diagnostic. Ensuite, il faut vérifier si l'entreprise est en capacité de mettre en œuvre sa stratégie, sur le plan financier et en termes de ressources humaines.

C.D. - De ce point de vue, il est primordial d'avoir le bon *country manager*, capable de se concentrer sur son *business model*.

A.L. - Le dirigeant doit également s'impliquer, consacrer du temps à cette implantation, au besoin en s'installant lui-même dans le pays. C'est particulièrement vrai aux États-Unis, où il faut prouver à ses clients que l'on est présent en permanence.



ANDRÉ LENQUETTE

Directeur général
Pramex International

LE BOOM DES START-UP À L'INTERNATIONAL

Le développement à l'international est inscrit dans les gènes des start-up, car leur marché se mesure d'emblée à l'échelle du monde.

Les françaises n'échappent pas à la règle. Si le nombre de start-up est en forte croissance dans l'Hexagone, elles sont tout aussi nombreuses à vouloir s'implanter rapidement dans d'autres pays en créant des filiales et des emplois. Cette démarche précoce – en moyenne seulement quatre ans après la création – fait désormais partie intégrante du *business model* de ces entreprises. Et ce quel que soit leur secteur d'activité, avec toutefois une prédominance des segments AdTech (publicité digitale) et MarTech (marketing).

DES JEUNES POUSSES EN FORTE CROISSANCE

→ L'internationalisation des start-up françaises est un phénomène en plein essor, directement lié à l'augmentation du nombre d'entreprises innovantes dans l'Hexagone.

C'est ce que montre le baromètre réalisé par Guillaume Page, du cabinet Pramex, et Charlie Joyez, chercheur à l'université Paris-Dauphine, sur une population de 1919 entreprises représentatives d'un écosystème start-up français comptant 9400 start-up et scale-up (d'après le dernier recensement réalisé par la French Tech). Un échantillon concentré pour les deux tiers en région Ile-de-France. **L'étude met en évidence la croissance importante (20% par an en moyenne**





depuis 2006) du nombre de créations de start-up en France, mais aussi et surtout l'internationalisation encore plus rapide de ces entreprises.

Le nombre de projets d'implantation à l'étranger menés par des start-up françaises a ainsi augmenté de 37% en moyenne par an sur la période 2011-2016. Sur les trois dernières années, un tiers de ces projets concernaient une première implantation hors de nos frontières, et les deux tiers des implantations réalisées dans un second temps. Le nombre de projets d'implantation à l'international devrait donc continuer à croître fortement.

Cette dynamique est si forte qu'en 2016, les start-up françaises étaient à l'origine de 20% du nombre total de projets de création de filiale menés à l'étranger par des entreprises françaises, toutes tailles confondues (start-up, PME, ETI). Dans certains pays, les start-up ont ainsi permis de combler la baisse du flux de projets internationaux réalisés par des entreprises plus matures (PME et ETI).

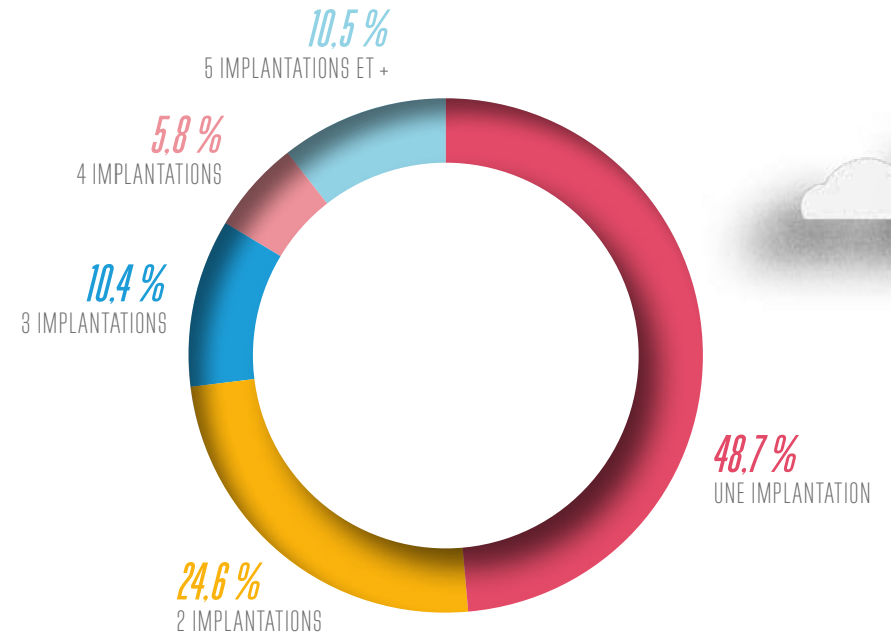


START-UP & SCALE-UP

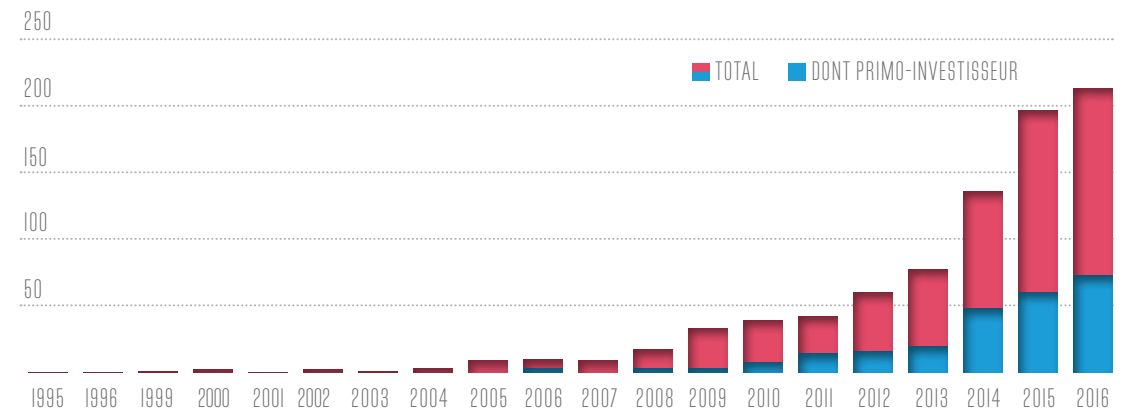
L'étude fait la différence entre start-up et scale-up. Est considérée comme start-up une jeune société basée sur une technologie innovante ou sur un mode de commercialisation innovant (comme une *marketplace** sur Internet), affichant une croissance RH rapide et un mode de financement reposant sur des levées de fonds. Est considérée comme une scale-up une ex-start-up ayant atteint la taille d'une PME (entre 50 et 250 employés), avec une croissance du chiffre d'affaires et des ressources humaines renforcées, et ayant déjà réalisé une ou plusieurs levées de fonds.

*Marketplace : site marchand.

RÉPARTITION DES START-UP PAR LE NOMBRE D'IMPLANTATIONS DÉTENUES À L'ÉTRANGER



NOMBRE DE CRÉATIONS DE FILIALES



UN ENVOL RAPIDE

→ 535 start-up françaises implantées à l'étranger ont créé 1207 filiales, dans 47 pays.

En moyenne, la première création de filiale à l'international intervient après quatre ans d'existence. **À ce stade, les start-up ont atteint une taille de 20 à 35 salariés.** À fin 2016, les start-up et scale-up françaises implantées à l'étranger et recensées dans l'étude avaient créé **au total en France et dans leurs filiales quelque 29 000 emplois.**

UN PHÉNOMÈNE QUI TOUCHE TOUS LES SECTEURS D'ACTIVITÉ

→ L'internationalisation des start-up françaises concerne *a priori* tous les secteurs d'activité.

Ce mouvement, désormais caractéristique du *business model* de ces entreprises, traduit une réelle évolution structurelle.

Trois secteurs d'activité semblent toutefois se distinguer dans l'essor international des jeunes pousses :

- **les AdTech** (publicité digitale) et **MarTech** (marketing) totalisent 33% du nombre des projets d'implantation étudiés;
- **les loisirs, la mode et le tourisme** (9%);
- **les transports, les infrastructures et les smart cities** (villes connectées - 8%).

À noter que les secteurs de l'Internet des objets (IoT), des MedTech, des applis et des services pour mobiles se démarquent par leur attrait marqué pour les États-Unis. *A contrario*, les start-up des secteurs de l'économie du partage, des AgTech (technologies agricoles), des FoodTech (technologies alimentaires) et des FinTech (technologies financières) se développent plus fortement en Europe.

TÉMOIGNAGE CLIENT

LENGOW A FRANCHI LE RHIN

ÉRIC MALAHIEUDE

Directeur financier de Lengow



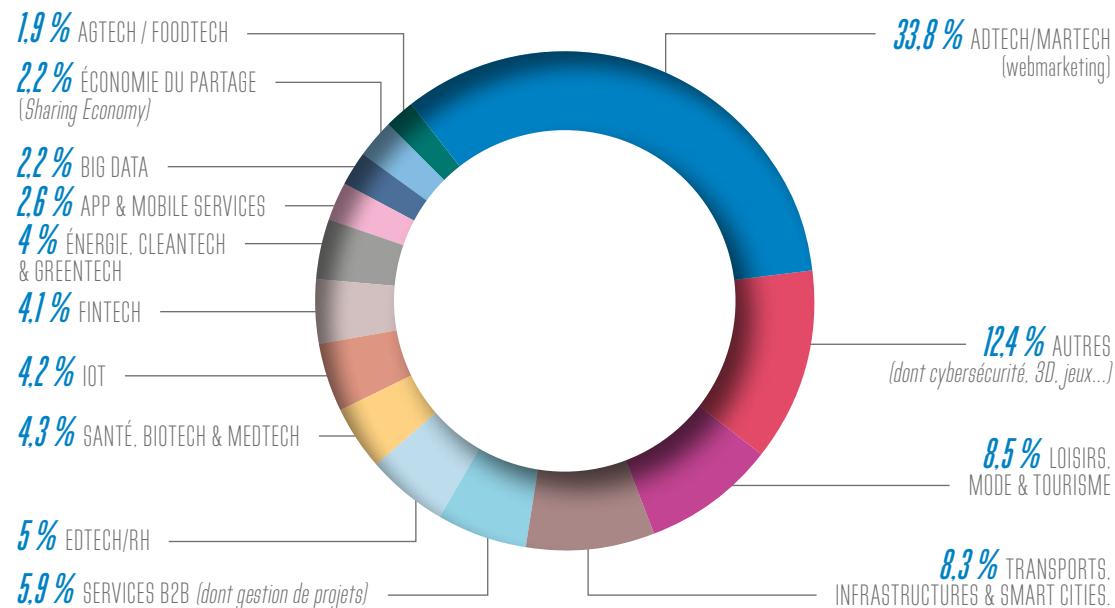
« L'ouverture d'une filiale n'est pas trop onéreuse et nous avons les fonds propres pour le faire. Ce qui coûte le plus cher, c'est l'investissement commercial. »

L'éditeur nantais de logiciels de e-commerce a créé une filiale à Munich pour accélérer son développement en Allemagne et recruter plus facilement des commerciaux allemands.

Lengow a franchi une étape dans son développement en ouvrant sa première filiale européenne à Munich, en août 2016. La start-up nantaise, cliente de la Banque Populaire Atlantique, créée en 2009 par Mickaël Froger et Jérémie Peiro propose une solution SaaS. L'objectif est que les e-commerçants diffusent facilement et automatiquement leurs catalogues produits sur les places de marché Internet et les comparateurs de prix. Elle emploie une centaine de personnes et possède plus d'un millier de clients en France et en Europe. « *Nous avons entamé notre développement International en 2012 en recrutant notre chief operating officer (COO) et en ciblant l'Angleterre, l'Allemagne, l'Espagne et l'Italie, les pays européens où le e-commerce était en forte croissance* », explique Éric Malahieude son directeur financier. Sans créer de filiales, car « *notre activité n'exigeait pas que nous soyons physiquement présents dans ces pays* ».

Toutefois, l'entreprise, qui avait pour ligne de conduite de recruter des commerciaux natifs des pays convoités, s'est vite rendu compte de sa difficulté à « *faire venir en France des allemands attachés aux contrats de travail et aux salaires allemands* », reconnaît Éric Malahieude. La décision a donc été prise de s'implanter à Munich. Une opération réalisée avec l'aide de Pramex et financée grâce aux importantes levées de fonds (11 millions d'euros) obtenues en 2011 et 2015. « *L'ouverture d'une filiale n'est pas trop onéreuse et nous avons les fonds propres pour le faire* », détaille le directeur financier. L'éventualité d'une croissance externe un temps envisagée, mais trop onéreuse en Allemagne, pourrait être retenue pour l'Angleterre, où le Brexit fait courir des risques de change importants aux exportateurs. Pas intéressée par les États-Unis, « *où la concurrence est trop forte* », souligne Éric Malahieude, Lengow regarde en revanche du côté de la Chine et de ses grands sites de e-commerce...

RÉPARTITION SECTORIELLE DES START-UP IMPLANTÉES À L'ÉTRANGER



DES FILIALES PLUTÔT QUE DES OPÉRATIONS DE FUSIONS-ACQUISITIONS

→ La grande majorité des start-up qui s'implantent à l'international privilégient le développement par création de filiale...

...plutôt que par rachat d'une entreprise existante, les acquisitions représentant moins de 5% des projets d'implantation. Par ailleurs, contrairement au secteur industriel, ces start-up retiennent rarement l'option de travailler avec des distributeurs : en effet, si ce mode de déploiement apparaît moins coûteux, il est également beaucoup moins rapide. Or, la mondialisation du marché des start-up va de pair avec une accélération du rythme de croissance.



AVIS D'EXPERT

« Nous sommes le coordinateur de la chaîne de valeur internationale. »

CÉDRIC VALTON
Responsable Développement International
Banque Populaire Rives de Paris



- « Une start-up ne doit pas créer une filiale internationale sans avoir validé son business model en amont. » Cédric Valton, responsable Développement International de la Banque Populaire Rives de Paris est formel, l'aventure internationale suppose un accompagnement par des personnes expérimentées, à même de conforter la stratégie envisagée. « Même si les créateurs de start-up sont souvent tentés de se lancer directement dès la création de leur société, car ils n'ont aucun a priori », reconnaît l'expert. Ce choix de l'international, la start-up doit en parler à son banquier le plus tôt possible. « Ces entreprises innovantes connaissent habituellement une période de R&D qui va de six mois à deux ans. Puis vient la phase de commercialisation, qui s'appuie souvent sur un développement international. Entre les deux, l'entreprise doit confier à son partenaire bancaire son projet de création de filiale, explique Cédric Valton. Nous pouvons alors être le coordinateur de la chaîne de valeur internationale, par exemple en mettant la start-up en relation avec nos partenaires, comme le réseau des clubs Stratexio, les CCI ou Pramex International. »
- La banque intervient également, bien sûr, dans le champ financier, pour aider la start-up à créer sa filiale puis pour l'aider à la gérer. « Le développement international suppose une levée de fonds, insiste Cédric Valton. Or, les investisseurs sont souvent rassurés sur la sécurité de l'opération lorsqu'une banque accompagne également le processus par la mise en place de produits de financement à court et moyen terme. Avec par exemple des prêts de trésorerie et des prêts export en partenariat avec Bpifrance. »
- Une fois la filiale créée, la banque interviendra avec des solutions de gestion de flux et, au besoin, de couverture en devises pour faciliter les relations avec la maison mère. « Nous conditionnons nos interventions à des critères précis, indique Cédric Valton, en regardant en priorité le business plan de la start-up et les porteurs de projet pour être sûrs qu'ils sont en capacité de faire aboutir leur ambition. »

LA FRENCH TECH DYNAMISE L'ÉCOSYSTÈME DES START-UP

DAVID MONTEAU,
Directeur de la mission French Tech,
Ministère de l'économie

« La notion importante est celle d'écosystème, les licornes grandissent sur un terreau favorable. »



« Il fallait créer les conditions pour que les start-up françaises grandissent et puissent devenir des PME, des ETI, voire des grands groupes. Objectif ? Que l'une de ces jeunes pousses fasse partie du CAC 40 dans dix ans. »

David Monteau, directeur de la mission French Tech à Bercy, résume ainsi l'ambition qui a présidé au lancement de ce chantier il y a trois ans, avec le soutien de l'État. « La notion importante est celle d'écosystème, car les licornes [ces start-up valorisées un milliard de dollars, ndlr] n'émergent pas de nulle part, elles grandissent sur un terreau favorable. » L'enjeu : fédérer les différents partenaires de ces start-up partout en France pour renforcer la dynamique. « Il s'agissait d'abord de promouvoir des interactions entre acteurs privés pour encourager un nouvel élan national en faveur des start-up, explique

David Monteau, de façon aussi à structurer l'écosystème de manière plus lisible. » À l'époque, la France accusait un certain retard par rapport à Londres et à Berlin. En l'espace de 36 mois, la France est passée devant l'Allemagne et talonne désormais le Royaume-Uni en matière d'investissement dans les start-up.

« Les choses ont progressé de façon spectaculaire avec par exemple un volume d'investissement multiplié par 2,5 en 3 ans, se félicite le directeur de la mission French Tech. Surtout, nous avons changé notre image de marque à l'international pour la rendre plus conforme à la réalité du bouillonnement entrepreneurial que nous constatons sur le terrain. » Or, cette émergence de l'innovation française sur la scène mondiale est très importante pour l'économie du pays en général, car elle attire à la fois les investisseurs et les talents, dont les start-up ont besoin pour se développer très vite dans le monde, explique David Monteau.

Partout en France il y a désormais la promesse pour une start-up de trouver un environnement plus favorable avec des incubateurs, des investisseurs, des programmes de détection et d'accélération pour les pépites, une attractivité pour les meilleurs talents, des accès à des réseaux internationaux. « Dans l'accompagnement de la croissance des start-up et de leur développement mondial il y avait un double enjeu, souligne David Monteau. D'abord il fallait surmonter un déficit culturel qui empêchait les entrepreneurs de se projeter avec ambition à l'international, ensuite il fallait leur donner les moyens d'aller vite pour se lancer rapidement hors de nos frontières. Nous mettons en place pour cela un réseau des Français de la Tech dans le monde, qui se fédèrent dans 22 villes en communautés locales appelées French Tech Hubs, auxquelles tous les créateurs de start-up

français peuvent se connecter. Nous n'accompagnons pas ces start-up à l'international mais nous leur ouvrons les portes de ce réseau qualifié car il n'y a rien de plus vertueux que de pouvoir échanger directement avec ses pairs. » Un réseau qui agrège des points de relais potentiels et des acteurs locaux de l'accompagnement pour faciliter l'implantation.

La French Tech cherche également à attirer en France des capitaux pour les levées de fonds. Elle joue aussi un rôle d'influenceur pour s'adresser aux talents et mieux faire connaître le savoir-faire français en matière d'innovation. « Nous organisons des opérations de communication internationale et nous réalisons avec des entrepreneurs de nombreuses opérations d'influence, parfois en marge de salons par exemple, insiste David Monteau. Le programme French Tech Ticket a aussi permis d'attirer en deux ans 250 entrepreneurs étrangers venus créer leur start-up en France tandis que le programme French Tech Visa accélère l'octroi d'un titre de séjour à des talents internationaux de la Tech, notamment lorsqu'ils sont recrutés par certaines start-up de l'Hexagone. »

La
FRENCH TECH

OÙ S'IMPLANTER À L'INTERNATIONAL

Les start-up françaises qui s'implantent à l'international restent séduites par les États-Unis et privilégient désormais la côte Est plutôt que la côte Ouest notamment pour le secteur AdTech. L'Europe reste dominante avec en fer de lance des projets d'implantations en Allemagne, au Royaume-Uni, en Italie et en Espagne.

DANS QUEL PAYS S'IMPLANTER ?

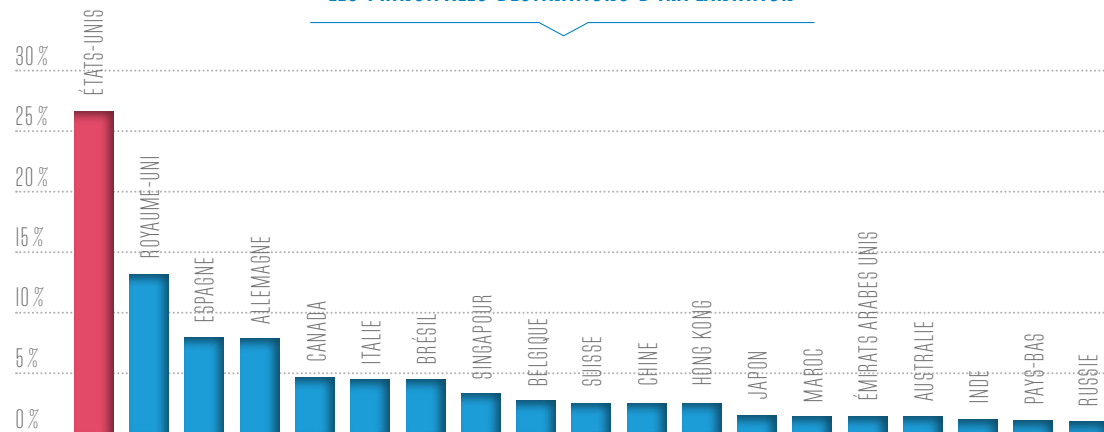
→ Les start-up françaises qui s'implantent à l'international commencent logiquement par le faire sur des marchés proches : 42% des créations de filiale ont ainsi lieu dans un pays européen, essentiellement au Royaume-Uni, en Allemagne, en Italie ou en Espagne.

Parmi les autres pays européens, la Belgique arrive en 9^e position, suivie de la Suisse (12^e) et des Pays-Bas (18^e). Un quart des implantations est réalisé aux États-Unis, un tiers dans le reste du monde, où l'Asie est finalement assez peu représentée, **les start-up cherchant d'abord à conquérir des marchés matures**. Singapour, la Chine et Hong Kong figurent ainsi respectivement aux 8^e, 10^e et la 11^e places, devancées par le Brésil (6^e). À noter la présence des start-up françaises dans des pays plus éloignés comme le Japon (13^e), l'Australie (14^e) ou encore les Émirats arabes unis. En Afrique, seul le Maroc apparaît comme une destination d'implantation. L'Inde est à la traîne (17^e), tout comme la Russie (19^e).

Au total, on constate une polarisation des zones d'implantation sur un nombre limité de pays : **les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Espagne et le Canada concentrent ainsi à eux seuls 58% des implantations recensées**. Ce top 5 des pays préférés des start-up va de pair avec une forte attirance pour les pays anglo-saxons (38% du total), un quart des implantations ayant lieu aux États-Unis et 13% au Royaume-Uni.

Les start-up françaises nourrissent également depuis 2015 un intérêt accru pour l'Espagne et l'Allemagne.

LES PRINCIPALES DESTINATIONS D'IMPLANTATION



LES VILLES PHARES ATTIRENT LES LUCIOLES

→ Plus de 70% des implantations des start-up françaises se concentrent dans 15 villes réparties sur 4 continents, dont 7 villes européennes.

Sur les trois dernières années, les villes **les plus attractives pour les start-up de la «French Tech»** sont **New York et Londres, suivies de Madrid, San Francisco et Barcelone**. Dans le même laps de temps, trois villes sont à la traîne : Montréal, Singapour et Hong Kong, où le nombre d'implantations de start-up françaises a le moins augmenté.

— LE RÊVE AMÉRICAIN —

Premier pays d'implantation des start-up françaises à l'étranger (avec un quart du nombre des filiales créées au niveau mondial), **les États-Unis se distinguent par une forte polarisation Est-Ouest, qui concentre de plus en plus les projets d'implantation**.

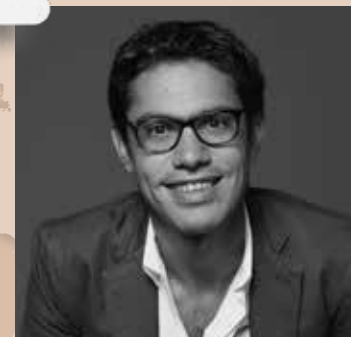
La moitié (49%) des start-up françaises sont ainsi implantées sur la côte Nord-Est (New York, Boston) et 35% en Californie, principalement à San Francisco. Cette polarisation s'est inversée au cours des trois dernières années : avant 2014, les startupper français investissaient



TÉMOIGNAGE START-UP

PEOPLEDOC VEUT DEVENIR LEADER AUX ÉTATS-UNIS

JONATHAN BENHAMOU
Fondateur de PeopleDoc



« En 2013, je m'installais à New York avec ma famille et je créais une filiale. En l'espace de quelques semaines, je signais trois clients. »

La start-up française spécialiste de la dématérialisation des documents RH des entreprises s'est implantée aux États-Unis, en Angleterre et en Allemagne. Elle espère doper sa valorisation outre-Atlantique pour atteindre le milliard de dollars et s'imposer comme une nouvelle licorne française.

« En 2013, j'ai rencontré un investisseur qui m'a dit : si tu veux devenir global et que l'on entre dans ton capital, tu dois t'installer aux États-Unis. Nous avons pris un billet d'avion mon associé et moi, et nous sommes partis en reconnaissance. Quelques mois plus tard, en novembre 2013, je m'installais à New York avec ma famille et je créais une filiale. En l'espace de quelques semaines, je signais trois clients. » Jonathan Benhamou a créé PeopleDoc à Paris avec Clément Buyse en 2010 : un coffre-fort électronique pour dématérialiser les documents RH d'une entreprise, à commencer par la fiche de paie. Sept ans plus tard, la start-up a plus de 600 clients dans le monde, emploie 180 collaborateurs, travaille dans une centaine de pays et a levé plus de 50 millions de dollars.

« Aux États-Unis, j'ai aussitôt recruté une vingtaine de personnes, persuadé que mes trois premiers clients allaient vite en attirer d'autres, se souvient le dirigeant. Et puis plus rien. Durant un an, le calme plat. Le plus dur, c'était d'arriver chaque matin au bureau avec le sourire. » Le créateur de PeopleDoc avoue n'avoir d'abord rien compris au business outre-Atlantique. « J'ai essayé de reproduire ce que j'avais fait en France, mais ça n'a pas marché. Là bas, il faut repartir de zéro et ça demande beaucoup de temps. J'ai dû changer complètement l'équipe en 2015. » Une erreur de casting qui a failli être fatale. Depuis, PeopleDoc a franchi d'autres frontières en ouvrant l'an passé des filiales à Londres, en Angleterre, et à Stuttgart. « En Allemagne, nous avons recruté des personnes expérimentées, débauchées chez des concurrents. Nous sommes encore en phase de test, pour explorer le marché, mais nous sommes déjà certains de faire cette année 300% de notre objectif. » Cette expansion internationale (PeopleDoc possède également des bureaux au Canada et en Finlande) reste cependant contrôlée, assure Jonathan Benhamou qui veut se concentrer sur ses principaux marchés. « Sur le seul marché américain nous pourrions atteindre une valorisation de 1 milliard de dollars. »

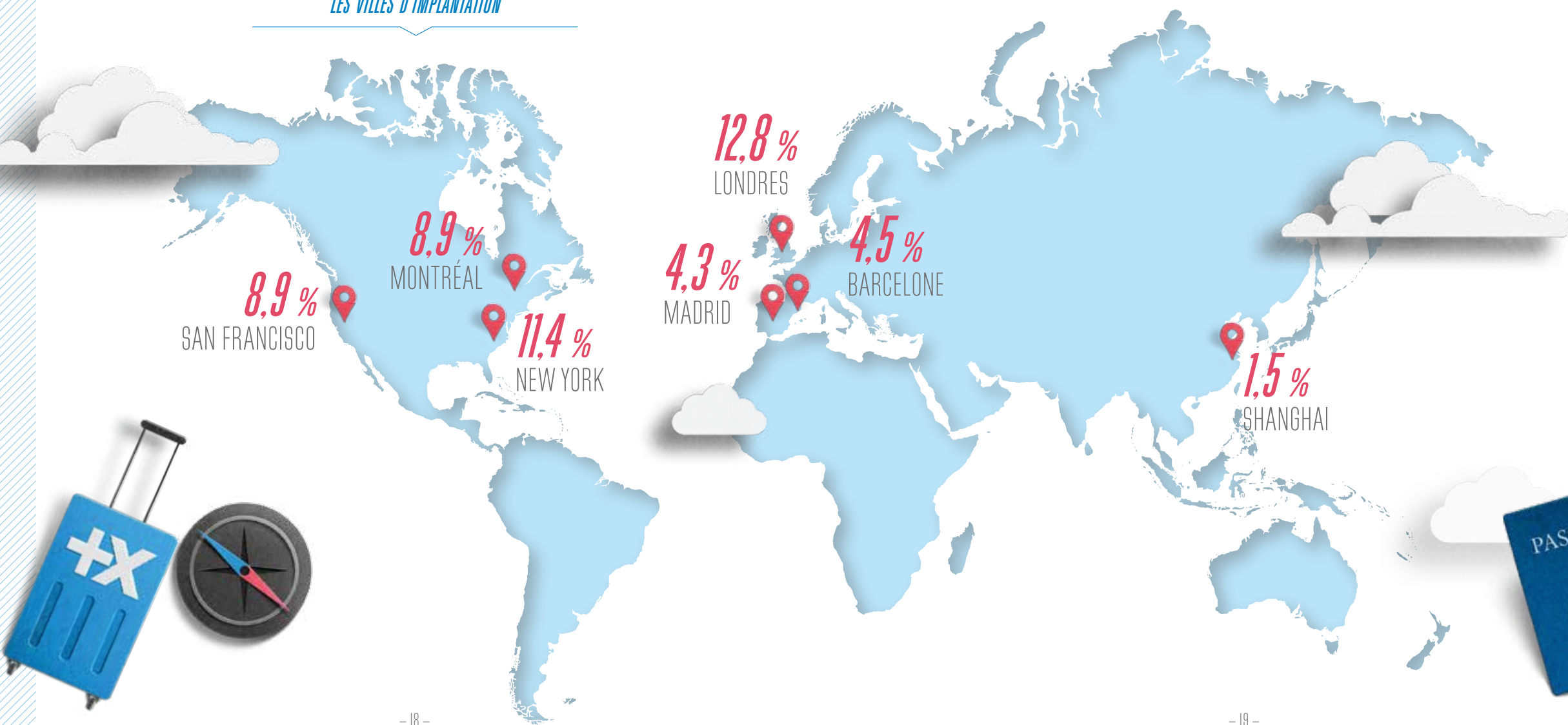


avant tout en Californie (41% contre 31% à New York), alors qu'aujourd'hui ils privilégient New York (44% contre 32% en Californie). Une inversion qui s'explique par le fait que **New York bénéficie du boom du secteur AdTech et reçoit les trois quarts des projets des start-up françaises dans ce domaine.** En outre, d'un point de vue purement opérationnel, il est plus facile de gérer à partir de la France une filiale basée à New York plutôt qu'à San Francisco. Qu'elles soient sur la côte Est ou la côte Ouest, les start-up françaises qui s'implantent aux États-Unis ont en commun de traverser assez rapidement

l'Atlantique après leur naissance (au bout de trois années d'existence en âge médian) et de recourir davantage aux levées de fonds que les autres start-up qui s'internationalisent, signe que l'aventure américaine coûte cher.

Le montant médian de ces levées de fonds est proche de 5 millions d'euros, contre seulement 2,5 millions d'euros pour celles qui ne s'implantent pas aux États-Unis.

LES VILLES D'IMPLANTATION



— L'EUROPE PORTÉE PAR LE BOOM DES MARKETPLACES —

L'Europe demeure le terrain favori des start-up françaises qui franchissent les frontières de l'Hexagone en privilégiant le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Italie et l'Espagne, pays qui accueillent ensemble un tiers des filiales de start-up françaises à l'étranger. Depuis 2015, le nombre de projets d'implantation a notamment explosé en Allemagne et en Espagne tandis que le Royaume-Uni, précurseur depuis 2012, restait à un niveau historiquement élevé.

Outre les facteurs de proximité, cette concentration européenne s'explique également par la croissance du secteur AdTech et le développement des marketplaces, dont 69 % des projets sont réalisés en Europe contre 13 % aux États-Unis.

À noter que seules 20% des start-up internationalisées ont à la fois des filiales aux États-Unis et en Europe. La grande majorité des start-up implantées en Europe (76 %) suivent des stratégies multipays sur le continent. Les start-up qui ont une stratégie d'implantation aux États-Unis vont au contraire limiter leur déploiement dans de nouveaux pays, afin de faire face aux investissements beaucoup plus lourds outre-Atlantique.

— L'ALLEMAGNE DES ADTECH —

Les start-up françaises présentes en Allemagne sont principalement actives dans les AdTech (38% des implantations) et réparties sur le territoire avec cinq zones principales d'implantation identifiées : Munich, Berlin (pour les activités de place de marché), Düsseldorf et Cologne, Hambourg (AdTech). Les trois premières zones citées concentrent chacune entre 18% et 26% des projets des start-up françaises.

— LE MIRACLE ESPAGNOL —

Le nombre de start-up françaises implantées en Espagne a été multiplié par quatre en deux ans (2015-2016), en priorité sur les secteurs AdTech, Edtech/RH, Fintech, ainsi que sur le secteur transport/infrastructures. Plus de 90% des projets d'implantation ont lieu dans deux villes : à Madrid (46%), leader sur le segment AdTech et Internet des objets, et Barcelone (47%) qui attire plutôt les projets de marketplace (à 90%) et le secteur des loisirs et du tourisme.

AVIS
D'EXPERT

« Il y a toujours un gap culturel auquel il faut se préparer. »

FRÉDÉRIC ORU
Co-fondateur et directeur international de Numa



► Numa est un accélérateur de croissance pour start-up, un accompagnateur comme il y en a beaucoup, à la différence près que cette association créée en 2000 est devenue aujourd'hui une entreprise. Par conséquent, Numa connaît parfaitement les difficultés que peuvent rencontrer des start-up, notamment quand elles cherchent à s'implanter à l'international, pour avoir lui-même expérimenté ce parcours. « Nous nous sommes transformés en entreprise en 2015 pour lever des fonds et nous internationaliser, explique Frédéric Oru, fondateur de Numa. Nous nous sommes implantés dans huit pays : d'abord en Russie, en Inde, au Maroc, au Mexique et en Espagne, et depuis cette année également à New York, Berlin et nous visons Singapour. »

► Une stratégie décalée qui, d'une part, a ciblé d'emblée des pays émergents, et d'autre part a entraîné la création non pas de filiales en propre mais de sociétés en joint-venture avec des partenaires locaux. « Ce modèle s'est révélé pour notre cas très efficace mais il n'est pas forcément reproductible pour toutes les start-up ; cela dépend beaucoup de l'activité, reconnaît Frédéric Oru. En revanche, la nécessité de s'appuyer sur des acteurs locaux pour s'implanter est à mon sens incontournable car il faut avoir une connaissance fine de l'écosystème. » Quant au choix de s'intéresser en priorité à des pays émergents, il suppose que la start-up ait une activité adaptée à un marché peu mature. « Nous voulions explorer des alternatives mais ce n'est pas forcément concluant car les start-up ont en général besoin de se développer très vite sur des marchés très riches, et l'implantation en Inde, au Mexique ou au Brésil est par ailleurs assez compliquée. »

► Reste que l'échec d'une création de filiale étrangère est d'abord la conséquence d'une mauvaise préparation plus que d'un business insuffisant, estime le fondateur de Numa. « Il y a toujours, quel que soit le pays, un gap culturel auquel il faut se préparer. Si on s'en rend compte sur place, on perd trois mois et c'est déjà trop tard. »

SCALITY, L'HYPERCROISSANCE À CHEVAL SUR DEUX CONTINENTS

JÉRÔME LECAT
Fondateur de Scality



« Nous avons choisi la côte Ouest parce qu'il y avait la proximité avec de nombreux partenaires et le savoir-faire local. »

La start-up française leader dans le cloud est présente à San Francisco, où se trouve sa direction, et à Paris, qui abrite sa R&D et ses équipes commerciales pour l'Europe. Elle est également implantée à Londres et à Tokyo. Son fondateur Jérôme Lecat revendique cette citoyenneté globale.

C'est l'une des rares entreprises de la French Tech à pouvoir revendiquer sans doute bientôt le statut de licorne, qui désigne ces jeunes pousses technologiques capables d'atteindre une valorisation d'un milliard de dollars. Scality a un pied en France, un autre en Californie. Et l'aventure américaine était pour elle une évidence. « La France représente seulement 3% du marché mondial du stockage de données dans les data centers et tous nos grands partenaires sont américains », confie son fondateur Jérôme Lecat.

Ce serial entrepreneur résidait aux États-Unis lorsqu'il a créé sa troisième start-up en 2009 : un éditeur de logiciels pour stocker des données dans le cloud à un moindre coût. L'activité démarre rapidement en réponse à la demande des opérateurs de télécoms. Le siège juridique de l'entreprise est à Paris ainsi que son centre de R&D, ses ressources commerciales, direction des ventes et marketing Europe. « Nous voulions nous ancrer dans la French Tech », explique le patron de Scality. Toute l'équipe de direction est, elle, basée à San Francisco. Une organisation bicéphale qui traduit la dimension internationale de la start-up positionnée dès l'origine sur trois continents : l'Europe, l'Amérique et le Japon. « Nous employons aujourd'hui 210 personnes, la moitié est en France, 10 sont à Tokyo, les autres à San Francisco », détaille Jérôme Lecat.

En l'espace de huit ans, la jeune entreprise est devenue leader mondial du logiciel d'infrastructure de stockage de données. Elle réalise la moitié de son chiffre d'affaires aux États-Unis, 35% en Europe et 15% au Japon, a créé une filiale en Grande-Bretagne, implanté un bureau en Allemagne, recrute des commerciaux en Espagne, est présente en Australie. Une réussite spectaculaire accompagnée de levées de fonds conséquentes : 92 millions de dollars à ce jour. Mais cette hypercroissance porte en elle le risque de dispersion, reconnaît Jérôme Lecat, qui estime que l'heure est venue de se concentrer sur les pays où l'entreprise est en position de force. À commencer par les États-Unis.

« Nous avons choisi la côte Ouest parce qu'il y avait la proximité avec nos partenaires [HP a investi 10 millions de dollars dans la société en janvier 2016, ndlr] et le savoir-faire local en matière d'infrastructures, justifie Jérôme Lecat. Mais nous avons également des bureaux à Washington, Boston et New York. S'implanter aux États-Unis est par ailleurs obligatoire à partir du moment où l'on veut séduire des fonds d'investissement américains. Il faut avoir des clients locaux de premier plan, pouvoir raconter une histoire qui se déroule sur le territoire américain avec une réelle ambition. Peu importe l'âge ou la nationalité du fondateur, ce qui compte c'est de montrer que l'on sera capable d'atteindre rapidement un milliard de dollars de chiffre d'affaires. Les investisseurs américains sont prêts à apporter beaucoup d'argent mais en retour ils placeront la barre beaucoup plus haut qu'en France, en demandant à la start-up de grandir plus, et plus vite. »

Autre difficulté à surmonter, le gap culturel qui sépare le management et la gestion d'une entreprise de part et d'autre de l'Atlantique. « Il y a par exemple ici une culture de la téléconférence ouverte en permanence

entre client et fournisseur, notamment dans les activités support et SAV », explique Jérôme Lecat. Autre incontournable : le paiement des fournisseurs en temps et en heure, sans délai, ce qui suppose une solide trésorerie, note le patron de Scality, qui met en garde par ailleurs contre les difficultés à recruter les bons profils. « Aux États-Unis, tout le monde maîtrise parfaitement la communication, mais ce n'est pas forcément le reflet des compétences, avoue Jérôme Lecat. On trouve tout le monde excellent, et on est parfois déçu. »

500 millions

de personnes
dans le monde utilisent
chaque jour les solutions
technologiques de Scality.



Des employés de Scality participent à la Course du Cœur pour sensibiliser au don d'organes.



LEVÉE DE FONDS & INTERNATIONALISATION

S'implanter à l'international représente un investissement substantiel, surtout si l'on veut traverser l'Atlantique. Une start-up qui prévoit de créer une ou plusieurs filiales à l'étranger, dans un ou plusieurs pays, doit donc s'en donner les moyens. Et ce d'autant plus si elle initie cette stratégie peu de temps après sa naissance. Une seule solution pour financer cet envol : faire appel à des investisseurs. La levée de fonds sera d'autant plus importante que les projets d'implantation sont ambitieux.

FINANCER SON DÉPLOIEMENT INTERNATIONAL

→ Étant donné l'investissement que représente l'international, il est impossible ou presque pour une start-up qui veut s'y développer de ne pas lever des fonds pour financer cette stratégie : environ 80% des start-up internationalisées étudiées par Pramex International l'ont fait.

Ces levées de fonds sont en outre étroitement corrélées au nombre d'implantations à l'étranger. C'est logique : plus on a de filiales à créer dans plusieurs pays, plus l'investissement nécessaire sera important et plus la start-up aura tendance à lever des fonds pour des montants conséquents. Les trois quarts des start-up qui s'implantent dans deux, trois ou quatre pays lèvent des fonds pour des montants cumulés compris entre 7 et 20 millions d'euros. Leurs montants cumulés seront deux fois plus importants pour des stratégies d'implantation aux États-Unis (13 millions d'euros) qu'en Europe (7 millions d'euros).

MONTANT MOYEN D'UNE LEVÉE DE FONDS DANS LE MONDE

7,0 M€

Implantation en UE

12,6 M€

Implantation aux États-Unis

« L'international est un critère essentiel qui guide nos investissements. »

ISABELLE DE CRÉMOUX
Présidente de Seventure Partners



- ▶ « Dans nos secteurs d'activité, l'internationalisation rapide d'une start-up est fondamentale », explique Isabelle de Crémoux, présidente de Seventure Partners*. Le fonds d'investissement qu'elle dirige a financé plus de 200 start-up françaises et étrangères depuis sa création en privilégiant les secteurs des sciences de la vie et du digital. Ses cibles: des entreprises en amorçage ou en développement ou des petites PME innovantes réalisant jusqu'à une cinquantaine de millions d'euros de chiffre d'affaires.
- ▶ « C'est un critère essentiel qui guide nos investissements », insiste Isabelle de Crémoux. En général les start-up qui lèvent des fonds ont cette stratégie qui coûte cher et ne peut se faire sans un investisseur. » Lequel aura des exigences précises sur les hommes et les produits. « Nous analysons en profondeur l'organisation de l'entreprise et la qualité du management en veillant à ce qu'il ne soit pas entièrement franco-français, c'est indispensable pour se positionner à l'international », détaille Isabelle de Crémoux. « Nous regardons si le business plan est réaliste, bien adapté au marché convoité, et où l'entreprise veut s'implanter. Si la start-up est intéressante mais que sa copie n'est pas jugée satisfaisante, nous la retravaillons avec le dirigeant. » Le fonds est là également pour favoriser cette implantation en ouvrant des portes et son carnet d'adresses. « Nous pouvons aider à la recherche de locaux, au montage juridique et comptable, au recrutement en mettant le dirigeant en relation avec notre écosystème.
- ▶ Ensuite l'accompagnement au quotidien de la société se fait sur la base de critères précis. « Nous surveillons la marge par produit et par pays, nous sommes attentifs à la fidélisation des équipes, au respect des règles locales et de critères hors bilan, particulièrement aux États-Unis, où la judiciarisation de l'activité économique est forte, précise Isabelle de Crémoux. Pour cela nous avons des tableaux de bord spécifiques que le dirigeant remplit avec l'aide de nos partenaires locaux et qui nous permettent de monitorer l'activité au fur et à mesure de son développement en évitant à l'entreprise de commettre des erreurs. »

*Filiale de Natixis Global Asset Management, Seventure Partners est un des leaders européens du capital-innovation.

LE CABINET LEADER DANS L'IMPLANTATION DES START-UP FRANÇAISES À L'INTERNATIONAL

NOTRE ACTION S'ORGANISE AUTOUR DE 3 PÔLES D'EXPERTISE

- LA CRÉATION DE FILIALES À L'ÉTRANGER —
- LA GESTION COMPTABLE, FISCALE & RH DE VOS FILIALES —
- LA RÉALISATION D'ACQUISITIONS À L'INTERNATIONAL —

À l'occasion de la sortie de l'étude « Les start-up françaises, championnes à l'international », Pramex lance **IMPLANT'UP**

Le programme de mentoring dédié aux start-up, pour les préparer dans leurs démarches d'implantation à l'étranger:

USA | UK | Allemagne | Espagne | Italie | Chine | Hong Kong | Singapour

COMMENT ÇA MARCHE ?

- Des webinars mensuels —
En 45 minutes, nous partagerons notre expérience sur les thématiques fiscales, comptables, RH, juridiques, visa, etc.
- Un accompagnement individualisé —
Les sociétés ayant déjà réalisé une levée de fonds de série A auront l'opportunité de parler directement de leur projet avec nos responsables pays.



NEXT INTERNATIONAL : ACCÉLÉRER SON DÉVELOPPEMENT AU-DELÀ DE SES FRONTIÈRES

LANCÉ PAR BANQUE POPULAIRE, NEXT INTERNATIONAL EST UN DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT SUR MESURE POUR TOUS LES BESOINS, QUEL QUE SOIT LE STADE DE DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL DES ENTREPRISES.



→ Banque Populaire est le partenaire de la croissance des entreprises à l'international en agissant comme assembleur de solutions. Dès la phase de projet, Banque Populaire propose aux entreprises de bénéficier du dispositif d'accompagnement Stratexio (stratégies pour l'exportation et l'internationalisation) développé par le Medef et dont elle est le seul partenaire bancaire. Ensuite, l'accompagnement monte en puissance grâce à une offre d'outils spécifiques et numérisés : gestion des comptes et des flux, Trade Finance et financement du commerce international, gestion du risque de change. Partout en France, la banque assiste les entreprises dans leurs opérations quotidiennes au travers d'un réseau de quelque 60 conseillers spécialisés sur les flux internationaux et le financement du commerce international, et via une alliance internationale de 16 banques, le club Connector, couvrant 46 pays. Enfin, Banque Populaire et Pramex International conseillent les entreprises dans leurs implantations internationales. 15 spécialistes en France et des experts présents dans une quinzaine de bureaux à travers le monde facilitent la réalisation des projets internationaux des PME-ETI, en aidant à la création de filiales ou à la réalisation d'opérations de fusion-acquisition, puis en prenant en charge la gestion administrative des sociétés. À ce jour, Pramex International gère plus de 600 filiales de PME à l'international pour que l'entrepreneur concentre ses forces sur son cœur de métier.

DES PARTENAIRES POUR ACCÉLÉRER AU BON MOMENT

60 conseillers
Banque Populaire
référents internationaux

Des clubs en région pour se projeter à l'international

Stratexio NATIXIS
bpifrance coface

Une alliance internationale de 16 banques

CONNECTOR

15 bureaux dans le monde pour faciliter les projets internationaux des PME-ETI

PRAMEX INTERNATIONAL

Pour en savoir plus et contacter un conseiller dans votre région, rendez-vous sur www.cockpit.banquepopulaire.fr

Document réalisé par Banque Populaire - Groupe BPCE - juin 2017
Agence : Everyday Content
Crédits photos : Couverture et illustrations - Eiko Ojola, page 2 - Greg Gonzales, page 12 - Inria/Photo C. Tourniaire, DR.
Impression : Ateliers réunis

ENTREPRENEURS, RETROUVEZ DES INFORMATIONS ET DES EXPERTISES POUR ACCÉLÉRER VOTRE CROISSANCE

... SUR LE WEB :

LES EXPERTISES POUR ACCÉLÉRER
VOTRE CROISSANCE :

- innovation,
- international,
- croissance externe...

•

•

•

LES BELLES
HISTOIRES
D'ENTREPRENEURS



www.cockpit.banquepopulaire.fr

L'ACCOMPAGNEMENT
BANQUE POPULAIRE

- des conseillers
spécialisés
à portée de clic
- un simulateur
de prêt à l'innovation

... SUR **LinkedIn**



REJOIGNEZ LA COMMUNAUTÉ
DES ENTREPRENEURS !

<https://fr.linkedin.com/company/cockpit-pour-les-entrepreneurs>



#FrenchStartup

@BanquePopulaire

ADDITIONNER LES FORCES
MULTIPLIER LES CHANCES

