

03

L'OBSER- VATOIRE DES PROS

AU PLUS PROCHE
DES ENTREPRENEURS
INDÉPENDANTS ET CHEFS
DE PETITES ENTREPRISES

L'INTERNATIONAL,
UNE OPPORTUNITÉ
ENCORE À DÉCOUVRIR
POUR LES TPE-PME

AVRIL 2018

LA MÉTHODOLOGIE D'ADMINISTRATION DE L'ÉTUDE

L'enquête a été réalisée par l'IFOP pour APRIL, du 15 au 22 janvier 2018, auprès d'un échantillon total de 501 dirigeants d'entreprise, de moins de 250 salariés. Ce panel comprend 303 dirigeants de Très petites entreprises (TPE), de 0 à 19 salariés, et 198 de Petites et moyennes entreprises (PME), rassemblant 20 à 250 salariés. Les éditions précédentes de ce baromètre ont été réalisées uniquement auprès de dirigeants de TPE. Les rappels et les comparaisons de résultats entre les différents baromètres, effectués dans ce document, ne concernent donc que les chefs de Très petites entreprises.

SOMMAIRE

ÉDITO D'EMMANUEL MORANDINI	3	Entretien : Olivier Campenon Le Royaume-Uni aime les entrepreneurs : aujourd'hui comme demain, dans le contexte post-Brexit	16
PARTIE 01 L'OPTIMISME REVIENT	4	Entretien : Philippe Barbier À l'international, la clé, c'est de s'entourer de professionnels : ça ne s'improvise pas !	18
Un regain d'optimisme clairement affiché	5	Les défis qui attendent les chefs d'entreprise à l'étranger	20
Une confiance troublée par les inquiétudes commerciales	7	Entretien : Vincent de Meyer Dirigeants, ne négligez pas la protection de vos collaborateurs à l'international !	22
Entretien : Françoise Louberssac Les dirigeants ont raison d'être optimistes	9		
PARTIE 02 DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL : LES TPE ET PME EN PHASE D'OBSERVATION	11		
Le développement à l'international, une option encore peu explorée	12		
Le développement à l'international : quelle stratégie, quels partenaires ?	14		



L'ÉDITO

D'EMMANUEL MORANDINI

Traverser les frontières est souvent aujourd'hui une nécessité absolue pour assurer le développement et la pérennité des entreprises, quelles que soient leurs tailles ou leurs activités. Les Dirigeants de TPE et de PME, ainsi que les Travailleurs non salariés (TNS) ne font pas exception à la règle, d'autant que les jeunes générations d'entrepreneurs, mobiles et ultra-connectés, se positionnent assez naturellement sur un terrain de jeu plus vaste que les générations précédentes.

Cette troisième édition de L'Observatoire des Pros APRIL s'attache à cerner l'état d'esprit des professionnels face à l'éventualité d'exporter leurs savoir-faire. Envisagent-ils ce choix ? Quelles sont leurs motivations et leurs freins ? Dans quelles zones souhaitent-ils se développer ? Quels sont les aides et accompagnements demandés pour faciliter le processus d'internationalisation de leurs activités ? Vers quels

« **Développer son entreprise à l'international continue – et c'est légitime – de soulever de nombreuses interrogations, voire d'inquiétudes, et requiert plus que jamais l'accompagnement d'experts pour le faire aussi sereinement que possible.** »

tiers de confiance se tournent-ils ?

Les plus de 500 professionnels sondés ont répondu à toutes ces questions avec beaucoup de sincérité et nous les en remercions.

Partenaire depuis 30 ans des chefs d'entreprise et de leurs salariés, ainsi que des indépendants, sur l'ensemble de leurs problématiques assurantielles, nous savons chez APRIL que l'enjeu de l'internationalisation est complexe. En tant que groupe international, présent dans 31 pays, nous nous interrogeons, nous réussissons, nous réajustons parfois nos stratégies ; nous savons en tout cas ce que peuvent vivre les clients tentés par l'aventure internationale. Mais vous n'êtes pas seuls !

De nombreux acteurs se tiennent à vos côtés pour vous permettre d'envisager avec optimisme ce passage de vos activités au-delà de nos frontières.

Emmanuel Morandini,
Directeur général du groupe APRIL

L'OPTIMISME REVIENT

Les dirigeants interrogés portent un regard plus optimiste sur leur activité, après des années plus tendues. Ce regain de confiance s'explique par le contexte politique et économique français mais aussi la dimension humaine de l'entreprise (ambiance de travail, relations avec les clients...). Si l'inquiétude reste toujours présente à l'évocation du carnet de commandes, l'optimisme est bel et bien de retour.

NIVEAU D'OPTIMISME
DES DIRIGEANTS
DE TPE ET PME

6,4_{/10}



VIE PROFESSIONNELLE

6,9_{/10}



SITUATION PERSONNELLE



UN REGAIN D'OPTIMISME CLAIREMENT AFFICHÉ

**Il ne s'agit pas d'un frémissement ou d'un timide sursaut.
Non, l'optimisme des dirigeants de TPE comme de PME s'affirme clairement. Décryptage.**

Près d'un point d'écart en deux ans à peine : le retour de l'optimisme est réel. C'est sur la population des chefs de très petites entreprises (qui représente 98 % du total des entreprises TPE-PME) que la progression est particulièrement notable : lors de l'édition 2015 du baromètre, les chefs de TPE évaluaient en effet leur optimisme professionnel à 6 et à seulement 5,6 en 2016. Il est maintenant à 6,4. Les résultats concernant les patrons de PME, interrogés pour la première fois, sont également riches d'enseignements. Ils chiffrent leur optimisme à 7,7 sur 10 (pour la vie personnelle) et 7,4 (pour leur situation professionnelle). Des évaluations élevées pour une cible généralement prudente quant à son approche de l'avenir.

LA CONFIANCE, CLÉ DE VOÛTE DE L'OPTIMISME

En témoigne l'état d'esprit des dirigeants qui a véritablement changé : pour le décrire, 45 % des dirigeants de TPE et PME mettent en premier en avant un terme optimiste, 38 % un terme pessimiste et 17% un terme neutre. Là encore, par rapport à l'édition précédente du baromètre, la tendance s'est inversée pour les dirigeants de TPE : 43 % d'entre eux citent en tout premier un terme optimiste contre seulement 35 % en 2016 et ils ne sont que 39 % à choisir d'abord un terme pessimiste contre 48 % dans l'enquête précédente.

Quel est le mot qui définit le mieux leur état d'esprit positif ? La confiance. Elle reste le premier terme optimiste à venir à l'esprit des chefs d'entreprise (22 % des personnes interrogées). La créativité et l'enthousiasme viennent ensuite.

UN CONTEXTE FAVORABLE

Comment analyser ce retour de la confiance ? Il s'agit tout d'abord d'un climat général, constaté par l'Ifop dans plusieurs enquêtes depuis la rentrée 2017, après plusieurs années marquées par une certaine crispation. Le regain de croissance de l'économie française et la hausse des investissements l'attestent. Les chefs d'entreprise semblent actuellement accorder leur confiance à la nouvelle majorité présidentielle et aux réformes lancées. L'optimisme se confirmera-t-il dans les mois à venir et survivra-t-il aux premières années du quinquennat ? Une interrogation importante et donc un indicateur à surveiller de près.



PORTRAIT DU DIRIGEANT OPTIMISTE



Patron d'une PME
de 20 salariés et plus
Ils représentent 66 % des optimistes



Travaillant dans
l'agglomération parisienne
65 % des optimistes



Agé de moins de 40 ans
68 % des optimistes
ou de plus de 60 ans
58 % des optimistes



Son activité se situe dans le secteur
des services aux particuliers
c'est le cas pour 57 % des optimistes

TPE-PME : DES INQUIÉTUDES DIFFÉRENTES

TPE et PME ne sont pas pessimistes pour les mêmes raisons. 23 % des dirigeants de TPE interrogés redoutent avant tout de se retrouver dans une situation financière précaire contre seulement 8 % de leurs homologues dans les PME.

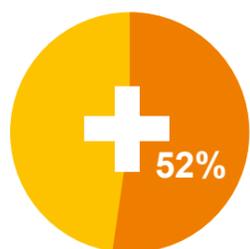
Ces derniers se déclarent plus préoccupés par la dimension RH de leur activité, par d'éventuels problèmes avec les associés ou les salariés (pour 33 % d'entre eux contre seulement 6 % des dirigeants de PME).

Cette différence peut s'expliquer naturellement par la différence de tailles, donc de problématiques au quotidien, de ces entreprises. Les TPE peuvent s'estimer plus vulnérables financièrement notamment.



C'est la baisse de la part de dirigeants de TPE qui redoutent de se retrouver dans une situation financière précaire. Ils étaient en effet 45 % à exprimer cette crainte en 2016 contre 23 % en 2017. Une preuve de plus du regain d'optimisme actuel.

UNE CONFIANCE TROUBLÉE PAR LES INQUIÉTUDES COMMERCIALES



52 % DES DIRIGEANTS INTERROGÉS METTENT EN AVANT DES RELATIONS DE CONFIANCE AVEC LEURS CLIENTS POUR JUSTIFIER LEUR VISION POSITIVE DE LEURS ACTIVITÉS ET DE LEUR AVENIR

Relation avec les clients, bonne ambiance de travail... La dimension humaine et psychologique de l'entreprise est le premier moteur de l'optimisme qui semble régner au sein des sociétés sondées. Même si l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle reste toujours une préoccupation importante.

L'optimisme affiché peut certes s'expliquer par le contexte économique et social du pays mais surtout par des raisons psychologiques, si l'on écoute les dirigeants interrogés. 52 % d'entre eux mettent en avant des relations de confiance avec leurs clients pour justifier leur vision positive de leurs activités et de leur avenir. Le chiffre atteint même 53 % chez les dirigeants de TPE. Ils sont 33 %, TPE et PME comprises, à évoquer la bonne ambiance de travail, 28 % l'avancée d'un ou plusieurs projets et 32 % à évoquer le sentiment de s'épanouir dans leur travail. La qualité de l'ambiance de travail a nettement progressé auprès des patrons de TPE : 33 % la citent comme une raison de leur optimisme dans cette édition du baromètre. Ils étaient seulement 26 % en 2016.

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : UN SUJET IMPORTANT

Cette sérénité, les dirigeants entendent bien la préserver. Ils se projettent dans l'avenir en mettant au cœur des enjeux la gestion des ressources humaines. 77 % d'entre eux considèrent le système de retraite actuel des dirigeants comme étant un sujet important à appréhender. Ils sont 64 % à citer également la mise en place obligatoire d'une couverture santé pour les salariés et 48 % à considérer le départ d'un salarié clé comme une préoccupation majeure. En somme, l'entreprise est une aventure humaine qui se construit, se développe et se consolide avec les années.

L'ACTIVITÉ COMMERCIALE, SOURCE D'INQUIÉTUDE

L'inquiétude sur la dynamique commerciale est la principale source de pessimisme des pros interrogés. Pour 24 % d'entre eux, le manque de visibilité sur le carnet de commandes est source d'inquiétude, ainsi que la crainte de se retrouver dans une situation financière précaire (23 %) et une pression trop importante de la part des clients (22 %). On peut en déduire que les dirigeants, même optimistes, restent prudents quant à leurs perspectives et attendent des effets concrets de la conjoncture.

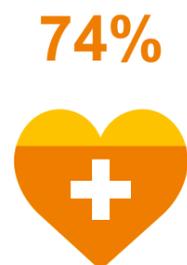
UN ÉQUILIBRE À TROUVER AVEC LA VIE PERSONNELLE

Que souhaitent changer les dirigeants de TPE et de PME à l'avenir ? 77 % d'entre eux désireraient disposer de plus de temps pour leurs proches et leurs loisirs. Le chiffre atteint même 83 % chez les patrons de PME. Ils sont également 74 % à vouloir prendre davantage soin de leurs santé et 62 % à espérer pouvoir prendre plus de recul sur leur activité. Le rapport au temps reste un enjeu clé pour les chefs d'entreprise.

LES ASPIRATIONS DES CHEFS D'ENTREPRISE



62%
PRENDRE DU REcul
SUR LEUR ACTIVITÉ



74%
PRENDRE SOIN
DE LEUR SANTÉ



77%
PRENDRE DU TEMPS
DE LOISIR

L'INNOVATION, TOUJOURS UN LEVIER DÉCISIF

70 % des personnes interrogées estiment que l'innovation ainsi que le développement de nouveaux produits et services constituent une préoccupation majeure.

Il en va de même pour la digitalisation à tous les stades de la chaîne (production, distribution, ventes) : 64 % des chefs d'entreprise la jugent importante.



91%
des chefs d'entreprise interrogés
jugent que l'ambiance de travail
est un sujet important



**FRANÇOISE
LOUBERSSAC**

Président-Directeur général
d'APRIL Entreprise

LES DIRIGEANTS ONT RAISON D'ÊTRE OPTIMISTES

L'Observatoire des Pros démontre que l'optimisme semble de retour chez les dirigeants de TPE / PME, la morosité est bel et bien derrière eux ?

Nous le voyons au quotidien lorsque nous échangeons avec nos clients et nos partenaires ; l'état d'esprit a changé. Les investissements repartent à la hausse, les relations entre les différents partenaires se resserrent, nous sommes dans une bonne dynamique. Et c'est un cercle vertueux : si les TPE / PME retrouvent le moral, c'est tout leur écosystème (prestataires de services, partenaires, voire clients) qui voit s'ouvrir de nouvelles perspectives – nouvelles opportunités de marché, nouveaux produits et services à disposition...

Nous avons tout à gagner à ce que le tissu économique des petites entreprises soit optimiste.

Plus confiants, les dirigeants sont-ils pour autant moins prudents ?

Je ne le pense pas et en tous cas, il ne le faut pas ! C'est justement lorsque la croissance est de retour, ou sur le point de l'être, qu'il faut être le plus vigilant et bien protéger son

activité, ses collaborateurs, son capital et bien sûr soi-même. Parfois perçue comme une contrainte, un coût, voire une simple obligation réglementaire, l'assurance est avant tout une sécurité. Gagner un nouveau marché, lancer un nouveau produit est toujours le fruit d'un effort collectif très important, en particulier pour des petites et moyennes structures – le dirigeant ne peut pas prendre le risque de tout perdre parce qu'il est mal ou pas assez couvert et qu'un problème de santé survient par exemple.

Comment anticipent-ils ces risques ?

On le voit dans l'enquête : les dirigeants ont pour seule préoccupation la croissance de leur activité, les questions d'innovation, les relations humaines avec leurs collaborateurs - bref, leur cœur de métier et c'est tout à fait normal ! C'est notre travail d'anticiper les risques de nos clients parce que nous les connaissons bien, eux et leur marché. Nous avons d'ailleurs une approche unique sur le marché, qui consiste à identifier pour chaque secteur d'activité l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème : entreprises, organismes publics, associations, typologies de clients, de fournisseurs, d'intermédiaires, etc. Ainsi, nous sommes en mesure d'offrir une cartographie unique à nos clients qui ont une vision complète de leurs risques et peuvent ainsi prendre des décisions éclairées.

On le voit dans l'enquête, les dirigeants sont inquiets quant à leur carnet de commandes dans les mois à venir. Quels sont selon vous les nouveaux risques à anticiper ?

Les risques liés à l'activité de l'entreprise ne sont pas nouveaux et sont parfaitement compréhensibles : la baisse d'activité, l'accident de santé, le départ d'hommes clés... En ayant une approche globale des problématiques assurantielles des entreprises, nous pouvons les accompagner sur ces sujets actuels.

Pour demain, nous savons que nous allons de plus en plus

« **C'est notre travail d'anticiper les risques de nos clients parce que nous les connaissons bien, eux et leur marché. »**

travailler sur trois typologies de risques : les cyber-risques, les risques environnementaux et les risques psycho-sociaux. Si cela peut apparaître aujourd'hui comme des risques réservés aux grands groupes (qui attirent davantage l'attention ou qui font l'objet de réglementations plus strictes), nous savons que les TPE/PME y sont exposées et qu'elles devront se mettre en conformité. Nous sommes prêts à les accompagner pour leur permettre de rester concentrées sur leur activité... et de rester optimistes !

FRANÇOISE LOUBERSSAC

Président-Directeur général d'APRIL Entreprise



DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL : LES TPE ET PME EN PHASE D'OBSERVATION

La conquête de marchés internationaux n'apparaît pas comme une priorité, ni même une réalité, pour les dirigeants de TPE et de PME. Elle leur semble complexe et suscite essentiellement questions et inquiétudes, notamment sur les zones d'implantation à potentiel. Pour relever le défi de l'international, les chefs d'entreprise sont à la recherche d'informations, de contacts et d'aide concrètes. Analyse de la situation actuelle que l'on pourrait considérer comme une phase d'observation et d'interrogation.



64 % DES DIRIGEANTS INTERROGÉS TROUVENT QUE LES PROJETS INTERNATIONAUX SONT DIFFICILES À RÉALISER

LE DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL, UNE OPTION ENCORE PEU EXPLORÉE

**Que représente réellement l'international dans l'activité des PME et TPE ?
Et quel est l'état d'esprit des dirigeants face aux opportunités à l'étranger ?**

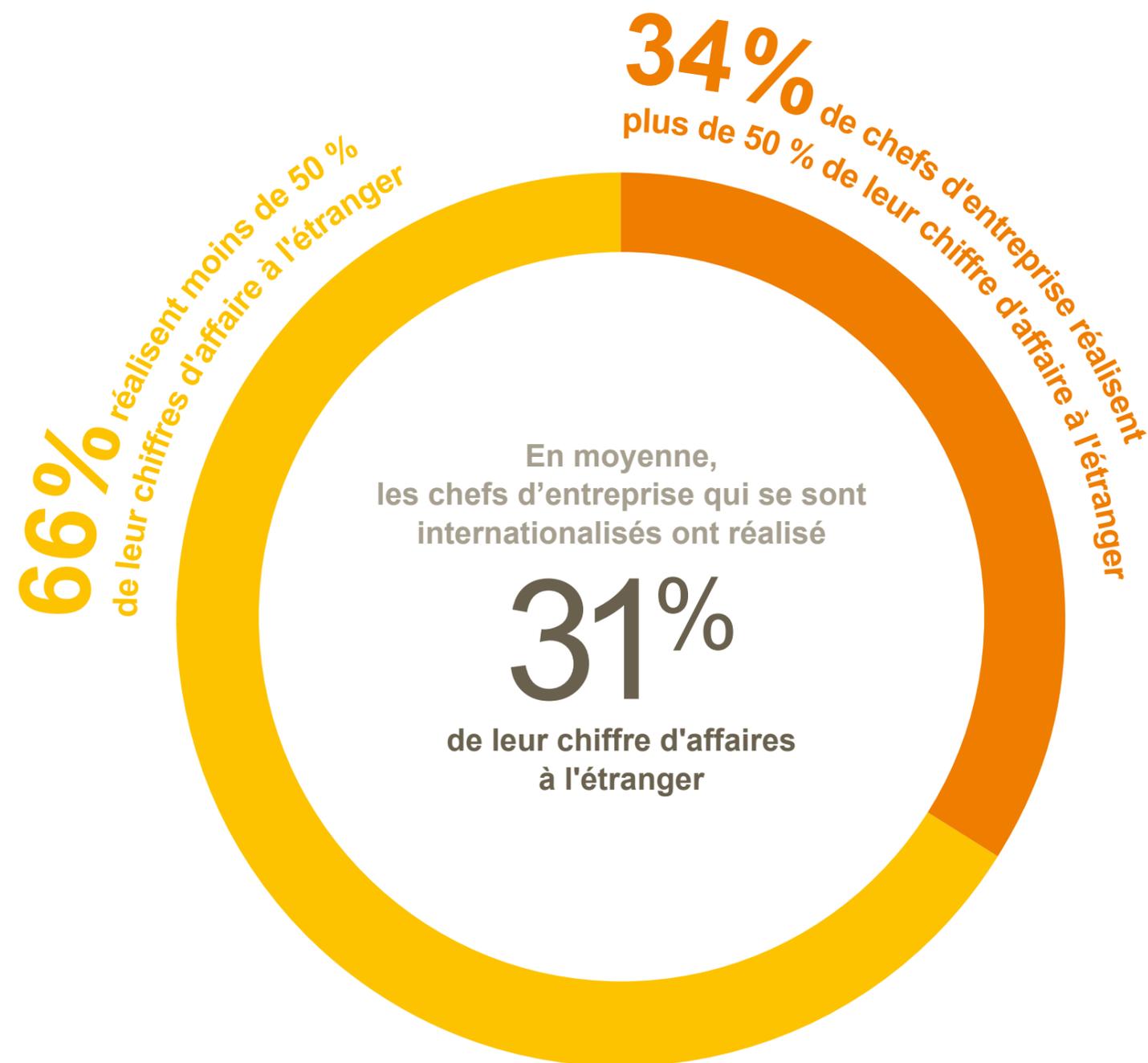
Le développement à l'international ne s'est pas encore imposé dans l'esprit des dirigeants de PME et TPE.

Le regain d'optimisme constaté aujourd'hui ne concerne donc pas ce volet : ainsi, ils sont 64 % à trouver que les projets internationaux sont difficiles à réaliser. Dirigeants de PME comme de TPE s'accordent d'ailleurs sur ce point. Et même parmi ceux qui ont déjà mis en œuvre une action à l'étranger, ils ne sont que 40 % à parler de « facilité ».

Cause ou effet de cette appréhension ? 85 % des chefs d'entreprise qui n'envisagent pas de se développer à l'étranger déclarent tout simplement « ne pas le souhaiter » et seulement 19 % des dirigeants interrogés le considèrent comme un sujet important.

PROPORTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES RÉALISÉ À L'ÉTRANGER AU COURS DES 2 DERNIÈRES ANNÉES

(Base : les chefs d'entreprise qui réalisent au moins une partie de leur CA à l'international, soit 11% de l'échantillon)



DES PME PLUS TOURNÉES VERS L'INTERNATIONAL QUE LES TPE

Dans les faits, 22 % des entreprises consultées lors du baromètre ont réalisé, au cours des deux dernières années, une opération à l'étranger. 14 % d'entre elles dans le cadre d'un partenariat avec une société étrangère locale, 11 % pour la réalisation de tout ou partie de leur chiffre d'affaires et 4 % lors d'un investissement direct à l'étranger.

Des chiffres qui sont plus élevés quand on observe les seules PME. 28 % de ces dernières ont, par exemple, noué un partenariat avec une entreprise étrangère (contre 16 % pour les TPE) et 17 % ont effectué un investissement direct (contre seulement 6 % des TPE).

Les PME, avec une situation financière souvent plus solide et une meilleure visibilité commerciale, sont donc plus portées vers l'international. En moyenne, les TPE et PME qui se sont développées à l'étranger y ont réalisés 31 % de leur chiffre d'affaires. Plus solides financièrement et souvent mieux équipées (en ressources humaines, en systèmes d'information, en accompagnement juridique...), elles se sentent sans doute plus fortes pour se lancer à l'international.

Enfin, le constat n'est pas entièrement négatif : 52 % des dirigeants estiment qu'il est plus facile de se développer à l'étranger aujourd'hui qu'il y a dix ans. Un gage d'optimisme pour l'avenir ?



53 % DES DIRIGEANTS INTERROGÉS ESTIMENT QUE L'INTERNATIONALISATION EST AFFAIRE D'OPPORTUNITÉS

LE DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL : QUELLE STRATÉGIE, QUELS PARTENAIRES ?

Les approches stratégiques des dirigeants divergent au sujet du développement international. Opportunité ou vision à long terme ? Dans les deux cas, les chefs d'entreprise sont demandeurs de partenaires experts.

L'aventure internationale divise les entrepreneurs quant à la stratégie à adopter. Pour 53 %, TPE et PME confondues, il s'agit plutôt de savoir saisir les opportunités au moment où elles se présentent. Mais 43 % des dirigeants y voient plutôt une intention de développement à long terme, une vision sur la durée. Cette dernière approche est plus répandue chez les dirigeants de PME : 60 % d'entre eux la partagent contre seulement 46 % des patrons de TPE.

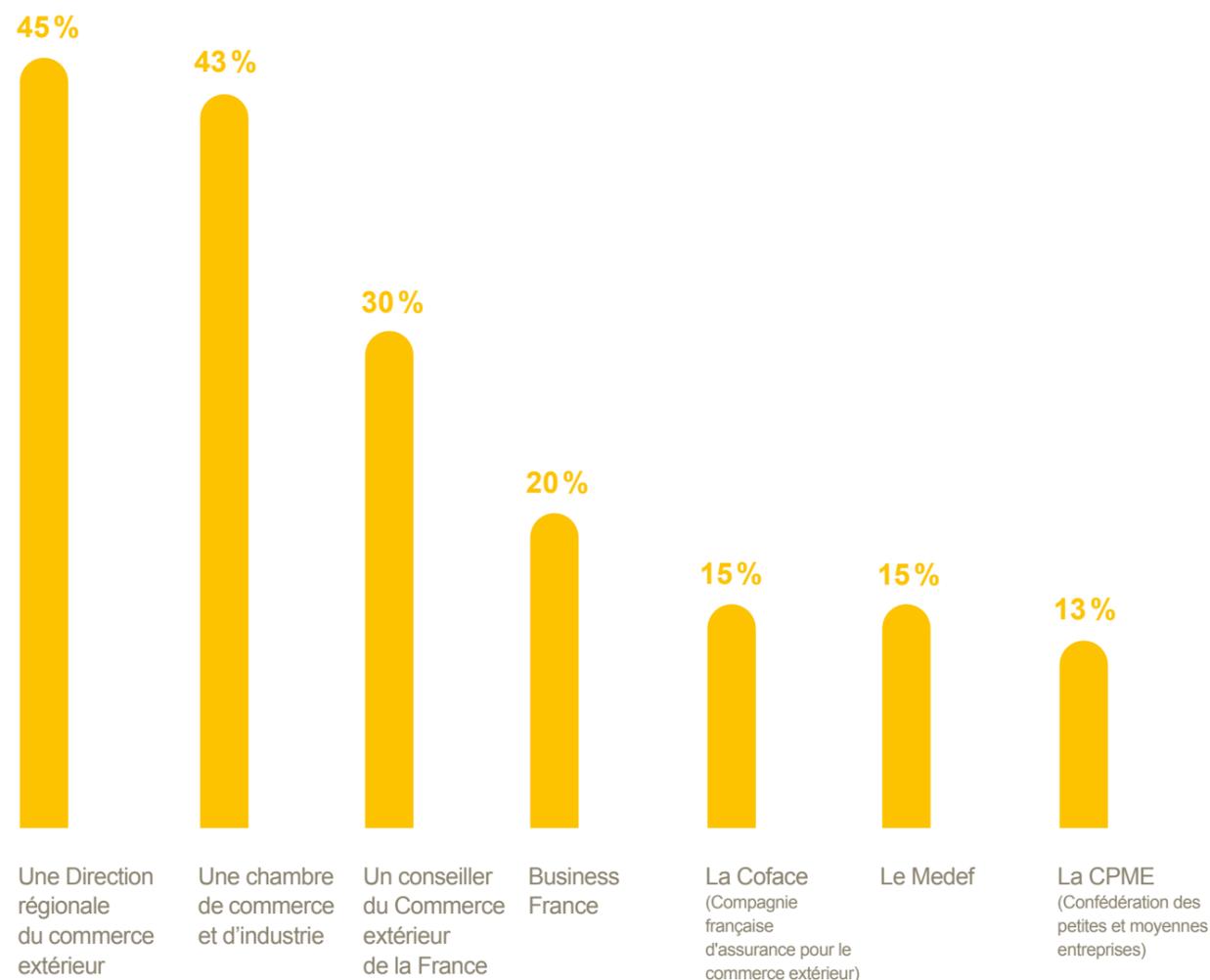
À LA RECHERCHE DE PARTENAIRES ET DE CONSEILS

Pour tenter de définir une stratégie et une méthode adaptée à chaque type de structure et d'activité, les chefs d'entreprise interrogés sont à la recherche de partenaires experts. Les Directions régionales du commerce extérieur et les Chambres de

commerce et d'industrie, des interlocuteurs de proximité, sont les plus plébiscitées. Les dirigeants de PME, par exemple, sont 62 % à penser pouvoir faire appel à la Chambre de commerce de leur région.

LES PARTENAIRES DES CHEFS D'ENTREPRISE POUR SE DÉVELOPPER À L'ÉTRANGER

(Base : les chefs d'entreprise qui se sont développés à l'étranger ou ont l'intention de le faire, soit 22 % de l'échantillon)



UN BESOIN D'AIDES FINANCIÈRES ET ADMINISTRATIVES AVANT TOUT

Quels types de services recherchent-ils auprès de ces organismes ?

L'accompagnement financier compte parmi les solutions jugées les plus utiles, que ce soit sous la forme d'un prêt financier (pour 52 % des personnes interrogées) ou de subventions (pour 49 %). Ce pourcentage atteint même 78 % chez les patrons de PME.

Autre type de service intéressant les dirigeants, l'accompagnement administratif. Ils sont 49 % à estimer que cela faciliterait leur démarche. Et 74 % des chefs de petites et moyennes entreprises y voient un service utile. D'une façon générale, ces derniers se montrent plus intéressés par les aides et accompagnements possibles, sans doute parce qu'ils se projettent plus concrètement et à plus long terme dans l'internationalisation.



52 % DES PERSONNES INTERROGÉES COMPTENT SUR UN ACCOMPAGNEMENT FINANCIER

LE ROYAUME-UNI AIME LES ENTREPRENEURS : AUJOURD'HUI COMME DEMAIN, DANS LE CONTEXTE POST-BREXIT



**OLIVIER
CAMPENON**

Président de la Chambre
de commerce franco-britannique

La Chambre de Commerce Franco-Britannique accompagne les entrepreneurs français qui souhaitent s'installer et/ou développer leurs activités au Royaume-Uni. Le baromètre APRIL révèle que les Pros pensent qu'il est plus facile aujourd'hui qu'avant de s'internationaliser ; est-ce votre point de vue ?

L'internationalisation est à la fois un eldorado et un épouvantail pour les entrepreneurs. En tout état de cause, c'est un challenge mais il y a un vrai potentiel de développement pour les professionnels français dans le monde en général et au Royaume-Uni en particulier... Un bon accompagnement est l'un des facteurs clés de succès de ces entrepreneurs, et c'est justement le sens de notre action : nous les mettons en relation avec les bons experts dans les domaines juridique, financier...

En pleine structuration du Brexit, quelles évolutions observez-vous dans l'internationalisation des Pros français vers le Royaume-Uni ?

Il faut relativiser : si le Brexit aura bien sûr d'importants impacts structurels, y trouver une parade n'est pas aujourd'hui une préoccupation majeure pour les entreprises, en particulier les

TPE / PME, qui ont d'autres priorités. **Pour les entreprises qui se penchent aujourd'hui sur la question, il y a véritablement deux positions bien distinctes : d'une part, ceux qui attendent de voir comment le Brexit va structurer les échanges commerciaux, en particulier en matière de droits de douanes ; de l'autre, ceux qui pensent qu'au contraire, c'est le moment d'accélérer son internationalisation vers le Royaume-Uni, puisqu'ils maîtrisent le système actuel et bénéficient des accords encore en vigueur.** Au final, ce sont les attentistes les plus nombreux ; ils se tournent davantage vers l'Allemagne, l'Italie ou l'Espagne pour tenter l'aventure européenne.

Pensez-vous que cela aura des conséquences à long terme sur l'attractivité du Royaume-Uni pour les entreprises françaises ?

Pour réussir à l'international, il faut combiner deux facteurs : trouver des clients et identifier des collaborateurs qualifiés. Aujourd'hui, le Royaume-Uni offre des réponses à ces deux enjeux, avec son marché libéral, sa place financière attractive, son accessibilité géographique, l'utilisation de l'anglais, qui reste la langue internationale en matière de business, et la

disponibilité de profils diversifiés et qualifiés. Sans oublier que les Britanniques aiment et encouragent les entrepreneurs et l'esprit d'initiative. À long terme, nombre de ces atouts resteront inchangés ! Les principales interrogations portent sur la disponibilité des compétences et les droits de douane, en raison de l'incertitude autour de la politique douanière et migratoire du Royaume-Uni dans le contexte post-Brexit. Selon moi, le Royaume-Uni restera, quoi qu'il arrive, une localisation attractive pour les entreprises françaises : nous faisons du business avec eux depuis de nombreuses années, bien avant la création de l'Union européenne. Ce fut d'ailleurs la raison de la création de la Chambre Franco-Britannique il y a 145 ans ! Je ne doute donc pas que nous continuerons à le faire après le Brexit, comme nous le faisons d'ailleurs avec d'autres pays hors UE, comme les États-Unis ou la Chine. Et ce d'autant plus que **les Français sont plus ouverts et plus réactifs que certains de nos homologues européens pour continuer à développer des relations commerciales avec les Britanniques dans le contexte actuel. l'écosystème : entreprises, organismes publics, associations, typologies de clients, de fournisseurs, d'intermédiaires...** Ainsi, nous sommes en mesure d'offrir une cartographie unique à nos clients qui ont une vision complète de leurs risques et peuvent ainsi prendre des décisions éclairées.

« **C'est un challenge mais il y a un vrai potentiel de développement pour les professionnels français dans le monde en général et au Royaume-Uni en particulier...** »

De quelles aides peuvent bénéficier les entrepreneurs français ?

Avant tout, il faut être bien accompagné : dès lors que l'on a les bons partenaires, qu'ils soient juridiques, assurantiels, réglementaires... l'internationalisation devient plus simple. Outre le travail de mise en relation et de coordination des expertises que nous opérons au service des entreprises françaises qui nous sollicitent, nous travaillons activement auprès des instances européennes pour faire entendre la voix des entrepreneurs dans les négociations actuellement en cours sur le Brexit : notre objectif est véritablement de minimiser l'impact potentiel des accords à venir sur les relations commerciales entre nos deux pays. Nous avons d'ailleurs lancé une grande consultation pour que les professionnels et les entreprises puissent nous faire part de leurs souhaits

Vous êtes donc optimiste ?

Tout à fait ! Je suis convaincu que les Français ont l'agilité et l'esprit d'entreprise indispensables à la réussite de nos relations commerciales avec le Royaume-Uni, aujourd'hui et demain.

OLIVIER CAMPENON

Président de la Chambre de Commerce Franco-Britannique

À L'INTERNATIONAL, LA CLÉ, C'EST DE S'ENTOURER DE PROFESSIONNELS : ÇA NE S'IMPROVISE PAS !



**PHILIPPE
BARBIER**

Responsable Comptabilité
Finance d'ACOEM

Vous travaillez depuis de nombreuses années à l'international et réalisez aujourd'hui près de 50 % de votre chiffre d'affaires hors de France : quel a été l'élément déclencheur pour vous lancer ?

ACOEM accompagne les entreprises dans la réduction de leur impact environnemental. En France, ACOEM est leader sur son marché. Afin de poursuivre son développement basé sur l'innovation, il nous est vite apparu indispensable d'étendre plus largement nos activités non seulement en Europe, mais aussi dans le monde, et notamment aux États-Unis. Nous avons alors décidé de développer notre activité à l'export avec toute « l'énergie et la fougue de la jeunesse ». Notre ambition était de conquérir de nouveaux marchés et de nous y installer durablement. Nous avons expérimenté plusieurs formes « d'implantation » : filiales, réseaux de partenaires locaux. Nous avons bien sûr fait face à de nombreuses difficultés : le format de la filiale, par exemple, est particulièrement complexe et long à mettre en place. C'est un investissement et donc un risque important. **Pour réussir ce type de projet, nous avons dû changer notre approche, mieux nous adapter aux cultures locales, aux**

usages en termes de marketing, de modes de distribution... L'export est un vrai métier ; il faut savoir s'entourer d'experts pour optimiser ses chances de succès !

Justement, quels sont les partenaires incontournables pour vous ?

Le premier constat que nous avons fait est qu'il ne faut pas se lancer seul ; il faut faire appel à des spécialistes. J'en compte deux types distincts :

- Les partenaires qui accompagnent l'internationalisation : les CCI, les ambassades qui renseignent sur le fonctionnement du pays, les cabinets juridiques français ou locaux qui décryptent les réglementations locales (commerciales, fiscales et sociales), et l'assureur qui couvre l'ensemble, à la fois l'activité de la société et les collaborateurs, en particulier si l'on embauche des collaborateurs locaux. L'assurance est d'ailleurs un point que l'on a tendance à minimiser souvent mais qui est pourtant indispensable quelle que soit la zone géographique où l'on s'implante !
- Les partenaires commerciaux : les distributeurs locaux, les dirigeants locaux des sociétés que l'on acquiert ou avec lesquelles nous mettons en place des accords de collaboration.

Avec le recul, que retenez-vous de cette étape d'internationalisation et que conseillerez-vous à des entreprises qui souhaitent franchir le pas ?

En synthèse, je dirais que l'internationalisation est un processus compliqué mais passionnant ! Il me semble indispensable de l'anticiper, de préparer son projet : étudier les particularités du marché auquel on désire s'adresser, bien connaître son fonctionnement, sa culture, identifier les ressources et compétences qui nous manquent et faire appel aux professionnels adéquats. Cette collaboration doit se poursuivre après le lancement. Il faut continuer à être entouré et travailler en étroite collaboration avec des acteurs et intervenants locaux, partenaires ou collaborateurs. Enfin il faut être patient : l'investissement à l'international est important et peut mettre du temps avant de générer un véritable retour.

PHILIPPE BARBIER

Responsable Comptabilité Finance d'ACOEM

« Il ne faut pas se lancer seul ; il faut faire appel à des spécialistes, j'en compte deux distincts : les partenaires qui accompagnent l'internationalisation et l'assureur qui couvre l'ensemble, à la fois l'activité de la société et des collaborateurs. »

LES DÉFIS QUI ATTENDENT LES CHEFS D'ENTREPRISE À L'ÉTRANGER

DES CHOIX D'IMPLANTATION MOTIVÉS PAR LE PRAGMATISME DES DIRIGEANTS

La zone euro reste la plus propice au développement international pour 37 % des chefs d'entreprise interrogés.

Un chiffre qui reflète le pragmatisme et la recherche de simplicité des dirigeants sur ce sujet. Viennent ensuite le Proche et le Moyen-Orient (pour 16 %) ainsi que l'Asie du Sud Est et les États-Unis (9 %).

Pour les dirigeants interrogés, le développement à l'international passe tout d'abord par deux défis importants : la maîtrise de la législation économique et juridique complexe de certains pays présentant un potentiel intéressant. 47 % des chefs d'entreprise y voient un frein à l'action majeur. Les responsables de PME sont même 56 % à considérer qu'il s'agit d'une question essentielle.

Autre défi de taille à relever pour 43 % du panel interrogé : la méconnaissance des marchés étrangers porteurs.

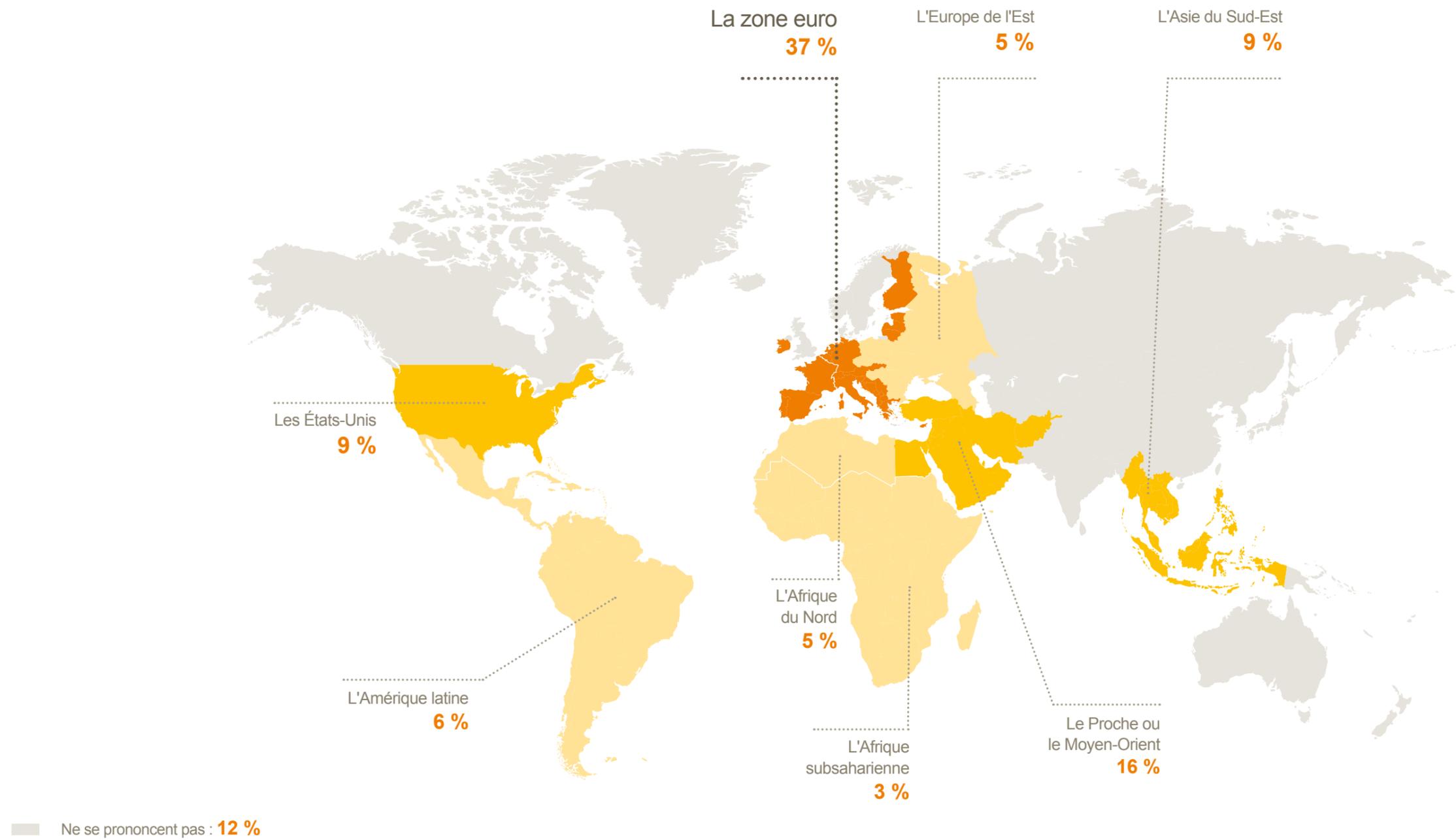
Ce manque d'information constitue lui aussi une difficulté importante pour les PME comme pour les TPE, et ne dépend pas tant de leur simple volonté ou de leur ambition.

LA GESTION DES TALENTS, UN ENJEU MAJEUR MAL APPRÉHENDÉ

Le sujet représente un défi complexe, aux multiples facettes, susceptible de ralentir les ambitions internationales des dirigeants. Ils citent d'abord la formation de leurs équipes (pour 18 % d'entre eux) ainsi qu'un sujet étroitement lié : le recrutement adapté à l'international (19 %). Autre dimension du volet des ressources humaines à l'étranger : la gestion des collaborateurs expatriés, notamment la question de leur sécurité dans certaines zones. Ce chapitre interpelle 11 % des dirigeants, sans oublier le retour d'expatriation, moment toujours délicat à gérer selon 9 % des personnes consultées lors du baromètre. La question des bureaux et des locaux, enfin, entre également en ligne de compte dans la réflexion de 8 % des dirigeants. La dimension RH est donc indissociable du développement à l'international.

LES ZONES ÉCONOMIQUES LES PLUS PROPICES AU DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE À L'ÉTRANGER

(Base : les chefs d'entreprise qui se sont développés à l'étranger ou ont l'intention de le faire, soit 22 % de l'échantillon)



DIRIGEANTS, NE NÉGLIGEZ PAS LA PROTECTION DE VOS COLLABORATEURS À L'INTERNATIONAL



VINCENT DE MEYER

Directeur général d'APRIL International Expat

Selon l'enquête, seulement 22 % des entreprises françaises, TPE et PME confondues, se sont développées à l'international ou l'envisagent, comment l'expliquez-vous ?

A Il y a en général trois façons de s'internationaliser : accompagner un ou des client(s) à l'international, racheter une entreprise étrangère, ou partir de zéro, un peu à l'aventure. C'est un pari à faire, en particulier lorsque vous avez des ressources, humaines, techniques, financières, limitées, comme cela peut être le cas dans une PME et a *fortiori* dans une TPE. C'est aussi une question de conviction et de persévérance ; agrandir son terrain de jeu à l'international c'est accepter de repartir de zéro, et gérer le subtil mélange entre humilité (vous ne savez rien de ce nouveau marché) et détermination. En tant que partenaire assurantiel, nous avons donc un rôle d'accompagnement et de « sécurisation » à jouer – nos équipes le vivent au quotidien auprès de nos clients Pros.

Quelles tendances observez-vous en matière de choix de pays d'implantation ?

Dans les faits, deux facteurs guident le choix de la destination chez nos clients TPE/PME : la réalité

économique locale, donc le potentiel commercial de la zone avant la proximité culturelle et géographique, et la volonté du dirigeant, qui peut tout simplement avoir un coup de cœur pour un pays. Mais il y a des tendances de fond et les petites entreprises, en dehors de marchés de niche, suivent en général le même chemin que les très grandes. Depuis plusieurs années, nous observons une forte croissance sur l'Asie, et des tendances de plus en plus fortes sur l'Afrique et l'Amérique du Sud. C'est d'ailleurs pour ces raisons que nous avons renforcé notre présence dans ces 3 régions.

Quelles sont les 3 questions à se poser quand on souhaite s'internationaliser ?

Avant toute chose, il faut vérifier que la situation financière de son entreprise permet de s'internationaliser. Si ça n'est pas le cas, il faut faire appel à un organisme comme la COFACE, BPI France ou la CPME, qui va faire le point sur les différentes pistes de développement possibles et apporter un soutien financier. Il faut s'interroger sur la pertinence du marché envisagé en réalisant un benchmark sur ce qui existe localement. Et enfin, il faut surtout oser et croire !

Les entreprises françaises se préparent-elles suffisamment lorsqu'elles s'implantent à l'international ?

L'enquête révèle que les entreprises priorisent d'abord les aspects législatifs et financiers et relèguent, par manque de visibilité, les questions liées à la gestion des talents et au risk management au second plan. Ce sont pourtant des éléments clés dans la croissance d'une entreprise et les dirigeants en mesurent bien l'importance en France. Dans notre accompagnement, en amont de la phase opérationnelle, nous insistons bien sur ces points à anticiper. Nos équipes s'attachent notamment à donner des conseils clairs et précis quant aux obligations de l'employeur, en tenant compte à la fois de la législation française mais également des enjeux de conformité du pays de destination. Ce peut être l'obligation de souscrire une couverture minimum locale, comme des éléments fiscaux liés aux accords bilatéraux qui peuvent exister, et bien d'autres éléments encore.

Quel est votre conseil aux dirigeants qui cherchent à internationaliser leur activité ?

Plus qu'un conseil, c'est un rappel : les dirigeants sont responsables à 100 % de leurs collaborateurs lorsqu'ils

« En tant que partenaire assurentiel, nous avons un rôle d'accompagnement et de "sécurisation" à jouer. »

sont à l'étranger, quels que soient le format et la durée de l'expatriation. C'est ce que l'on appelle le *duty of care*. Dit autrement, **le volet humain est absolument incontournable alors qu'il est souvent minimisé dans les solutions assurantielles qui accompagnent les projets d'internationalisation ; or, le dirigeant engage sa responsabilité pénale.** Au-delà du ratio dépense assurantielle vs. dépense de santé sur place (particulièrement aux Etats-Unis ou à Singapour par exemple où les coûts des soins sont prohibitifs), la bonne gestion des accidents de vie des collaborateurs lors de leur expatriation constitue un levier de fidélisation et de performance. Donc en résumé, échangez avec un expert en assurance internationale avant de passer ou faire passer les frontières à vos salariés.

VINCENT DE MEYER

Directeur général d'APRIL International Expat

À PROPOS D'APRIL

En 2018, APRIL, groupe international de services en assurance et leader des courtiers grossistes en France, fête ses 30 ans. Et à 30 ans, le groupe APRIL n'a pas fini de faciliter la vie de ses clients et partenaires – particuliers, professionnels, entreprises – dans les 31 pays dans lesquels le groupe est implanté. Pour eux, les 3 800 collaborateurs d'APRIL conçoivent, gèrent et distribuent des solutions spécialisées d'assurance (santé-prévoyance, emprunteur, dommage, mobilité et protection juridique) ainsi que des prestations d'assistance pour proposer une expérience de l'assurance plus facile et plus accessible au plus grand nombre. Coté sur Euronext Paris (Compartiment B), le groupe a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires de 928,4 millions d'euros.

april.com



L'assurance en plus facile.

CONTACTS PRESSE INSIGN

Samantha Druon
+33 (0)7 64 01 74 35
samantha.druon@insign.fr

Ylhem Benhammouda
+33 (0)7 64 56 97 54
ylhem.benhammouda@insign.fr

Mélanie Farge
+33 (0)7 63 13 42 10
melanie.farge@insign.fr