



INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES FRANÇAISES :

Quelles tendances et quels facteurs clés de succès ?



Sommaire

01.

3 tendances à l'internationalisation des entreprises 4

Un dynamisme constant en dépit des crises 4

Un recentrage sur l'Europe au détriment de l'Asie 5

Une stratégie d'internationalisation différente selon la typologie de l'entreprise 7

02.

Les questions clés d'une internationalisation réussie 8

Comment choisir les pays dans lesquels s'implanter ? 8

Est-ce utile de créer une filiale pour acquérir ses premiers clients ? 9

Quelle équipe constituer pour réussir son implantation ? 10

Quels délais pour créer une filiale ? 11

Quelle structure créer ? 12

03.

Le budget et le financement d'un projet international 14

Quel budget ? 14

Les financements 15

04.

5 recommandations pratiques pour se déployer 16

Mobiliser toutes les équipes 16

Faciliter le contrôle par la maison mère 17

Se doter des bons outils 17

Harmoniser les pratiques RH dans le monde 18

Quel est le bon moment pour créer sa filiale ? 19

“



Le mot d'introduction

Depuis 30 ans, Pramex International accompagne les entreprises françaises dans leurs projets d'implantation à l'international. Cet anniversaire est l'occasion idéale de vous proposer notre **analyse des tendances de l'internationalisation des sociétés françaises, basée sur ces 5 dernières années**. Période inédite et mouvementée, elle offre des opportunités internationales aux entreprises audacieuses.

Au-delà des tendances, nous souhaitons partager avec vous les **facteurs clés de succès** indispensables pour s'implanter à l'étranger, ainsi que les bonnes pratiques et quelques écueils ou idées reçues.

Ce livre blanc vous apporte les **informations essentielles pratiques** et notre retour d'expérience depuis 30 ans tant sur le sujet de création de filiale à l'étranger que sur les opérations de croissance externe à l'international.

PRAMEX INTERNATIONAL EN CHIFFRES

- 30 ans de succès
- 1 000 entreprises accompagnées chaque année
- 17 implantations dans 13 pays
- 135 collaborateurs

01.

3 tendances à l'internationalisation des entreprises



Chaque année, Pramex International analyse le marché de l'internationalisation à travers ses clients et prospects. Compte tenu de la pandémie de 2020, l'année 2021 apparaît comme une année de rattrapage. Aussi, il nous a semblé plus pertinent de dégager des tendances sur une période plus longue en prenant en compte la période 2017 - 2021. Des tendances fiables issues de plus de 4 500 projets d'implantation à l'international répartis sur une cinquantaine de pays.

UN DYNAMISME CONSTANT EN DÉPÎT DES CRISES

Le marché de l'implantation à l'international concerne environ **10 000 entreprises françaises**, qui ont la capacité de s'implanter par création de filiale ou acquisition à l'étranger. Ce marché **se développe à un rythme soutenu**, en raison de la volonté des entreprises françaises d'acquérir une clientèle internationale.

Depuis 2020, les pouvoirs publics français ont **contribué à renforcer la trésorerie des entreprises** grâce à plusieurs dispositifs : aides sectorielles dans le cadre du Plan France Relance, PGE (Prêt Garanti par l'État), report des échéances.

Des aides destinées à lutter contre les hausses des prix de l'énergie et des matières premières ont pris la suite cette année, à l'instar du programme InvestEU de la Commission européenne. Ce dispositif soutient la **relance économique et industrielle des entreprises**.

Certaines entreprises ont ainsi profité d'un confortable cash-flow pour se déployer à l'international. Les projets se lancent désormais plus rapidement avec plus d'accompagnement, quelle que soit l'entreprise. Le pilotage des implantations se professionnalise et les entreprises n'hésitent plus, de manière

pragmatique, à stopper un projet en cas d'échec. Globalement, **les entreprises françaises font preuve de plus de maturité à l'international**.

De nouvelles réflexions ont émergé pendant la pandémie. Au plus fort de la crise, les dirigeants d'entreprise ont dû s'adapter. Ils ont développé l'international en conservant leurs équipes commerciales en France, avec les moyens de visioconférence. Ils ont imaginé pouvoir pérenniser cette organisation après la pandémie. Toutefois, dès la réouverture des frontières, nous avons noté la volonté des entreprises françaises de revenir à des schémas plus classiques en s'implantant localement pour créer de la proximité avec leurs prospects et leurs clients.

Qu'attendre de 2023 ? Alors que de nombreuses cassandres annoncent déjà une année de repli, il est important de saisir les opportunités. Les taux d'intérêt remontent de 1,8 % à 4 % mais demeurent accessibles et en deçà de l'inflation. Le repli ne sera jamais une clé du succès et les **marchés étrangers constituent des relais de croissance** particulièrement intéressants en période de crise. Fin 2022, les entreprises françaises gardent le cap. Nous ne notons pas de ralentissement de la demande d'implantations à l'étranger. D'ailleurs, les exportations françaises se portent bien également avec une hausse de 5 % au 3e trimestre 2022, d'après la direction des douanes.

UN RECENTRAGE SUR L'EUROPE AU DÉTRIMENT DE L'ASIE

Depuis plusieurs années, les entreprises françaises adoptent de véritables stratégies d'implantation à l'international.

La pandémie de Covid-19 a renforcé les tendances observées les années précédentes. Les sociétés font preuve d'agilité face aux crises des deux dernières années et savent désormais rapidement s'adapter dans un monde incertain et mouvant.

Par exemple, le secteur industriel diversifie ses sources d'approvisionnement. D'autant plus que les entreprises s'intéressent désormais à leur impact environnemental et tentent d'améliorer leurs flux pour diminuer leur bilan carbone.

Les entreprises ont tendance à **se lancer sur des marchés sécurisés et matures**. Ainsi, sur les 5 dernières années, près d'un **projet d'implantation sur deux concerne l'un des cinq pays** suivants : États-Unis, Espagne, Royaume-Uni, Allemagne, Italie.

15%

Les États-Unis conservent la première place avec 15 % des parts de marché des implantations internationales

9 à 10%

L'Espagne, le Royaume-Uni et l'Allemagne constituent un trio quasi égalitaire avec chacun 9 à 10 % des parts de marché

5%

L'Italie termine ce quintette avec 5 % des parts de marché

“



Le marché américain
vu par Nicolas Ferry
Directeur Pramex International USA

Le dynamisme du marché américain se confirme avec une croissance exponentielle des projets en 2021 et 2022. Les changements politiques influencent peu la décision de s'implanter sur ce marché sécurisé, mature et innovant. Le rêve américain concerne toutes les structures, que ce soit par croissance externe (PME et ETI) ou par création de filiale (startups, PME et ETI).



20%

L'Amérique du nord
(Canada, USA, Mexique)
focalise 20 % des
projets d'implantation

50%

tandis que l'Europe
représente 50 % des
projets sur la période
2017-2021

Il est intéressant de noter que **le Brexit n'a pas eu d'impact sur les projets d'implantation au Royaume-Uni sur la période 2017-2021**. Sa part de marché est restée stable, en dépit des incertitudes politiques. Certaines entreprises ont même dû créer des filiales britanniques pour anticiper des questions fiscales, notamment au niveau de la TVA, ou contourner des barrières douanières.

Plusieurs raisons expliquent ces données :

Une tendance naturelle au repli sur soi en période de crise, particulièrement marquée chez les PME et les ETI, qui recentrent leurs investissements sur des pays connus, partageant les mêmes valeurs.

Les projets des startups se concentrent sur ces mêmes marchés (USA, Royaume-Uni, Allemagne, Espagne), qui constituent des marchés matures pour des services et solutions technologiques. Or, les projets menés par les startups sont en forte progression, passant de 24 % à 2017 à 32 % en 2021.

“



Le marché asiatique

vu par Catherine Song
Directeur Pramex International Chine
et Christophe Piquée
Directeur Pramex International Singapour

Ces dernières années, nous assistons à un rééquilibrage des activités dans tous les pays d'Asie. Simplanter en Chine nécessite un budget conséquent en phase de création comme en vitesse de croisière. L'Inde est un pays qui suscite l'intérêt mais apparaît culturellement compliqué. Une entreprise qui décide de se lancer en Asie doit appréhender des différences culturelles, réglementaires et techniques marquées.

En parallèle, **l'Asie connaît une baisse de son attractivité**, depuis plusieurs années. Les projets internationaux menés par les sociétés françaises en Asie passent de 19 % en 2017 à 11 % en 2021.

L'Asie est si vaste qu'elle connaît actuellement une **dilution des places d'intérêt**. Singapour s'affirme comme un hub pour les sociétés étrangères en Asie et concentre l'attention de 3,8 % des projets sur la période, tandis que Hong Kong a souffert de son instabilité politique. L'attractivité de l'Asie du sud-est ne se traduit pas encore dans la réalité, d'après notre baromètre.

Quant à la Chine, elle a maintenu son attractivité jusqu'au début de 2021, puis elle a subi l'effet de la pandémie avec une fermeture des frontières strictes. Elle voit sa part de marché divisée quasiment par 2 en 2021, comparé à 2020.

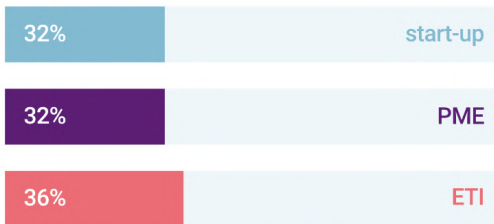
“



Le marché européen
vu par Diego Daccarett
Directeur Pramex International Espagne

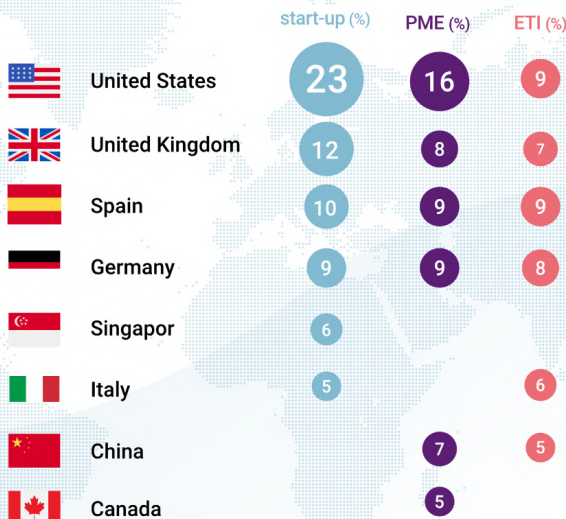
En Europe, les entreprises françaises avancent rassurées : le chemin est déjà tracé par les grandes sociétés, la zone Euro et l'harmonisation des réglementations facilitent les échanges, les différences culturelles sont moins marquées que sur le grand export. Nos clients disposent d'une connaissance fine des territoires d'intérêt, par ville plutôt que par pays ou par zone. L'impulsion du CEO est primordiale pour entraîner ses équipes françaises dans son sillage.

UNE STRATÉGIE D'INTERNATIONALISATION DIFFÉRENTE SELON LA TYPOLOGIE DE L'ENTREPRISE



Les approches des marchés internationaux diffèrent selon la typologie de l'entreprise. En 2021, les startups (32 %), les PME (32 %) et les ETI (36 %) se partagent presque à parts égales le marché de l'implantation à l'international.

"Source : baromètre de l'implantation à l'international, Pramex International-Banque Populaire"



- Les startups ont tendance à se lancer très tôt à l'international, dès l'étape de la série A. Leurs investisseurs les accompagnent souvent dans cette voie. Capter des marchés internationaux fait partie de leur business plan ab initio. Ces startups évoluent fréquemment dans le domaine de la Tech et des services, plus faciles à déployer. Depuis 5 ans, leur part de marché dans l'internationalisation a bondi de 33 %.
- Les ETI se développent surtout dans un second temps, après avoir éprouvé leur business model en France. Elles sont suffisamment dimensionnées en

interne pour aborder l'international mais procèdent volontiers par étapes successives. La croissance externe est un moyen privilégié par ces sociétés pour atteindre une taille critique plus rapidement sur les marchés étrangers.

- De leur côté, les PME sont plus circonspectes sur leur capacité à se projeter à l'international.

Quelle que soit la taille des entreprises, elles ont **besoin d'accompagnement** : Bpifrance pour le financement de l'export, Business France pour l'approche des marchés et Pramex International pour l'accompagnement opérationnel.

Les questions clés d'une internationalisation réussie

Toute société qui envisage de conquérir un marché étranger se pose de nombreuses questions en amont.

Du choix du pays au financement, du meilleur moment au choix de la structure, voici un florilège des principales questions posées à nos équipes.

COMMENT CHOISIR LES PAYS DANS LESQUELS S'IMPLANTER ?

Choisir son premier pays d'implantation est le plus important. D'ailleurs, il est parfois opportun de se lancer simultanément sur 2 ou 3 pays, plutôt qu'un seul. En cas d'échec sur un premier marché, cela permet d'avoir une solution de repli.

Deux approches existent :

L'approche subie :

Il s'agit d'une approche plutôt opportuniste, consistant à déployer ses équipes là où la société reçoit le plus de demande entrante.

L'approche choisie :

Cette approche est le fruit d'une réflexion minutieuse, une réelle prise de recul, un benchmark, aboutissant à une roadmap internationale précise.

Les objectifs sont parfois différents : vouloir devenir le leader européen de son secteur ou conquérir les marchés américain ou chinois.

Les principaux critères sont souvent :

- Le **potentiel de marché** : vos clients cibles sont-ils présents dans ce pays ? Vos concurrents français ou des concurrents locaux sont-ils déjà implantés ? Quel sera votre avantage décisif et votre différenciation ?
- La **réglementation locale** joue un rôle important. Idéalement, elle doit peu impacter vos projets, que ce soit pour les normes sectorielles, ou dans le domaine de l'implantation juridique d'une filiale et de sa gestion (RH, la fiscalité,...).
- Les **différences culturelles** enrichissent votre offre, sans constituer un frein.
- La **stabilité économique de la zone**

EST-CE UTILE DE CRÉER UNE FILIALE POUR ACQUÉRIR SES PREMIERS CLIENTS ?

La question du timing se pose différemment pour chaque société, en fonction de la nature de ses activités : produits ou services, physique ou digital. Il n'y a pas de recette miracle, seulement un bon pilotage du projet et une bonne connaissance des enjeux locaux.

La question centrale est le time-to-market, qui impose de prendre des risques pour profiter d'une opportunité. Il est très présent dans la Tech. Être présent le premier pour capter le marché, même si cela a un coût important.

Des tendances se dégagent par type de société. Les PME et ETI auront tendance à valider leur positionnement sur le marché national. L'objectif est d'y occuper une position de leader et y générer un niveau de chiffre d'affaires, ou de rentabilité suffisant, avant de s'aventurer à l'étranger. Quant aux startups, leur internationalisation sera concomitante à leurs levées de fonds. En général, la série A permettra de se lancer dans un ou deux pays européens. La série B permettra d'attaquer le marché américain.

Faut-il d'abord **créer une filiale pour générer du business, ou développer dans un premier temps un flux d'affaires à partir de la France** ? C'est l'éternelle histoire de la poule et de l'œuf.

Anticiper la création d'une filiale à l'étranger, afin de séduire plus rapidement ses premiers clients sur un nouveau marché, est une stratégie qui se solde fréquemment par un échec. Les délais d'acquisition des premiers clients étant très longs, la maison mère finit par perdre patience face aux coûts engendrés et décide au bout de 12, 18 mois, ou 24 mois d'abandonner. Il nous semble plus pérenne d'initier les premiers contrats depuis la France et générer un chiffre d'affaires, qui pourra absorber les coûts générés par l'existence d'une filiale et une partie des frais d'un premier collaborateur sur place.

En termes de délais, il vous faudra probablement 3 années avant d'affirmer que votre société a réussi à s'établir sur un marché étranger. Nous identifions trois étapes :

Etape 1 :

La première année est dédiée à la réalisation d'une étude de marché et la signature des premiers clients.

Etape 2 :

La seconde année sert à déployer une équipe locale et affiner votre compréhension du marché, des concurrents et des attentes de vos prospects.

Etape 3 :

La troisième année permet de pérenniser votre business et faire décoller le nombre de clients et votre chiffre d'affaires.

QUELLE ÉQUIPE CONSTITUER POUR RÉUSSIR SON IMPLANTATION ?

Nos exemples d'implantations réussies présentent un point commun : **une équipe dirigeante impliquée en France** pour déployer une stratégie internationale. Le CEO doit réussir à mobiliser ses équipes juridiques, financières et RH. Leur capacité à échanger en anglais de manière fluide est indispensable. Un projet international s'anticipe pour apprendre et comprendre les différences à chaque niveau de poste.

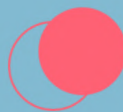
Il est important de s'assurer que la maison mère pourra **dédier les équipes suffisantes en France pour suivre et piloter l'international**. Consacrer un peu de temps quand on peut, dans un planning surchargé, ne fonctionne pas.

A cela s'ajoutent le décalage horaire et la distance. L'équipe, basée au siège, doit faire face à l'amplitude horaire : de l'Asie tôt le matin aux États-Unis tard le soir ! Une équipe administrative et financière dédiée doit se mettre en place pour tenir le rythme.

En local, le recrutement du premier salarié constitue l'étape clé d'une implantation à l'international. De lui dépendra une grande partie du succès du projet. La direction France doit lui accorder le temps nécessaire et se déplacer dans le pays fréquemment pour le rencontrer avec son équipe, l'intégrer, l'animer et l'écouter. L'équipe locale doit ressentir l'importance du projet d'implantation pour la direction. Faute de quoi, leur implication s'en ressentira.

Faut-il recruter ses collaborateurs internationaux par le réseau physique, les réseaux sociaux, un cabinet de recrutement, une annonce ? Est-il préférable de les recruter en France, ou directement sur place ? Quel contrat de travail leur proposer selon l'état d'avancement du projet (filiale déjà créée ou non) ?

Finalement, les mêmes questions se posent aujourd'hui en France. La différence est qu'une erreur de recrutement peut conduire à l'échec de tout un projet d'implantation à l'étranger.



QUELS DÉLAIS POUR CRÉER UNE FILIALE ?

Les délais de création d'une filiale sont très variables d'un pays à l'autre.

Aux États-Unis, la création d'une "corporation" dans l'État du Delaware prend quelques jours. Toutefois, il faut compter un mois pour ouvrir un compte bancaire, compte tenu des vérifications KYC (*know your customer*). Ajoutez à cela 3 mois pour obtenir un visa si vous souhaitez envoyer l'un de vos collaborateurs sur place.

Autre exemple avec l'Espagne : une dizaine d'interlocuteurs différents interviennent pour la création

d'une filiale tels que traducteurs, notaires, police, fisc, etc. La procédure passe par plusieurs étapes successives dont chaque délai est laissé à la diligence de son interlocuteur... Au total, nous estimons nécessaire de prévoir 4 à 5 mois.

Anticipation et patience sont des qualités nécessaires pour un projet d'internationalisation, y compris aux frontières de la France.

	Délais création de votre filiale au RCS	Délais indicatif global pour être opérationnel	Délais pour embaucher techniquement le premier salarié local*
Hong Kong	1 sem.	1,5 mois	1 sem.
Chine	2-3 mois	5-6 mois	5-6 mois
Inde	3-4 mois	5 mois	5 mois
Singapour	1 sem.	1-2 mois	2 sem.
UK	1 sem.	2-3 mois	1 sem.
Allemagne	2-3 mois	5-6 mois	5-6 mois
Italie	2 mois	5 mois	2,5 mois
Espagne	5 mois	8 mois	5 mois
USA	2 jours	1,5 mois	2 jours
Brésil	2-3 mois	3-4 mois	2-3 mois
Maroc	1,5 mois	2 mois	1,5 mois

Il s'agit de moyennes, basées sur notre expérience

*Dans certains pays, il est possible d'embaucher un premier salarié avant la création de votre filiale. Nous recommandons d'attendre la création de votre structure avant de formaliser le premier contrat.

Que signifie délais indicatif global pour être opérationnel ? Disposer d'un compte en banque opérationnel, être en capacité de facturer vos clients et de payer vos salariés. Les salariés embauchés sont des salariés locaux, sans contrainte de visa. Prévoir des délais supplémentaires dans le cas où un processus d'immigration est à envisager.

QUELLE STRUCTURE CRÉER ?

Il existe mille et une façons d'explorer un marché à l'international : export pur et simple depuis la France, distribution directe ou indirecte de ses produits, création de filiale, opération de croissance externe, etc.

Une implantation physique demeure la solution privilégiée et un arbitrage se réalise entre création de filiale et acquisition de cibles locales.

Dans 90 % des cas, les projets de création de **filiales à l'étranger sont des bureaux commerciaux** (d'après le baromètre Pramex International-Banque Populaire).

Le choix de la structure est parfois **imposé par la réglementation locale**. Ainsi, aux USA, le bureau de représentation n'existe pas. La création d'une société est donc obligatoire.

En général, vous aurez le choix entre la création d'un bureau de représentation, la succursale, ou la filiale.

Ce choix s'opère en appréciant les **risques juridiques, financiers et fiscaux**. La notion d'**établissement stable**, sur laquelle nous reviendrons dans la dernière partie, est un élément important à connaître avant de faire son choix.

- **Le bureau de représentation** vous permettra de faire la promotion de votre société et de vos produits/ services dans un pays, mais en aucun cas de faire de la prospection et la vente. En conséquence, vous ne pouvez pas réaliser de chiffre d'affaires avec un bureau de représentation. Vous n'avez pas à tenir de comptabilité, ni à réaliser de déclarations fiscales locales.
- **La succursale et la filiale** sont des entités qui vous permettent de réaliser une activité de prospection dans un pays donné et vous obligent à tenir une comptabilité et à réaliser des déclarations fiscales.

Quelques écueils à éviter :



Ne créez pas votre filiale en ligne

Par exemple aux États-Unis, ou à Singapour, évitez de créer votre société directement sur le web ! Souvent, ces sites n'assurent aucun suivi et aucune modification liée à la vie de l'entreprise.



Évitez d'ouvrir un compte dans une grande banque internationale

Il n'est pas forcément utile de changer de banque pour adopter une banque internationale présente dans les pays visés. En général, les succursales de ces grandes banques travaillent de manière autonome et ne tiennent pas compte de l'historique avec leur maison mère. Elles doivent appliquer les obligations de leur propre régulateur en termes de KYC et leur propre stratégie commerciale. In fine, cela ne facilite pas l'ouverture d'un compte bancaire sur place ! Au contraire, **une banque locale** aura des processus a priori plus simples et plus personnalisés.



Protégez vos droits de propriété intellectuelle

Avant de vous lancer sur un marché international, protégez vos marques et logos. Des distributeurs peuvent copier vos produits, espérant qu'une entreprise française ne se lancera pas dans une action en justice à l'autre bout du monde !



Ne sous-estimez pas le temps nécessaire

Le recrutement et le pilotage des RH prennent du temps et nécessitent une adaptation aux pratiques du pays.



Maîtrisez le risque juridique

Certains avocats profitent des failles des entreprises étrangères par rapport à la réglementation locale. Ainsi, aux États-Unis, à une époque, un site non conforme à l'*Americans with disabilities act* (ADA) était poursuivi en justice. De la même manière, vérifiez les règles en matière de responsabilité des produits.



Evitez de proposer des conditions salariales à la carte dans chaque pays

D'après notre expérience, **la plupart des litiges proviennent de sujets RH**. Il est opportun de proposer une politique RH applicable à l'ensemble des collaborateurs d'une même filiale. Certains pays se montrent plus sensibles sur ce sujet.

Par exemple, aux USA, une bonne pratique consiste à mettre en place un employment book dès que possible pour définir les règles de l'entreprise. Ce document définit tout ce qui n'est pas écrit ailleurs, faute de contrat de travail détaillé et d'accord collectif : congés pour événement familial, dress code, assurance santé, horaires de travail, etc.

Le budget et le financement d'un projet international

Le budget et le financement d'un projet international constituent **la partie la plus stratégique d'un projet d'implantation internationale**.

Dans la quasi-totalité des situations, **le projet ne pourra pas se financer localement**. Un actionnaire français disposant d'une filiale américaine n'a aucune chance d'obtenir un financement local auprès d'une banque US, lors des premières années d'existence de sa structure. C'est donc en France qu'il convient de chercher.

QUEL BUDGET ?

Tout projet international est relativement onéreux et il est inutile de prétendre se lancer sans fonds suffisants. Des disparités existent selon les régions : l'Asie et l'Amérique nécessitent, en général, des moyens plus importants que l'Europe.

D'après notre expérience, l'implantation aux Etats-Unis est accessible à des PME générant un chiffre d'affaires groupe supérieur à 5 millions d'euros. En dessous, elle ne bénéficie ni de l'organisation, ni des ressources indispensables pour réussir sur le marché américain. Pour les startups, une levée de fonds à hauteur de 4 à 5 millions d'euros permet d'envisager une implantation par croissance organique aux USA. Une filiale avec une équipe de 2 à 3 personnes peut nécessiter un budget annuel de fonctionnement d'au moins 750 000 USD.

En Europe, même s'il existe des variations de salaire entre l'Espagne et l'Allemagne, le ticket d'entrée se situe autour de plusieurs centaines de milliers d'euros par an. En Espagne, comptez 300 000 à 400 000 euros environ pour un fonctionnement avec 2 à 3 personnes.

En Chine, pour un projet d'implantation à Shanghai avec 2-3 collaborateurs, dont un expatrié, prévoir un budget de fonctionnement de 400 000 à 500 000 euros par an.

LES FINANCEMENTS

Heureusement, il existe plusieurs leviers de financement :

1

Les fonds propres

Utiliser sa propre trésorerie ou ses fonds propres. Le premier projet international sera plus compliqué à financer. Les banques accordent plus facilement leur confiance après un premier succès.

2

La dette bancaire

Le financement à moyen terme par le recours au crédit fonctionne bien. Le prêt réalisé en France est le principal moyen de financement utilisé par les PME et les ETI.

Qui dit prêt dit garantie. Les plus grandes entreprises parviendront peut-être à échapper à une garantie de prêt, parce que leur banque cherchera à préserver sa relation client. Pour les autres, Bpifrance peut proposer des **garanties de financement**

Bpifrance peut également intervenir en **cofinancement**. Ainsi, elle prête une partie du besoin et garantit l'autre partie prêtée par la banque. Le risque résiduel diminue donc de manière importante.

Sa connaissance des spécificités de l'international permet à Bpifrance de proposer des solutions adaptées : un **prêt avec 2 ans de franchise et 5 ans de remboursement**. Les banques adoptent alors parfois les mêmes conditions. Ainsi, cette période de franchise couvre le temps de latence plus long d'un projet international.

Bpifrance, première banque publique d'investissement, propose une garantie en fonds propres de votre filiale étrangère. Cette garantie concerne la création de filiale, le renforcement des fonds propres d'une filiale existante ou le rachats de parts sociales ou de titres.

3

L'assurance prospection

Bpifrance propose également une **assurance prospection** qui prend en charge les frais d'amorçage sur un marché : frais de salon, frais de bureau, premiers salariés, VIE (volontaire international en entreprise), traduction du site web dans la langue locale, déjeuners clients et prospects, etc.

Les fonds propres de l'entreprise et le projet sont étudiés par la banque publique. Elle verse une avance sur une période de prospection de 2 à 4 ans, suite à laquelle une période de franchise de 2 ans intervient. Ensuite, l'entreprise rembourse sur 3 ou 4 ans. Ici encore, Bpifrance accorde le temps nécessaire à la réussite d'un projet international.

Pour les opérations de croissance externe, Bpifrance propose le fonds build-up, un mix de cofinancement et d'accompagnement à l'achat d'une entreprise étrangère.

04.

5 recommandations pratiques pour se déployer

Pour terminer ce guide, voici quelques recommandations pratiques tirées de notre expérience aux côtés de plus de 1 000 entreprises françaises accompagnées chaque année.



MOBILISER TOUTES LES ÉQUIPES

Trop souvent, les sociétés françaises abordent leur projet d'implantation à l'international sous un seul prisme RH, juridique ou financier. Or, il est absolument indispensable de mener une **réflexion globale** et d'envisager les implications de chaque sujet entre eux :

- L'embauche d'un salarié à l'étranger peut-elle qualifier votre présence en établissement stable, avec ses conséquences fiscales ?
- Quels flux de facturation souhaitez-vous mettre en place ?
- Comment harmoniser vos pratiques RH en France et à l'étranger ?
- Comment remonter les bénéfices ?
- Quelle politique de prix de transfert prévoir ?

- Avez-vous souscrit les assurances nécessaires ?
- Vos marques et brevets sont-ils protégés dans chaque pays ?

Cela nécessite au préalable une **connaissance des spécificités locales**, des règles légales en vigueur et des bonnes pratiques. Nous observons que certains clients osent parfois adopter des pratiques RH ou fiscales plus risquées à l'étranger qu'en France.

Pour réussir, **mobiliser toutes les équipes support simultanément** sur le déploiement à l'étranger, dès la genèse du projet, apparaît comme la meilleure solution pour éviter les mésaventures et les pertes de temps. N'oubliez pas que lorsque vous arrivez sur un nouveau marché, votre entreprise repart de zéro, avec moins de moyens pour conquérir un marché concurrentiel et adapter parfois son business model à une autre culture.

FACILITER LE CONTRÔLE PAR LA MAISON MÈRE

La maison mère française doit **piloter réellement son déploiement à l'international** et disposer à tout moment des bonnes informations.

Les intérêts d'un country manager et ceux de l'entreprise française peuvent diverger. **Accorder sa confiance à une personne éloignée** du siège, disposant de peu de ressources et de grandes responsabilités, peut être un pari risqué. La confiance n'exclut pas le contrôle ! L'entreprise française fournit les moyens et doit légitimement suivre les résultats.

Des prestataires externes, comme Pramex International, accompagnent utilement le quotidien d'une filiale et cela offre à la maison mère française une **voix objective sur la situation locale**.

Ces prestataires constituent un relais important, en particulier en cas de départ soudain du country manager. Rappelons que, dans certains pays, le départ de collaborateurs peut s'effectuer quasiment du jour au lendemain. Avoir mis en place en amont une documentation, un back-up en France mais aussi un contrôle métier sur la stratégie commerciale adoptée s'avère alors salutaire.

Sur le plan administratif, quelques **mesures simples** et de bon sens sécurisent le périmètre et facilitent le contrôle par la maison mère :

- permettre à l'équipe du siège d'accéder directement aux comptes bancaires locaux ;
- mettre en place des seuils de mouvements bancaires, au-delà desquels le siège est systématiquement informé ;
- permettre au siège d'être en contact direct avec les cabinets comptables, juridiques et RH locaux retenus, sans passer par l'intermédiation du country manager.
- vérifier l'état des dettes de votre filiale vis-à-vis de l'État dans lequel vous êtes implanté, en utilisant le grand livre comptable périodiquement.

Enfin, la question de la gouvernance de la filiale revient à chaque projet au cœur des échanges avec nos clients. Pramex International recommande en général de ne pas **confier la gérance** au country manager, nouvellement recruté, mais de lui confier une délégation de pouvoir, quand cela est possible. En cas de départ du country manager, cela permet d'éviter toute situation de blocage au niveau juridique et financier.

SE DOTER DES BONS OUTILS

Pour faciliter le contrôle par la maison mère et maîtriser la gestion financière du groupe, l'entreprise doit se doter d'**outils de consolidation des données**. Un ERP (entreprise resource planning) capable d'intégrer les données comptables issues de tous les pays facilement, sans retraitement chronophage et sans ressaisie. C'est d'autant plus important que les deadlines et impératifs français et locaux ne coïncident pas toujours.

Pour alimenter cet ERP, les données comptables locales devront faire l'objet d'un paramétrage initial et d'un bon mapping par le prestataire, afin de permettre un échange de données optimisé. Par exemple, en Asie, la réglementation impose fréquemment des outils différents de ceux utilisés en Europe.

La bonne pratique consiste à **disposer de toutes les données mondiales au siège** pour pouvoir les intégrer dans le périmètre français, en temps utile. Au-delà des logiciels, l'entreprise reconstitue son écosystème dans le pays, en s'appuyant sur des tiers de confiance comme Pramex International.

HARMONISER LES PRATIQUES RH DANS LE MONDE

Développer une politique RH globale, travailler sa marque employeur, se rendre attractif pour les talents français et étrangers font partie des préoccupations grandissantes des entreprises. Des séminaires RH peuvent permettre d'harmoniser les pratiques, de créer une stratégie People unifiée et de rencontrer toutes les équipes.

L'uniformisation des pratiques RH se heurte parfois aux contingences locales. Il n'est pas toujours possible d'offrir les mêmes avantages aux collaborateurs. Des équivalences peuvent être trouvées pour se rapprocher de la politique RH du groupe. Par exemple, les BSPCE (bons de souscription de parts de créateur d'entreprise) sont tendance au sein des sociétés françaises, notamment des startups, mais constituent des dispositifs lourdement imposés entre les mains du salarié dans de nombreux pays.

Proposer des avantages alternatifs peut coûter cher à la maison mère, à la filiale ou au collaborateur. Mais alors, quels avantages en nature proposer à ses salariés basés dans une filiale ?

Mettre en place une **politique RH équitable** à défaut d'être égalitaire prend du temps. Le temps de connaître chaque pays pour adapter sa politique au niveau local et le temps de comprendre les attentes des collaborateurs locaux. Le droit du travail et le droit fiscal diffèrent très nettement d'un pays à l'autre, y compris au sein de l'Union européenne où l'harmonisation est loin d'être effective dans ces domaines.

La question organisationnelle du télétravail à l'international, en Europe et dans le monde

Depuis deux ans, le télétravail a envahi nos vies. Aussi certaines entreprises s'interrogent sur la possibilité d'embaucher des salariés à l'étranger en mode 100 % remote. L'entreprise doit autoriser, encadrer et limiter le télétravail au sein d'une **charte**, ou d'un **accord collectif**, et dans sa **relation contractuelle** avec le télétravailleur.

Le télétravail à l'international ouvre les opportunités de recrutement mais pose des questions. Peu de textes dans le droit français, ou le droit européen, cadrent le télétravail à l'international, à l'inverse du détachement, ou

de l'expatriation. Les employeurs et les salariés peuvent se retrouver dans un flou qui est source d'insécurité. Par exemple, quelles sont les implications de cette situation sur le paiement des cotisations sociales ? Quelles assurances prévoir ?

Hors Europe, le **travail illégal** constitue le principal risque juridique, faute d'autorisation de travail délivrée dans le pays. Ces notions évoluent à l'instar des visas digital nomad disponibles dans une cinquantaine de pays depuis quelques mois.



QUEL EST LE BON MOMENT POUR CRÉER SA FILIALE ?

Des divergences apparaissent souvent quant au meilleur moment pour créer sa filiale entre le CEO et ses équipes RH, entre les coûts engendrés par une filiale et le besoin de sécuriser ses activités, ses premières embauches. Il est, par exemple, très difficile de **recruter le meilleur candidat sans structure locale**. Or, dans de nombreux pays, cette création de filiale prend du temps avant d'être opérationnelle. Au-delà de la création de la structure juridique, il conviendra de prévoir les délais pour créer un compte bancaire et réaliser les enregistrements auprès du fisc et de la Sécurité sociale.

Tant que vous n'avez pas pris la décision de créer une filiale, vous prenez le risque de voir l'administration fiscale qualifier votre présence en établissement stable. Cette notion fiscale recouvre une installation fixe d'affaires pour exercer une activité. Cette définition retenue par l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique) sous-entend qu'il existe une entreprise "principale" dans un pays. La création d'une valeur ajoutée entraîne alors une imposition dans le pays d'accueil :

- si son objet correspond à l'activité principale de la maison mère,
- et si elle est générée par une organisation locale durable.

Même en l'absence de structure juridique locale, une entreprise de fait peut être reconnue par l'administration fiscale.

Compte tenu de l'absence de critères précis tels qu'un seuil de chiffre d'affaires ou un nombre d'employés, la notion d'établissement stable crée une incertitude juridique auprès des dirigeants. L'administration se base sur des faisceaux d'indices, variables en fonction des accords internationaux. Les risques sont à la fois d'ordre social (rappel de cotisations sociales, travail illégal), fiscal (rappel d'impôt sur les bénéfices et de TVA) et pénal (activité occulte).

Rapidement, la création d'une filiale s'impose donc pour :

- diminuer les risques,
- augmenter la notoriété de l'entreprise localement,
- convaincre les clients et partenaires de l'intérêt de l'entreprise pour leur pays,
- convaincre des collaborateurs de rejoindre l'aventure.

**Créé depuis 30 ans,
Pramex International
accompagne désormais chaque
année plus de 1 000 PME, ETI
et startups dans leurs projets
d'implantation à l'international.**

Nous assistons nos clients lors de la création de leurs filiales à l'international, puis dans leur gestion administrative quotidienne : comptabilité, fiscalité, ressources humaines, vie sociale, reporting, etc.

Nous conseillons également les PME et ETI françaises dans leurs projets d'acquisition à l'international sur des opérations de 5 à 150 M€.

Nos équipes présentes dans 13 pays ont une parfaite connaissance des règles et des meilleures pratiques locales. Notre volonté est de créer un pont culturel entre l'entreprise en France et ses filiales, grâce à un accompagnement quotidien et transversal sur les aspects RH, comptables, administratifs et fiscaux. Nous visons ainsi à rassurer vos équipes, à sécuriser vos projets et à assurer un back-up indispensable au succès.

Pramex International est une filiale du groupe BPCE.

Vous avez un projet d'internationalisation ?

Pramex International vous accompagne dans vos projets d'investissement à l'étranger, par création de filiale ou acquisition.

Nous contacter

Œuvrer à l'ouverture du monde, en le mettant
à portée des entrepreneurs par le partage
des cultures et dans le respect de tous.

 **PRAMEX
INTERNATIONAL**

PRAMEX INTERNATIONAL - Société anonyme au capital de 514 500 euros,
immatriculée au RCS de Paris sous le numéro B 389 589 920, numéro de TVA Intracommunautaire FR88389589920
Siège social : 58 avenue d'Iéna, 75116 PARIS, tel: 01.72.69.44.54, information@pramex.com