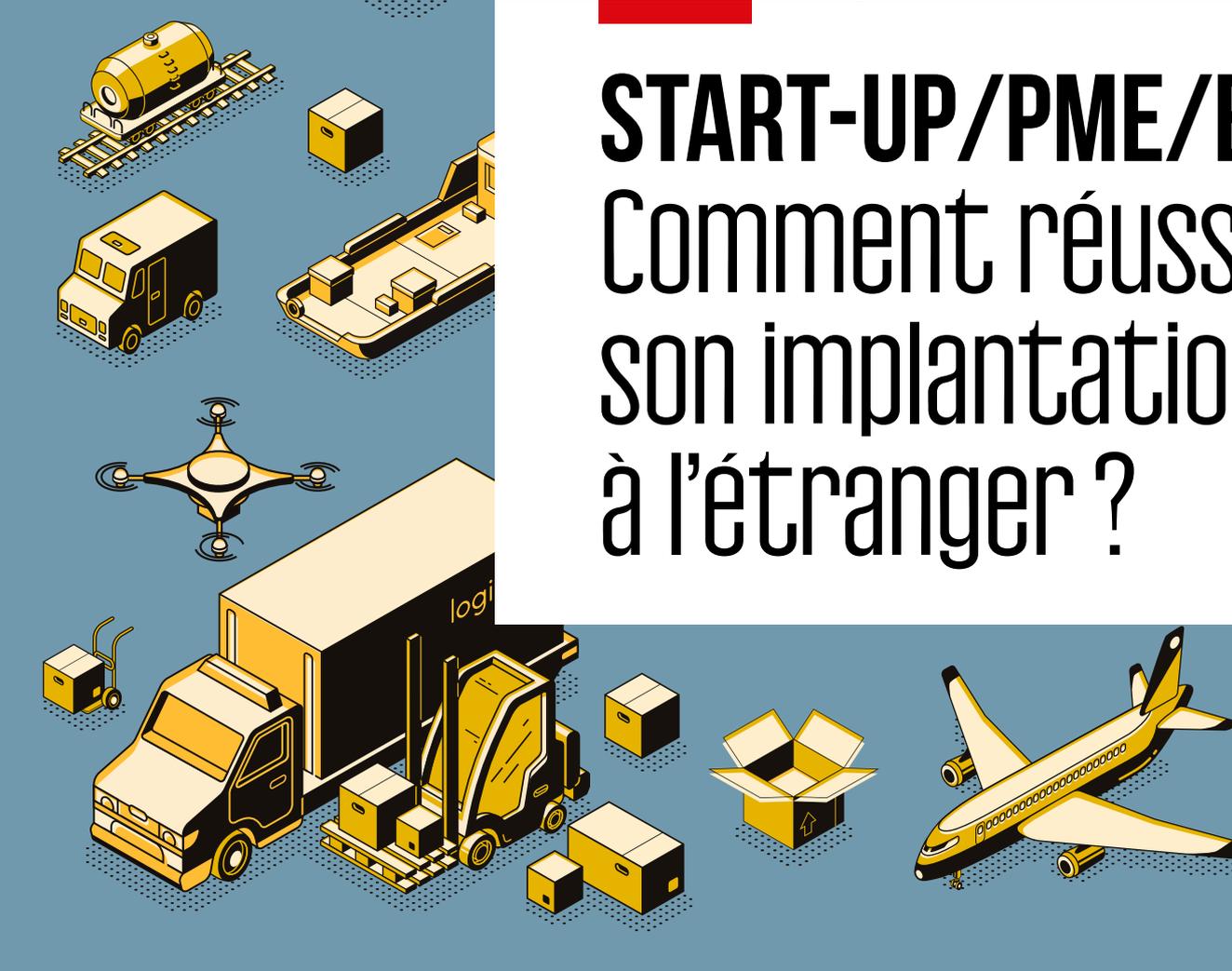


# START-UP/PME/ETI : Comment réussir son implantation à l'étranger ?



Contrairement aux prévisions catastrophistes, la crise sanitaire et les tensions actuelles sur les chaînes d'approvisionnement n'ont pas entamé le moral des investisseurs à l'international. En témoigne les 135 000 entreprises françaises actives à l'export en 2021 selon les chiffres des Douanes. Autre chiffre important, selon Bpifrance, plus de 90 % de ces entreprises exportatrices sont des Start-ups, des PME et des ETI. De quoi tordre le cou à l'idée reçue que l'internationalisation est la chasse gardée des grandes entreprises du Cac 40. Ces structures, qui constituent le ciment de l'économie française, peuvent ainsi diversifier leurs sources de revenus et réduire leur dépendance au seul marché français.

Malgré les épreuves, le contexte est plus que jamais propice à l'investissement et la résilience des entreprises est admirable. Certains secteurs ont ainsi brillamment tiré profit des événements récents (Brexit, pandémie) pour se développer, à l'international comme les secteurs du BTP, des infrastructures et des énergies vertes. Et plus globalement, tous les acteurs économiques ont accéléré leur digitalisation.

Toutefois, le développement à l'international n'en reste pas moins un parcours délicat puisque près de 30 000 TPE et PME cessent leur activité export chaque année. Adéquation du pays et du produit, recherche de financements, gestion du risque de change ou encore barrières culturelles et linguistiques sont autant d'éléments à prendre en compte pour réussir son implantation. Aussi, la Caisse d'Épargne et ses partenaires s'engagent quotidiennement auprès des entreprises et des investisseurs pour les aider à se lancer, à développer leurs activités d'import / export et les accompagner dans leurs projets d'implantation à l'étranger. Notre objectif est simple : accélérer votre développement international, participer à l'étude de marché, trouver les marchés les plus porteurs et les canaux de ventes en tenant compte de la culture locale et ainsi maximiser vos chances de réussite. Nous vous accompagnons durant toutes les étapes de votre projet. Vous trouverez dans ce livre blanc des conseils, recommandations et témoignages d'experts pour vous accompagner dans votre projet d'implantation. La balle est désormais dans votre camp, alors soyez audacieux et lancez-vous !



Frédéric Cormerois  
Directeur des marchés Entreprises, Institutionnels,  
Innovation et ESS  
pour le réseau des Caisses d'Épargne à BPCE

# START-UP/PME/ETI : Comment réussir son implantation à l'étranger ?



Chaque année, près de 50 000 entreprises françaises se lancent dans l'exportation de biens et de services à travers le monde. Il faut dire que pour un entrepreneur audacieux en quête de croissance, l'ouverture à l'international est un des principaux leviers pour faire grandir son activité. A l'heure de la mondialisation, les Français achètent en effet des produits venant des quatre coins du monde... Et la réciproque est également vraie. L'international présente ainsi de nouvelles opportunités commerciales, de nouveaux marchés, de nouveaux consommateurs. Et raisonner « global » accroît son marché : comme le souligne Bpifrance, en 2021, la France représentait 0,8 % de la population globale et 2,6 % du PIB mondial. En clair, 99,2 % de vos clients potentiels se situent hors de France !

Réussir son implantation n'est toutefois pas un chemin tranquille. Les obstacles réglementaires, sanitaires et administratifs découragent près de 65 % des entreprises à se lancer dans l'aventure. S'entourer d'un partenaire de confiance s'impose donc comme une étape clé. C'est pour cela que la Caisse d'Épargne met à disposition des experts et toute une palette d'offres pour accompagner les entreprises dans leur développement international (import-export) et dans leur implantation à l'étranger.

**99,2 %**

de vos clients potentiels  
se situent hors de France.

Source : Bpifrance

# Sommaire

## 01

---

**LES PRÉREQUIS POUR S'IMPLANTER À L'INTERNATIONAL**

page.5

## 02

---

**QUELLE STRUCTURE JURIDIQUE POUR S'IMPLANTER ?**

page.8

## 03

---

**LA CAISSE D'ÉPARGNE, PRÉSENTE À CHAQUE ÉTAPE DE VOTRE IMPLANTATION**

page.10

## 04

---

**SUCCESS STORY À L'INTERNATIONAL :  
DES QUESTIONS À BASTIEN OGGERI, CO-FONDATEUR  
D'INNOVAFEED**

page.14



# 01 LES PRÉREQUIS POUR S'IMPLANTER À L'INTERNATIONAL

Qu'il s'agisse d'augmenter son chiffre d'affaires, d'accroître sa notoriété ou de se positionner sur un marché de niche, internationaliser son activité et s'implanter à l'étranger est un véritable levier de développement. Toutefois, certaines entreprises hésitent à se lancer en raison des démarches administratives qui peuvent paraître complexes aux non-initiés. Aussi, voici quelques repères clés pour se lancer à l'international.

## 1. Se faire accompagner

Contrairement à une idée reçue, l'internationalisation ne concerne pas uniquement les multinationales. Près de 95 % des entreprises qui exportent sont en effet des PME et des ETI, toutefois ces structures bénéficient de plus faibles capacités d'investissements comparées aux grands groupes.

Heureusement, de nombreux organismes publics ou privés offrent aux entreprises des formations, des conseils et solutions d'aide au **développement à l'international** (prospection à l'étranger, exportation, implantation...).

- Pour obtenir des conseils ciblés, sollicitez des organismes adaptés (beaucoup sont complémentaires) tels que Bpifrance, la Coface ou des établissements bancaires tels que la Caisse d'Épargne.



« Partir à la conquête de marchés étrangers est un formidable levier de croissance mais peut vite s'avérer périlleux si certains prérequis ne sont pas respectés. Il est indispensable de poser un diagnostic complet des produits que l'on souhaite exporter et d'identifier les ressources, compétences et faiblesses de son entreprise. Ce diagnostic aide à déterminer le plan d'action pour se lancer. »



Adélia Dos Santos,  
Responsable Département  
International à la Caisse d'Épargne  
Île-de-France.

## 2. Évaluer sa capacité à se lancer

Avant même l'incontournable et indispensable étude de marché, la conquête de nouveaux clients à l'étranger passe par une phase d'introspection.



Plusieurs questions s'imposent :

- Mon entreprise est-elle prête ?
- Est-elle en mesure d'accroître sa production, de tenir la route en termes de qualité et de compétitivité ?
- Ai-je les ressources humaines capables de relever le défi de l'exportation, de gérer la complexité administrative induite ?
- Mes finances me permettront-elles d'investir suffisamment ?

Par-delà ces interrogations, l'examen de ses produits et de ses points forts est particulièrement utile. Il est en effet impératif de pouvoir transposer son cœur de métier et son savoir-faire sur un autre territoire. Dans ce cas de figure, la réalisation d'un diagnostic export est indispensable. Ce dernier sera également en mesure de détecter les leviers de développement à l'international et d'accompagner l'entreprise dans cette démarche.

## 3. Élaborer son offre

Si les feux sont au vert, l'étude de marché peut commencer. Elle peut toutefois se révéler complexe dans le cadre du développement international. Certaines données ou analyses des marchés cibles peuvent être difficiles à trouver. Viennent ensuite le détail des barrières réglementaires, géographiques et commerciales, sans oublier l'environnement concurrentiel et les pratiques locales. Ces analyses et spécificités locales sont pourtant indispensables pour élaborer son offre internationale.

Des organismes tels que Bpifrance Export sont là pour accompagner les entrepreneurs dans ces démarches et les informer des lourdeurs administratives, des procédures d'homologation et des spécificités des circuits de distribution.



#### 4. Se préparer à prospecter, vendre et livrer

Connaitre les spécificités du marché visé est un impératif. Pour cela, il convient de se renseigner sur les formalités logistiques, juridiques et fiscales du ou des pays dans lesquels l'entreprise souhaite s'implanter. Le canal de vente est également déterminant car certains préféreront la vente en direct tandis que d'autres devront obligatoirement passer par des intermédiaires. Qu'il s'agisse de l'un ou l'autre, les efforts et investissements seront différents.

#### 5. Sécuriser son développement

C'est pour cette raison qu'il est indispensable de bien s'entourer et de se faire accompagner par Bpifrance et son partenaire bancaire dans cette aventure. Il faut penser à souscrire des assurances-crédit contre les défaillances des clients étrangers et des assurances prospection s'activant en cas d'échec par exemple.



« Notre package d'assurance, de garantie de financement et d'accompagnement permet chaque année à des milliers d'entreprises françaises de gagner des deals en Europe, aux Amériques, en Asie et en Afrique. »



Pedro Novo,  
Directeur exécutif en charge  
de l'export de Bpifrance

**+ Bpifrance** et sa filiale d'assurance-crédit export (Bpifrance Assurance Export), permettent aux PME et ETI d'être accompagnées dans leurs projets internationaux, notamment grâce à la garantie des projets à l'international pour sécuriser les apports en compte courant et les sécuriser contre les risques d'échec. Grâce à des partenariats fonds souverains et investisseurs étrangers, Bpifrance offre des réponses inédites pour se développer à l'international en réalisant notamment :

- Des investissements dans des fonds transfrontaliers qui offrent une stratégie croisée entre la France et d'autres pays à l'international.
- Des investissements dans des fonds de capital innovation basés à l'étranger, pan-européens et nord-américains en particulier dans une logique de rapprochement des écosystèmes technologiques et dans une logique d'open innovation.
- Des prises de participation dans des fonds de capital investissements dédiés au continent africain dans le cadre des fonds Averroès.

# 02 QUELLE STRUCTURE JURIDIQUE POUR S'IMPLANTER ?

## LES CONSEILS DE PRAMEX INTERNATIONAL.

Une fois que les objectifs sont fixés, il convient de se renseigner sur la structure juridique la plus adaptée à ses objectifs.

Quatre options sont sur la table.

### 1. La filiale

La filiale est contrôlée majoritairement (minimum 50 %) par l'entreprise mère, mais reste indépendante juridiquement. Elle a une raison sociale et personnalité juridique propre, et possède la nationalité du pays d'implantation.

**Sur le plan fiscal :** une filiale est fiscalement autonome, cela signifie qu'elle dispose d'une personnalité fiscale distincte. Ses revenus ne sont donc pas imposés en France, mais soumis au régime fiscal du pays hôte. Il est à noter que la création d'une filiale nécessite une convention de prix de transfert.



**+ Pramex International**, filiale du Groupe BPCE a pour mission de conseiller et d'accompagner les dirigeants d'entreprise dans leurs projets d'implantation à l'international. Pour ce faire, l'entité s'appuie sur deux piliers forts : un réseau intégré de 17 bureaux répartis sur 13 pays, composé de plus de 120 consultants multiculturels et un réseau de consultants en France, au plus proche des entreprises, qui maîtrisent la connaissance des tissus économiques régionaux. Pramex International prodigue ses conseils pour l'implantation à l'étranger dans le cadre de projets d'investissement direct (croissance organique) sur tous les aspects opérationnels qui vont de la création de la filiale clef en main et l'assistance à la gestion quotidienne (comptabilité, RH, juridique, administratif) selon les règles locales du pays d'implantation. Pramex International accompagne également ses clients dans leur projet d'acquisition à l'international (croissance externe) : identification et qualification des cibles, approche, valorisation et négociation de la transaction.



## 6 RAISONS d'ouvrir une filiale à l'étranger :

- Se rapprocher de ses clients
- Recruter convenablement
- Autonomie et indépendance, contrôle total de la filiale
- Contrôle des coûts, investissement modulable et étalé dans la durée
- Meilleure maîtrise des risques en local
- Processus continu et moins brutal

### Les erreurs à éviter :

- Mal évaluer la concurrence
- Se développer trop rapidement
- Recruter du personnel pas assez investi

## 2. La succursale pour une implantation directe

La mise en place d'une succursale est généralement issue d'un besoin réglementaire. L'activité est la même que la société mère mais il s'agit d'un établissement secondaire ouvert pour être le prolongement à l'étranger de la société française. Elle agit pour le compte de la société mère, et n'a donc pas de personnalité morale.

**Sur le plan fiscal :** lorsque la succursale est implantée à l'étranger, elle est imposable séparément, en tant qu'entité fiscalement distincte. Ses bénéfices sont taxés dans son pays d'implantation, les déficits de la succursale étrangère ne peuvent donc en principe être déduits des résultats français. Toutefois, pensez à faire attention à l'application des conventions fiscales entre pays.

43 600

filiales françaises  
sont présentes  
à l'international

## 3. Le bureau de représentation

Aussi appelé bureau de liaison, il s'agit d'une structure permettant de représenter l'entreprise. Son cadre réglementaire est très léger et les formalités à effectuer sont réduites. En effet, ce type d'implantation ne peut pas avoir d'activité commerciale sujette à facturation. En général, ce type de structure sert notamment à tester et analyser le marché d'implantation.

**Sur le plan fiscal :** le bureau de représentation n'a pas à tenir de comptabilité, il n'est pas soumis à l'impôt sur les sociétés ni à la TVA, car il ne réalise aucun service de manière directe.

## 4. La joint-venture ou implantation indirecte

Le principe de la joint-venture est d'installer un partenariat dans le pays hôte. C'est la mise en place d'un accord entre deux ou plusieurs entreprises partenaires dans le cadre d'une coopération économique internationale. L'entente entre les deux entreprises peut être contractuel, ce qui signifie que les parties peuvent exclure toute responsabilité solidaire en prévoyant qu'il ne s'agit pas d'une association de nature sociétaire. A l'inverse, elles peuvent aussi faire le choix de partager davantage les risques.

**Sur le plan fiscal :** chaque partenaire est imposé pour sa part de bénéfices selon la législation fiscale du lieu d'implantation.

# 03 LA CAISSE D'ÉPARGNE, PRÉSENTE À CHAQUE ÉTAPE DE VOTRE IMPLANTATION

Pour les entreprises qui souhaitent créer et gérer leur activité à l'étranger, la Caisse d'Épargne s'appuie sur ses filiales Natixis et Pramex International dont les bureaux sont répartis à travers le monde. De l'élaboration de la stratégie d'implantation jusqu'à la mise en œuvre d'un dispositif de sécurisation des transactions en passant par l'analyse des risques, les services de la Caisse d'Épargne et ses partenaires couvrent l'ensemble de vos besoins :

- Aide à la création de filiales à l'étranger
- Mise en place de cessions internationales ou d'opérations d'acquisitions
- Gestion administrative, comptable, fiscale et financière
- Sécurisation des paiements
- Couverture du risque de change
- Émission de garantie internationale dans le cadre de gros contrats exports



« S'entourer d'un partenaire fiable et compétent est la clé pour réussir son implantation et tirer profit des opportunités qui s'offrent à vous. »



Diego Daccarett, Managing  
Directeur Pramex  
International Espagne





## 1. Une expertise dans chaque région

Avec plus de 110 centres d'affaires répartis sur tout le territoire en métropole et dans les DOM-TOM et 30 Chargés d'Affaires Internationales, la Caisse d'Épargne accompagne quotidiennement les entrepreneurs dans leur projet d'implantation. Cette proximité apporte une meilleure connaissance de l'environnement et des perspectives de développement des entrepreneurs. Toutes les décisions d'accompagnement sont ainsi prises au plus près de leurs aspirations.

Cette connaissance permet d'avoir une perception rapide et fiable des risques. A titre d'exemple, un crédit documentaire peut être ouvert en 48 heures et l'approbation est décidée localement, au niveau de chacune des Caisses.

Par ailleurs, le rôle des Chargés d'Affaires Internationales va au-delà de la proposition classique de couverture du besoin par le service approprié. Ceux-ci ont un vrai rôle d'accompagnement, de conseils voir de formation.

## 2. Des équipes mobilisées à travers le monde

Pour les entreprises qui souhaitent créer et gérer des filiales à l'étranger, ils s'appuient notamment sur Prames International et Natixis avec plus d'une trentaine de bureaux partout dans le monde.

De quoi accompagner au mieux les dirigeants et les directeurs financiers dans la réussite de leur projet d'implantation. Chaque année plus de 1000 PME et ETI trouvent ainsi dans le groupe BPCE un partenaire de confiance pour accélérer, sécuriser et pérenniser l'investissement grâce à la maîtrise parfaite de la gestion et de la restructuration des filiales étrangères.

### 3. Des solutions dédiées à l'export

#### + La création et gestion de filiale à l'étranger

Un accompagnement sur les aspects comptables, fiscaux, droit du travail en local. Et sur la partie M&A pour rechercher des cibles de croissance externe.

#### + La mise en place de lignes d'avance en devise pour financer les transactions

L'avance en devises est une avance de trésorerie mise à disposition pour le montant de la facture export qui sera remboursée par le règlement du client étranger. Cela permet de financer jusqu'à 100 % du décalage de trésorerie lié au délai de paiement accordé et de couvrir totalement son exposition au risque de change en cas d'emprunt dans la devise de facturation. Aussi, cela permet d'économiser par rapport à un crédit en euros si le taux de la devise empruntée est inférieur au taux de l'euro et d'ajuster la durée du crédit à la date effective du règlement du client étranger.

#### + Le crédit documentaire pour maîtriser et sécuriser vos transactions

Le crédit documentaire, également crédoc, est un moyen de paiement à disposition des professionnels. Il permet de sécuriser les transactions à l'international. Sous condition de fiabilité des banques intervenant à l'opération, il fait également figure de garantie bancaire, et protège non seulement le vendeur mais aussi son client.



« L'offre internationale de la Caisse d'Épargne s'adresse aux entreprises exportatrices qui ont besoin de sécuriser leurs opérations. Parce que faire du business, c'est bien mais être payé, c'est mieux. »



Sabrina Bitton Bechtel,  
Responsable du développement  
international à BPCE pour le réseau  
des Caisses d'Épargne



### + La lettre de crédit stand-by pour garantir le paiement et l'envoi de marchandises

Il s'agit d'une garantie documentaire, utilisable à l'import comme à l'export, et qui couvre son entreprise contre :

- Le risque de non-paiement sur une opération commerciale,
- Le risque de mauvaise ou de non-exécution des obligations contractuelles.

Concrètement, la lettre de crédit Standby permet à l'exportateur, de sécuriser les ventes et, à l'importateur d'apporter une garantie de paiement à son vendeur.

### + La remise documentaire comme moyen de paiement souple et économique

La remise documentaire (ou encaissement documentaire) consiste pour le vendeur à faire encaisser par une banque le montant dû par un acheteur contre remise de documents. Les documents sont remis à l'acheteur uniquement contre paiement ou acceptation d'une lettre de change. Dans ce dernier cas, la lettre de change peut être avalisée par une banque, ce qui procure au vendeur une sécurité de paiement nettement supérieure.

### + Le préfinancement export pour financer vos projets

Le Crédit de préfinancement export est un crédit de trésorerie court terme qui finance un besoin de trésorerie dû à un investissement.

Destiné à financer le cycle de production d'un marché export d'une entreprise : achats, fabrication de biens et fourniture de services nécessaires à la réalisation du marché, le préfinancement export s'appuie sur un contrat commercial à l'exportation.

# 04 SUCCESS STORY À L'INTERNATIONAL :

DES QUESTIONS À BASTIEN OGGERI, CO-FONDATEUR D'INNOVAFEED LAURÉAT  
DU TROPHÉES DES FUTURES LICORNES FRANÇAISES EN SEPTEMBRE 2021

## 1 Quels étaient vos objectifs à l'international ?

InnovaFeed a toujours eu de fortes ambitions de déploiement à l'international, notamment en Europe, en Amérique du Nord et en Asie du Sud-Est. Nous visons plus de 10 sites de production d'ici 2030, à commencer par les États-Unis, où nous avons annoncé la construction de notre troisième site de production à Decatur, Illinois, en partenariat avec le leader agroindustriel ADM. Cette usine a une capacité quatre fois supérieure à notre site industriel localisé dans le nord de la France et inauguré en octobre 2020. Elle sera colocalisée avec le plus grand site de transformation de maïs au monde opéré par ADM.

## 2 Comment la Caisse d'Épargne vous a aidé ? De quels offres et services avez-vous bénéficié ?

Pour notre projet d'implantation aux États-Unis, nous avons été accompagnés par Pramex International, filiale du Groupe BPCE et expert dans le conseil d'investissement à l'international. Pramex International nous a ainsi orientés dans le choix de la structure des entités et du type de société à mettre en place, en nous mettant en contact avec des avocats locaux spécialisés en droit des sociétés, financement et fiscalité afin de valider le schéma d'organisation le plus efficace pour nos futures filiales américaines.

La Caisse d'Épargne Hauts de France quant à elle nous a permis d'identifier le mécanisme de financement le plus adapté pour la construction de notre usine aux États-Unis.

## 3 Quels ont été vos résultats ?

Grâce à l'expertise de Pramex International, le cadre légal et la structure de note filiale américaine ont été validés.

La Caisse d'Épargne nous accompagne depuis plusieurs années pour des financements bancaires en France.

## 4 Êtes-vous toujours accompagné ? Si oui, comment ?

La Caisse d'Épargne s'est engagée dès le début à nos côtés, et accompagne le développement d'InnovaFeed sur l'ensemble de ses projets. Pramex International continue de nous accompagner sur de nombreux sujets organisationnels, administratifs, comptables et fiscaux dans le cadre du développement de notre filiale américaine.

## 5 Quels conseils donneriez-vous aux entreprises souhaitant s'exporter ?

Je leur conseille de s'entourer de partenaires solides pour mener à bien un projet d'expansion internationale, et cadrer en amont les sujets juridiques de création d'entité, anticiper les impacts fiscaux, et trouver les bonnes connexions avec des conseillers et experts locaux.



Bastien Oggeri  
co-fondateur d'InnovaFeed



## LE MOCI

---



**+ Pour en savoir plus,  
n'hésitez pas à vous rendre sur le site :**

<https://www.caisse-epargne.fr/entreprises/developper-activite-international/> 