

Atelier #27 29 février 2024

Les clefs d'une installation réussie à l'international

Dans un monde globalisé, la présence à l'international est parfois nécessaire à la survie des entreprises. Les grands groupes ont peu de difficultés à s'installer à l'international à cause de leur taille et de leurs moyens financiers. Quid des PME et des ETI ? Quels sont les enjeux auxquels elles font face pour s'exporter, proposer des prestations à l'international ? Quels sont les leviers à leur disposition ? quels sont les écueils juridiques et fiscaux à éviter ?

Ce sont autant de questions auxquelles nous avons tenté d'apporter des réponses dans le cadre de notre atelier RB #27, “ **L'international : comment accompagner nos entreprises à mieux s'exporter ? Quelles sont les clefs de la réussite ?** ”

Pour en parler le jeudi 29 février, nous avons reçu :

- **Jean-Claude Beaujour**, avocat international, Harlay Avocats
- **Lia Horta**, Conseillère en développement international, CCI Paris Ile-de-France
- **Maria Karunagaran**, Co-fondatrice Maison Felger
- **John Levy**, Fondateur du Groupe TREVYS

1 - Prérequis pour l'Internationalisation :

- **La solidité sur le marché domestique** est cruciale avant de s'exporter à l'international.
- L'internationalisation concerne autant les grandes entreprises que les PME & les ETI. Les grands groupes ont la robustesse financière, le réseau juridique et commerciale pour s'internationaliser. Ce qui n'est pas le cas des PME & des ETI qui ont des cashflows plus contraints et doivent donc **être accompagnées et plus vigilantes**
- **Une connaissance du terrain** éprouvée par les entrepreneurs (concurrents, structure du marché, les bons interlocuteurs, environnement législatif, la responsabilité des entreprises, compliance, etc.)

2 - Diversité des Approches et Adaptabilité :

- Les entreprises doivent être préparées à la diversité des environnements commerciaux et juridiques à l'international.
- Il est essentiel d'adopter **une perspective flexible et agile**, reconnaissant que les pratiques et normes locales peuvent différer significativement de celles du marché domestique.

3 - Stratégies et Préparations :

- **Une préparation minutieuse**, incluant la compréhension des exigences juridiques et commerciales spécifiques au marché cible, est indispensable.
- **L'exemple de la Maison Felger** montre que l'exportation précoce et une stratégie adaptative sont bénéfiques, surtout lorsque les produits ont une demande internationale. La connaissance des besoins, de la localisation et des habitudes de consommation de sa clientèle (dans ce cas, clientèle de niche) a été clé pour l'expansion de la maison. En adoptant une stratégie où la Maison va à la rencontre de ses clients par le biais d'évènements prestigieux, les fondateurs ont pu tout de suite identifier où exporter et comment séduire cette clientèle exigeante. Ils ont aussi su bénéficier de la renommée du savoir-faire français dans le luxe.

4 - Support Institutionnel et Réseautage :

- Les entreprises bénéficient d'un **soutien institutionnel**, tel que celui de la Chambre de Commerce ou de BPI France, qui fournissent des diagnostics export et aident à la priorisation des marchés. Le réseau CCI c'est un réseau de **250 personnes pour instruire et accompagner les sociétés en 1er lieu**, avec un passage de relais à BPI France pour le carburant financier. Le mentorat du commerce extérieur de France donne accès à un réseau non négligeable. La France à l'international, ce sont **750 personnes dans les bureaux Business France et les bureaux de la CCI et les OSCI répartis dans 65 pays**.
- Lia Horta de la CCI renforce ce point en notifiant **l'existence de comités d'échange**, avec les pays les plus représentés à l'export (Comité d'échange franco-chinois, comité d'échange Afrique-France, etc.), comités qui sont des outils de réseautage assez précieux
- **Le réseautage et la création de partenariats** sont cruciaux pour tester les marchés internationaux et adapter l'offre en conséquence. Miser sur **la solidarité française et le réseau des ambassades** qui organisent des temps d'échange entre les Français de l'étranger. Ce réseau des ambassades françaises est une ressource importante car il permet de garder contact avec la France, de rencontrer les compatriotes qui peuvent être des sources d'information ou même les 1ers clients ou partenaires.
- **La préparation du réseau doit se faire en France d'abord !** la CCI rappelle la possibilité de **faire des entretiens avec les conseillers sectoriels CCI en France afin d'avoir un éclairage en fonction des secteurs et pour la mise en lien avec tout l'écosystème de l'export**. Le Pavillon France, l'organisation des salons professionnels avec la prise en charge partielle de la participation des entreprises etc. sont autant d'outils pour développer son réseau, augmenter le nombre d'exportateurs et le volume à l'export

- Les intervenants rappellent que le nombre important d'acteurs institutionnels est un avantage car il permet de peaufiner sa vision du marché en termes de tendances, d'acteurs présents, etc.
- **L'exemple de la Maison Felger** qui a digitalisé un savoir-faire ancestral pour produire des chaussures de luxe. La Maison a bénéficié du soutien institutionnel des régions, de l'Etat (le plan France Relance), la CCI, la BPI, des préfets et autres acteurs de l'état dans cette valorisation du savoir-faire français.

5 - Gestion Financière et Légale à l'International

- **La gestion des finances, la compréhension des réglementations fiscales internationales** sont essentielles pour sécuriser les actifs et optimiser les bénéfices. En effet, la méconnaissance de l'environnement juridique et fiscale peut avoir des conséquences désastreuses. Maitriser les règles de compliance, connaître les impacts des partenariats scellés, la législation sur l'implantation d'une nouvelle activité ou encore les règles et le type de facturation en vigueur, etc.... sont des prérequis afin d'éviter toute spirale négative judiciaire ou fiscale, qui constitue souvent un coût financier difficilement supportable pour les PME & les ETI. Il est impératif de **mettre en place des indicateurs de suivi financier** afin d'éviter l'érosion de son capital.
- **Pérenniser son financement** : Seul le soutien financier des institutions ne suffit pas. Il est impératif d'**avoir un fonds de roulement personnel** important pour le succès de son entreprise. En France, il y a les compétences qui peuvent être financées à l'étranger. L'avocat Jean-Claude Beaujour nous alerte sur **l'impératif de maîtriser l'origine des fonds reçus à l'étranger notamment à cause des législations changeantes.**
- **La structuration juridique appropriée** pour se protéger des vautours afin de ne pas se retrouver privé d'actifs. Cette structuration permet de bien connaître aussi ses responsabilités en tant que dirigeant (ainsi que celles de ses partenaires) dans le pays donné.
- Pour accompagner ses clients à l'international, le Groupe Trevys s'appuie sur **un réseau de partenaires internationaux de confiance** alignés sur les mêmes valeurs et une offre alignée sur les compétences et les standards internationaux.

6 - Importance de la Connaissance du Marché et des Consommateurs :

- **Une connaissance approfondie des clients et du marché cible** est indispensable pour réussir à l'international. **La résilience, la récurrence sur le terrain** renforceront la connaissance du terrain et permettront de mieux choisir avec qui collaborer, d'identifier la concurrence, le cadre d'exercice, la tendance porteuse (ou celle à venir) sur le marché cible, les habitudes de consommation, etc. Faire un bon usage des données permet de connaître son public cible pour mieux répondre à ses attentes (qui consomme chez vous, d'où viennent-ils, etc.)
- **L'exemple de la Maison Felger** : Malgré le succès certain de la marque auprès des touristes (américains, des émirats, etc.) en visite en France, les fondateurs de la Maison devaient se rassurer que ce succès soit aussi au rendez-vous dans les pays d'origine. Ils ont donc multiplié les voyages sur le terrain pour éprouver leur produit, mieux cibler les attentes de leurs clientèles et les habitudes de consommation, tester les marchés voir ce qui fonctionne avant toute implantation internationale. Ensuite, après avoir analysé leurs us de consommation, les fondateurs ont mis en place une stratégie pertinente à "moindre coût", qu'est le partenariat sportif assurant leur présence aux temps de loisirs privilégiés par leur clientèle. Les objectifs sont multiples : aller vers une cible qualifiée, renforcer l'aspect luxe, limiter ses dépenses et se faire connaître, etc.

7 - Défis et Réalités de l'Exportation :

- Les entreprises doivent être conscientes **des défis logistiques, réglementaires, et culturels**. La méconnaissance des règles douanières ou des us et coutumes de votre marché cible, par exemple, peut être handicapant pour votre entreprise et causer des pertes financières importantes.
- **La nécessité d'investissements substantiels et le défi de trouver des financements**, particulièrement pour les startups et les PME. Les intervenants nous rappellent qu'on ne peut pas s'internationaliser sans fonds solides, et pas uniquement les financements institutionnels. Il est impératif d'avoir **un fonds de roulement conséquent pour absorber les différents chocs (surtout pour les PME & ETI)**
- **Gestion du Risque** : Bien **se faire conseiller en amont** afin de bien se préparer aux risques juridiques, commerciaux et financiers associés à l'internationalisation, y compris la gestion des implications de la conformité et des réglementations locales.

- **Anticipation et planification** : La nécessité d'anticiper les défis, de planifier soigneusement l'expansion et de s'adapter aux conditions du marché local

S'expatrier nécessite une préparation minutieuse, une bonne connaissance du marché cible, et une adaptation continue aux environnements changeants.

- **La difficile relocalisation et le retour en France.** Angle mort dans la réflexion stratégique d'internationalisation, les intervenants nous rappellent que **la communauté nationale est vitale** au bon développement ou au retour de l'entreprise. De plus, toute relocalisation en France doit prendre en compte les défis rencontrés par les différences de coûts, les problèmes de devise, la nécessité de maintenir la rentabilité et toutes les subtilités pour rapatrier son argent légalement.

Réussir à l'international demande plus qu'une simple volonté d'expansion ; cela requiert **une stratégie réfléchie, une compréhension profonde des marchés cibles, et un solide réseau de soutien.** Les entreprises doivent être préparées à s'adapter, à investir judicieusement, et à naviguer dans la complexité des environnements réglementaires et culturels variés.

Animatrice - Rosie Bordet, fondatrice du cabinet RB & Associés

Contacts Presse :

Stéphanie Wanmi
s.wanmi@rb-associes.fr
06 32 98 38 56