

num
eum

BONNES PRATIQUES
POUR L'INTERNATIONALISATION
DES ENTREPRISES DU NUMÉRIQUE


ALTIOS

Sommaire

3

EDITO

Regards croisés

4

CONTEXTE

L'international une clé de succès pour les acteurs du numérique

7

STRATÉGIE

Les questions incontournables pour sécuriser une stratégie d'internationalisation

12

CROISSANCE EXTERNE

Les bonnes pratiques pour identifier, évaluer et sélectionner des cibles d'acquisition à l'international

17

RESSOURCES HUMAINES

Recruter et protéger les salariés à l'étranger

23

BUSINESS

Déclencher des affaires à l'international

28

FINANCEMENT

Financer ses projets d'internationalisation

30

NUMEUM

Première organisation professionnelle du numérique en France

32

ALTIOS

Leader privé de l'accompagnement des entreprises à l'international

Gaël Sabbagh,
Managing Partner
d'**Altios Strategy**



Notre constat au sein de Numeum est que **le numérique est l'un des secteurs qui fait rayonner la France dans la compétition mondiale**. Toutefois, force est de constater que le drapeau tricolore est d'abord porté par nos champions nationaux. Pour les plus petites structures, l'international reste un levier déterminant pour leur croissance, mais insuffisamment exploité car difficile à relever.

C'est la raison pour laquelle nous avons mis en place un **Programme International** destiné à **structurer et à accompagner les petites et moyennes entreprises du numérique dans leur projection à l'étranger**.

Je me réjouis donc de notre partenariat avec Altios, dont la vocation est d'accompagner les entreprises à l'international, nous permettant **d'apporter des réponses concrètes et immédiatement implémentables par nos adhérents**.

Ce partenariat a pris vie par l'organisation d'un cycle de 4 webinars communs abordant les sujets clés du développement à l'international : Stratégie, Financement & Croissance externe, RH et Business.

La qualité des présentations, la valeur du contenu, et l'intérêt montré par nos adhérents pour ces sujets nous a motivé à les faire vivre et à les relayer dans ce livrable au service d'un numérique qui s'exporte à la conquête du monde.



Christophe Depeux,
Directeur général d'**ip-label** et administrateur
chargé de l'international
de **Numeum**

Démystifier les problématiques et répondre aux enjeux d'internationalisation des entreprises du Numérique est un objectif ambitieux, voire continu. Pour apporter de premiers éléments de réponses, nous avons souhaité **conjuguer l'expertise métier de NUMEUM et l'expertise opérationnelle et stratégique d'ALTIOS** à l'international au travers d'un premier cycle de webinaires.

Ce parcours de webinaires a été conçu autour de 4 enjeux majeurs, pour vous donner, sociétés de la filière numérique, quelques **clés de réussite pour une démarche internationale ambitieuse et structurante** :

- En premier lieu, la **validation d'une proposition de valeur «scalable» à l'international**, en structurant votre stratégie autour de premiers marchés internationaux qui pourront agir comme rampe de lancement ;
- Ensuite, l'identification de **solutions RH flexibles** et qui vont s'adapter aux différentes phases de vos projets internationaux, vous permettant de **sécuriser l'enjeu du capital humain à l'international** ;
- Par ailleurs, nous avons identifié de bonnes pratiques pour sécuriser vos partenariats commerciaux et stratégiques ;
- Et enfin, il paraît plus que jamais critique de vous interroger et vous préparer à **mener des stratégies d'acquisition**, option qui vous permettra de devenir leader international dans votre core business.

Premier pari réussi pour NUMEUM et ALTIOS. L'international vous attend, mais soyez préparés et différenciant !

Contexte

L'international, une clé de succès pour le développement des acteurs du numérique

L'internationalisation est un levier de croissance pour les entreprises du numérique, en particulier pour celles éditrices de logiciels. Identifié comme un facteur clé de succès, l'international leur permet d'atteindre une taille critique par la conquête de nouveaux marchés, au-delà de l'Hexagone. Une fois traduite et/ou localisée, leur solution peut être en effet déployée n'importe où. Au-delà des éditeurs, il convient de rappeler que la France concentre également la plupart des grandes entreprises de service du numérique européennes, et que les sociétés de conseil en technologie - ingénierie externalisée des secteurs industriels : automobiles, aéronautique,

59%

C'est la part du chiffre d'affaires à l'international des éditeurs de logiciels français en 2020

Source : Étude Top 250, Numeum & EY, octobre 2021

etc. - sont également très présentes à l'international. Le secteur du numérique représente donc pour l'économie française un exemple de rayonnement dans la compétition mondiale. Il est cependant important de noter que cette forte internationalisation du secteur est d'abord portée par les champions nationaux. Elle reste en effet un défi difficile à relever pour une part des petites et moyennes entreprises du numérique.

La crise Covid-19, opportunité de rebond et moment opportun pour remettre à plat la réflexion stratégique

Quand de nombreuses restrictions sanitaires sévissaient en France, l'internationalisation a été considérée par les acteurs de la Tech comme un moyen de rebondir pour poursuivre leurs activités, et non comme un levier de réduction des coûts. La grande majorité (85 %) de ces entreprises ont indiqué avoir continué à exporter pendant la crise sanitaire.

89%

C'est la part des entreprises du numérique considérant l'international comme un levier de rebond pour leurs activités pendant la période de la crise Covid-19

Source : Enquête impact du Covid-19 sur les activités à l'international des entreprises du numérique, Numeum et Team France Export, Juillet 2020

Dans le même temps, cette crise a été à la fois un accélérateur de la transformation numérique des entreprises au niveau mondial, et un révélateur des forces et des faiblesses des sociétés dans leur trajectoire à l'international. Les entreprises déjà structurées ont pu poursuivre leur déploiement et limiter l'impact de la crise sur leur activité globale. L'année 2020 a également permis aux entrepreneurs de prendre de la hauteur sur leur stratégie et de remettre à plat leurs axes de développement prioritaires. A savoir, maintenir ou non ses investissements à l'international pour préparer la reprise, quels modèles de distribution, quels pays prioritaires, quels partenaires, etc.

Des webinars pour répondre aux besoins d'accompagnement des entreprises de la Tech

Fort de ces constats, Numeum et Altios, leader privé du conseil en implantation et développement international des PME & ETI, ont proposé un cycle de webinars pour répondre aux problématiques spécifiques des acteurs de la Tech, en fonction de leur degré de maturité à l'international. Les thématiques ont été identifiées grâce aux besoins remontés par les adhérents de Numeum dans une enquête menée en juillet 2020.

La formalisation d'une **stratégie** de développement à l'international

L'identification, l'évaluation et la sélection des cibles d'**acquisition** à l'international

Le recrutement et la protection des **salariés** à l'étranger

Le déclenchement du **business** à l'international

Enquête Numeum, Juillet 2020

Les besoins d'accompagnement

POUR STRUCTURER LEURS PROJETS À L'INTERNATIONAL

Formalisation de la stratégie de développement à l'international **35%**

Validation du marché ciblé en amont d'une démarche de développement **35%**

POUR LEUR DÉVELOPPEMENT ET LEUR CROISSANCE EXTERNE

Recherche, évaluation et sélection des partenaires **67%**

Méthodes de recherche et d'approche de cibles en vue d'une croissance externe **35%**

POUR CONSEILLER LEUR MEILLEURE APPROCHE RH

Recruter un Volontaire International en Entreprise (VIE) **40%**

Se former à l'international **37%**

Etre conseillé en matière juridique **37%**

POUR FAIRE DU BUSINESS

Création et entretien de son réseau local **35%**

Référencement auprès de cabinets d'analystes du secteur **35%**

 [En savoir plus](#)

Afin d'en faire profiter le plus grand nombre et de maximiser les chances de réussite des acteurs de la Tech sur la scène internationale, **Numeum et Altios publient ce recueil de meilleures pratiques partagées pendant les différentes sessions.** Enfin, comme le financement reste le nerf de la guerre, ce guide propose un focus complémentaire sur les principaux dispositifs de financement des projets d'internationalisation.

Les chiffres clés de nos webinaires



4

sessions sur **4** enjeux clés pour l'internationalisation des acteurs du numérique



271

inscrits



95%

de taux de satisfaction



8

experts intervenants



6

entreprises intervenantes



+270

minutes soit **+4h30** de bonnes pratiques pour le développement à l'international

Stratégie

Formaliser sa stratégie d'internationalisation

Contexte

Réussir à l'international ne peut se concevoir sans préparation. Cette dernière commence avant tout avec la question "pourquoi s'internationaliser ?". Ce questionnement est en effet central, car les **réponses stratégiques** à mettre en œuvre doivent répondre à cet enjeu initial. Une fois ce "pourquoi" identifié, les questions autour du "**comment s'y prendre**" deviennent essentielles pour formaliser concrètement sa stratégie d'internationalisation, à savoir :

- Par quoi commencer ?
- Quels pays et quelles zones cibler ?
- Quels marchés ?
- Quels modes d'entrée privilégiés ?
- Quelle équipe mobiliser ?
- Quels leviers utiliser ?
- Quelles précautions juridiques ?
- Quelle protection en matière de propriété intellectuelle ?
- Quelle stratégie adopter ?

29%

des entreprises du numérique ne sont pas accompagnées dans leur déploiement à l'international

35%

des entreprises du numérique ont besoin d'accompagnement pour les aider à formaliser leur stratégie d'internationalisation

59% **48%**

Les filiales (59%) et les intégrateurs (48%) sont les modes de distribution privilégiés par les entreprises du numérique

- **Zones principales de projets de développement :**
Allemagne, Espagne, Amérique du Nord
- **Zones principales d'implantation :**
Amérique du Nord, Belgique, Suisse, Espagne, Royaume-Uni, Afrique du Nord

Source : Enquête Numeum, Juillet 2020



[Le replay intégral du webinar](#)

[Le support de présentation du webinar](#)

Intervenants



Christophe
DEPEUX

Directeur Général IP-
Label, Administrateur
chargé de l'international
Numeum



Christian
DUREL

CEO &
Co-fondateur
Melis Technology



Chiara
POGGI-FERRERO

Avocat
Associé
DS Avocats



Gaël
SABBAGH

Directeur
Associé
Altios Strategy



Catherine
VERNERET

Avocat
Associé
DS Avocats



Les questions pour structurer son projet

Avant tout déploiement, il est conseillé d'établir un diagnostic interne de son entreprise, identifier ses forces, prioriser son offre, définir ses clients cibles et ses partenaires potentiels. De ce diagnostic découle une vision globale de son organisation permettant de mieux préparer sa démarche internationale.

POURQUOI L'INTERNATIONAL ?

Prendre de la hauteur et comprendre pourquoi embarquer son entreprise dans un projet d'internationalisation qui va structurellement changer l'organisation. L'identification du "pourquoi" va entraîner un effet domino et amener les questions clés qui vont accompagner la structuration de la démarche.



WHAT

Quelle proposition de valeur ?

Il convient de définir une solution, un service ou un domaine d'activité stratégique à mettre en avant sur le marché ciblé.



WHO

Qui pilotera le projet ?

Un projet à l'international se doit d'être accompagné par tous les collaborateurs au sein d'une entreprise. Mais identifier le porteur du projet est indispensable pour embarquer l'ADN de l'entreprise sur les marchés ciblés : le PDG, le responsable France, le responsable export, un conseiller externe, etc.



WHERE

Comment sélectionner les marchés ?

Pour devenir plus offensif à l'export, il est nécessaire de définir sa stratégie de sélection des marchés en lien avec ses capacités et sa courbe d'apprentissage. Export digital ? Export indirect via un grand donneur d'ordre ? prospection locale ? Des marchés limitrophes permettant une montée en puissance plus douce avant l'attaque d'un marché de plus grande ampleur comme les USA ?



HOW

Quelle stratégie d'entrée ?

Il faut identifier son "comment" pénétrer les marchés parmi les différents modes existants : salons / référencement / cooptation / travailler avec des sociétés complémentaires / filiales / rencontres, etc.

Christophe Depeux, Directeur général d'ip-label et administrateur chargé de l'international de Numeum :

"Avec ip-label, nous avons réussi notre développement en Chine, mais pas en Allemagne. L'international n'est pas une science exacte. Nous avons essayé grâce au recrutement d'une ressource externe, puis d'un V.I.E, mais cela n'a pas fonctionné. L'Allemagne, bien que proche, est un cas particulier. Il faut construire sa réputation, bâtir son réseau, participer aux grands salons professionnels. Donc si ce développement était à refaire, nous opterions pour l'acquisition d'une entreprise allemande qui bénéficie déjà d'un marché, de clients et de locaux."



CHOISIR SES MARCHÉS, LES PRIORISER ET DÉFINIR SON PLAN D'ACTION

Au delà des critères macros liés à votre activité (numérique, données, condition d'accès réglementaires), il est important de sélectionner et prioriser son marché selon sa propre capacité de projet basée sur quelques items clés :

- **Expérience** : être humble et observer sa courbe d'expérience à l'international pour sélectionner des marchés plus ou moins stratégiques et complexes. Certains marchés tels que les USA, la Corée ou le Japon sont des marchés plus complexes : gestion de projet, temps et finance à investir à long terme avant un retour sur investissement. Il convient donc de choisir ses marchés et ses "laboratoires d'expérience" en fonction de ses capacités.

- **Concurrence** : observer les bonnes pratiques de la concurrence, leurs modes d'implantation (local ou indirect), la communication utilisée sur le marché ciblé. A

partir de cette analyse vous pourrez déduire cette photo du marché, avec les attentes des consommateurs et votre capacité à y répondre face aux acteurs en place.

- **Moyens financiers** : quelles sont les capacités d'investissement de l'entreprise face au projet et son envergure à long terme ?

- **Réseau** : quel est mon réseau sur place ou sur mon marché national ? Il est important de s'entourer de "senior advisor" sur son secteur d'activité, une expertise, pour prendre de la hauteur et des bonnes pratiques dans une démarche internationale.

PRÉVOIR LES POINTS D'IMPACTS SUR SON ENTREPRISE POUR MIEUX ANTICIPER ET SE PRÉPARER

Pour conclure, le développement international aura de l'impact sur l'entreprise dans sa globalité.

Formaliser sa stratégie, c'est anticiper tous ces points d'impact, les prévoir et s'y préparer en tant que porteur de projet et en tant qu'entreprise.





ADAPTER SA STRATÉGIE À SON ENTREPRISE

Dans une démarche internationale, plusieurs modes de développement sont possibles et notamment lors d'une bascule entre une démarche export et une démarche d'internationalisation par implantation pour accélérer. Il faut garder en tête les points d'adaptation et de vigilance liés à chaque mode de développement :

- **Agent / distributeur / intégrateur / partenaire** : présence indirecte et forte nécessité d'accompagner et piloter ce partenaire ;
- **Présence locale légère** : développer son réseau de clients avec une ressource locale et animer un partenaire existant ;
- **Création de filiale / partenariat en joint-venture** ;
- **Acquisition d'une société** présentant un activité ou un positionnement complémentaire.

Il faut trouver la juste stratégie au regard de son projet et de sa volonté d'internationalisation.



Designed by

Les précautions juridiques pour protéger sa démarche

AVOIR UNE VISION HOLISTIQUE DES DIFFÉRENTS INSTRUMENTS JURIDIQUES DE PROTECTION

Le contrat (lois applicables, mécanismes étatiques et alternatifs de résolution des litiges...) ; **les structures d'investissement** (bureau de représentation, succursale, filiale, société personne, joint-venture, croissance externe...) ; **la mobilité internationale des salariés** (droits de la sécurité sociale, du travail, fiscal, immigration, règlements communautaires, conventions internationales...), **la propriété intellectuelle** (signes d'identité - dépôt de marque, extension géographique des noms de domaine) ; **les protections logicielles** (droit d'auteur, brevet), **les données personnelles et non personnelles** (RGPD, clauses contractuelles types, codes de conduite, règles d'entreprise contraignantes...), **le secret des affaires**, etc.

SYSTÉMATISER LA SIGNATURE DES ACCORDS DE TYPE "NDA" OU DE CONFIDENTIALITÉ POUR PROTÉGER LE SECRET DES AFFAIRES

Ces accords de non-divulgence permettent de **protéger des informations sensibles**, notamment dans le cadre de négociations ou de partenariats.

Chiara Poggi-Ferrero et Catherine Verneret, avocats associés de DS Avocats : "Favoriser le succès de son entreprise à l'international, c'est comprendre que les projets business ne peuvent pas se concevoir sans de bons réflexes juridiques. C'est aussi savoir identifier, en fonction de son activité, quels sont les droits de propriété intellectuelle à mobiliser pour protéger le fruit de son travail."



Prendre le temps de travailler sa proposition de valeur avant d'entreprendre toute démarche d'internationalisation

Dans le contexte actuel du numérique, concurrentiel et en rapide évolution, il est indispensable de **travailler son offre et sa différenciation** à l'export, plus encore que sur son marché d'origine. Le positionnement de l'entreprise, les services ou solutions proposés doivent **répondre aux attentes des utilisateurs locaux**. Pour se préparer, il faut comprendre son client final sur le marché cible, ses attentes, son rôle, ses problèmes afin de proposer une solution ou un service permettant de résoudre des problématiques identifiées. Le but est d'ainsi **s'assurer que la proposition de valeur de la solution est scalable** et est adaptée au marché international. Un précieux gain de temps pour éviter de repenser une partie de sa solution et anticiper de potentiels futurs obstacles.

Christian Durel, CEO de Melis Technology

: *"Lors de la création de Melis Technology en 2015, nous avons tout pensé "international" dès le départ. Nous voulions aller vite, mais nous avons eu la sagesse d'attendre. Il n'est pas recommandé d'aller à l'international, de démarcher des intégrateurs et des partenaires avec un produit qui n'est pas éprouvé, stable et scalable."*

Utiliser les dispositifs publics et privés de l'accompagnement à l'international

Les conseils des experts et le partage des bonnes pratiques entre pairs sont des données importantes pour réussir à l'international. Ces échanges permettent de **se rassurer**, de **valider sa stratégie** et donc de **réduire les risques d'échecs**.

Privilégier l'envoi d'un dirigeant ou un collaborateur de l'entreprise plutôt que le recrutement d'une ressource externe

Pour réussir son développement à l'étranger, il est conseillé d'y associer une personne avec un profil de *senior advisor*, avec une bonne connaissance de l'ADN de l'entreprise, de sa proposition de valeur et des personnes à contacter au siège en cas de besoin. Même si le principal obstacle sera la maîtrise de l'environnement local et de la langue, il faut avoir à l'esprit que les premiers clients seront surement les entreprises étrangères qui se développent sur ce marché local. **Dans le cas du recrutement d'une ressource externe, il est préférable de l'intégrer 6 à 12 mois au siège avant de l'envoyer à l'étranger afin de l'acculturer et de la former en amont.**

Croissance externe

Identifier, évaluer et sélectionner des cibles d'acquisition à l'international

Contexte

Le développement international par **acquisition est un des modes d'entrée** utilisés par les entreprises du numérique pour conquérir de nouveaux marchés à l'étranger. Aussi, la **crise Covid-19** a été perçue par les sociétés comme **un moment idéal pour saisir des opportunités d'acquisition** afin d'accélérer leur internationalisation. Les enjeux sous-jacents de la croissance externe restent cependant techniques et complexes à appréhender car un projet de croissance externe soulève de nombreuses questions :

- Quelles sont les étapes clés d'une croissance externe à l'international ?
- Qui sont les acteurs impactés dans l'entreprise ?
- Comment rechercher et identifier des cibles en vue d'une croissance externe à l'étranger ?
- Quelle analyse stratégique permettant d'évaluer et de sélectionner ces cibles ?
- Comment coordonner des travaux de due diligence, les négociations, le pilotage et l'intégration ?

89%

Pour près de 9 entreprises du numérique sur 10, l'export pendant la crise a été perçu comme une opportunité de rebond plutôt qu'un levier de réduction des coûts

35%

des entreprises du numérique ont un besoin d'accompagnement sur les méthodes de recherche et d'approche de cibles en vue d'une croissance externe

Source : Enquête Numeum, Juillet 2020



[Le replay intégral du webinar](#)

[Le support de présentation du webinar.](#)

Intervenants



**Alexandre
KAPLAN**

*Directeur
M&A
Altios*



**Mikael
THEPAUT**

*Directeur
International
Talan*



SE PRÉPARER POUR BIEN DÉMARRER UN PROCESSUS DE CROISSANCE EXTERNE À L'INTERNATIONAL

Il est important de bien définir les contours du projet :

- Nommer un responsable de projet et un comité de suivi / validation

- Décider de se faire accompagner (conseil M&A, auditeurs, avocats, etc.)
- Bien définir la typologie de la cible idéale (activité, CA, EBITDA, etc.)
- Définir le type d'opération souhaitée (minoritaire, majoritaire)
- Avoir une vision de l'intégration (garder le management, synergies)



Designed by

■ Identifier et évaluer les premières cibles d'acquisition

ÊTRE EXHAUSTIF DANS LE SCREENING DES CIBLES DU MARCHÉ CIBLÉ ET UTILISER UN MAXIMUM DE LEVIERS

Cette étape du processus peut prendre entre **2 à 4 mois** en fonction de la taille du marché, du nombre de cibles pertinentes et de l'accès à l'information : données financières, typologie de l'actionnariat.

Parole d'Entrepreneurs

Identifier les types de profil que l'entreprise ne veut pas acquérir plutôt que de rechercher la cible idéale

Il ne faut pas hésiter à **se faire accompagner** et conseiller par un cabinet spécialisé. Il pourra aider l'entreprise à **«screener» le marché**, mais également à savoir quelles sont les cibles qui ne correspondraient pas à son ADN.



Approcher et qualifier les cibles

ÊTRE PRUDENT LORS DE L'APPROCHE ET DE LA QUALIFICATION DE L'INTÉRÊT

Pour les approches des cibles "hors-marché" (non-engagées dans un processus de cession structurée), n'ayant pas émis de volonté de vendre, il est nécessaire de bien préparer l'approche en amont. **Les interlocuteurs contactés dans le cadre d'un projet de rapprochement capitalistique doivent impérativement être les actionnaires et en lien avec les codes du pays ciblés** (courrier recommandé, approche LinkedIn ou téléphonique).

VOIR L'ENTONNOIR DES CIBLES LE PLUS LARGE POSSIBLE POUR FAIRE FACE À L'IMPORTANT TAUX D'ÉCHEC

Pour ce faire, il est recommandé d'**approcher environ 10 à 15 cibles**, quitte à le faire de façon progressive et par ordre de priorité, pour anticiper les nombreuses déconvenues à prévoir.

Parole d'Entrepreneurs

Être particulièrement vigilant sur le "pourquoi" l'entreprise est en vente

Il s'agit de **différencier les raisons classiques et légitimes** (valoriser une partie du patrimoine, offrir de nouvelles perspectives aux collaborateurs...) **de celles qui pourraient être cachées** (conflits internes entre les associés, perte de confiance dans leur business, érosion des talents...). Ce devoir de vigilance est **très important pour éviter d'éventuels désagréments lors de la phase d'intégration**.

Sélectionner et rencontrer les cibles

PRÉSENTER SON PROJET À LA CIBLE POUR CRÉER UNE RELATION DE CONFIANCE

Lors d'un premier échange d'introduction, il est nécessaire de :

- **Soigner son approche**, son discours ;
- **Présenter autant que possible le projet** d'entreprise à long terme ;
- **Mettre en avant les avantages de l'autre partie** dans le cadre du rachat (complémentarités techniques, conservation des emplois, etc).

Parole d'Entrepreneurs

Se comporter en séducteur

Il ne faut surtout **pas brusquer les cibles**. Il s'agit d'une phase de séduction. Il faut **comprendre l'autre et être empathique** afin de découvrir subtilement quelles pourraient être les raisons cachées liées à la volonté de vendre l'entreprise.

Alexandre Kaplan, Directeur M&A d'Altios : "Il ne faut pas brusquer les choses, on ne perd jamais à prendre son temps surtout quand une société n'est pas en vente. Il faut aussi que le chemin se fasse dans la tête du vendeur. Prendre son temps, c'est gagner du temps."



Valorisation, négociation, due diligence et SPA

PRÉPARER LE TERRAIN DES NÉGOCIATIONS APRÈS LE TÉMOIGNAGE D'INTÉRÊT D'UNE CIBLE

Il faut **avancer "pas à pas"** et de façon structurée pour optimiser la phase de préparation avant une "Letter Of Intent" (LOI). Cela impose de :

- Bien **connaître les multiples** de son marché ;
- **Analyser proprement les données financières** partagées et les retraiter ;
- Garder un discours de partenariat **sans trop axer les discussions sur le prix** ;
- Aller en profondeur et **être vigilant sur la notion d'EBITDA Ajusté** (EBITDA Ajusté vs EBITDA récurrent réel de la société) en fonction des pays et après réception des comptes permet de ne pas exclure de cibles qui pourraient être intéressantes lors du *screening*.

PRÉPARER LES DUES DILIGENCES POUR SE PROTÉGER

C'est une phase nécessaire pour éviter les mauvaises surprises et pour prendre le temps de sécuriser la démarche en allant se couvrir sur différents items (financier/juridique/social)

ÊTRE FLEXIBLE ET CRÉATIF SUR LA STRUCTURATION DU PRIX POUR LIMITER L'ÉCART DE PRIX ENTRE LES PARTIES

L'objectif à court terme est d'arriver vers une lettre d'intention, cependant il y a souvent un écart de prix important entre le vendeur et l'acheteur du fait d'une différence de valorisation. Il faut donc imaginer différentes formulations, telles que des montées progressives au capital, des périodes de transition des managers, *earn-out*, paiement différé pour se projeter sur les prochaines années, ect.

Parole d'Entrepreneurs

Il faut être scolaire et **se documenter** sur les pays pour **connaître la culture des interactions locales**. En France, il y a une tendance à être direct dans les négociations. D'autres pays ont des approches totalement différentes. Il faut donc se faire confiance dans les relations humaines et garder à l'esprit que votre interlocuteur fait en réalité le même métier que vous, utilise le même vocabulaire. Votre langage reste donc sensiblement le même.

CONSIDÉRER L'IMPORTANCE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES À CHAQUE ÉTAPE

Il faut se poser la question des différences culturelles à chaque phase d'un projet de croissance externe. Il ne faut pas hésiter à se faire accompagner par des locaux ou à se renseigner grâce aux partages d'expérience.

Mikael Thepaut, CEO International de Talan :
"Les multiples actuels pratiqués sur les modèles de valorisation dédiés aux ESN vont dépendre de la taille de la structure et de son expertise. Si la société est généraliste et de petite taille, c'est entre 6 et 7 fois l'EBITDA, et 8 à 10 fois si elle est spécialisée. Si la structure est sur des standards compris entre 150 et 200 millions de chiffre d'affaires, le multiple sera de plus de 10 fois. Avec la crise Covid-19, les multiples n'ont pas vraiment baissé"



Intégration

PRENDRE EN CONSIDÉRATION TROIS DIMENSIONS ESSENTIELLES POUR RÉUSSIR CETTE DERNIÈRE PHASE

L'envie de travailler ensemble

Il faut savoir aller à l'essentiel et **poser toutes les questions, même celles qui fâchent**. Le but est d'observer comment les dirigeants se comportent et de s'assurer qu'ils souhaitent aller dans le sens du projet.

La bonne évaluation de la société

Il faut faire attention à "comment est habillée la mariée". Parfois, un an avant la mise en vente, certaines sociétés réduisent leurs coûts de structure afin d'augmenter l'EBITDA et obtenir les résultats escomptés, à savoir valoriser au plus cher. Si l'entreprise n'est pas capable de réinvestir par la suite pour développer l'activité, cela doit attirer l'attention. L'entreprise est sûrement arrivée "au bout d'un système".

Les conditions dans lesquelles amener la structure nouvellement acquise

L'intégration, ce n'est pas juste ajouter un logo. C'est savoir dans quelles conditions il faut amener cette structure, avec quels apports : du *cross selling*, du *cash* supplémentaire, etc.

Mikael Thepaut, CEO International de Talan : *"Avec Talan, nous avons fait l'intégration d'une structure au Royaume-Uni dans un contexte post-Brexit et en pleine crise sanitaire. Si nous n'avions pas eu toutes les bonnes discussions en 13 mois, même celles qui fâchent et qui amènent à identifier des raisons cachées, nous ne serions pas dans une situation favorable aujourd'hui !"*

Ressources humaines

Recruter et protéger les salariés à l'étranger

Contexte

L'enjeu du **recrutement** et de la **fidélisation** des talents est un **sujet hautement stratégique** pour les entreprises, en particulier celles du numérique. Cette problématique devient d'autant plus **difficile à appréhender lorsqu'elle s'inscrit dans un cadre de mobilité internationale**. En parallèle, le contexte de la crise sanitaire a pu mettre en lumière toute la nécessité d'assurer la protection sociale des salariés à l'étranger. Ces **enjeux RH constituent souvent des freins à l'internationalisation** pour les entreprises car de nombreuses questions importantes peuvent rester sans réponses :

- Quels sont les particularités et enjeux de mobilité et de RH à l'international ?
- Quels sont les outils existants à disposition des entreprises ?
- Quels sont les avantages et inconvénients de ces outils ?
- Quelles sont les obligations juridiques pour l'employeur ?
- Quelles sont les solutions pour protéger les collaborateurs à l'étranger ?

40%

des entreprises du numérique ont indiqué avoir besoin de recruter un Volontaire International en Entreprise (VIE) pour composer leur équipe à l'international

37%

des sociétés sondées ont besoin de se former aux enjeux RH de l'international et d'être conseillées en matière juridique (recrutement, contrat de travail, licenciement)

69%

des entreprises du numérique mentionnent que leurs équipes à l'international sont principalement constituées de salariés locaux

61%

des sociétés répondantes ont des projets de recrutement pour soutenir la reprise de leurs activités export après la crise liée au Covid-19

Source : Enquête Numeum, Juillet 2020



[Le replay intégral du webinar](#)

[Le support de présentation du webinar.](#)

Intervenants



Anna
BALMASEDA

HR Business Partner
Ateme Anevia



Julien
COUBARD

Avocat &
Directeur Associé
EY Société d'avocats



Morgane
PINAULT

Responsable de
la practice RH
Altios



Fabienne
RENAUD

Chargée d'affaires
en mobilité
internationale
Malakoff Humanis



Dans le cadre d'une internationalisation, une entreprise peut utiliser l'un des trois formats de ressources internationales ci-dessous en fonction de sa maturité, de son projet et de ses capacités d'investissement :

FAIRE APPEL À DES RESSOURCES EXTERNALISÉES

De premiers outils intermédiaires peuvent permettre d'amorcer un déploiement, mais ils ne peuvent être pérennes.

- **Mandater une organisation ou entreprise experte du pays** pour réaliser des missions de développement d'affaires ou d'analyse de terrain pour les entreprises sur un marché étranger.

- **Avoir recours à des solutions partagées comme le « Collaborateur à temps partagé ».** Ce dispositif permet d'employer une personne plusieurs jours par mois pour réaliser des missions de recherche de partenaires ou approfondir sa connaissance du marché. L'avantage de cette solution est la souplesse et une maîtrise du budget facilitée pour l'entreprise.

- **Sous-traiter son développement d'activité à des indépendants.** Il faut toutefois avoir conscience des risques associés, à savoir la plus faible maîtrise du territoire car il s'agit d'un intermédiaire ou encore le risque de requalification en contrat de travail si l'indépendant consacre la totalité de son temps à l'entreprise commanditaire.

RECRUTER LOCALEMENT

Le recrutement de collaborateurs à l'étranger présente de nombreux avantages : accélération du développement de l'activité, contrôle du marché sans passer par un intermédiaire, saisie d'opportunités locales, intégration facilitée au sein de l'écosystème local, etc.

Il est généralement recommandé de **solliciter un tiers pour sécuriser un recrutement à l'étranger** (société de recrutement locale ou bi-culturelle, avocats en droit du travail), se préparer et accompagner l'*onboarding* du collaborateur.

C'est-à-dire :

- **Comprendre / anticiper l'environnement** juridique, fiscal et social local ;

- **Préparer un contrat de travail conforme** avec les réglementations locales ;

- **Élaborer un package salarial incluant les spécificités locales** (brut vs. fixe, avantages en nature, complémentaires santé, etc.) ;

- **Comprendre la culture locale** pour préparer l'intégration et le management approprié.

Pour salarier le collaborateur localement, il existe deux options :

- **Ouvrir une filiale**, qui présente un investissement lourd et engageant pour l'entreprise dans le pays ciblé ;

- **Utiliser des solutions de portage salarial.** Il s'agit d'un dispositif économique, facile à mettre en œuvre où le collaborateur travaille à temps plein pour le compte d'une entreprise étrangère, tout en étant employé par une société tierce en local.



Anna Balmaseda, HR Coordinator d'Ateme-Anevia : *“Pour réussir les mobilités internationales, je m'entoure de tout un écosystème d'acteurs : des partenaires, des juristes et cabinets juridiques à l'international, des sociétés de portage ou de conseil RH comme Altios, d'entreprises spécialisées de la sécurité sociale comme Malakoff, et de sociétés locales expertes d'un pays.”*

DÉPLACER LES TALENTS

La mobilité internationale des collaborateurs est une autre solution pour être présent sur un marché. Plusieurs dispositifs existent :

- **Le VIE (Volontariat International en Entreprise)**

Il s'adresse à de jeunes collaborateurs (de moins de 28 ans), souvent mandatés par l'entreprise pour ouvrir un nouveau pays. Cependant il est conseillé de faire appel à cette **solution pour renforcer une filiale déjà existante** ou venir **soutenir un collaborateur**

déjà sur place. En effet, l'expérience montre qu'il s'avère difficile de fidéliser un VIE envoyé à l'étranger pour prospecter sans un support local.

- **La mobilité internationale**

Elle permet de proposer à des collaborateurs fidèles et performants une **évolution de carrière au sein de l'entreprise dans un nouveau pays.** Ces collaborateurs peuvent ainsi **incarner les valeurs de l'entreprise** localement tout en développant l'activité. Cette mobilité implique toutefois de s'assurer de la bonne intégration du collaborateur et de ses proches dans le pays d'accueil.

Morgane Pinault, Responsable de la Practice RH d'Altios : *“Les directions des Ressources Humaines doivent être de plus en plus impliquées dans les développements stratégiques des entreprises à l'international. Trop souvent, les RH sont sollicitées au dernier moment alors qu'une implication en amont permet une meilleure anticipation des enjeux et une plus grande efficacité !”*



■ Enjeux juridiques, sociaux et fiscaux de la mobilité internationale ■

La mobilité doit être préparée minutieusement par l'employeur pour se prémunir des obligations et des risques encourus en matière de droit du travail, de droit de la sécurité sociale et de droit fiscal. De ce fait, il est important pour l'employeur de maîtriser la terminologie utilisée par les différents experts ainsi que la définition des différents statuts possibles au regard des réglementations locales et internationales applicables.

PRÉPARER LES ENJEUX JURIDIQUES D'UNE MOBILITÉ

L'employeur et l'employé doivent aborder toutes les **questions préalables et obligatoires liées à l'immigration** qui auront un impact sur la structure contractuelle, à savoir :

- Quelles sont les **contraintes à l'entrée du pays d'accueil** (UE / hors UE) ? ;
- Quels sont les **documents nécessaires pour entrer sur le territoire** (titre de séjour) et exercer une activité (visa de travail) ? ;
- Quelles sont les **obligations en matière de rémunération** du salarié ? Une rémunération locale est-elle requise ? Existe-t-il une grille de rémunération à respecter ? Faut-il un contrat local ?

DÉFINIR LA STRUCTURE CONTRACTUELLE

L'employeur devra organiser la relation de travail avec son salarié dans le cadre de la mobilité. Plusieurs modalités contractuelles / statuts sont possibles :

- **Détachement** : un salarié travaille à l'étranger pour le compte de son employeur d'origine, avec maintien du lien de subordination ;
- **Mise à disposition** : l'employeur d'origine maintient un lien de subordination avec le salarié (définition du salaire, de la durée

de mission, droit de sanction), mais il met le salarié à disposition d'une entité locale qui lui donnera les instructions opérationnelles.

- **Expatriation** : transfert du lien de subordination entre l'employeur d'origine et un employeur local. Il y a donc suspension du contrat de travail français et édition d'un avenant d'expatriation en parallèle de la mise en place d'un contrat local

PRÉPARER LES ENJEUX FISCAUX (AU SENS IMPÔT SUR LE REVENU)

L'employeur est concerné par les enjeux fiscaux et doit donc **connaître le statut fiscal de son salarié qui part en mobilité**. De ce fait, il doit se poser différentes questions préalables :

- Le salarié est-il résident ou non résident en France ? ;
- Le salarié exerce-t-il la totalité ou seulement une partie de son activité à l'étranger ? ;
- Qui est son véritable employeur ? ;
- Qui prend en charge le salaire ? ;
- Sous quelle forme s'effectue la refacturation des salaires ?

Ces questions définiront le pays d'imposition des salaires du collaborateur ainsi que les éventuelles obligations de retenues à la source de l'employeur. Ces éléments permettront à ce dernier de déterminer également le niveau de rémunération à octroyer au collaborateur compte tenu de son historique et des obligations locales.



DÉFINIR LE RÉGIME DE PROTECTION SOCIALE

Le statut est défini par l'employeur d'origine avant le départ pour optimiser la protection sociale du salarié partant. Il existe deux statuts visés par les textes en vigueur :

- **Le détachement**, il s'agit d'un maintien dérogatoire et temporaire aux régimes obligatoires français de sécurité sociale avec, en cas d'existence d'une convention de sécurité sociale entre la France et le pays d'accueil, une exonération de cotisations locales.

- **L'expatriation** : c'est une affiliation aux régimes **obligatoires** de protection sociale du pays d'accueil. Il est cependant possible de maintenir le salarié dans les régimes facultatifs français et donc de permettre une continuité d'affiliation à la sécurité sociale française bien que le salarié soit expatrié à l'étranger.

Un troisième statut existe pour les très courtes durées, il s'agit de "**la mission**".

Fabienne Renaud, Chargée d'affaires en mobilité internationale de Malakoff Humanis : *"La protection sociale est devenue un véritable levier dans la décision d'expatriation ou de détachement du salarié, en particulier depuis la crise sanitaire covid-19."*

Parole d'Entrepreneurs

Porter une attention particulière au maintien des bonnes conditions de travail du salarié afin de le fidéliser.

Après avoir identifié le candidat idéal à recruter, le *challenge* est de faire en sorte que la personne rejoigne l'équipe, puis maintienne son niveau d'engagement et de satisfaction. Les doutes commencent souvent après l'embauche. Pour s'assurer du maintien des bonnes conditions de travail, il faut par exemple anticiper l'éventuel changement de devise qui peut parfois ralentir le processus de versement du salaire et contrarier un salarié.

Construire ses réseaux de partenaires RH pour anticiper des développements futurs.

Même si l'entreprise n'a pas d'enjeux de développement à court terme dans un pays cible, elle doit tout de même savoir s'entourer d'un réseau de partenaires RH dans cette zone. Concrètement, cela passe par la pré-identification et la prise de contact le plus tôt possible avec des cabinets juridiques, des sociétés de portage et des entreprises spécialisées dans la sécurité sociale internationale. Cette anticipation permettra d'activer, le moment venu, un réseau déjà en place. C'est aussi pourquoi, le responsable RH international doit s'impliquer dans les enjeux business de l'entreprise afin de connaître les projections futures à l'international.

Apprendre tout au long de la vie grâce aux formations et webinars dédiés aux enjeux RH à l'international.

La personne chargée des RH à l'international ne doit pas attendre un besoin de l'entreprise pour commencer à apprendre et se former sur un sujet. L'anticipation et la formation sont des clés de succès.

Julien Coubard, Avocat et Senior Manager d'EY : *"La mobilité internationale peut être abordée selon différents angles, tels que celui du droit du travail ou celui de la couverture sociale... Dans chacun de ces domaines, il est préférable de se faire accompagner pour se préparer sa démarche, mais aussi pour déceler des opportunités."*

Contexte

La croissance du chiffre d'affaires est la principale réponse attendue par les sociétés lorsqu'elles décident de s'internationaliser. Pour **accélérer son business** à l'étranger, **deux leviers** sont particulièrement plébiscités par les entreprises du numérique. Il s'agit des **partenariats commerciaux stratégiques** et du **référencement auprès des cabinets d'analyse et de conseil influents du secteur du numérique**, en particulier pour les éditeurs de logiciels. Toutefois, ces stratégies appellent plusieurs questionnements légitimes pour les entreprises afin de les mettre en oeuvre et générer de la croissance :

- Quels sont les partenariats stratégiques pour se déployer à l'international ?
- Quelles sont les bonnes pratiques pour identifier, qualifier et animer les réseaux de partenaires ?
- Quels sont les outils à disposition ?
- Quel est l'impact du référencement auprès des cabinets d'analyse et de conseil influents du secteur du numérique sur le développement international des éditeurs ?
- Quels types de conseil ces cabinets apportent-ils ?
- Comment capitaliser dessus ?
- Comment faire sans ?
- Quelles ressources prévoir pour exploiter au mieux ces services (moyens humains et financiers, organisation...)?
- Quel est le potentiel de valorisation d'un tel référencement auprès des investisseurs ?

40%

des entreprises du numérique ont besoin d'accompagnement pour créer et entretenir leur réseau local d'affaires

33%

des sociétés estiment que le référencement auprès des cabinets d'analyses du secteur numérique (Gartner, Forrester, Teknowlogy Group, etc.) est essentiel pour faire du business à l'international

Source : Enquête Numeum, Juillet 2020



[Le replay intégral du webinar](#)

[Le support de présentation du webinar](#)

Intervenants



**Christian
COR**

Co-fondateur
et CEO
Saaswedo



**Patrick
CLAQUIN**

Directeur du
Développement
International
DSIA



**Hugues
NAUDET**

Directeur
de projets
Altios



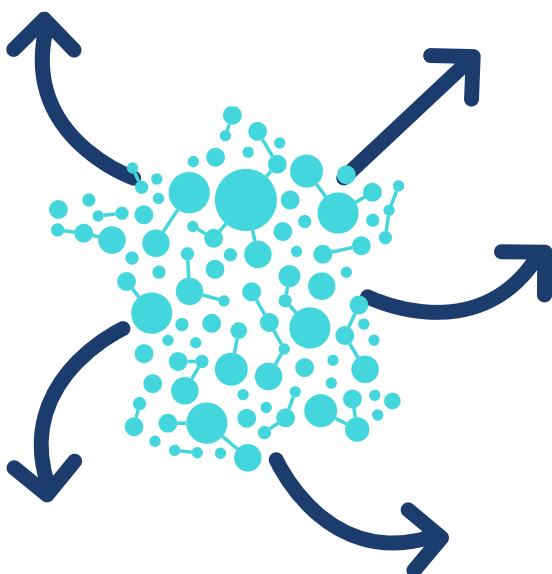
Les partenariats stratégiques et schémas de développement

METTRE EN PLACE UN PARTENARIAT N'EST PAS UNE FINALITÉ EN SOI

Les partenariats stratégiques à l'international ont pour utilité de servir le schéma de développement et une stratégie d'entreprise à l'international. Plusieurs typologies de partenariat s'offrent à une entreprise en fonction de sa maturité et de sa stratégie de développement indirecte sur un marché ciblé :

- **Agents / apporteurs d'affaires ;**
- **Installateur / revendeur ;**
- **Intégrateur ;**
- **Développement en licence ;**
- **Partenariat complémentaire** : mise en place d'une offre *packagée* avec le service de son entreprise et celui du partenaire local.

Tous ces modes de développement indirects sont évolutifs, complémentaires et peuvent être soutenus par des actions directes : recrutement local pour animer un partenaire et accélérer la croissance de l'activité, création d'une filiale pour assurer un relais local, établir un partenariat capitalistique. Dans ce cadre il est possible de créer une Joint-Venture, voire une acquisition (partielle ou totale) du partenaire.



FAIRE COÏNCIDER LE PARTENARIAT STRATÉGIQUE AVEC LA VISION DE SON ENTREPRISE ET DU MARCHÉ

Le pays ciblé et vos capacités vous permettront de **choisir la meilleure stratégie d'entrée indirecte**, puis la stratégie de croissance en fonction de la vitesse à laquelle vous souhaitez évoluer.

Par exemple, la croissance externe permet plus de rapidité, mais avec quels moyens humains et financier ? Quelle est l'accessibilité que le marché offre ? Quels sont les objectifs visés (quel chiffre d'affaires et à quel horizon, etc) ? Une stratégie indirecte permet à une entreprise d'**obtenir des victoires rapides**, avec un investissement limité d'un point de vue financier, mais **extrêmement demandeur en termes de temps**.

Patrick Claquin, Directeur du développement international de DSIA : *"Il y a souvent des partenaires auxquels l'entreprise ne pense pas pour son internationalisation. Le client et le concurrent sont souvent négligés. Le sous-traitant aussi. L'avantage de ce dernier, c'est qu'il participe à la mise au point de la solution logicielle. Il est donc parfois intéressant d'étendre la collaboration en tant que revendeur, intégrateur, prestataire de services. Car la compréhension mutuelle et la confiance sont difficiles à acquérir, coûtent chers et prennent du temps à mettre en place !"*



Renforcer son internationalisation par des partenariats : le rôle des deux parties

L'ENTREPRISE

- **Connaître son marché** (potentiel, accessibilité, acteurs et structuration) permet de pouvoir *challenge* le partenaire sur les opportunités ou difficultés présentées en connaissance de cause ;

- Pour collaborer dans la durée, l'entreprise joue un **rôle majeur de pilote et d'accompagnateur**. Cela permet l'amélioration constante de sa connaissance du marché et donc de son adaptation afin de collaborer dans la durée ;

- **Etablir un bilan de la relation partenariale** sur la base des **KPIs** donnés, du **business plan**, mettre en lumière les forces et faiblesses du partenaire pour construire les actions futures : implantation directe ou identification d'un partenaire complémentaire pour aller plus loin sur le marché.

LE PARTENAIRE

Le partenaire peut et doit :

- Aider l'entreprise à **s'adapter aux spécificités locales des marchés** : différenciation, proposition de valeur, clientèle cible, marketing & commercial, aspects réglementaires ;

- Accompagner le **développement et la visibilité, adapter la communication** par sa connaissance des interlocuteurs et réseaux locaux à cibler (influenceurs / *Key Opinion Leader*) ;

- **Accélérer le développement et augmenter le chiffre d'affaires** en s'appuyant sur ses propres forces : clients existants, force de vente, outils marketings, expériences passées.

Hugues NAUDET, Directeur de Projet Altios

«Le partenaire identifié représente souvent une première marche, une première étape du développement en local. Cependant il est possible de compléter ce partenariat par d'autres actions ou support pour optimiser la croissance à long terme : recruter un business developer, ouvrir une filiale, identifier un partenaire complémentaire, etc. Il faut donc gérer et bien appréhender le passage du 100% indirect à une stratégie directe complémentaire.»



Étapes clés, outils & bonnes pratiques

IDENTIFICATION

Il existe de nombreux canaux pour identifier un partenaire tels que les salons professionnels, la recherche active et qualifiée via un réseau ou du conseil externe, le bouche à oreille via un réseau existant, etc.

QUALIFICATION

Les clés de lecture pour qualifier son partenaire :

- **Portefeuille de clients cibles et réseau ;**
- **Force commerciale ;**
- **Stratégie et modèle de développement ;**
- Capacité à **se faire accompagner sur l'adaptation de sa proposition de valeur ;**
- Volonté de développer une **offre commune.**

Il est nécessaire de prendre le temps de bien **qualifier le partenaire, multiplier les échanges** pour le connaître et identifier les synergies et les attentes.

ANIMATION

Pour réussir la relation de partenariat, développer des affaires et optimiser ses chances de succès, le partenariat doit être animé avec :

- Des **outils de pilotage** et des KPIs ;
- Des **formations régulières** et une implication des équipes des deux entités ;
- Des **supports marketing** adaptés ;
- Un **plan d'action** commun.

Le responsable du développement à l'export se doit d'investir du temps et des moyens dans l'animation du partenariat pour obtenir des retours sur investissements satisfaisants.

Parole d'Entrepreneurs

Être ouvert dans son ciblage de partenaires potentiels.

Par exemple, les entreprises regardent souvent les concurrents avec méfiance. Pourtant, il y a parfois des choses intéressantes à faire avec eux car les deux entreprises ne se positionnent pas nécessairement sur les mêmes segments de marché. Elles peuvent donc être complémentaires. D'un côté, le **concurrent-partenaire** peut bénéficier d'un enrichissement **de son portefeuille de solutions** et donc d'un accroissement de son **potentiel de clients**. De l'autre, l'entreprise peut trouver l'accès à un marché national qu'elle n'aurait pas pu traiter directement, mais aussi étendre son "pipe" de clients.

Parole d'Entrepreneurs

Clarifier dès le départ de façon très détaillée et limpide les questions financières avec son partenaire.

Il ne faut pas hésiter à rentrer dans la réalité de l'action commerciale et répondre aux questions d'argent avec ses partenaires (combien, quand, qui, pourquoi, comment). Ainsi, le partenaire sera informé sur les attentes et espoirs de ce partenariat. Cette clarification arrivera forcément à un moment ou un autre. L'entreprise peut payer cher le fait d'avoir évacué cette phase au début de la relation.



Le référencement auprès des cabinets d'analyse influents du secteur numérique

Se concentrer sur les cabinets d'analyse qui font des études sur votre domaine d'activité

Pour identifier les bons cabinets où être référencé, il est important de **prendre le temps de regarder les études** réalisées par ces acteurs et de faire des **recherches sur des mots clés** liés à votre activité.

Prévoir un budget financier, mais également humain

Au-delà de l'enjeu financier, les entreprises doivent avoir conscience de la nécessité de mettre en place des **ressources humaines en interne pour exploiter pleinement ces banques de données** et les échanges avec les consultants. Une fois que le produit de l'entreprise est sur le marché et de ressources humaines mobilisables, alors ce sera le bon moment pour l'entreprise de solliciter un cabinet comme Gartner.

Bien se préparer en amont, limiter l'exposé pour avoir le temps d'écouter l'analyste

Les rendez-vous avec un analyste durent environ 30 minutes. Les entreprises ont donc tendance à vouloir "tout montrer". Mais à la fin, il ne reste que peu de temps pour écouter. La bonne pratique consiste donc à **connaître l'analyste en amont** et à lui **envoyer tous les éléments avant l'échange afin d'avoir le temps de l'écouter et de favoriser les interactions** avec lui. Il faut également savoir que ces réunions se déroulent uniquement en **anglais**.

Solliciter annuellement un "vendor briefing"

Cela est valable quand l'entreprise est cliente de ces cabinets, mais surtout quand elle n'est pas cliente. Dans ce cas, il faut, là aussi, **identifier en amont, selon les pays, les personnes** qui font des études sur votre secteur d'activité, pour établir **des interactions** avec les bonnes cibles. Il est recommandé de solliciter ce type d'interactions **au moins une fois par an** avec les analystes influents du secteur afin de **s'entraîner et de se rendre visible** auprès d'eux.

Réfléchir à une histoire à raconter

Pour être mentionné dans de telles études, il faut avoir une **particularité d'excellence** que les autres n'ont pas. Il n'est pas obligatoire d'être une grosse entreprise pour commencer, mais il faut **être "spécial"**. Il faut aussi ne pas s'illusionner. Gartner, c'est avant tout du référencement et de l'analyse, mais ils ne peuvent, en aucun cas, prévoir l'avenir.

Christian Cor, , Co-fondateur et CEO de **Saaswedo** : *"Les principaux cabinets d'analyse qui ont une véritable influence dans la Tech sont américains et peu nombreux. Il s'agit principalement de Gartner, Forrester et IDC. Il en existe bien sûr d'autres, mais qui sont globalement moins regardés. Être visible chez eux est un gage de crédibilité pour les grands comptes. Mais cela peut aussi permettre d'avoir des mises en relation avec des acteurs clés et d'obtenir une reconnaissance, certes relative, auprès des investisseurs et des banques"*

Financement

Financer ses projets d'internationalisation

Contexte

Pour financer des projets de développement à l'international, les entreprises peuvent bénéficier de **nombreux leviers de financement ou d'aides à l'export**, qu'elles soient en phase de préparation, de déploiement ou d'accélération.

93%

des entreprises du numérique ont recours à des financements et/ou des aides à l'export.

67%

des sondés indiquent qu'ils privilégient l'autofinancement pour financer leurs projets de développement à l'international.

48%

Près d'une société du numérique sur deux a déjà sollicité l'assurance prospection de Bpifrance. Ce soutien de trésorerie dans les démarches de prospection est l'aide financière la plus mobilisée par les sondés.

Source : Enquête Numeum, Juillet 2020

LES SOLUTIONS INCONTOURNABLES DE FINANCEMENT DE BPIFRANCE

La banque publique d'investissement, **Bpifrance**, propose une importante **palette de dispositifs de financement** aux entreprises qui souhaitent s'internationaliser. Des outils adaptés aux différents stades de maturité de l'entreprise, de ses projets et de ses objectifs. Les deux solutions principales à connaître au sein de Bpifrance sont :

- **L'assurance prospection** : elle prend en charge une partie des frais générés par les démarches de prospection sur les marchés étrangers. Elle se présente sous la forme d'une avance dont la plus grande partie n'est remboursée qu'en cas de succès de la prospection, caractérisée par la réalisation d'un chiffre d'affaires export dans les pays visés par le projet de prospection.

[En savoir plus](#) 

- **La garantie de projet à l'international** : elle favorise la croissance des entreprises françaises qui souhaitent s'implanter et se développer à l'étranger (dans tout pays) via :

- La création d'une filiale ;
- Le renforcement des fonds propres d'une filiale déjà existante ;
- Le rachat de parts ou de titres.

Ce dispositif apporte à ces entreprises une garantie sur le risque économique d'échec de leur implantation.

[En savoir plus](#) 

Vous souhaitez contacter un conseiller Bpifrance à côté de chez vous ? Une équipe de chargés d'affaires internationaux est présente dans chacune des directions régionales de Bpifrance pour échanger sur votre projet et vous aiguiller au mieux vers le dispositif de financement le plus adapté.

En savoir plus : <https://www.bpifrance.fr/#contactez-nous>



bpifrance

LES PRINCIPALES AIDES RÉGIONALES

En France, chaque région arbore sa propre stratégie et ses propres dispositifs d'accompagnement et de financement des entreprises de son territoire. **Le développement à l'international est d'ailleurs souvent considéré comme un enjeu stratégique** pour le rayonnement des entreprises de leurs territoires. C'est la raison pour laquelle **de nombreuses subventions et aides régionales peuvent être sollicitées par les entreprises** auprès de leur région.

Les subventions et aides disponibles s'adaptent aux différents projets de l'entreprise avec :

- Aide au recrutement de cadre export, de V.I.E.
- Aide à la structuration de la démarche export ou à l'accélération internationale en fonction de la maturité de l'entreprise
- Aide à la prospection ou à la participation aux salons à l'international

Pour plus d'information sur les subventions disponibles dans votre région, vous pouvez vous rendre directement sur le site internet de votre région dans les rubriques « Aides aux entreprises ».



Quelques exemples de subventions régionales :

- Île-de-France : [Pour en savoir plus](#)
- Bourgogne-Franche-Comté : [Pour en savoir plus](#)
- Pays de la Loire : [Pour en savoir plus](#)
- Auvergne-Rhône-Alpes : [Pour en savoir plus](#)

Première organisation professionnelle du numérique en France

Né de la fusion de Syntec Numérique et de TECH IN France, Numeum est l'organisation professionnelle de l'écosystème numérique en France. Nous représentons les entreprises de services du numérique (ESN), les éditeurs de logiciels, les plateformes et les sociétés d'Ingénierie et de Conseil en Technologies (ICT). Numeum est co-présidé par Godefroy de Bentzmann et Pierre-Marie Lehucher depuis juin 2021, et est membre de la fédération Syntec.

Nos actions :

- Valoriser nos membres, nos métiers et défendre leurs intérêts ;
- Incarner la France numérique en Europe ;
- Animer l'écosystème numérique pour favoriser les synergies et l'innovation ;
- Renforcer nos services aux entreprises du numérique.

Nos ambitions :

- Accompagner notre pays dans la généralisation et la démocratisation de la formation numérique
- Agir au service d'un numérique responsable pour les entreprises, la société, l'humain et la planète

Notre organisation en chiffres :

- **2300** entreprises, dont **50%** de nos membres en régions et **50%** de startups et TPE ;
- **85%** du chiffre d'affaires total du secteur en France ;
- **12** délégations régionales.

Secteur du numérique :

- **55 MDC** de chiffre d'affaires ;
- **538 000** employés.

Numeum, Hub de l'international pour les acteurs français de la Tech

La forte internationalisation du secteur du numérique est d'abord portée par les champions nationaux. Elle reste un défi difficile à relever pour de plus petits acteurs. Pour répondre à cet enjeu, l'objectif n'est pas seulement d'exporter, mais véritablement de structurer et d'accompagner les petites et moyennes entreprises du numérique dans leur rayonnement à l'étranger.

Pour plus d'informations :

Se rendre sur le [site internet de Numeum](#)

[Page LinkedIn](#)

Un programme dédié pour accélérer son internationalisation

Pour faciliter les démarches de nos adhérents et accélérer leur projection sur les marchés étrangers, Numeum déploie des services dédiés. Avec le Programme International :

- **Sachez tout sur les dispositifs incontournables** - Numeum synthétise les informations utiles à savoir sur chacun des principaux offreurs de solutions, publics comme privés ;
- **Inspirez-vous des meilleures pratiques de vos pairs et des conseils d'experts** - Numeum organise très régulièrement des ateliers physiques et virtuels sur l'international ;
- **Ne manquez aucune information grâce au dispositif de veille ciblée** - Numeum met à disposition un groupe dédié à l'International sur son réseau collaboratif ;
- **Valorisez votre entreprise au sein de l'écosystème** - Numeum inspire ses adhérents à travers les témoignages de leurs pairs lors d'événements et d'interviews dédiés ;
- **Partagez vos besoins grâce à nos enquêtes** - Numeum identifie les besoins des entreprises de la Tech via des enquêtes pour adapter ses services et enrichir ceux de ses partenaires.

Embarquez dans le Club international des entreprises du numérique

Avec le « Club Stratexio Numeum », une dizaine de PME formalisent un plan stratégique de développement à l'international et bénéficient d'un programme sur mesure de séminaires d'approfondissement.



Christophe Depeux,

Directeur général d'**ip-label** et administrateur chargé de l'international de **Numeum**

[LinkedIn](#)



Mike Fedida,

Chargé des **programmes Startups et International** de **Numeum**

Email : mfedida@numeum.fr

Tel : 01 44 30 49 87

Mobile : 06 59 25 95 02

[LinkedIn](#)

Votre partenaire de confiance pour se développer à l'international

ALTIOS est le leader du conseil en implantation et développement international des PME & ETI. Créé en 1991, nous offrons un réseau sans équivalent de 22 filiales et 750 professionnels positionnés stratégiquement sur les 30 plus grands marchés mondiaux.

Nous proposons des solutions complètes facilitant la croissance des entreprises à travers le monde : stratégie, développement commercial, services RH, création et gestion de filiales, croissance externe, implantation industrielle.

ALTIOS accompagne de nombreuses entreprises du numérique et de la tech pour répondre à leurs besoins et enjeux à l'international telles que ATEME, ECOMUNDO, DSIA et d'autres...



Stratégie

- / Stratégie internationale
- / Pilotage international



Développement

- / Conquête de marché
- / Développement Commercial



Implantation

- / Solutions RH internationales
- / Gestion de filiales



Investissement

- / Croissance externe
- / Implantation industrielle



+10 500
Entreprises
accompagnées

+33
Implantations
dans 22 pays

+750
Collaborateurs
biculturels

+50
M€ de chiffre
d'affaires



+2 500
Etudes
d'implantation



+3 500
Partenaires
sélectionnés



+2 000
Cadres recrutés
& administrés



+1 700
Entités créées
& gérées



+ 850
Implantations, JV
& acquisitions



Léa Roux,
Chargée d'affaires internationales, [ALTIOS](#)
Email : l.roux@altios.com
Tel : +33 6 67 09 95 19
[LinkedIn](#)

Remerciements

La publication de ce recueil de bonnes pratiques extraites des webinars organisés par NUMEUM et ALTIOS en 2020 et 2021 n'aurait pas pu être possible sans **la participation de nos différents intervenants que nous tenons à remercier chaleureusement** pour leur disponibilité et leur partage d'expérience et de bons conseils à destination des entreprises du numérique.

Nous tenons à remercier les entrepreneurs ayant pris part à ce cycle :

- Anna BALMASELDA, HR Business Partner – ATEME-ANEVIA
- Patrick CLAQUIN, Directeur du développement international - DSIA
- Christian COR, CEO et Co-fondateur - SAASWEDO
- Christophe DEPEUX, Directeur Général - IP-LABEL
- Christian DUREL, CEO & Cofondateur - MELIS TECHNOLOGY
- Mikael THEPAUT, Directeur International – TALAN

Les différents experts partenaires par thématiques :

- Julien COUBARD, Avocat – Directeur associé - EY Société d'avocats
- Chiara POGGI-FERRERO, Avocat Associé - DS AVOCATS
- Fabienne RENAUD, Chargée d'affaires en mobilité international – MALAKOFF HUMANIS
- Catherine VERNERET, Avocat Associé - DS AVOCATS

Les experts ALTIOS, partenaire de NUMEUM pour le développement à l'international :

- Alexandre KAPLAN, Responsable Corporate Finance - ALTIOS
- Hugues NAUDET, Directeur de projet - ALTIOS STRATEGY
- Morgane PINAULT MOREL, Responsable de la practice RH - ALTIOS
- Gael SABBAGH, Directeur Associé - ALTIOS STRATEGY



ALTIOS

num
eum