

BAROMÈTRE 2018

# START-UP, PME et ETI à la CONQUÊTE du MONDE





## SOMMAIRE

03

INTERVIEW CROISÉE  
A. LENQUETTE ET Q. HOANG-CO

05

À L'IMAGE DES  
START-UP,  
LES PME FRANÇAISES  
S'INTERNATIONALISENT

06

DOSSIER  
LES ÉTATS-UNIS ET L'EUROPE,  
DESTINATIONS PRIVILÉGIÉES

12

L'ATLAS DES PME  
FRANÇAISES  
À L'ÉTRANGER

17

FUSIONS-ACQUISITIONS :  
PLACE AUX EXPERTS

20

10 IDÉES REÇUES  
SUR LES ENTREPRENEURS  
FRANÇAIS À  
L'INTERNATIONAL

21

LA DYNAMIQUE  
DES RÉGIONS

23

LES START-UP  
FRANÇAISES TOUJOURS  
PLUS NOMBREUSES  
À L'INTERNATIONAL



Retrouvez et téléchargez le baromètre 2018 sur

[www.cockpit.banquepopulaire.fr](http://www.cockpit.banquepopulaire.fr)



Ce hors-série du magazine Cockpit a été réalisé par Banque Populaire et Pramex - Juillet 2018

Comité de rédaction : André Lenquette, Marianne Vergnes, Christel Chaton, Susanne Brouchet

Auteurs du baromètre : Guillaume Page - Pramex, Charlie Joyez - université Paris-Dauphine

Conception-réalisation : Everyday Content | Crédits photos : D.R. | Impression : EDEP Conseil

# L'INTERNATIONAL EST UN DÉFI



ANDRÉ LENQUETTE

—  
directeur général  
de Pramex International



QUOC HOANG-CO

—  
directeur des Ingénieries  
de l'Entreprise  
Banque Populaire

«  
» *Start-up, PME et ETI :  
il y a des différences assez  
significatives entre  
ces trois catégories  
d'entreprises.*

## COMMENT LES START-UP, PME ET ETI ABORDENT-ELLES LE DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL ?

**A. L.** Il y a des différences assez significatives entre ces trois catégories d'entreprises. Les start-up vont beaucoup plus vite à l'international et se déploient rapidement dans plusieurs pays du fait de la dimension mondiale de leurs marchés. Les États-Unis demeurent bien souvent une étape incontournable, avec des implantations en Californie et de plus en plus sur la côte Est, à New York et Boston. Les PME et les ETI procèdent plutôt étape par étape en ciblant d'abord l'Europe avant les pays émergents.

**Q. H.** Les PME sont encore dans une logique traditionnelle qui souvent passe d'abord par l'exportation, puis par une implantation dans un pays frontalier avant d'aller vers d'autres horizons. Les start-up vont beaucoup plus vite et n'hésitent pas à sauter des étapes si le marché est porteur.

**LA TRÈS GRANDE MAJORITÉ DES PROJETS D'IMPLANTATION À L'INTERNATIONAL DES ENTREPRISES FRANÇAISES CONCERNE DES CRÉATIONS DE FILIALES, ET BEAUCOUP MOINS D'OPÉRATIONS DE FUSION-ACQUISITION. COMMENT EXPLIQUER CETTE DIFFÉRENCE ?**

**A. L.** Les ETI, qui ont des moyens financiers plus importants, sont plutôt adeptes des opérations de fusac alors que les start-up créent des filiales.

**Q. H.** Les entreprises expérimentées à l'international qui possèdent déjà plusieurs filiales, la plupart du temps dans des pays limitrophes, seront plus enclines à réaliser des opérations de croissance externe, qui exigent des investissements importants tant d'un point de vue humain que financier.

**COMMENT ACCOMPAGNER CES ENTREPRISES DANS L'UNE OU L'AUTRE DE CES DÉMARCHES ?**

**A. L.** Nous intervenons en amont pour conseiller ces entreprises dans leur stratégie de croissance à l'international. Nous les

aidons à identifier des cibles potentielles si elles veulent faire de la croissance externe, puis nous accompagnons le processus d'acquisition. Si l'objectif est au contraire de créer une filiale, nous accompagnons là aussi la démarche de bout en bout. Nous pouvons ensuite gérer directement la filiale avec une solution de direction administrative et financière externalisée. Pramex gère ainsi environ 900 filiales d'entreprises françaises réparties dans 13 pays.

**Q. H.** Il est important de travailler avec l'entreprise très en amont pour analyser son business plan et ses objectifs afin de déterminer dans quel pays elle peut s'implanter, avec quels moyens et en se donnant quelles limites. Il faut savoir que le développement à l'international demande généralement beaucoup de temps, suppose d'investir de l'argent et requiert une large disponibilité du dirigeant. Le choix du pays et de la forme de développement à l'international dépend du secteur d'activité, du marché recherché, de la taille de l'entreprise et de son expérience.

**CET ACCOMPAGNEMENT À L'INTERNATIONAL EST-IL LE MÊME SELON QUE L'ENTREPRISE EST UNE START-UP, UNE PME OU UNE ETI ?**

**A. L.** Pour les start-up, nous avons un dispositif d'accompagnement spécifique baptisé *Implant-Up* qui inclut un programme de coaching.

**Q. H.** L'accompagnement se fait toujours sur mesure et vise d'abord à permettre à l'entreprise de trouver les bons partenaires et les bonnes compétences sur le marché convoité. Pour les start-up, il est important à cet égard de prendre en compte l'écosystème *tech* local. Quelle que soit sa taille, l'entreprise doit de toute façon s'entourer de spécialistes de l'international qui pourront être des relais dans le pays, afin de sécuriser et au besoin financer, le moment venu, les opérations de croissance. ●

 *Le développement à l'international demande généralement beaucoup de temps.*



# À L'IMAGE DES START-UP, LES PME FRANÇAISES S'INTERNATIONALISENT

APRÈS UN PREMIER BAROMÈTRE FOCALISÉ EN 2017 SUR L'IMPLANTATION  
À L'INTERNATIONAL DES START-UP FRANÇAISES, BANQUE POPULAIRE ET PRAMEX  
ONT ÉLARGI LE CHAMP D'INVESTIGATION AUX PME ET ETI.

**L**e baromètre 2018 englobe les créations de filiales et de joint-ventures, ainsi que les acquisitions réalisées en 2017 par les sociétés françaises à l'étranger. Il recense 859 projets, représentant, selon les estimations de Pramex, environ 40% du total des opérations de développement à l'international réalisées par des entreprises françaises. Seuls les projets créateurs d'emplois ont été retenus. Sont donc exclus les simples flux financiers, les projets de franchisés,

les extensions de filiales existantes et les opérations menées par les grands groupes français.

Avec un peu plus de 200 projets analysés, le baromètre 2017<sup>(1)</sup> avait mis en lumière la poussée du nombre de start-up françaises qui s'implantent à l'international et la concentration de ces implantations outre-Atlantique et en Europe (Royaume-Uni, Allemagne, Espagne). Il constatait également la croissance des montants des levées de fonds de ces jeunes

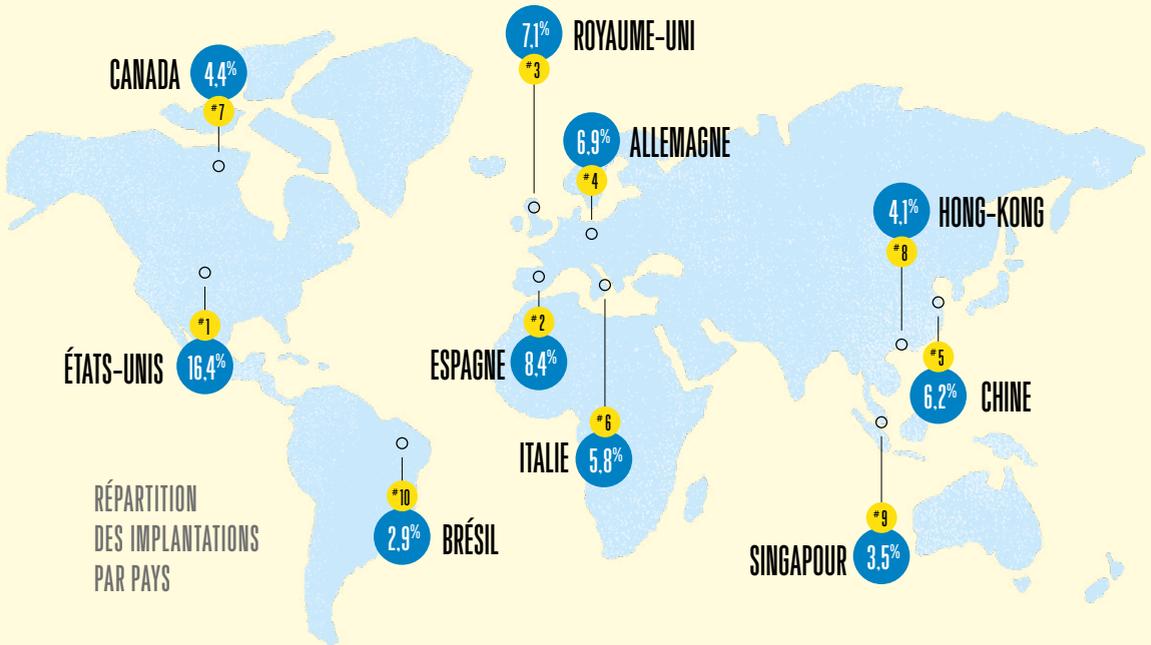
pousses, du fait notamment de leur développement aux États-Unis qui ne peut réussir sans capitaux importants.

En 2018, ces tendances se confirment. Le nombre des implantations de start-up françaises à l'étranger a continué de croître (263 projets, + 25%), illustrant à plein l'effet French Tech sur l'internationalisation de ces entreprises. Côté financement, ce sont plus de 2,3 milliards d'euros qui ont été levés par les start-up françaises

en 2017, soit une croissance de l'ordre de 15% par rapport à 2016<sup>(2)</sup>.

À l'instar des jeunes pousses, les PME et ETI étudiées privilégient les États-Unis et l'Europe de l'Ouest, alors que l'Asie reste en retrait, confirmant ainsi une stratégie d'implantation dans des pays matures à fort niveau de PIB. Découvrez dans les pages suivantes les grandes tendances du baromètre 2018 et les réussites... ●

# LES ÉTATS-UNIS ET L'EUROPE, DESTINATIONS PRIVILÉGIÉES



● POURCENTAGE DES ENTREPRISES FRANÇAISES IMPLANTÉES DANS LE PAYS SELON LES RÉSULTATS DU BAROMÈTRE

● PLACE SUR LE PODIUM DE L'IMPLANTATION À L'INTERNATIONAL



Quelle que soit leur taille, les PME françaises sont toujours aussi actives à l'international. Sans surprise, les quatre premières destinations, soit les États-Unis, l'Espagne, le Royaume-Uni et l'Allemagne, recueillent 40 % des projets d'implantation, les entreprises françaises s'orientant en priorité vers des marchés déjà matures. La Chine arrive en cinquième position, juste devant le Canada.

À la dernière place, le Japon (1,4 %) suit de près le Portugal et la Pologne.



*La gestion d'une filiale commerciale aux États-Unis est assez facile, à condition de veiller à ce que les contrats comportent les clauses standards des juridictions et pratiques américaines. Il faut également savoir que la plupart des concurrents locaux auront des moyens financiers bien supérieurs du fait de la facilité relative à lever des fonds outre-Atlantique. »*

**JEAN-YVES  
QUENTEL**

—  
directeur financier  
BIOM'UP

# 16,4%

## DES PROJETS CIBLENT LES ÉTATS-UNIS

Ce sont en majorité (49%) des acteurs de la French Tech qui choisissent le continent nord-américain pour se développer.

« Il n'y a pas d'effet Trump, estime André Lenquette, directeur général de Pramex International. Son arrivée au pouvoir n'a pas modifié la perception qu'ont les entreprises françaises des États-Unis : une sorte de Graal à atteindre pour toucher au rêve américain. »

Les États-Unis restent ainsi largement en tête devant les autres nations, avec plus de 16% des projets identifiés dont un nombre significatif de primo-investisseurs (pour beaucoup, des start-up). Ce chiffre peut être mis en parallèle avec les données de l'Insee qui, historiquement, placent les États-Unis comme premier pays d'implantation hors d'Europe de l'ensemble des sociétés françaises présentes à l'international.



# 69%

## DE BUREAUX COMMERCIAUX

Les projets d'implantation à l'étranger se concrétisent le plus souvent sous la forme d'une ouverture d'un bureau commercial. Seules 10% des entreprises analysées mettent en place un site de production locale. Environ 20% choisissent un autre mode d'implantation, que ce soit un projet logistique, un bureau d'études ou de recherche-développement, un centre de service ou un point de vente.



DIDIER  
DESTOUCHES-  
PDG

## LE NAPPAGE SUR TOUTES LES TABLES EUROPÉENNES

La PME vosgienne gagne  
des marchés grâce à  
ses filiales en Italie  
et en Espagne.

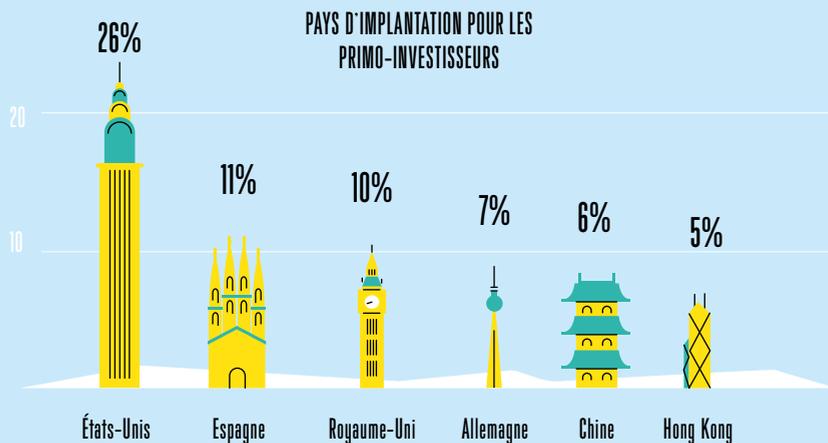


'est grâce à l'international que l'entreprise Le Nappage a grandi. Ses créations de filiales lui ont permis d'accroître sa capacité de production avec de nouveaux produits à forte valeur ajoutée, et de conquérir les marchés du sud de l'Europe. Cette stratégie de croissance a fait d'elle un des leaders européens des produits à usage unique pour la décoration de la table (serviettes et nappes en papier, assiettes en carton, etc.). La PME réalise 60 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel avec 210 collaborateurs. *« Nous avons créé une première filiale de production et de distribution en Italie en 2012 pour fabriquer sur place une gamme complémentaire, explique Didier Destouches, le PDG. Car si l'Italie est le marché le plus important en Europe pour les produits premier prix, nous y avons trouvé un savoir-faire pour les produits à valeur ajoutée avec des goûts proches des nôtres. »*

En 2015, Le Nappage a créé une filiale commerciale à Madrid pour distribuer ses produits dans toute la péninsule ibérique. *« Comme l'Italie, l'Espagne se rapproche des goûts français en matière de couleurs et de décors, justifie Didier Destouches. Nous avons été accompagnés par Pramex qui nous a également aidés à gérer la filiale durant deux ans. Désormais, nous pouvons compter sur une équipe de management recrutée localement. »*

Pour l'heure, la PME préfère se concentrer sur l'exportation vers les pays européens. *« Une société de notre taille doit avoir une vision européenne pour devenir leader dans son métier. Notre croissance internationale nous a donné une lisibilité et une visibilité accrues sur notre marché. Nous n'avons pas pour l'instant de stratégie de croissance externe, nous voulons d'abord accroître notre chiffre d'affaires à l'export »,* résume le PDG. ●

# QUELLE QUE SOIT LEUR EXPÉRIENCE, ILS OSENT L'IMPLANTATION INTERCONTINENTALE

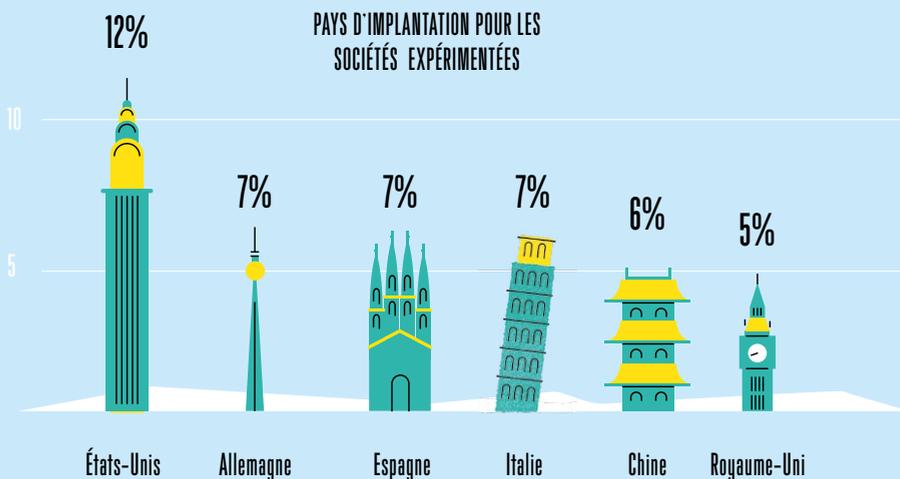


es stratégies d'internationalisation évoluent. Alors que, traditionnellement, les entreprises françaises avaient pour habitude de se déployer prioritairement dans des

pays frontaliers avant de tenter l'aventure sur d'autres continents, elles sont de plus en plus nombreuses à passer directement à cette étape. Les nouvelles venues se montrent désormais presque aussi

audacieuses que les entreprises expérimentées. Dorénavant, seulement un tiers de l'ensemble des projets d'implantation sont réalisés dans un pays limitrophe. La logique de

déploiement par cercles concentriques, qui prévalait jusqu'à présent, semble donc faire place à des stratégies de développement plus hétérogènes. ●



**32%** C'EST LA PART DES PROJETS D'IMPLANTATION RÉALISÉS PAR LES ENTREPRISES PRIMO-INVESTISSEURS.

Ces dernières s'intéressent prioritairement, on l'a vu, au marché américain (26% des projets), comme leurs aînées plus matures mais de manière nettement plus accentuée (12% des projets des sociétés expérimentées). Un décalage qui s'explique par l'attrait des start-up primo-investisseurs pour les États-Unis, où l'écosystème financier permet souvent d'accélérer les levées de fonds des «tech» innovantes.



**54%** C'EST LE POIDS RELATIF DES START-UP DANS LA POPULATION DES PRIMO-INVESTISSEURS.

Plus d'un primo-investisseur sur deux est une start-up, alors que les PME représentent 37% et les ETI à peine 9%. Un chiffre - révélateur de l'appétit des jeunes pousses pour l'internationalisation - qui suscite des espoirs, mais également des doutes quant à l'impact sur le commerce extérieur français du déploiement à l'étranger des entreprises nationales. La contribution des start-up au rééquilibrage de la balance commerciale française est en effet historiquement très limitée. Ce sont massivement les très grandes entreprises qui jouent ce rôle puisque, selon les dernières statistiques de l'Insee, 1% des entreprises exportatrices concentrent 80% du chiffre d'affaires à l'export.

SYLVIE  
MONTOUT

—  
chef économiste  
à Business France



## COMMENT EXPLIQUER L'ATTRAIT DES ENTREPRISES FRANÇAISES, NOTAMMENT DES START-UP, POUR LES ÉTATS-UNIS ?

**S. M.** Cet attrait n'est pas que français, il se vérifie également pour les start-up européennes et s'explique par la taille du marché outre-Atlantique, sa maturité, la culture entrepreneuriale de ce pays et la facilité à y lever des fonds.

## LE FAIT QUE L'ESPAGNE SOIT LE DEUXIÈME PAYS D'IMPLANTATION DES ENTREPRISES FRANÇAISES EST-IL SURPRENANT ?

des marchés matures comme les États-Unis, et des marchés en forte croissance. À cet égard, la Chine demeure toujours une zone d'attractivité forte car la demande y est encore solide. La Russie également dans une moindre mesure, même si les barrières réglementaires et le contexte politique dans ces deux pays peuvent être parfois dissuasifs.

## L'IMPLANTATION CROISSANTE DES ENTREPRISES FRANÇAISES À L'INTERNATIONAL A-T-ELLE UNE INCIDENCE SUR LA BALANCE COMMERCIALE DE LA FRANCE ?

**S. M.** Cet impact est incertain car l'enjeu de l'internationalisation est complexe. Le comportement stratégique des firmes ne se limite plus à choisir entre exporter ou investir à l'international. Les échanges intra-groupes entre une entreprise mère et sa filiale à l'étranger ont fortement progressé. Les entreprises répartissent leurs activités de production dans de nombreux pays et les intègrent dans la chaîne de valeur mondiale pour gagner en compétitivité en exploitant la diversité des avantages comparatifs. Business France a ainsi mis en évidence l'interdépendance entre performance à l'exportation et investissement étranger en France dans la durée : les entreprises qui investissent le plus fréquemment en France sont également celles qui sont les plus dynamiques en matière d'exportations et d'importations. Les effectifs, les salaires, la productivité du travail et la valeur ajoutée y sont systématiquement plus élevés. L'implantation internationale a donc indéniablement un effet vertueux. ●

## L'IMPLANTATION À L'INTERNATIONAL PERMET DE GAGNER EN COMPÉTITIVITÉ

Le développement international d'une entreprise a des effets vertueux pour l'économie du pays d'origine.



**S. M.** L'Espagne est depuis longtemps un partenaire privilégié de la France. C'est le deuxième client de notre commerce extérieur après l'Allemagne. Depuis un ou deux ans, il existe dans ce pays une dynamique économique assez forte, et la proximité géographique joue en la matière un rôle majeur, sans oublier la qualité de vie.

## À CONTRARIO, LA FAIBLE PRÉSENCE DES ENTREPRISES FRANÇAISES DANS LES BRIC (BRÉSIL, RUSSIE, INDE, CHINE) EST-ELLE JUSTIFIÉE ?

**S. M.** Les entreprises qui s'implantent à l'international cherchent des marchés porteurs,

# L'ATLAS DES PME FRANÇAISES À L'ÉTRANGER



**S**i **LES ÉTATS-UNIS** demeurent la destination de prédilection des entreprises françaises, l'Europe reste fortement représentée avec 32,6% des projets d'implantation, à la fois pour des raisons de proximité, de normes partagées facilitant les flux d'affaires, de devise commune et d'absence de droits de douane. La hiérarchie entre pays européens varie d'une année à l'autre. En 2017, l'Europe du Sud fait une percée remarquable.

Les entreprises françaises continuent en effet à s'implanter massivement en **ESPAGNE** (8,4% des projets), en réorientant toutefois leurs projets vers Madrid (46% des projets) au détriment de Barcelone (35%), à cause de l'incertitude sur l'avenir de la Catalogne.

**L'ALLEMAGNE** confirme son rôle de partenaire majeur et privilégié des entreprises françaises, même si ce pays reste complexe à décoder.

Outre-Manche, l'effet « Brexit » semble relatif. Le **ROYAUME-UNI** et surtout Londres continuent d'attirer plus de 7% des projets d'implantation en raison d'un écosystème financier puissant et d'un droit du travail souple.

**L'ITALIE**, malgré ses crises politiques à répétition, reste également, avec près de 6% des projets, un marché significatif en Europe par son nombre d'habitants et sa richesse.

Avec 5,3% des projets, la **SUISSE** et la **BELGIQUE** réunies restent des destinations intéressantes pour de nombreuses entreprises compte tenu de la richesse de leurs économies et probablement de la présence de clients francophones.

**L'ASIE, L'AMÉRIQUE LATINE, L'INDE ET L'AFRIQUE** demeurent peu représentées dans les projets d'implantation des entreprises françaises. En Asie, la Chine domine.

## LES ÉTATS-UNIS EN POLE POSITION



Les États-Unis restent la première destination des investissements des entreprises françaises (16% des projets en 2017). Ces dernières privilégient de plus en plus la côte Est, où New York et Boston trident, à elles seules, 40% des implantations. La Californie est en perte de vitesse, mais concentre encore 23% des projets. Cette réorientation intracontinentale peut s'expliquer notamment par la prédominance des French Tech (49% des projets), dont les contacts opérationnels – notamment en termes de financement – sont dorénavant plus nombreux sur la côte Est des États-Unis.

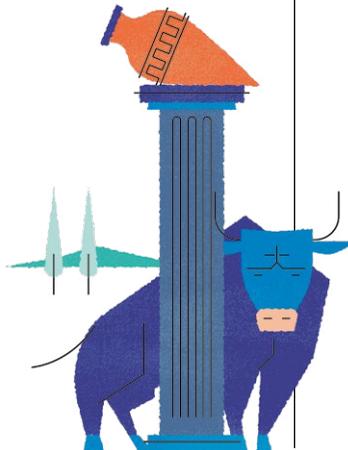


## LE CANADA CÈDE DU TERRAIN

Quoiqu'incontournable en raison de sa taille et de sa proximité géographique avec les États-Unis, le Canada passe de la cinquième à la septième place dans le palmarès mondial. D'après le baromètre 2018, il se positionne comme le troisième pays de destination, hors Europe, des investissements français, devancé par les États-Unis et la Chine. Les investisseurs ont privilégié la région de Montréal (62% des projets), loin devant Toronto (22%). Le nouvel accord signé entre le Canada et l'Union européenne pourrait toutefois, en 2018, conduire à une augmentation des flux d'investissement.

## DES START-UP TRÈS MÉDITERRANÉENNES

En 2017, l'Espagne est devenue la première destination européenne des projets d'investissement des entreprises françaises, devançant pour la première fois le Royaume-Uni qui était depuis de nombreuses années la destination privilégiée des sociétés françaises. L'Europe du Sud a globalement le vent en poupe, puisque l'Italie a attiré l'an dernier autant de projets d'investissement que la Chine (dont les deux tiers dans la région de Milan). Que ce soit en Espagne ou en Italie, ce sont les start-up qui se positionnent au premier rang des investisseurs, avec respectivement 42% et 40% des projets réalisés.





## LA CHINE DOMINE LES BRICS

Le Brésil, la Russie, l'Inde, la Chine et l'Afrique du Sud (les « BRICS ») ne représentent, malgré leur immensité, que 13% des implantations.

La Chine récupère la moitié des investissements dans ces cinq pays (6% au global) et reste le premier pays émergent visé par les entreprises françaises, probablement du fait de la croissance encore forte de son économie et de son très fort potentiel à moyen et long terme. Le Brésil, malgré un environnement politique et économique défavorable, sort son épingle du jeu (3% des projets). En revanche, l'Inde (2%), malgré la très forte croissance de son économie (proche de 8% en 2017), pâtit d'une très grande difficulté de décodage par les entrepreneurs français tant sur les aspects culturels que légaux. La Russie et l'Afrique du Sud n'attirent chacune que moins d'1% des projets français.

## L'ASIE DU SUD-EST

Singapour, le Vietnam, la Thaïlande, les Philippines, la Malaisie, le Laos et l'Indonésie ne rassemblent que 6% des projets. Et ce sont essentiellement des sociétés expérimentées qui se risquent dans cette zone qui n'attire que peu de start-up. Deux plateformes internationales, Hong Kong et Singapour, drainent 7,6% des implantations en raison principalement de la stabilité de leur droit commercial et de la similitude de leur fiscalité. Singapour, en tant que base de développement régionale, est le pays le plus plébiscité, avec 60% des projets engagés en Asie du Sud-Est.



## SINGAPOUR PORTE D'ENTRÉE

*Grâce à sa position unique au cœur de l'Asean (Association des nations d'Asie du Sud-Est), entre l'Inde et la Chine, Singapour joue le rôle de plateforme de réexportation vers les pays de la région. Cette république est aujourd'hui le troisième partenaire commercial de la France en Asie après la Chine et le Japon, et le quatrième pays récepteur d'investissements français en Asie avec 700 filiales d'entreprises françaises.*



## PEU DE START-UP SE LANCENT EN AFRIQUE

L'Afrique n'attire que 6% des projets d'implantation (autant toutefois que l'Asie du Sud-Est). Ils se concentrent, pour l'essentiel (86%), sur quatre pays : le Maroc (48%), la Tunisie (17%), la Côte d'Ivoire (11%) et l'Afrique du Sud (9%). Les projets initiés par des start-up sont minoritaires (13%).

## TÉMOIGNAGE CLIENT

NICOLAS  
FILLON

—  
PDG



## DE SANGOSSE PROTÈGE LES PLANTES SUR TROIS CONTINENTS

Depuis une dizaine d'années,  
l'ETI du Lot-et-Garonne a  
multiplié les implantations  
internationales, sous forme  
de filiales et de rachats  
d'entreprises.



**L**e groupe De Sangosse a connu depuis 2010 un développement international rapide. Cette ETI du Lot-et-Garonne est implantée aujourd'hui dans 15 pays avec 21 filiales, et réalise 60% de son chiffre d'affaires (335 millions d'euros au global) hors de nos frontières. *« Nous employons 850 salariés dont 300 à l'étranger, explique le directeur général Nicolas Fillon, nous commercialisons nos produits dans plus de 50 pays où nous bataillons contre des majors, de grands groupes multinationaux. Fort heureusement, nous occupons une position de leader sur des niches de marchés à forte valeur ajoutée comme le biocontrôle et les biostimulants. »*

Racheté en 1989 par ses salariés qui détiennent 75% du capital, De Sangosse mène de front une double stratégie : l'innovation avec 9% de son chiffre d'affaires annuel consacré à la R&D, et l'international.

*« Notre croissance suppose que nous nous implantions sur des marchés à fort potentiel. Nous avons 14 unités de production, 9 en France dans le Sud-Ouest, 2 aux États-Unis, une en Espagne, une au Brésil et une en Argentine », confie Nicolas Fillon.*

## TÉMOIGNAGE CLIENT

Le groupe français veille à maintenir un rythme de croissance à l'étranger équilibré entre les créations de filiales et les opérations de rachats. *« Dès 2002, nous nous sommes intéressés aux États-Unis où nous nous sommes principalement développés par l'acquisition d'entreprises en Californie, précise le directeur général. Le marché américain est très fermé et nous sommes face à des compétiteurs locaux très puissants. Mais il représente notre second marché derrière la France. »*

En Europe, De Sangosse a

*« Il nous a mis le pied à l'étrier sur un marché à très fort potentiel », estime Nicolas Fillon, qui note toutefois que, faute de partenaire, la croissance externe permet souvent « de gagner du temps, de mieux comprendre le marché local pour adapter son offre ».*

En l'espace de cinq ans, De Sangosse a ainsi multiplié les opérations d'implantation, créant des filiales commerciales (Italie, Afrique du Sud, Nouvelle-Zélande, Australie), réalisant des acquisitions (au Royaume-Uni en 2014 et en Turquie la même année, en Espagne en 2015), installant même un centre de R&D au Vietnam il y a quatre ans pour un projet d'innovation centré sur le riz. Le groupe continue aujourd'hui sur sa lancée avec de nouveaux projets d'implantation en cours, *« en fonction des opportunités qui se présentent et nous permettent de cibler de nouveaux territoires »,* affirme Nicolas Fillon. ●

« *Notre croissance suppose que nous nous implantions sur des marchés à fort potentiel.*

commencé par exporter au Royaume-Uni, en Allemagne, en Espagne et en Italie avant de s'implanter en créant des filiales ou en rachetant des entreprises. Le groupe s'est également très tôt implanté en Chine sous la forme d'une joint-venture servant de tête de pont pour l'Asie, puis en 2006 au Brésil en achetant une petite société - *« une base de départ pour construire notre développement à long terme »* -, et en 2015 en Argentine où De Sangosse a créé une unité de production, là aussi en joint-venture avec un acteur local.

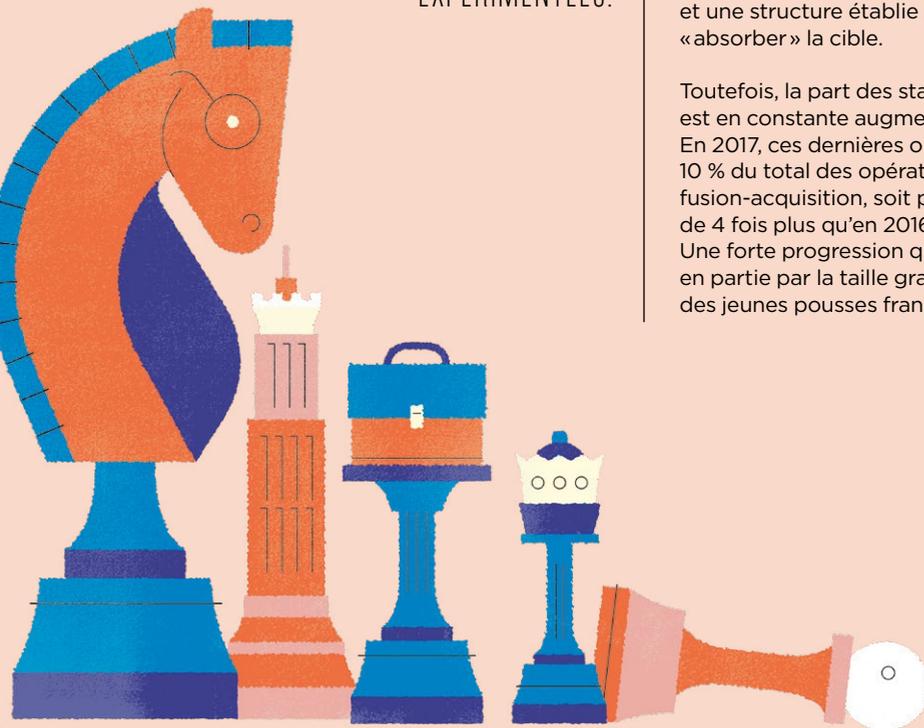


# FUSIONS- ACQUISITIONS : PLACE AUX EXPERTS

LES OPÉRATIONS  
DE FUSION-  
ACQUISITION  
RESTENT  
L'APANAGE DES  
ENTREPRISES  
EXPÉRIMENTÉES.

Un quart des implantations internationales des entreprises françaises résultent d'opérations de fusion-acquisition réalisées principalement par les entreprises de taille intermédiaire (75% des projets). Logique, dans la mesure où un projet de croissance externe requiert à la fois des fonds financiers et une structure établie pour pouvoir « absorber » la cible.

Toutefois, la part des start-up est en constante augmentation. En 2017, ces dernières ont mené 10 % du total des opérations de fusion-acquisition, soit près de 4 fois plus qu'en 2016. Une forte progression qui s'explique en partie par la taille grandissante des jeunes pousses françaises. ●





**85%**

**ONT DÉJÀ CRÉÉ UNE FILIALE**

La corrélation entre la taille et l'ancienneté de la société et ses modalités d'implantation à l'étranger est forte : plus une entreprise est mature et expérimentée, plus elle sera en mesure de réaliser des opérations de croissance externe. Ainsi, 85% des sociétés qui pratiquent les fusions-acquisitions transfrontalières sont déjà passées par l'étape de la création de filiales. Elles disposent d'ailleurs en moyenne de six filiales à l'étranger.

**43%**  
DES PME S'IMPLANTENT EN EUROPE

Les opérations de fusion-acquisition s'orientent tout d'abord vers les pays limitrophes : le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Espagne, l'Italie et la Belgique séduisent 43% des PME. Pris individuellement, ce sont toutefois les États-Unis qui sont les plus attractifs pour les opérations de croissance externe, avec près de 13% des projets recensés qui concernent des fusions-acquisitions.





JÉRÔME  
DUPAS

—  
Managing Director  
Corporate Finance,  
Pramex International

## LA FUSION- ACQUISITION FAIT GAGNER DU TEMPS

**COMPTE TENU DE LA FAIBLESSE DE LA CROISSANCE DOMESTIQUE, S'IMPLANTER À L'INTERNATIONAL EST AUJOURD'HUI UNE NÉCESSITÉ POUR LES ENTREPRISES. MAIS VAUT-IL MIEUX PROCÉDER PAR ACQUISITION OU PAR CRÉATION DE FILIALE ?**

«L'acquisition permet de gagner plusieurs années à condition de ne pas se tromper de cible, met en garde l'expert. En rachetant une entreprise existante, on acquiert un management, des outils, une clientèle. Créer une filiale est moins onéreux mais il faut ensuite recruter, développer le business et prendre le risque de ne jamais voir son activité décoller.» À contrario, l'acquisition suppose d'investir beaucoup d'argent. En cas d'erreur, les conséquences peuvent être lourdes pour l'entreprise acheteuse, d'un point de vue financier mais aussi managérial.



### UNE PME NE PEUT SE LANCER SEULE DANS UNE TELLE AVENTURE.

Elle doit se faire accompagner par un partenaire qui connaît bien le pays et qui a des relais locaux. Les opérations de fusion-acquisition supposent un audit approfondi de la société convoitée sur le plan juridique, fiscal, comptable et pour les ressources humaines. Mais qui sait lire un bilan en polonais ?

### LA DIMENSION CULTURELLE EST ESSENTIELLE LORS DES OPÉRATIONS DE FUSION-ACQUISITION.

«Il faut comprendre la société que l'on envisage d'acquérir, savoir si elle est compatible avec sa propre culture d'entreprise.» Faire cavalier seul est donc mission impossible. «Nos clients viennent nous voir en disant "aidez-moi à racheter cette entreprise" ou "je voudrais m'implanter en Espagne, trouvez-moi une entreprise à acquérir" et nous les accompagnons dans leur projet du début à la fin. Vouloir y aller seul, c'est prendre le risque de ne pas aboutir après avoir dépensé beaucoup d'argent ou, pire, de faire une très mauvaise affaire.»

# 10 IDÉES REÇUES

SUR LES ENTREPRENEURS  
FRANÇAIS À L'INTERNATIONAL



01

## ILS PRIVILÉGIENT LES PAYS LIMITOPHES

Les projets les plus nombreux visent les États-Unis.

02

## ILS ONT CHOISI ANGLAIS PREMIÈRE LANGUE

L'Espagne domine l'Europe dans le cœur des PME.

03

## ILS MANQUENT D'AUDACE

La question n'est pas Bruxelles ou Madrid, mais New York ou San Francisco?

04

## ILS IGNORENT L'AFRIQUE

C'est oublier les liens forts avec le Maroc, qui accueille plus de projets que la Belgique.

05

## ILS SONT FÂCHÉS PAR LE BREXIT

Le Royaume-Uni n'a perdu qu'une place au palmarès et demeure troisième.

06

## ILS N'OSENT PAS ABORDER LA CHINE

Ils lancent autant de projets en Chine qu'en Italie.

07

## ILS VIENNENT DE L'AGROALIMENTAIRE OU DU LUXE

Des ETI de la machine-outil ou des medtech méritent une découverte (voir aussi p. 22 et 25).

08

## ILS N'OUVRENT QUE DES BUREAUX COMMERCIAUX À L'ÉTRANGER

Les bureaux d'études, centres de R&D, magasins, etc., représentent près de 20 % des implantations.

09

## ILS QUITTENT LA FRANCE, MAIS PAS PARIS

Les start-up n'ont pas peur du soleil et choisissent de plus en plus la région PACA.

10

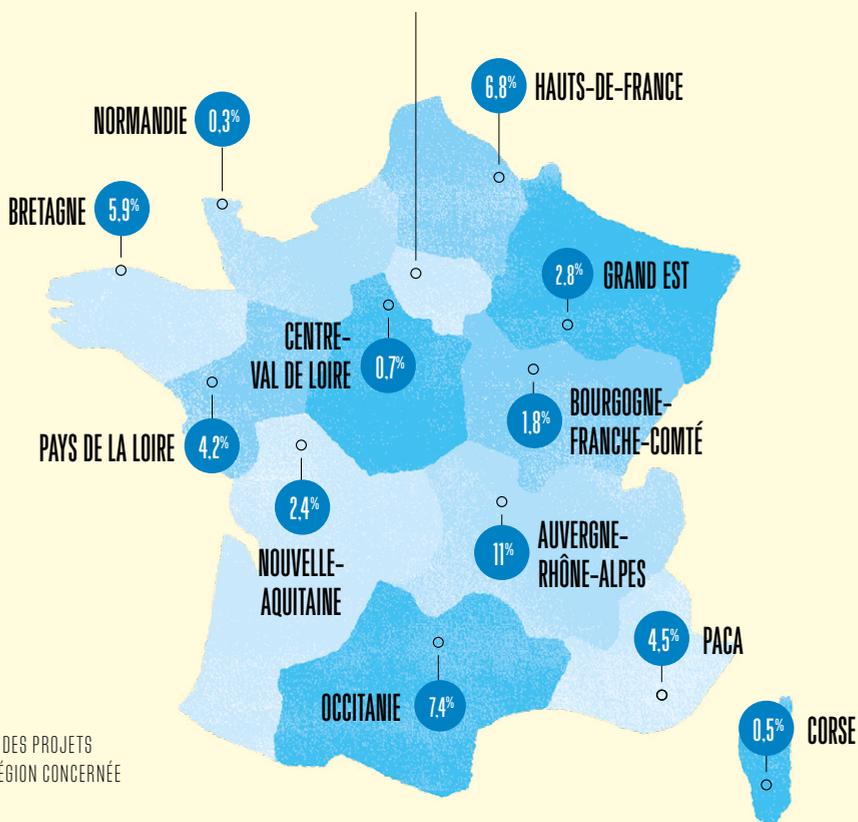
## ILS DOIVENT ÊTRE EXPÉRIMENTÉS AVANT DE PARTIR

Les start-up partent dès leur deuxième ou troisième année d'existence.



# LA DYNAMIQUE DES RÉGIONS

51.7% DES PROJETS SONT NÉS EN ÎLE-DE-FRANCE



Notons toutefois que la région PACA fait preuve d'une certaine force dans l'écosystème *tech*, 45% des entreprises de la région qui s'internationalisent s'affichant comme start-up. Dans une moindre mesure, on peut relever cette caractéristique en Occitanie (38%) et en Île-de-France (37%). Dans les régions les moins « dynamiques » d'un point de vue économique, ce sont alors les ETI qui tirent la croissance internationale (67% sont basées en Normandie, en région Centre et en Bourgogne-Franche-Comté).

## TÉMOIGNAGE CLIENT

BRUNO  
BOUYGUES

—  
PDG



### POUR GYS, LA CHINE FAIT FIGURE DE RELAIS DE CROISSANCE

Séduire les clients chinois avec des machines-outils n'est pas réservé aux PME allemandes. Le groupe mayennais Gys, d'abord exportateur, s'installe en Chine avec une usine pour accélérer sur ce marché.



Le groupe Gys a fait de son développement à l'international un levier de performance commerciale. « D'abord en Allemagne pour nous confronter aux meilleurs de la classe », explique son PDG Bruno Bouygues. Gys a deux activités principales : la fabrication, d'une part, de matériel de soudage et de découpage industriel et, d'autre part, de chargeurs de batteries et de systèmes de réparation de carrosserie automobile.

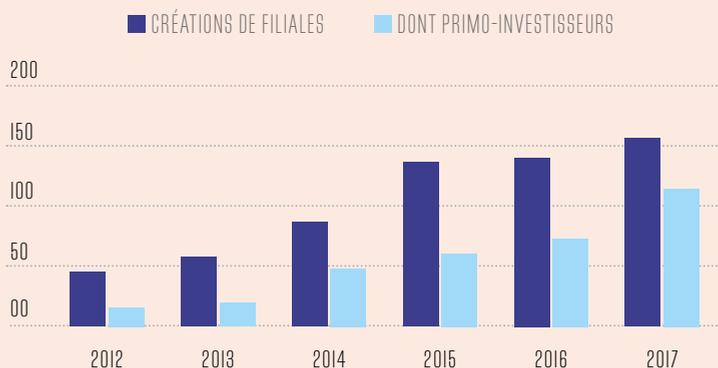
En 2017, l'entreprise a réalisé 83 millions d'euros de chiffre d'affaires avec 650 salariés. « Avec une croissance annuelle supérieure à 10 %, nous prouvons que l'industrie française est encore compétitive notamment sur le secteur des machines-outils, constate avec fierté le dirigeant. Notre première filiale commerciale en Allemagne a servi de laboratoire technologique pour nous aider à monter en gamme et gagner des parts de marché. »

L'entreprise s'est ensuite intéressée au marché britannique alors qu'arrivaient en Europe des produits chinois bon marché. « Il a fallu apprendre à se battre en faisant le chemin inverse, car il existait sur place une demande locale de produits premier prix que nous n'offrions pas à cette époque. » Pour y remédier, Gys s'implante à Shanghai dès l'année 2000 afin de produire à bas coûts d'abord dans un atelier d'assemblage en zone franche, puis dans une usine qui emploie aujourd'hui 120 salariés.

L'entreprise crée également une filiale commerciale en joint-venture pour distribuer ses produits dans la région. « Mais nous n'avions pas les mêmes ambitions que notre partenaire chinois, affirme Bruno Bouygues. Nous avons repris notre indépendance avec la volonté de faire monter en gamme notre usine chinoise pour distribuer nos produits en Asie du Sud-Est, en Inde, au Pakistan et jusqu'en Russie. » ●

# LES START-UP FRANÇAISES TOUJOURS PLUS NOMBREUSES À L'INTERNATIONAL

## NOMBRE DE CRÉATIONS DE FILIALES



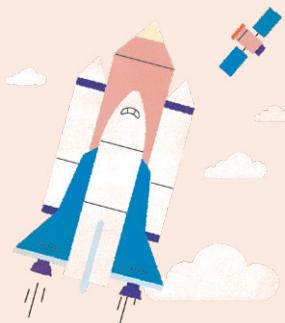
**A**nnée après année, le nombre des entreprises de la French Tech qui tentent l'aventure hors des frontières progresse. Une stratégie désormais ancrée dans le modèle de développement de ces jeunes pousses qui, en moyenne, ajoutent la case

implantation à l'étranger dès leur seconde ou troisième année d'existence. Si ce phénomène est bénéfique à l'économie française en termes de création d'emplois, il est en revanche moins impactant pour sa balance commerciale. La grande majorité des start-up qui prennent pied à l'international sont en effet issues

des secteurs Adtech (publicité digitale) ou Martech (marketing), dont l'activité a un impact limité sur le commerce extérieur. Mais cet écosystème de jeunes entrepreneurs connectés reste néanmoins extrêmement symptomatique de la présence internationale de la France à l'étranger. ●



263

PROJETS IDENTIFIÉS  
EN 2017DONT  
114PROJETS RÉALISÉS PAR  
DES PRIMO-INVESTISSEURS

30%

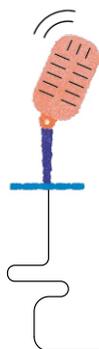
DES PROJETS D'IMPLANTATION  
SONT LE FAIT DES START-UP

Cette proportion est en constante augmentation dans l'écosystème suivi par le baromètre Pramex. Les start-up représentaient 20% des projets d'implantation estimés lors du premier baromètre, elles atteignent 30% au sein de ce deuxième volet. Sur la période 2011-2016, le nombre de projets menés par les start-up a d'ailleurs augmenté de 37% en moyenne chaque année. Il témoigne de l'internationalisation croissante des start-up françaises et d'un modèle de développement plus dynamique que d'autres catégories d'entreprises, car intégrant très rapidement la croissance à l'international.

JEAN-YVES  
QUENTEL-  
directeur financier

## BIOM'UP VEUT ACCÉLÉRER GRÂCE AU MARCHÉ AMÉRICAIN

La jeune pousse lyonnaise des medtech et biotech s'est implantée outre-Atlantique pour conquérir un vaste marché moins fragmenté que le marché européen. L'homologation de son produit phare hémostatique devrait accélérer ses succès commerciaux.



**D**epuis sa création en 2005, Biom'up a réalisé un parcours sans faute. Cette start-up s'est spécialisée dans les produits hémostatiques utilisés par les chirurgiens. Le produit phare de 2018 se présente sous la forme d'une poudre hémostatique qui aide les chirurgiens à stopper les saignements lors des interventions pour réduire le temps opératoire et les complications. *« C'est aujourd'hui le meilleur produit sur le marché, facile à utiliser et efficace »*, affirme Jean-Yves Quentel, le directeur financier. En l'espace de 13 ans, l'entreprise a grandi pour atteindre une centaine de salariés et 2 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2017. Cette année-là, non seulement elle a levé plus de 100 millions d'euros et s'est introduite en bourse sur Euronext, mais elle a aussi obtenu l'approbation de son produit par la Food and Drug Administration (FDA) aux États-Unis, avec sept mois d'avance sur le calendrier initial. *« Nous avons créé notre filiale américaine à New York, il y a cinq ans, explique Jean-Yves Quentel, pour attaquer le marché américain, moins fragmenté que le marché européen, où il faut encore tenir compte de langues et de pratiques différentes. »*

Biom'up s'est implantée sur la côte Est à proximité des grands centres de développement des entreprises médicales et pharmaceutiques et des medtech concentrées autour de New York et Boston. L'entreprise emploie une dizaine de personnes outre-Atlantique et travaille avec une centaine de représentants commerciaux indépendants.

L'Europe n'est pas pour autant absente de sa stratégie commerciale. Biom'up possède également une filiale en Allemagne et cible les marchés français, allemand, suisse et autrichien. *« L'Espagne, l'Italie et le Royaume-Uni sont pour nous des marchés moins accessibles, que nous voulons conquérir avec l'aide de distributeurs locaux »*, confesse Jean-Yves Quentel.



## COMMENT LA FRENCH TECH ENCOURAGE-T-ELLE LES START-UP FRANÇAISES À S'IMPLANTER À L'ÉTRANGER ?

**A. C.** La mission French Tech a été créée il y a un peu plus de quatre ans au sein du ministère de l'Économie avec l'ambition d'attirer, en France, des investisseurs en capital-risque

## LA FRENCH TECH FÉDÈRE LES RÉSEAUX LOCAUX FRANÇAIS À L'ÉTRANGER

### ADRIEN CABO

Adrien Cabo est en charge du développement international à la mission French Tech. Il supervise la mise en place de hubs pour aider les start-up françaises à s'implanter hors de nos frontières.



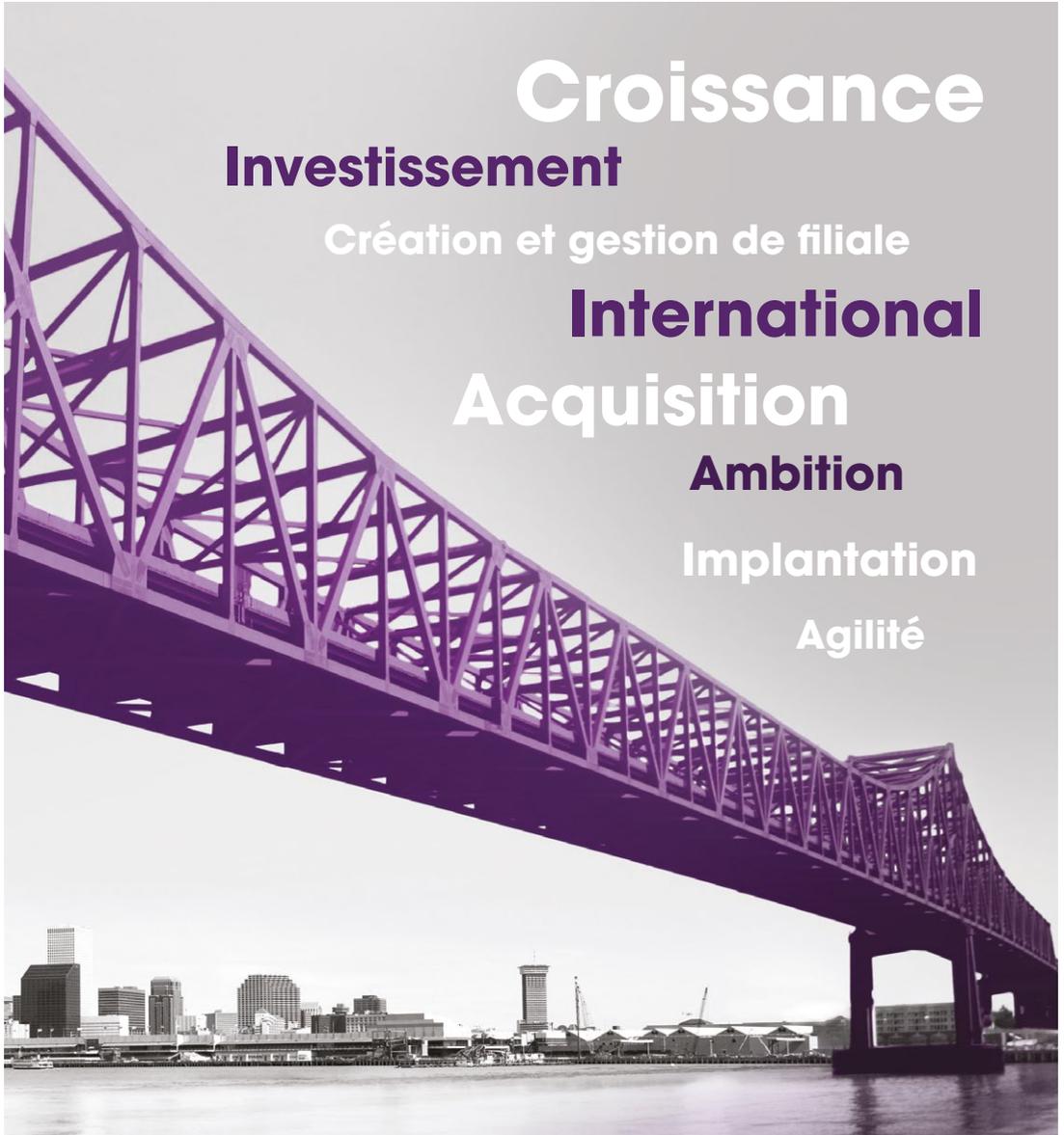
et des talents, en rendant pour cela notre écosystème plus performant. Il s'agissait également d'aider les start-up françaises à grandir vite et à devenir mondiales. Nous sommes partis du constat que de nombreux Français vivent à l'étranger et parmi eux des entrepreneurs, des investisseurs en capital-risque ou encore des collaborateurs qui occupent des postes clés de grands groupes comme Google, Amazon, Apple, Microsoft, Facebook, etc. Ces personnes ont souvent une connaissance pointue des écosystèmes locaux qui peut faciliter l'implantation des start-up françaises. C'est pourquoi nous avons fédéré ces réseaux en créant les French Tech Hubs.

## QUELS SONT LES POINTS FORTS DE CE RÉSEAU ?

**A. C.** Les French Tech Hubs ont pour mission de promouvoir l'écosystème français à l'international auprès des investisseurs, des médias et des talents locaux, afin de défendre la dimension « start-up nation » de notre pays. Ce réseau des Français de la Tech dans le monde peut mettre en relation directe les créateurs de start-up avec les dirigeants de la centaine de start-up françaises à forte croissance déjà implantées à l'international et qui peuvent leur apporter des conseils, par exemple sur la manière de lever des fonds ou d'ouvrir un bureau de développement.

## LA CARTE DES HUBS FRENCH TECH CORRESPOND-ELLE AUX CHOIX D'IMPLANTATION DES START-UP ?

**A. C.** Tout à fait. Parmi nos 22 hubs, 11 sont prioritaires. On y retrouve les États-Unis bien sûr, avec New York, San Francisco et Los Angeles, mais aussi les pôles d'attraction et d'innovation que sont Montréal, Tel Aviv ou Shenzhen. Le dispositif est en cours d'évaluation et pourra être étoffé prochainement. ●



**Croissance**  
**Investissement**  
Création et gestion de filiale  
**International**  
**Acquisition**  
**Ambition**  
Implantation  
Agilité

**Parce qu'une implantation internationale  
ne s'improvise pas**

Pramex International accompagne les start-up, PME et ETI françaises dans leurs projets d'investissements à l'étranger, par création de filiale ou acquisition. Nous disposons d'un réseau intégré de 17 implantations réparties sur 13 pays : Europe, Etats-Unis, Brésil, Asie et Maghreb.



# PARTEZ À LA CONQUÊTE DE L'INTERNATIONAL AVEC UNE BANQUE **PROCHE DE VOUS.**

Contactez votre expert International sur [www.cockpit.banquepopulaire.fr](http://www.cockpit.banquepopulaire.fr)

BPCE Société anonyme à direction et conseil de surveillance au capital de 15 742 320 euros - RCS/Préfecture 455 090 - BPCE International en assurance incertid. COBAS sous le n°08 015 100  
Siège social : 50 Avenue Pierre-Henri-Lafitte - 75281 Paris Cedex 13 - Tél. (0) 58 40 41 42 - [www.bpce.fr](http://www.bpce.fr)

LA RÉUSSITE EST EN VOUS

