



ÉTUDES ÉCONOMIQUES

ANALYSES

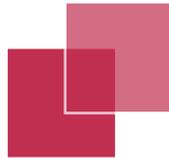
Les éditeurs de logiciels à l'export : quelles stratégies pour se développer à l'international ?

Date de parution : Décembre 2015

Couverture : Hélène Allias-Denis, Brigitte Baroin
Édition : Martine Automme, Nicole Merle-Lamoot

ISBN : 978-2-11-139398-1

Les éditeurs de logiciels à l'export : quelles stratégies pour se développer à l'international ?



Avertissement

La méthodologie de cette étude ainsi que les résultats obtenus, les conclusions et recommandations qui en sont tirées sont de la seule responsabilité des consultants. Ils n'engagent ni la Direction générale des entreprises ni l'Association française des éditeurs de logiciels et solutions internet, commanditaires de cette étude, ni aucun des membres du Comité de pilotage.

Edito

AXELLE LEMAIRE



Photo : Olivier Ezratty

Le logiciel est un des fleurons de la French Tech : fin 2014, il ne comptait pas moins de 2.500 sociétés, qui réalisaient un chiffre d'affaire cumulé de 10,9 milliards d'euros. Pourtant, nombreuses sont les sociétés qui n'osent pas encore se lancer à l'export, et préfèrent n'opérer que sur le marché français. C'est bien sûr une question de taille, quand 93% des éditeurs réalisent un chiffre d'affaires inférieur à 5 millions d'euros. C'est aussi une question d'âge de l'entreprise, puisque nombreux sont dans ce domaines les acteurs encore jeunes. C'est enfin parfois une question de ressources ou de confiance en soi : l'opération est perçue comme trop complexe.

Pourtant, et votre étude le démontre bien, se lancer à l'export, si c'est parfois ressenti comme un risque ou un saut dans l'inconnu, c'est une stratégie payante ! Ce n'est pas un hasard si parmi les éditeurs de logiciels réalisant plus 100 millions d'euros de chiffre d'affaires, 50 % provient de l'international. Les startups, qui pour beaucoup intègrent la dimension internationale dès le départ, sont le symbole d'un changement des mentalités qui est en train de se produire.

C'est pour cela que dès mon arrivée au gouvernement, j'ai souhaité tout mettre en œuvre pour permettre à nos entreprises de grandir et se développer en France, pour partir à la conquête des marchés internationaux. C'est tout le sens de l'initiative French Tech, qui a je crois fait beaucoup pour l'attractivité de notre pays. Pour continuer d'accompagner ce changement, nous sommes en train d'accélérer la labellisation des French Tech Hub, programme lancé en janvier 2015 et dont l'ambition est de structurer à l'international les « écosystèmes French Tech ». Et avec la BPI, Business France, la French Tech, vous disposez d'acteurs publics engagés au service de notre pays qui sauront vous conseiller.

AVANT-PROPOS

Le marché du logiciel est en pleine mutation. En une décennie, les ruptures technologiques ou d'usage ont favorisé l'émergence de nouveaux acteurs qui ont pour certains atteint des valorisations incroyables de plus d'1 milliard de dollars. Ces « licornes » ne sont plus si rares. On en recense plus de 150 en 2015, mais seulement quatre sont françaises (Critéo, Sigfox, Blablacar et Vente-Privée). En France, le marché est essentiellement constitué de petites entreprises : 93% des 2 500 éditeurs français de logiciel réalisent un chiffre d'affaires édition inférieur à 5 millions d'euros, très majoritairement cantonnés sur le marché français. Les acteurs des solutions Internet, qui s'appuient sur le logiciel pour délivrer un service en ligne (intermédiation, traitement de données, médias à la demande...), sont pour la plupart encore très jeunes. Les réussites à l'international sont peu nombreuses.

Et pourtant, les éditeurs français ne manquent pas d'atouts. **L'excellence des filières technologiques et la qualité des ingénieurs français** sont reconnues à l'international. La fonction « recherche et développement » est compétente et compétitive. Compétente car les ingénieurs français bénéficient d'une formation de qualité. Compétitive en raison du Crédit d'Impôt Recherche, récemment sanctuarisé.

Des éditeurs français ont su se positionner dans des domaines où leur savoir-faire n'est plus à prouver, comme le PLM (Product Lifecycle Management), littéralement « gestion du cycle de vie des produits », dont le leader mondial est Dassault Systèmes, les progiciels métiers pharmaceutiques ou bancaires, la gestion des ressources humaines...

Un écosystème de start-up dynamiques

Nous assistons depuis quelques années à l'émergence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs français exemplaires, davantage ouverts à une démarche internationale. La place de Paris concentre aujourd'hui tous les acteurs de l'écosystème – institutions, grandes écoles, entreprises et fonds d'investissement – favorisant l'émergence et le développement de start-up au travers de différents types d'incubateurs.

L'importance de l'accompagnement public

Les pouvoirs publics, à travers plusieurs dispositifs financiers et non financiers, apportent un vrai soutien aux éditeurs qui initient une démarche export :

- BusinessFrance accompagne les éditeurs plus particulièrement dans leur phase de préparation ;
- FrenchTech, initiative plus récente des pouvoirs publics, consacre un budget conséquent à la visibilité de la high-tech française, menant des actions partout dans le monde ;
- Bpifrance et la Coface proposent des financements adaptés à la démarche d'internationalisation.

Périmètre de l'étude

Ce rapport s'adresse aux acteurs français du logiciel et des solutions Internet de taille modeste, peinant à atteindre la barre des 10M€.

Il se base sur l'expertise des consultants de KPMG et du groupe CXP, ainsi que sur l'étude des acteurs du logiciel et des solutions Internet en France et à l'international.

Il exclut les acteurs du jeu et les sociétés de service, dont les modèles d'affaires sont extrêmement différents.

Le chiffre d'affaires d'édition logicielle pris en compte cumule les revenus des licences, de la maintenance et des souscriptions SaaS. Dans le cas des solutions Internet, le revenu pris en compte est celui des souscriptions aux services

Le marché français présente en revanche quelques freins au développement du logiciel :

- **L'insuffisante culture de l'international.** La culture internationale des éditeurs français est en retrait par rapport à celle des éditeurs des autres pays européens. Les raisons sont bien connues : difficultés linguistiques, manque d'expérience internationale durant la formation, peu de culture du réseau en dehors des grandes écoles... Si cela représente un défi pour tous les entrepreneurs, les acteurs du logiciel, qui évoluent sur un marché mondialisé, sont particulièrement impactés ;
- **L'insuffisance de la culture du marketing.** La fonction marketing est peu considérée dans la filière du logiciel, ce qui a pour conséquence un défaut de talents et d'investissement. Ce manque est particulièrement préjudiciable dans une filière où, comme l'ont démontré de grands acteurs internationaux, le marketing peut jouer un rôle important ;
- **Les difficultés de réaliser des levées de fonds significatives.** De nombreuses activités ont du mal à se financer. Le secteur du logiciel est particulièrement touché, les banquiers et financiers connaissant mal cette activité. Le succès de certains acteurs des solutions Internet éveille cependant de l'intérêt, et les dernières opérations de marché montrent que cette situation est en voie d'amélioration – même si cela reste très compliqué pour le logiciel. Or, il faut souligner l'importance de la préparation et des investissements financiers à effectuer dans le cadre d'une démarche à l'export.

Notre conviction est que ces obstacles peuvent être levés, et que **tout acteur français du logiciel et des solutions Internet peut, s'il le souhaite et s'il s'y prend convenablement, devenir un acteur international.** Le contexte français est globalement favorable à la construction d'une démarche d'internationalisation. La dynamique est en marche ! Une génération d'entrepreneurs, ambitieux et agiles, montre la voie. Cette internationalisation des éditeurs français est aujourd'hui accompagnée par les pouvoirs publics qui ont tout à fait conscience de l'importance du secteur des technologies et du rôle de l'international dans l'épanouissement de ce secteur.

Cette étude s'inscrit dans cette logique d'accompagnement et a pour objet d'aider les éditeurs français dans leur réflexion et leur démarche d'internationalisation.

Comment franchir le pas de l'international ?

Les entretiens que nous avons conduits auprès de 40 éditeurs et experts de l'international ont fait ressortir une grande diversité de réponses aux questions que les éditeurs se posent dans la perspective d'une internationalisation. Autant de questions pour lesquelles cette étude apporte des éléments de réponse pour les éditeurs qui souhaitent entamer une démarche d'internationalisation.

Dans une économie globale où les opportunités sont transfrontalières, l'expansion géographique doit être une priorité pour nos éditeurs. Nous espérons que cette étude les encouragera à construire une stratégie internationale et facilitera son exécution.

« Dans une économie digitale mondialisée, l'international n'est pas une option pour l'entrepreneur, mais une condition sine qua non de survie et de succès. Dans le domaine du logiciel B2B, la France représente généralement 5% du potentiel mondial, la mosaïque européenne 25 à 30%, l'Amérique du Nord 50% avec un marché homogène. La dimension internationale doit être prise en compte dès l'élaboration du projet. Marchés visés, produit, 'go to market', marketing, recrutement des talents, et surtout financement : tout doit être pensé à l'aune d'une projection internationale. Trop d'entrepreneurs ne se posent pas la question assez tôt. Ils démarrent sur leur marché domestique, trop étroit, ce qui les empêche d'atteindre assez vite la taille critique et rend très difficile une stratégie internationale a posteriori »

Jamal Labed, CEO d'Easyvista, Président de l'AFDEL



TABLE DES MATIÈRES

Edito Axelle lemaire.....	2
Avant-propos	4
Table des matières	7
Table des figures	9
Table des tableaux.....	11
Chapitre 1 L'édition logicielle en France : paysage et mise en perspective	13
1.1. Les éditeurs français ne sont pas les champions de l'export.....	13
Les éditeurs de logiciels français et l'internationalisation de leurs activités.....	13
L'offre éditoriale française	21
La culture internationale chez les éditeurs français.....	25
Le marketing international	27
La distribution commerciale	30
Le financement du développement international.....	32
Les dispositifs publics d'accompagnement à l'international	40
1.2. Des leçons à tirer - sans rougir non plus - des pays comparables.....	45
Le Royaume-Uni	47
L'Allemagne	50
Comparaison France – Angleterre – Allemagne	52
Le modèle israélien.....	55
2.1. La stratégie.....	61
Construire une stratégie.....	61
Construire son parcours parmi une variété de possibles	61
Adopter et diffuser une culture internationale	65
2.2. Les marchés cibles.....	67
Perspectives de croissance du logiciel dans les grands marchés mondiaux	68
Destinations les plus attractives.....	75
Les choix faits par les éditeurs français	82
Comment choisir en fonction de ses propres critères.....	88
2.3. L'offre	93
Préparer une offre adaptée à une démarche d'internationalisation	93
Quels aménagements pour des offres « on premise », SaaS et grand public ?	97
2.4. Le marketing	99
Faire du marketing une de ses priorités	99
Comment structurer concrètement les domaines du marketing.....	102
Exemple de démarche marketing pour se lancer à l'international	108
2.5. La stratégie commerciale	114
Obtenir et capitaliser sur ses premières références.....	114

Choisir son modèle de distribution	116
D'autres partenariats.....	120
2.6. Les modalités d'implantation	123
Un impact sur toute l'organisation.....	123
Quelle structure adopter localement ?	124
Faut-il procéder à une acquisition ?	126
2.7. Le financement.....	131
Quel budget d'implantation prévoir ?	131
Quel budget de fonctionnement prévoir ?.....	132
Quelles sources de financement explorer ?	135
L'accès aux fonds par typologie d'acteur	142
Chapitre 3 Exemples de parcours	146
BUSINESS CASE	147
BUSINESS CASE	149
BUSINESS CASE	151
BUSINESS CASE	153
BUSINESS CASE	155
BUSINESS CASE	157
BUSINESS CASE	159
<i>Annexes</i>	164
Annexe 1 : Matrice des atouts et des freins, des bonnes pratiques et erreurs à éviter.....	164
Les acteurs français	164
La stratégie d'internationalisation.....	165
L'offre française.....	166
Les dirigeants.....	168
La recherche et le développement.....	169
Le marketing international	170
La distribution commerciale	172
Les modalités d'implantation	173
Le financement	174
Annexe 2 - Organisations et personnes interviewées	175
Les experts.....	175
Les éditeurs	176
Annexe 3 - Méthodologies.....	177
Méthodologie de l'enquête.....	177
Méthodologie de l'analyse d'attractivité	177
Annexe 4 - Glossaire	181
Annexe 5 - La « check-list » des questions à se poser	182
KPMG France	183
CXP Group.....	183

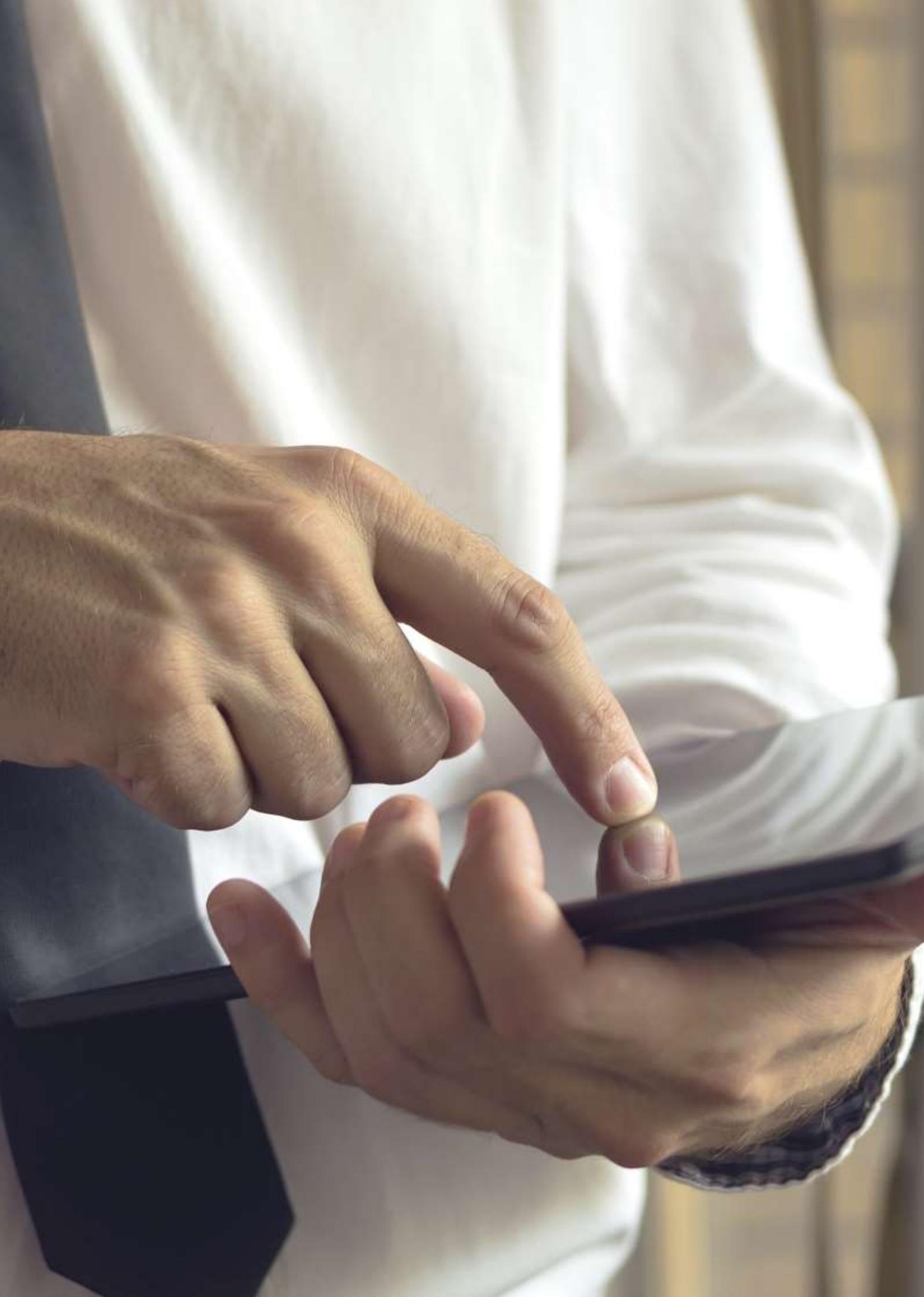
Table des figures

Figure 1.	Comparaison des CA édition Monde et France des acteurs du Top 100 (en M€)	17
Figure 2.	Les destinations préférées des éditeurs français à l'export	18
Figure 3.	Objectifs poursuivis lors du développement international	19
Figure 4.	Taux d'export du top 20 des éditeurs SaaS (ou ayant une forte activité SaaS) français	20
Figure 5.	Analyse comparée des nationalités dans les Top 30 des éditeurs de logiciel, en France, en Allemagne et au Royaume-Uni.....	23
Figure 6.	Analyse comparée du positionnement des éditeurs français par rapport à la structure et à la croissance du marché mondial	24
Figure 7.	Le financement du développement.....	32
Figure 8.	Evolution du nombre d'opérations par niveau d'investissement entre les deux premières éditions du Baromètre des levées de fonds Software	34
Figure 9.	Evolution du nombre d'opérations par niveau d'investissement entre les deux premières éditions du Baromètre des levées de fonds Software	35
Figure 10.	Destination des fonds pour les levées supérieures à 500 K€ (entre le 1er juillet 2014 et le 30 juin 2015).....	38
Figure 11.	Classement par quote-part du chiffre d'affaires réalisé à l'international des 30 plus grands éditeurs nationaux de chaque pays.....	45
Figure 12.	Comparaison des structures des marchés logiciels français, anglais et allemand.....	52
Figure 13.	Podium des atouts et des freins pour une démarche internationale.....	53
Figure 14.	Les 7 leviers de croissance pour les acteurs des logiciels et services IT	64
Figure 15.	Stratégie d'internationalisation - Éléments à considérer	66
Figure 16.	Composition du marché logiciel d'Europe de l'Ouest, 2014-2018	68
Figure 17.	Croissance du logiciel par domaine technologique, Europe de l'Ouest, 2014-2018	69
Figure 18.	Composition du marché logiciel d'Europe de l'Est, 2014-2018	69
Figure 19.	Croissance du logiciel par domaine technologique, Europe de l'Est, 2014-2018.....	70
Figure 20.	Composition du marché logiciel en Moyen-Orient et Afrique, 2014-2018	70
Figure 21.	Croissance du logiciel par domaine technologique, Moyen-Orient et Afrique, 2014-2018	71
Figure 22.	Composition du marché logiciel d'Amérique du Nord, 2014-2018	71
Figure 23.	Croissance du logiciel par domaine technologique, Amérique du Nord, 2014-2018 ...	72
Figure 24.	Composition du marché logiciel d'Amérique latine, 2014-2018	73
Figure 25.	Croissance du logiciel par domaine technologique, Amérique latine, 2014-2018	73
Figure 26.	Composition du marché logiciel en Asie-Pacifique, 2014-2018.....	74

Figure 27.	Croissance du logiciel par domaine technologique, Asie-Pacifique, 2014-2018	74
Figure 28.	Comparaison entre les occurrences des pays cités à l'export dans l'enquête et leur degré d'attractivité.....	88
Figure 29.	Adaptation de l'offre - Les chantiers à considérer.....	96
Figure 30.	La marketing produit en fonction de la maturité des marchés	104
Figure 31.	La stratégie marketing par domaines	108
Figure 32.	Capitaliser sur ses premières références.....	115
Figure 33.	Modèle de distribution	120
Figure 34.	Des modes d'implantation variables en coût et en temps	125
Figure 35.	Les coûts d'acquisition d'un éditeur de logiciel	129
Figure 36.	Investisseurs par origine géographique.....	139

Table des tableaux

Tableau 1.	Caractéristiques clés du développement international des entreprises en fonction de leur taille	14
Tableau 2.	Contraintes rencontrées par les entreprises en fonction de leur taille	15
Tableau 3.	Levées de fonds supérieures à 10M€ entre le 1er janvier 2011 et le 30 juin 2015	36
Tableau 4.	Levées de fonds supérieures à 10M€ entre le 1er janvier 2011 et le 30 juin 2015	37
Tableau 5.	Le Top 10 des pays les plus attractifs en fonction des perspectives de croissance de leur marché logiciel (notation sur 5)	75
Tableau 6.	Le Top 10 des pays les plus attractifs en fonction des perspectives de croissance de leur marché logiciel, après ajustement qualitatif (notation sur 5)	76
Tableau 7.	Top 10 des pays les plus attractifs pour les logiciels d'infrastructure hors SaaS, après ajustement qualitatif (notation sur 5)	77
Tableau 8.	Top 10 des pays les plus attractifs pour les logiciels applicatifs hors SaaS, après ajustement qualitatif (notation sur 5)	78
Tableau 9.	Top 10 des pays les plus attractifs pour les logiciels en mode SaaS, après ajustement qualitatif (notation sur 5)	80
Tableau 10.	Top 10 des pays les plus attractifs pour les services en ligne grand public, après ajustement qualitatif (notation sur 5)	81
Tableau 11.	Exemple de budget Marketing	112
Tableau 12.	Exemple de budget des ventes	121
Tableau 13.	Exemple de budget d'implantation dans un pays européen	132
Tableau 14.	Frais de fonctionnement en Allemagne	133
Tableau 15.	Frais de fonctionnement en Chine	134
Tableau 16.	Frais de fonctionnement en Inde	135



L'ÉDITION LOGICIELLE EN FRANCE : PAYSAGE ET MISE EN PERSPECTIVE

1.1. Les éditeurs français ne sont pas les CHAMPIONS DE L'EXPORT

Les éditeurs de logiciels français et l'internationalisation de leurs activités

Fin 2014, on comptait en France plus de 2500 sociétés spécialisées dans l'édition de logiciels, pour un chiffre d'affaires édition¹ de 10,9 milliards d'euros, en croissance de 2,2% par rapport à 2013 (source CXP Group)². Les plus gros acteurs, notamment ceux spécialisés dans les services Internet et le SaaS, affichent de belles croissances (*voir ci-contre*).

Un marché français dynamique mais émietté

Ces chiffres masquent toutefois la réalité du secteur de l'édition, principalement composé de petits éditeurs. Ainsi, selon nos estimations, seule une vingtaine d'acteurs français parvient à atteindre ou à dépasser les 25 M€ de chiffre d'affaires réalisé en France sur l'activité édition logicielle (licence, maintenance et SaaS). Dans le Top 100 publié par l'Afdel, le 10^e éditeur français atteint un chiffre d'affaires édition mondial de 80 M€ et le 10^e acteur français des services Internet avoisine les 45 M€.

On constate également que l'export est un des vecteurs de croissance les plus efficaces. Il existe en effet une **corrélation forte entre la taille des entreprises et leur développement à l'international** :

¹ Edition : Licence + Maintenance + redevance SaaS

² Ces chiffres ne prennent pas en compte les revenus des nombreuses entreprises qui développent des logiciels sans que cela constitue leur activité principale : opérateurs télécoms, grands intégrateurs industriels, équipementiers automobiles...

CHIFFRES CLES

Répartition en volume du chiffre d'affaires (CA) des éditeurs B2B

- 93% des éditeurs B2B réalisent un CA édition inférieur à 5 M€
- 95% réalisent un CA inférieur à 10 M€
- 4% ont un CA compris entre 10 M€ et 100 M€
- Moins de 1% réalisent un CA supérieur à 100 M€

Taux de croissance 2014

- top 100 des éditeurs de logiciel : +10%
- top 20 des éditeurs des services Internet : +27%
- top 20 des éditeurs de logiciel, activité SaaS : +15%

Taux de croissance annuelle attendu sur la période 2015-2019

- Marché total du logiciel en France : +3%
- Marché du SaaS en France : +25%
- Marché du logiciel grand public (hors jeux-vidéo) en France : +5%

Sources : AFDEL, CXP Group

- les éditeurs français réalisant moins de 10 M€ de chiffre d'affaires font 19% de leur chiffre d'affaires à l'international ;
- Ce chiffre s'élève à 36% pour les entreprises dont le chiffre d'affaires est compris entre 10 et 50 M€ ;
- et 50% au-delà de 100 M€.

En fonction de leur taille, les éditeurs français présentent donc des caractéristiques et des stratégies très différentes en matière de développement international (Tableau 1) :

Tableau 1. *Caractéristiques clés du développement international des entreprises en fonction de leur taille*

(Source : analyse KPMG sur la base des entretiens réalisés pour la présente étude)

	CA < 10M€	CA > 10M€ - < 100M€	CA > 100M€	Pépites / Start ups
Stratégie de développement	Développement opportuniste Absence de réflexion stratégique	Développement opportuniste Réflexion stratégique de développement export	Continuation de la croissance organique avec ouverture de filiales Réalisation de croissance externe	Stratégie export immédiate en utilisant des outils technologiques (cf. <i>Blablacar</i>)
Réalisation du chiffre d'affaires	Réalisation d'un CA en soutien de clients internationaux	Soutien de clients internationaux Présence locale parfois significative	Chiffre d'affaires réalisé par les entités locales avec leur propre clientèle française et internationale	Part significative du CA réalisée à l'export
Présence internationale	Participation à des salons internationaux	Ouverture d'entités juridiques localement	Présence établie	Immédiate
Quelles ressources pour l'entreprise?	Pas ou peu de moyens dédiés avec ressources humaines et financières limitées	Ressources humaines et financières dédiées et intégrées à l'entreprise	Ressources importantes	Ressources R&D. L'export fait partie de l'ADN de ces start-up dès leur création
Financement bancaire	Limité en raison des covenants (EBITDA / dette nette < 2,5x)	Mise en place quasi systématique d'emprunts bancaires	Mise en place de solutions bancaires localement	Difficile
Financement en capital	Forte dilution en cas de levée de fonds	Réalisation de levées de fonds importantes	Levées de fonds permettant le rachat d'entreprises locales	Aucun problème de financement equity si le produit et le management sont bons
Culture internationale	Ingénieurs de bon niveau mais avec culture internationale limitée	Culture internationale souvent importante mais importance du marché locale qui peut restreindre les ambitions au développement export	Très importante. Les éditeurs français sont souvent des champions internationaux mais ils sont en nombre limités	Culture internationale. Les digital natives parlent anglais sur les chat rooms depuis leur naissance. Absence de contraintes hiérarchiques.

La plupart des acteurs français sont de petite taille : l'export leur paraît, de ce fait, un handicap insurmontable

Face à l'internationalisation, des contraintes plus ou moins fortes...

L'effort d'internationalisation des éditeurs français se heurte à une quantité de contraintes, culturelles (langue), techniques, financières, organisationnelles... Ce sont les entreprises de petite taille qui en souffrent le plus. On constate que les contraintes diminuent au fur et à mesure que le chiffre d'affaires de l'entreprise augmente (Tableau 2).

Une exception à cette règle : la capacité d'adaptation des sociétés dites "pépites" ou start-up, qui se distinguent par leur utilisation de méthodes nouvelles de management et de technologies de rupture pour faciliter leur développement international (ex. : Critéo, Blablacar).

Quant aux champions nationaux (entreprises de plus de 100 M€ de CA), ils rencontrent peu de contraintes, en dehors d'une structure hiérarchique plus complexe avec pour corollaire des processus décisionnels plus longs.

Tableau 2. Contraintes rencontrées par les entreprises en fonction de leur taille

(Source: analyse KPMG sur la base des entretiens réalisés pour la présente étude)

Contraintes	CA < 10M€	CA > 10M€ - < 100M€	CA > 100M€	Pépites / Start ups
Contraintes linguistiques et/ou culturelles	+++	++	+	+
Contraintes techniques et/ou technologiques	++	+	.	-
Contraintes financières	+++	++	-	+
Contraintes psychologiques	+++	++	+	-
Contraintes managériales / hiérarchiques	+++	++	+++	-

Légende : + (faible contrainte) à +++ (forte contrainte)

...mais des atouts essentiels

Ces contraintes ne doivent pas occulter le potentiel extrêmement important des entreprises françaises non seulement pour faire émerger des champions mondiaux,

mais aussi pour favoriser la création d'un environnement favorable à l'ensemble des entreprises du secteur.

L'industrie française du logiciel bénéficie en effet d'atouts importants, grâce à la prise de conscience du gouvernement et de l'ensemble des acteurs économiques.

Ces atouts sont :

- une **recherche publique** de référence mondiale ;
- la réputation internationale des **ingénieurs français** ;
- un **écosystème** dynamique avec la mise en place d'initiatives publiques et privées telle que la French Tech ;
- un soutien actif de l'Etat français avec des moyens financiers accrus, une **fiscalité incitative** et la volonté de favoriser la collaboration de l'ensemble des acteurs publics et privés ;
- un **réseau d'investisseurs privés** autour de fonds de « *private equity* » et « *venture capital* » très actifs.

Le secteur du logiciel est l'un des six piliers reconnus comme étant stratégiques à l'export. Axelle Lemaire, secrétaire d'Etat au Numérique, le confirme : « *La France n'a rien à envier à la Silicon Valley.* » **Les atouts de la filière française permettent en effet l'éclosion de nombreuses offres logicielles tout à fait pertinentes par rapport à la compétition internationale** du fait de leur caractère innovant ou de leur qualité. D'ailleurs, les grands acteurs internationaux comme Microsoft, IBM ou SAP surveillent le marché français pour racheter des pépites. Ce qui illustre aussi le fait que peu d'éditeurs parviennent à atteindre une taille suffisante pour être considérés comme des acteurs internationaux. La qualité intrinsèque de l'offre ne suffit pas ; il faut l'aider à se développer.

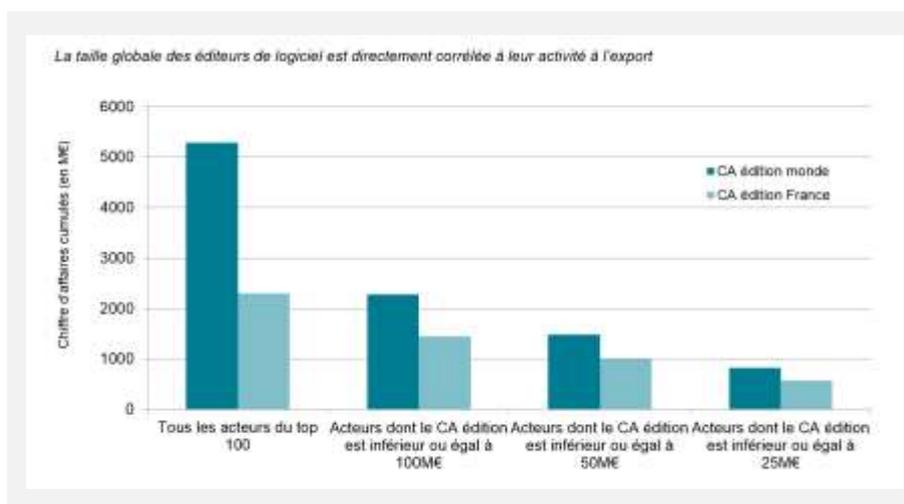
A cet effet, Axelle Lemaire a ainsi appuyé la mise en place d'une "French Tech", première étape pour favoriser le développement à l'export de nos pépites nationales. Il s'agit de « mieux communiquer » l'excellence française pour lui permettre de toucher les marchés mondiaux et notamment les cinq principaux clients dans l'industrie des NTIC que sont la Chine, les Etats-Unis, la Corée du Sud, l'Allemagne et le Japon.

L'international, l'apanage des "gros" éditeurs ?

Sur le marché français du logiciel et des services internet, des acteurs de la taille d'un Dassault Systèmes, d'un Criteo, d'un Murex ou encore d'un Axway restent rares. Or, leur point commun est d'avoir su établir une forte présence à l'international, qui est un indéniable vecteur de croissance.

Les chiffres le prouvent : les entreprises ayant une stratégie à l'international grossissent davantage que les autres. Si on exclut les douze plus gros acteurs du Top 100 pour ne retenir que les éditeurs de taille moyenne, on constate que le chiffre d'affaires moyen des acteurs enregistrant plus de 20% de leur CA à l'export est 44% plus élevé que le CA moyen des acteurs réalisant moins de 20% à l'export (*Figure 1*).

Figure 1. Comparaison des CA édition Monde et France des acteurs du Top 100 (en M€)



Il existe une corrélation directe entre la capacité à exporter et la croissance du chiffre d'affaires

L'international est le seul moyen de croître au-delà de la barrière des 10 à 15 M€. D'abord parce que le marché domestique n'est pas assez vaste. De plus, par frilosité et appréhension du risque, les grandes entreprises ne font pas confiance aux petits acteurs et préfèrent attendre qu'ils aient réalisé au minimum trois exercices d'activité avant de signer avec eux. Si bien que, nous a expliqué un expert, « *si vous développez des solutions pour des gros clients, il faut tout de suite vous internationaliser* ».

Une certaine distanciation

La question de l'international est sensible mais, comme l'a montré notre enquête³, peu d'éditeurs souhaitent s'exprimer sur le sujet. Sur les questions liées à l'export, il est clair qu'il existe une certaine distanciation des éditeurs français.

Une majorité (69%) des répondants à notre enquête se dit concernée par l'international, mais, parmi eux :

- 33% ne se sentent pas légitimes pour répondre à l'enquête, faute d'une expérience probante sur le sujet ;
- 24% ne sont pas concernés du fait de la taille insuffisante de leur société ;
- Seuls 9% ont indiqué que l'international s'inscrivait dans leur plan de développement.

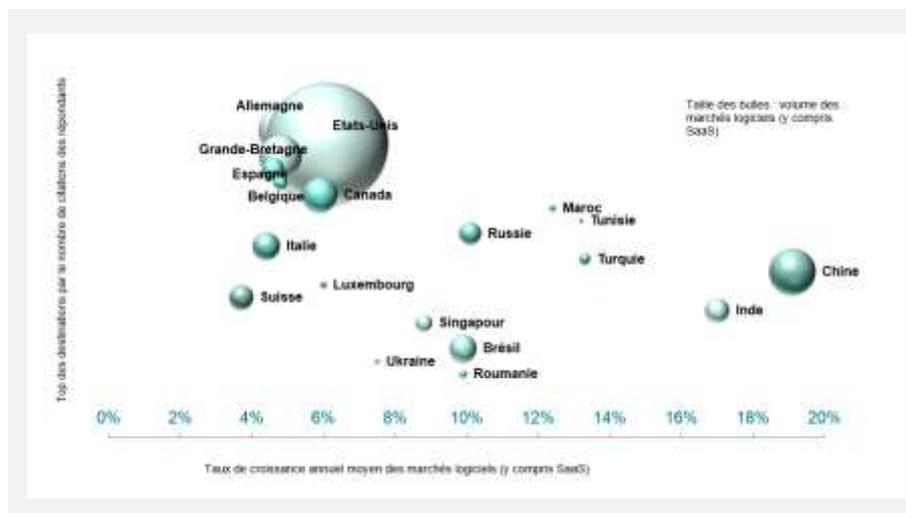
Ce point, corroboré par des discussions avec les acteurs de la filière, met en évidence une dichotomie entre la façon dont les éditeurs se présentent souvent, en mettant en avant leur présence dans des dizaines de pays, et la réalité du marché : globalement, nos éditeurs sont très franco-français.

³ La méthodologie de cette enquête, dédiée à cette étude, est détaillée en annexe.

Les Etats-Unis, destination préférée

Du point de vue des destinations, les éditeurs français tendent à privilégier les pays limitrophes (Allemagne, Grande-Bretagne, Espagne, Belgique) ainsi que l'Amérique du Nord (Figure 2).

Figure 2. Les destinations préférées des éditeurs français à l'export



Exemple de lecture : la Turquie est presque autant citée que la Belgique, pour une taille de marché équivalente, mais présente un taux annuel moyen de croissance plus de trois fois plus élevé.

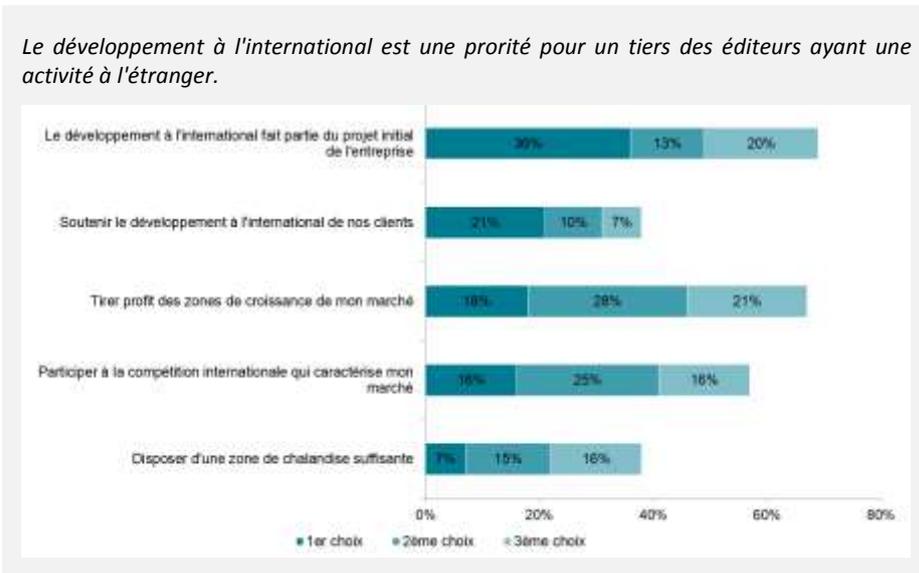
L'export : plus par opportunisme que par stratégie

La plupart du temps, la présence à l'international résulte de déploiements opportunistes : les éditeurs ne vendent leur produit à l'étranger que parce qu'un client le leur a demandé, ou éventuellement parce que leur zone de chalandise comporte des régions transfrontalières. Il ne s'agit pas d'une stratégie d'export. C'est ce qui explique aussi que les entreprises qui vont à l'export ciblent en priorité le monde professionnel (48% de réponses pour la cible « B2B tous secteurs »), en particulier l'industrie (35%) et le commerce et la distribution. Logique : cette orientation est en phase avec l'offre logicielle française, reconnue pour ses applications métier (27% des produits logiciels exportés) et ses progiciels de gestion (15% des produits logiciels exportés).

Toutefois, l'analyse des objectifs poursuivis par les éditeurs révèle que pour un peu plus du tiers de nos répondants ayant une activité à l'international, ce développement est stratégique et fait partie **du projet initial de l'entreprise** (Figure 3).

Les acteurs choisissant d'exporter se tournent d'emblée vers les marchés limitrophes ou les Etats-Unis, au lieu de raisonner sur les opportunités de croissance

Figure 3. Objectifs poursuivis lors du développement international



Et aussi une question de génération ?

Autre point mis en évidence par notre enquête : la façon de considérer le développement à l'international dépend fortement de la maturité des éditeurs et de l'âge et de la culture de son dirigeant. La nouvelle génération d'éditeurs envisage bien plus volontiers d'emblée l'internationalisation comme un levier essentiel au développement.

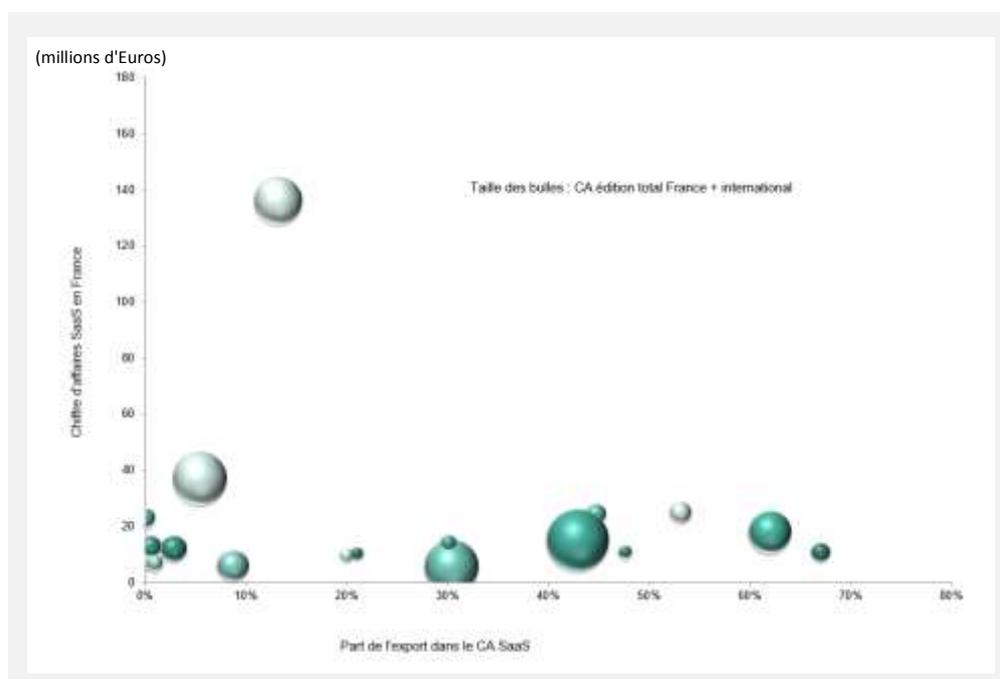
Plusieurs éléments poussent en ce sens :

- **la nouvelle génération d'entrepreneurs** possède une culture plus internationale que celle de ses aînés ;
- **les jeunes pousses du logiciel** ont vu les bonnes pratiques des éditeurs américains, qui vont chercher très tôt un positionnement hégémonique à l'international ;
- **les offres en mode SaaS** et de type services Internet sont privilégiées par les investisseurs, car elles dépendent moins de services professionnels de proximité et se prêtent plus facilement à l'internationalisation ;
- dirigeants et investisseurs ont bien compris que le marché français est trop étroit pour faire éclore un acteur de référence, et que **la croissance ne s'acquiert qu'à l'international.**

Les jeunes entrepreneurs et acteurs du SaaS voient davantage en l'international une priorité stratégique

L'étude du chiffre d'affaires des principaux acteurs français du SaaS démontre le rôle de ce mode de mise à disposition du logiciel dans la croissance à l'international : 11 acteurs du top 20 des éditeurs SaaS ont une activité à l'international supérieure ou égale à 20% de leur chiffre d'affaires, seuil à partir duquel on peut considérer que l'export représente un axe stratégique de développement (figure 4). On notera par ailleurs que plusieurs acteurs traditionnels sont parvenus à atteindre une certaine taille, mais stagnent à ce niveau (l'angle inférieur gauche).

Figure 4. Taux d'export du top 20 des éditeurs SaaS (ou ayant une forte activité SaaS) français



Ce qu'il faut retenir

- Les acteurs français sont majoritairement de petite taille et considèrent cela comme un handicap de taille, sinon insurmontable, pour s'internationaliser.
- L'examen du Top 100 montre une corrélation directe entre la capacité à exporter et la croissance du chiffre d'affaires.
- Les acteurs choisissant d'exporter préfèrent se tourner vers les marchés limitrophes et les Etats-Unis plutôt que raisonner selon les opportunités de croissance.
- Les jeunes entrepreneurs et acteurs en mode SaaS regardent davantage l'international comme une priorité stratégique.

L'offre éditoriale française

L'offre éditoriale française est relativement conséquente. Selon nos estimations, **plus de 2500 entreprises en France** éditent du logiciel, sans compter celles des domaines du jeu et des services en ligne de type Deezer, CapitainTrain ou BlaBlaCar. Ces start-up du numérique se créent à un rythme soutenu. Selon Jean-François Galloüin, professeur à l'Essec cité dans *Capital* en juin 2015, la région parisienne serait devenue le premier berceau européen en matière de création de jeunes pousses liées de près ou de loin au numérique : « *Paris compte aujourd'hui 4 000 start-up, 12 000 avec la banlieue. C'est plus que Londres ou Berlin.* »⁴ Un chiffre qui paraît très élevé, surtout quand on l'additionne à celui des pôles régionaux. Olivier Ezratty, auteur du *Guide des start-up*, table pour sa part sur environ **5 000 jeunes pousses du numérique** sur la France entière.

Une offre riche et innovante

De fait, quel que soit le chiffre exact, la France est unanimement reconnue **pour l'excellence de sa filière scientifique**, mathématiques et télécoms, et autant les institutions publiques comme le CNRS que les écoles d'ingénieurs encouragent la création de jeunes entreprises innovantes. Tous les entrepreneurs que nous avons interrogés disent ainsi vouloir conserver l'essentiel sinon l'intégralité de leur **R&D en France** : ils parviennent à recruter de bons ingénieurs, à des tarifs raisonnables, et bénéficient en prime du CIR (crédit impôt recherche), dispositif fiscal lui aussi unanimement salué. En outre, comme nous l'a confié un des experts interrogés, les ingénieurs français sont généralement plus stables dans leur emploi, comparés à ceux de pays émergents, où la culture du rapport à l'employeur est très différente, ou bien par rapport aux Etats-Unis : les ingénieurs s'y sont considérablement endettés pour leurs études, et pratiquent la course au salaire.

Enfin, les éditeurs français se sont historiquement positionnés sur certains domaines où ils ont su prendre des places majeures, comme dans le **PLM, la banque ou les progiciels métier**, ainsi que dans la **gestion des ressources humaines et de la paie**, domaine quasiment protégé eu égard à la complexité des réglementations en vigueur. Pour ce qui est du nombre d'éditeurs dans chaque catégorie, selon l'annuaire des progiciels de CXP Group, l'offre éditoriale française en matière de logiciels professionnels est dominée à 29% par les outils de gestion (finances, relation client, logistique, etc.), à 23% par les outils de gestion des ressources humaines et à 17% par les applications métier.

Ce foisonnement s'explique notamment par la **culture du service** en France, et la volonté des entreprises françaises de bénéficier d'applications sur mesure, développées par un prestataire local. Même si ces solutions ont ensuite été

L'édition française est très bien positionnée sur la gestion et les progiciels métier...

Mais des domaines porteurs tels que l'analytique ou la cybersécurité sont moins bien couverts

⁴ Voir <http://www.capital.fr/enquetes/dossiers/la-france-ce-pays-qui-cree-des-start-up-a-la-chaine-1046517>

progrégialisées, pour être revendues à d'autres entreprises, la France est restée davantage ancrée sur le développement spécifique que sur la mutualisation. Pierre-Marie Lehucher, président de Berger Levrault, témoigne ainsi de ce qui se passe dans les entreprises françaises : « *On a le sentiment que chacun est capable de produire l'outil le plus pertinent pour la mission qu'on a à accomplir.* »⁵

Une présence importante sur le marché français

Forte de cette extrême adaptation et d'une implantation historique dans les PME et grands comptes français, **l'offre éditoriale française est correctement représentée sur le marché national**, avec 10 représentants dans le top 30 et même 4 dans le top 15⁶. C'est mieux que la situation des éditeurs allemands en Allemagne et que celles des éditeurs britanniques au Royaume-Uni.

Les éditeurs français sont bien présents sur le marché national



5 Voir <http://www.silicon.fr/pierre-marie-lehucher-berger-levrault-3-facteurs-freinent-logiciel-francais-119113.html>

6 Calculé sur le chiffre d'affaires France en édition logicielle en 2013, soit les revenus des licences, de la maintenance et du SaaS

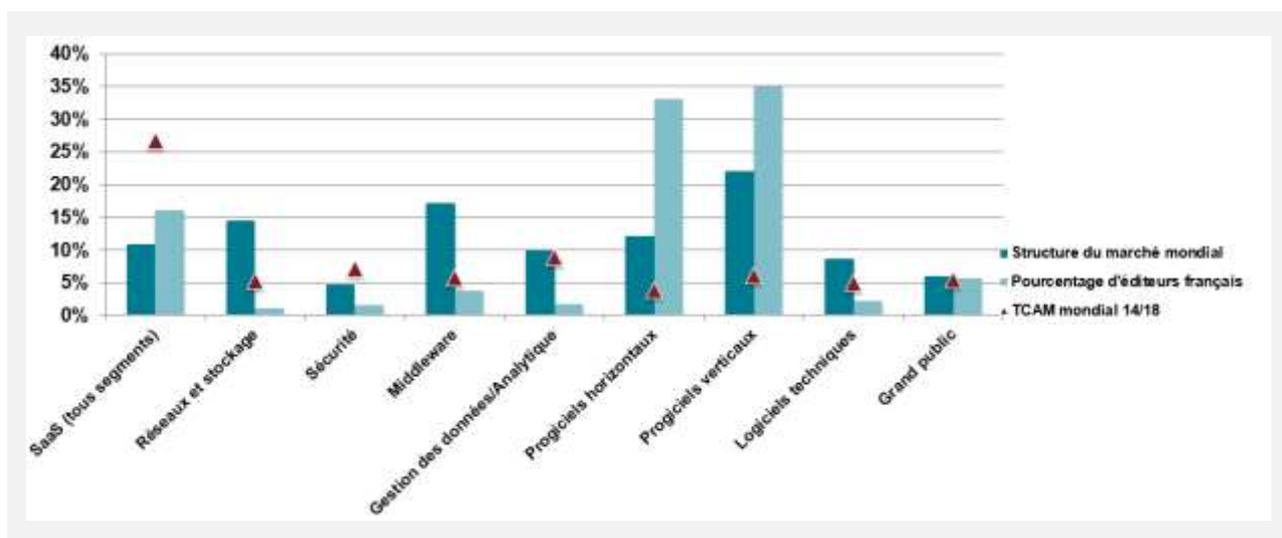
Figure 5. Analyse comparée des nationalités dans les Top 30 des éditeurs de logiciel, en France, en Allemagne et au Royaume-Uni

En bleu, les éditeurs français ; en jaune, les éditeurs allemands ; en rouge, les éditeurs britanniques.
Estimations PAC, chiffres d'affaires 2013 France, logiciel (licence et maintenance) et SaaS.

RANG	FRANCE	ALLEMAGNE	ROYAUME-UNI
1	Microsoft	Microsoft	Microsoft
	SAP	SAP	Oracle
	Oracle	IBM	SAP
	IBM	Oracle	IBM
	EMC	EMC	Symantec
	Sage	Dassault Systemes	EMC
	HP	Symantec	Sage
	Dassault Systemes	HP	HP
	Symantec	Adobe Systems	Advanced Computer Software Group
	Cegid	Fujitsu	Cisco Systems
	Adobe Systems	CompuGroup	Intel
	Sopra Steria	Siemens PLM Software	SAS
	CA Technologies	BMC Software	Adobe Systems
	Cisco Systems	CA Technologies	CA Technologies
	Cegedim	Autodesk	Apple
	SAS	SAS	Autodesk
	Salesforce.com	PTC	Citrix Systems
	Citrix Systems	OpenText	Salesforce.com
	Infor Global Solutions	Sage	Capita
	Capgemini	Salesforce.com	Infor Global Solutions
	Autodesk	Infor	Northgate IS
	Berger Levrault	NetApp	Google
	Axway	Nemetschek	Fidessa
	PTC	Hexagon	Fujitsu
	Atos	msg systems	Teradata
	GFI	Software AG	TIBCO Software
	BMC Software	Ansys	BMC Software
	Isagri	T-Systems	IRIS Software Group
	Apple	Wincor Nixdorf	UNIT4
30	Informatica	Intel	Siemens PLM Software

Ce fort positionnement des éditeurs français dans le progiciel ne constitue, toutefois, ni un gage de croissance pour ces sociétés, ni une perspective d'avenir très intéressante pour les jeunes pousses. **L'époque n'est plus au développement à façon, mais bien à la progicualisation et à la mutualisation**, phénomènes conduits par les éditeurs américains. En outre, du point de vue des domaines fonctionnels, la France est sous-représentée dans des domaines en forte croissance comme la sécurité informatique ou l'analyse de données, comme le montre le graphique ci-dessous.

Figure 6. Analyse comparée du positionnement des éditeurs français par rapport à la structure et à la croissance du marché mondial



Basculement vers le mode SaaS

On assiste à un basculement de plus en plus marqué du modèle 'on premise' (logiciel installé chez le client) vers le SaaS (logiciel délivré au travers du Web), qui est en train de modifier en profondeur le paysage français.

Le poids des revenus SaaS des éditeurs du top 100 est passé de 6% en 2010 à 12% à 2014, soit un doublement en 4 ans (source : Afdel, Global Software Leaders 100). L'offre SaaS des éditeurs français est, au moins au niveau du nombre d'acteurs concernés, en phase avec le marché.

Cette offre SaaS s'est beaucoup développée, pour deux raisons :

- D'abord, parce que **la grande majorité des jeunes pousses** adopte d'emblée ce modèle. Et ce malgré un inconvénient associé à ce modèle qui est de taille : dans un modèle traditionnel, les deux ou trois premières ventes du produit donnent une surface financière suffisante pour poursuivre les développements, alors que le modèle SaaS, avec ses paiements répartis, demande un financement beaucoup plus important au départ. Mais les avantages sont nombreux : les fonds d'investissement sont beaucoup plus enclins à financer ce type de modèle, on bénéficie de l'attention et du marketing associés au Cloud, et il n'y a qu'un seul code à maintenir et enrichir.
- La seconde raison à cet essor considérable de l'offre SaaS en France est **le rythme de conversion des éditeurs traditionnels**, qui ont compris qu'ils se devaient d'offrir le choix à leurs clients, au moins pour certains produits de leur catalogue. Pour eux, il s'agit d'un important effort financier à consentir – sur ce plan la transition prend 3 à 4 ans en général – avant de pouvoir

L'offre SaaS est bien développée mais reste - en nombre d'acteurs - plutôt le fait de nouveaux entrants que d'acteurs établis opérant une transformation

bénéficier des effets du SaaS, comme un revenu récurrent conséquent. Aujourd'hui, les deux tiers du top 100 des éditeurs français génèrent du revenu en mode SaaS (source : Afdel, Global Software Leaders 100).

Ce qu'il faut retenir

- *L'édition logicielle en France est un secteur dynamique, mais la culture du spécifique y est encore extrêmement présente, au détriment du développement d'offres progicielles.*
- *Les éditeurs français sont bien présents sur le marché national.*
- *Les domaines fonctionnels porteurs (cyber-sécurité, analytique...) sont moins bien couverts que les segments matures.*
- *L'offre française est très axée sur des éléments de gestion fortement dépendants des contextes réglementaires nationaux, ce qui constitue un frein à l'export.*
- *L'offre SaaS se développe mais reste généralement du fait des nouveaux entrants plutôt que d'acteurs établis opérant une transformation.*

La culture internationale chez les éditeurs français

Une société française qui ne favorise pas l'international

La culture internationale chez les éditeurs français apparaît comme insuffisante. Elle est le fruit à la fois de l'éducation et d'un confort à la française qui n'ont pas favorisé les contacts et l'ouverture internationale. Les dirigeants des éditeurs de logiciel français, de la génération des quinquagénaires et sexagénaires, **parlent peu l'anglais et ont peu voyagé**. Les cadres français n'ont pas été sensibilisés à la **culture du réseau**, qui existe certes à travers les associations d'anciens de grandes écoles, mais peu à travers les réseaux professionnels. En conséquence, à la différence des cadres des autres pays européens, les équipes de direction en France ont une moindre sensibilité à l'international.

Par ailleurs, nous observons que les cadres français ont une mobilité professionnelle relativement limitée. Plusieurs facteurs peuvent expliquer ce constat :

- l'aversion aux risques, or l'international est un risque majeur,
- une perception négative de l'incidence sur la vie privée,
- une situation du droit du travail en France très protectrice (35 heures, RTT, etc.).

Une culture internationale en retrait en France par rapport à d'autres pays, mais cette lacune est compensée par l'arrivée d'une nouvelle génération d'entrepreneurs agile et ambitieuse

Cela se traduit par un manque d'expérience à l'international, un manque d'ambition et d'ouverture sur l'étranger. Dès lors, l'apprentissage de l'international se fait tardivement et sur le terrain.

En outre, le cadre français à l'étranger peut être perçu comme arrogant, cette arrogance trouvant notamment sa source dans une insuffisante sensibilité à la culture locale. La méconnaissance des modes de raisonnement des différentes cultures peut conduire à une mauvaise gestion des équipes.

La culture internationale chez les éditeurs d'autres pays européens apparaît plus développée en raison d'un contexte plus favorable :

- les Anglais principalement en raison de leur langue,
- les pays du Bénélux et de la Scandinavie qui, en raison de leur taille, ont été contraints à s'ouvrir sur l'international,
- les Allemands, dont la langue et la culture locale sont aussi fortes que les nôtres, mais force est de constater que les Allemands parlent mieux anglais, voyagent plus et exportent davantage.

La relève de la "génération digitale"

Toutefois, aux côtés des quinquagénaires entrepreneurs – qui existent tout de même, heureusement ! – une nouvelle génération d'entrepreneurs, mieux armée, est en train de prendre la relève, avec l'ambition de relever le défi de l'international.

Cette génération « digitale » de dirigeants a bénéficié d'une éducation davantage tournée vers l'international : enseignement de l'anglais renforcé, programme scolaire et universitaire d'échanges à l'étranger plus développé, sensibilisation plus forte à la culture étrangère à travers le digital (jeux vidéo, séries américaines à la demande, réseaux sociaux...).

En outre, cette génération est plus fréquemment dotée d'un esprit entrepreneurial et d'une implication personnelle. Elle crée des start-up qui vont très rapidement à l'international, voire qui sont bi- ou poly-culturelles dès le départ.

Enfin, s'il y a peu de grands groupes technologiques français, à l'instar des « GAFA » (Google, Amazon, Facebook & Apple), présents à l'international, sur lesquels les start-up pourraient s'adosser. Certains groupes français, dans des filières comme le luxe par exemple, ont une grande expérience internationale qu'ils pourraient partager avec cette nouvelle génération d'entrepreneurs volontaires. De tels échanges n'ont malheureusement pas lieu.

Ce qu'il faut retenir

- *Les entrepreneurs français ont une culture internationale en retrait par rapport aux éditeurs d'autres pays européens ou américains.*
- *Une nouvelle génération d'entrepreneurs agile et ambitieuse apparaît.*

Le marketing international

Une situation paradoxale

La France jouit d'une renommée mondiale dans certains secteurs de son économie comme le luxe, la mode ou les cosmétiques. Au plan marketing, la France devrait donc – en théorie du moins – disposer de talents et d'agences capables d'accompagner leurs clients dans leur développement à l'international, et ce dans d'autres secteurs industriels.

Mais la réalité est que les « codes » du luxe ne sont pas facilement transposables au monde du logiciel. Là où le marketing du luxe fait appel à une image de l'art de vivre, à des émotions, au rêve, le marketing du logiciel se situe aux antipodes de ces clichés. Il doit au contraire prouver la valeur fonctionnelle, l'efficacité, le retour sur investissement.

Pourtant, la France bénéficie, au moins dans les milieux initiés, d'une **solide réputation en termes de développement logiciel**. Les ingénieurs français, parmi les mieux formés du monde, sont très recherchés dans la Silicon Valley. Les quelques 'success stories' françaises d'éditeurs ayant réussi à se hisser aux premiers rangs de leur domaine (on pense bien entendu à Business Objects) renforcent cette réputation.

Le marketing, une fonction peu considérée dans la filière logicielle

En revanche, si les « frenchies » rivalisent sans souci avec leurs collègues ingénieurs américains, britanniques ou allemands par leurs compétences en développement, ils ne sont pas particulièrement réputés pour être de bons 'marketeurs' de leurs produits.

Il est facile de rejeter ce déficit d'image sur le cliché qu'un éditeur non-américain « n'aurait aucune chance ». Pourtant, il suffit de traverser le Rhin pour constater à quel point SAP pèse sur le paysage technologique allemand. Une des marques les plus influentes sur le réseau LinkedIn dans son pays, l'éditeur a su s'imposer comme leader incontesté sur son segment : tout éditeur ayant fait du business en Allemagne a très vite compris le besoin absolu de s'interfacer avec SAP pour avoir la moindre chance de réussite. A contrario, quel éditeur français a réussi à s'imposer comme

Un manque notoire de valorisation du marketing chez les éditeurs français

incontournable sur son marché domestique ? Peu d'exemples viennent à l'esprit. Ce déficit marketing ne s'applique donc pas qu'à la conquête du marché américain.

Comme évoqué plus haut, on ne fait pas le marketing du logiciel comme on fait le marketing des produits de luxe, de grande consommation ou des services bancaires. « Marketer » du logiciel demande une culture technique forte et une appétence pour la technologie, mais aussi une sensibilité de communicant, une capacité d'analyser les bénéfices de la technologie pour ses utilisateurs et de synthétiser des messages. Et il existe peu de filières de formation en France préparant ses étudiants à porter ces deux casquettes.

Au risque de généraliser, dans les filières Commerce/Gestion/Communication, d'où sont traditionnellement issus les hommes et les femmes de marketing, l'accent sera mis sur des cas d'étude dans le luxe, la mode, les biens de grande consommation. Et dans les filières Ingénieur/Technicien, le focus est mis principalement (pour ne pas dire exclusivement) sur l'aspect technique : langages et méthodes de développement, administration système, conduite de projet. On ne trouve donc en France que peu de jeunes diplômés à la fois préparés au métier du marketing logiciel et désireux d'embrasser cette carrière.

Le handicap des contraintes culturelles

Les éditeurs privilégient l'orientation technologique plutôt que l'orientation marché, voyant souvent le marketing comme un « mal nécessaire », amenant à une déconsidération encore plus importante du marketing dans la filière logicielle. La fonction marketing souffre ainsi d'une insuffisance d'investissement de la part des dirigeants qui ne placent pas cette fonction dans leurs priorités.

Trop souvent, les équipes marketing fonctionnent en silos au regard de la R&D. Il n'y a que trop peu de synergie et de communication. Ceci est lié à un manque de culture du marketing produit, reléguant trop souvent le marketing au simple rôle de vecteur du message, et non d'acteur de son développement.

L'autre blocage engendré par cette situation, c'est que les idées développées par la R&D ne sont pas assez validées en amont. Il ressort ainsi un *time-to-failure* (délai avant de s'apercevoir d'un échec) trop long qui conduit à des échecs financièrement coûteux. Dans le logiciel, peut-être plus que dans d'autres domaines, on a le droit à l'erreur, à condition d'être à même de corriger très vite le tir.

En outre, les éditeurs B2C peuvent avoir à faire face à une contrainte supplémentaire, d'ordre réglementaire. On parle beaucoup ces derniers temps du « big data » : comment l'analyse et le croisement détaillés des données donnent accès à de nouveaux gisements de valeur pour le marketing. Les éditeurs de logiciel sont particulièrement bien placés, de par leur culture technologique, pour utiliser ces technologies et méthodes. Ou plutôt, ils le seraient s'ils n'étaient soumis à des contraintes réglementaires et culturelles sur l'exploitation des données, et manquant d'homogénéisation au niveau européen.

Le passage obligatoire par les codes américains

Dans l'inconscient collectif, le parfum fait penser à la France, la vodka à la Russie, et le logiciel aux Etats-Unis !

Bien que les Etats-Unis représentent moins de la moitié des dépenses mondiales en logiciel, **ils sont le pays d'origine (ou d'adoption) de la vaste majorité des éditeurs mondiaux** : le marché de l'informatique est né aux USA et le pays reste le berceau de toutes les grandes tendances. De là à dire que le passage par la case américaine est obligatoire pour tout éditeur en quête de succès, il n'y a qu'un pas, franchi par de nombreux experts du marché.

La case « USA » ne veut pas pour autant dire déménager son siège à San Francisco ou New York et embaucher un CEO américain. Elle ne réclame pas non plus nécessairement l'ouverture d'une filiale ou d'un bureau américain, bien que cette étape devienne de plus en plus importante. Mais elle impose clairement de **travailler, de raisonner, et de 'marketer' selon les attentes d'un marché façonné par les éditeurs américains**. En fait, même les clients français sont aujourd'hui habitués à être ciblés à l'américaine, à force de recevoir des messages d'éditeurs américains. Ce marketing selon des codes devenus internationaux trouve toute son importance lorsqu'il s'agit d'établir une stratégie pour s'internationaliser (cf. chapitre 2).

La filière logicielle française ne manque pourtant pas d'atouts

Faut-il le rappeler ? Même peu nombreux, les succès du logiciel français existent tout de même et depuis longtemps. Business Objects a été un des leaders mondiaux de la 'business intelligence'. Plus récemment, Criteo (ciblage publicitaire) ou Talend (intégration de données) ont porté avec succès le drapeau du logiciel français à travers le monde – et pas seulement aux USA. Ce ne sont que quelques exemples, mais qui prouvent qu'on peut créer un champion en France.

Côté écosystème, **le dynamisme et la concurrence de l'e-commerce** en France ont favorisé l'émergence d'agences de 'Web marketing' de qualité. Les agences de communication françaises sur le marché européen du B2C sont nombreuses et reconnues pour leur expertise, leur créativité et la finesse de leur message. Elles ont l'expérience pour accompagner les éditeurs (B2C) dans leur développement à l'international. En revanche, les éditeurs B2B trouvent aujourd'hui peu de support coté agence de marketing et devraient davantage s'inspirer des agences B2C.

Par ailleurs, **les actions menées par l'Etat** pour améliorer la perception de la high-tech française et plus particulièrement du logiciel « made in France » portent leurs fruits et des régions comme l'Europe du Nord et l'Europe du Sud y sont sensibles. Citons l'emblématique « French Tech », bannière sous laquelle le gouvernement a décidé de « marketer » l'écosystème high-tech français afin qu'il soit plus visible à l'étranger. L'objectif est de placer la France parmi les grandes « start-up nations ». Car l'Etat est conscient que les start-up championnes de demain seront créatrices de valeur économique et d'emplois en France.

Les codes américains sont la référence du marketing dans le secteur du logiciel

Deux atouts indéniables : le savoir-faire français dans le B2C et les initiatives encourageantes de l'Etat

Des événements majeurs sont également organisés pour promouvoir les entreprises innovantes ou les start-up françaises à l'étranger avec respectivement le Bpifrance Inno Génération à Paris et la French Touch Conference à New York, qui se sont tous deux tenus en juin 2015. Ces initiatives se multiplient et l'image de la high-tech française progresse incontestablement.

Ce qu'il faut retenir

- *On regrette un manque de valorisation du marketing chez les éditeurs français.*
- *Les codes américains sont la référence du marketing dans le secteur du logiciel.*
- *Il existe un savoir-faire français dans le B2C et on note des initiatives encourageantes de l'Etat.*

La distribution commerciale

Les éditeurs français recourent à différentes stratégies de distribution commerciale selon leur nature et la taille des entreprises visées :

- **La distribution directe** avec une force de vente locale adaptée aux différents segments de clientèle, en termes de taille et de secteur vertical. La vente directe se pratique le plus souvent auprès des grands comptes, au travers de rendez-vous en face à face.
- **La distribution indirecte** qui s'appuie sur des partenaires globaux ou locaux. On peut schématiquement distinguer la distribution au travers d'un réseau d'intégrateurs ou VAR (revendeurs à valeur ajoutée) et celle s'appuyant sur des accords de type OEM (Original Equipment Manufacturer). Dans ce dernier cas, le produit est commercialisé par le partenaire par inclusion quasi-systématique dans ses propres produits ou solutions, souvent en marque blanche (donc sans mention du nom de l'éditeur original). Toutefois, dans l'immense majorité des cas, la distribution indirecte est la stratégie privilégiée pour s'adresser à la clientèle des TPE et PME, extrêmement répartie sur le territoire. Cela permet de renforcer la proximité et de satisfaire les besoins en accompagnement.
- **Une distribution mixte**, c'est-à-dire une combinaison de ces deux canaux. Une stratégie souvent employée consistant à traiter les grands comptes en direct, et à adresser le reste du marché au travers de partenaires revendeurs.

Les deux modèles, direct et indirect, ont leurs avantages et inconvénients. Les ressources commerciales des éditeurs sont limitées, et il est généralement

Le modèle de distribution indirecte est le plus utilisé, même s'il reste moins créateur de valeur

impossible de bien couvrir l'ensemble de son marché au travers de ses seules ressources directes. L'indirect démultiplie donc les possibilités de s'adresser au marché. Toutefois, il s'agit d'un modèle qui nécessite aussi du temps et de l'attention – un réseau de partenaires doit être animé – et coupe quelque peu l'éditeur de sa base de clients.

Les entretiens que nous avons menés révèlent qu'il n'y a pas de profils types de commerciaux en fonction de la typologie des logiciels (SaaS, 'on-premise', etc.). Les bons vendeurs de logiciels font souvent preuve d'une finesse d'analyse, cherchent à comprendre les besoins de leurs clients et à valoriser la technologie. Ils sont évidemment et avant tout motivés par leur rémunération et l'exposition au succès.

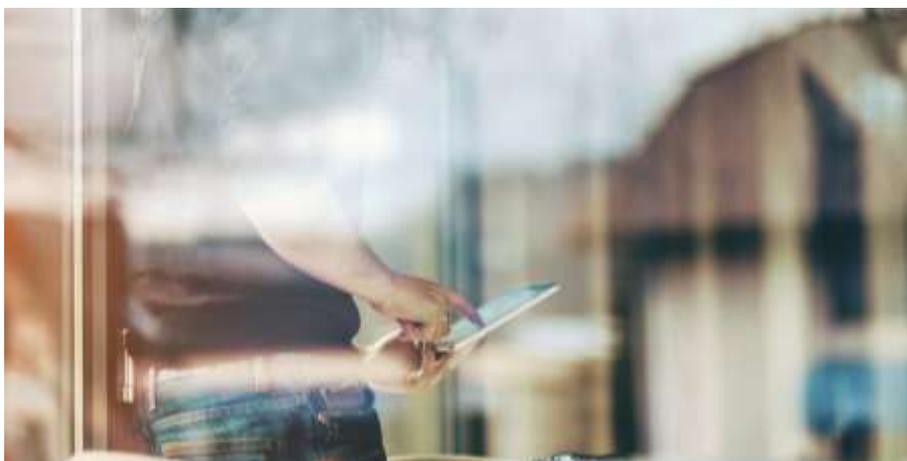
Le mode de rémunération privilégié est bien sûr la commission, par opposition aux dirigeants et managers dont une part de la rémunération est versée sous forme de participation au capital.

Notons que les éditeurs veillent à équilibrer le mode de rémunération entre SaaS et 'on-premise' en fonction de leurs objectifs stratégiques. En règle générale, un même commercial ne pourra pas vendre les deux modes, car son intérêt financier le fera pencher pour tel ou tel type d'offre.

Les modes de distribution employés par les acteurs français du logiciel sont donc variés et ne constituent pas en l'espèce un frein au développement international. Au contraire, on trouvera sur le marché des personnes maîtrisant les différents modes et pouvant les mettre en place en fonction des marchés visés.

Ce qu'il faut retenir

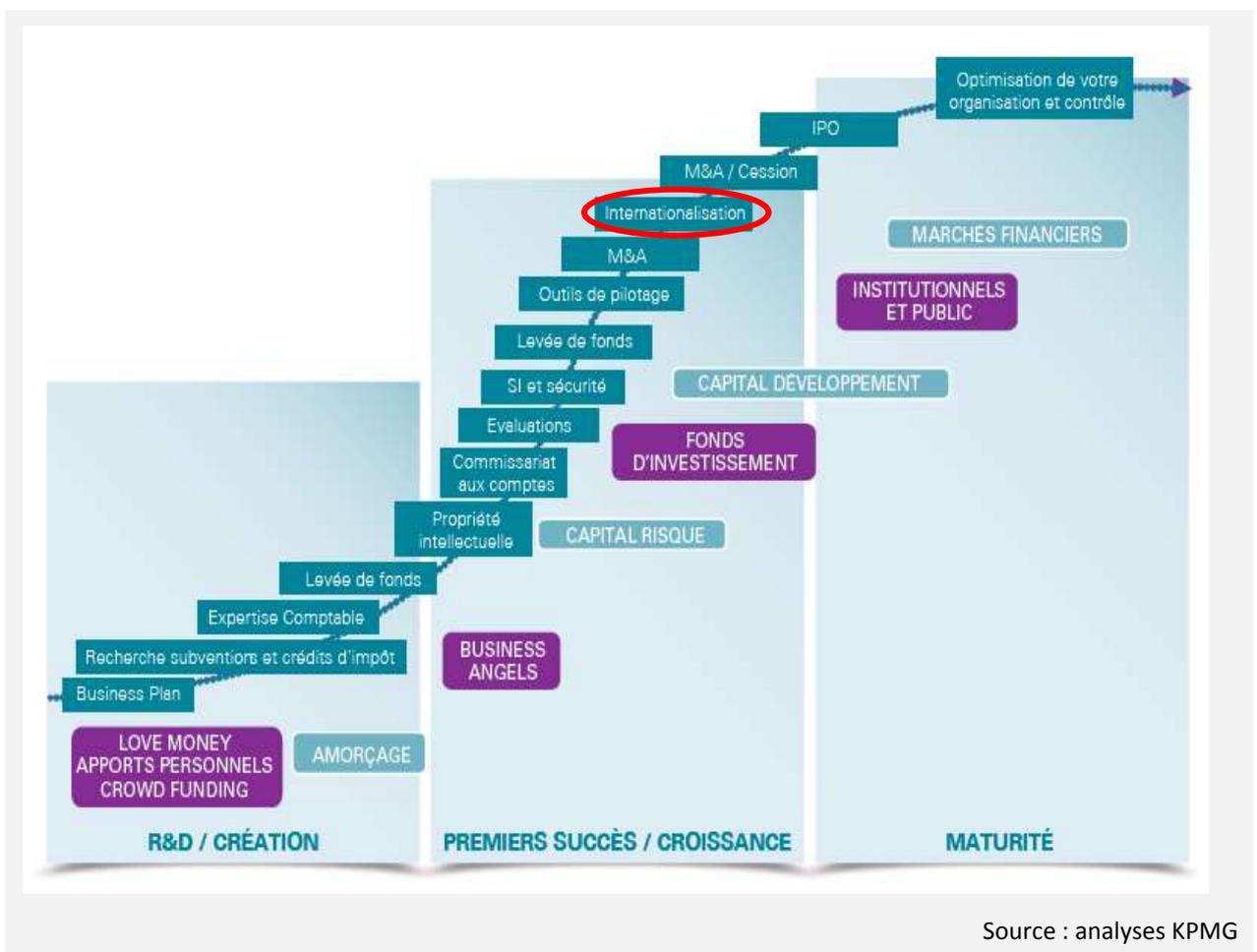
- *Le modèle de la distribution indirecte est le plus utilisé pour les TPE et PME, le mode direct pour les grands comptes.*
- *Les talents sont attirés par les plans de commissionnement attractifs.*
- *La variété des modes de distribution en France serait plutôt un atout pour ce qui est du développement international, qui nécessite également de savoir jouer sur plusieurs registres.*



Le financement du développement international

L'internationalisation est une étape de la croissance qui intervient rarement en phase de création et nécessite des fonds importants, de quelques centaines de milliers d'euros pour l'Europe à quelques millions d'euros pour certains pays comme les USA.

Figure 7. Le financement du développement



Pour faire face à ces coûts de développement à l'étranger, les éditeurs français :

- apparaissent sous-capitalisés en raison de leur petite taille,
- ont des difficultés d'accès aux emprunts bancaires,
- ont des difficultés pour réaliser des levées de fonds significatives, et
- doivent faire face à un marché boursier inefficent.

Sous-capitalisation des acteurs français

Aujourd'hui les acteurs français sont sous-capitalisés alors même que l'internationalisation nécessite une structure financière solide. Les fonds propres des éditeurs sont souvent insuffisants pour leur permettre d'investir en moyens commerciaux et marketing significatifs afin de s'ouvrir à l'international.

Cette situation défavorable résulte de plusieurs facteurs :

- En France, le **capitalisme est très familial et assez replié sur lui-même**, les entrepreneurs étant assez réticents à ouvrir les capitaux aux étrangers ;
- Les entreprises sont **moins rentables** en France, par rapport à d'autres pays européens comme le Royaume-Uni (Figure 8) ;
- La réglementation française fixe un capital social minimum très faible pour la majorité des structures : de 1€ à 37 000 € pour les sociétés anonymes ;
- Il existe une tendance actuellement à la sous-capitalisation, à cause de taux d'intérêts avantageux encourageant le recours à la dette plutôt qu'au capital.

Un financement bancaire réservé aux acquisitions

Les éditeurs de logiciel partent avec un handicap dans leur relation avec les banques, qui manifestent une certaine réticence à l'égard des acteurs d'un secteur qu'elles connaissent mal. Le risque d'échec d'un développement international étant élevé, les banques hésitent à financer des opérations de ce type.

A fortiori, le recours au financement bancaire est compliqué pour une société qui veut se développer à l'international. Toutefois, lorsqu'un acteur de référence sur son marché sollicite un établissement bancaire pour financer une acquisition à l'étranger, la banque y répond généralement favorablement.

Difficulté de réaliser des levées de fonds significatives

Ainsi, pour le développement international, le financement bancaire classique apparaît inadapté et insuffisant. Dès lors, le financement en capital semble plus approprié.

Aujourd'hui, l'internationalisation est une étape qui intervient probablement un peu tardivement dans le processus de développement. Elle nécessite des levées de fonds significatives ; c'est rarement au cours des premières et deuxièmes levées qu'on sollicite les investisseurs pour lever des fonds destinés à un développement international. En revanche, à partir de la troisième levée, les fonds sont très souvent destinés à l'international.

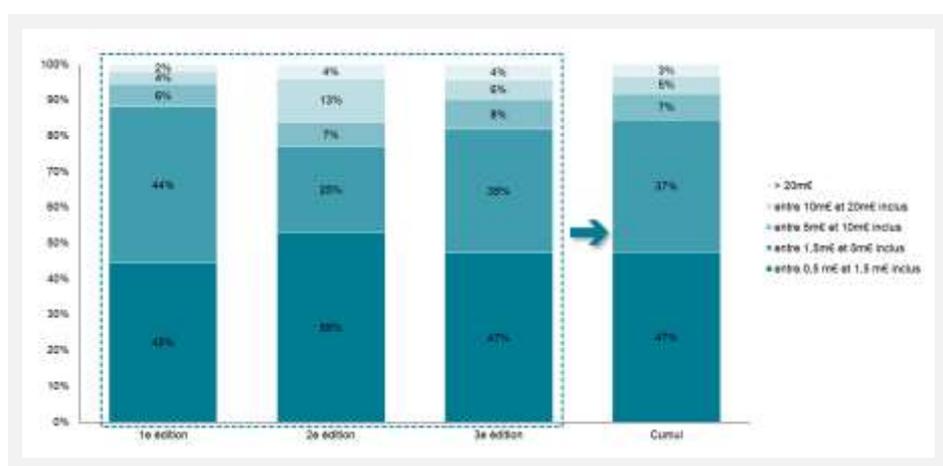
Or, il est difficile de trouver des investisseurs privés pour réaliser des levées de fonds significatives. Les levées de fonds supérieures à 10 millions d'euros représentent environ 10% des levées supérieures à 500K€ (source : baromètre des levées de fonds software, édité par KPMG et l'Afdel – 2e édition d'octobre 2014).

L'investissement d'une démarche à l'export est élevé : de l'ordre de quelques centaines de milliers d'euros pour l'Europe et de quelques millions d'euros pour les Etats-Unis

En effet, le financement des éditeurs français est un marché de petites levées de fonds s'inscrivant davantage dans des opérations de capital risque que de capital développement (source : baromètres des levées de fonds software KPMG AFDEL de novembre 2013 et octobre 2014).

Ainsi, entre janvier 2011 et juin 2014, les petites opérations (entre 0,5 et 1,5 million d'euros) représentent la moitié des levées de fonds. Les levées supérieures à 10 millions d'euros représentent 8% des levées en nombre. Et celles comprises en 5 et 10 M€ représentent 7% (cf. graphiques ci-dessous). Il est difficile pour un éditeur français d'effectuer des levées significatives.

Figure 8. Evolution du nombre d'opérations par niveau d'investissement entre les deux premières éditions du Baromètre des levées de fonds Software

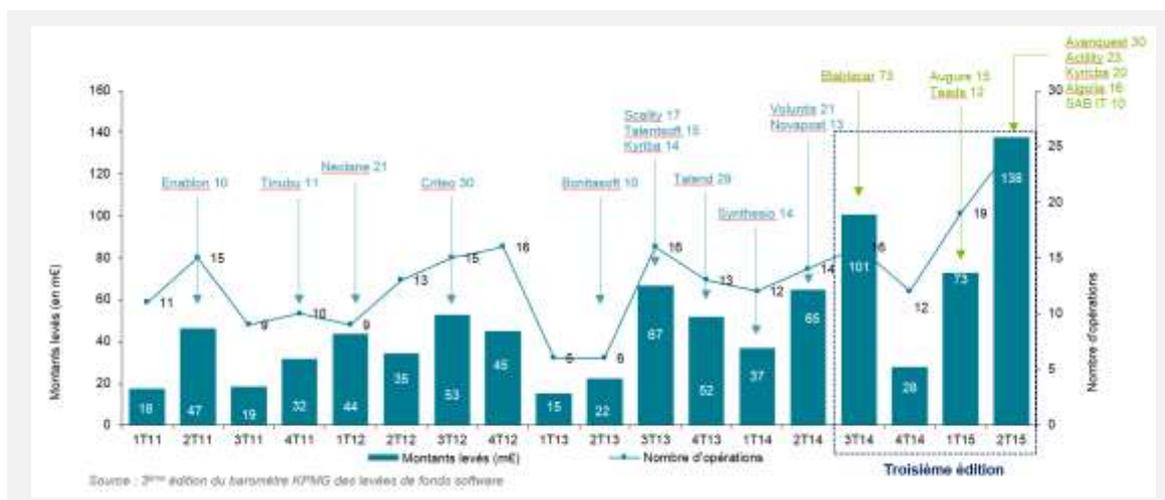


Plusieurs facteurs peuvent expliquer le nombre limité de levées de fonds significatives :

- Relativement peu de projets et de dossiers de qualité ;
- La taille des éditeurs français est limitée, ce qui induit un risque pour mener à bien le développement à l'international ;
- Les sorties peuvent s'avérer plus difficiles qu'aux Etats-Unis (rachat par un 'GAFA', entrée au Nasdaq).

Néanmoins, la situation s'améliore : les levées significatives sont plus fréquentes et les montants levés sont de plus en plus importants.

Figure 9. Evolution du nombre d'opérations par niveau d'investissement entre les deux premières éditions du Baromètre des levées de fonds Software



Cette difficulté à lever des fonds importants est un phénomène pris au sérieux par l'autorité publique. Ministre de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique, Emmanuel Macron affirmait début 2015 : « *Il nous faut maintenant répondre aux problèmes des grosses levées de fonds afin de financer la croissance des sociétés qui décollent.* »

D'ores et déjà, BPI France (Banque publique d'investissement) a pris des mesures en créant un fonds Large Venture destiné à investir dans les tickets supérieurs à 10 M€. Les fonds publics, au travers de BPI France, sont souvent présents dans la majorité des levées significatives, à l'instar des fonds étrangers.

Le tableau ci-après synthétise les levées de fonds intervenues entre le 1^{er} janvier 2011 et le 30 juin 2015 : d'un côté les levées supérieures à 10 M€, réalisées par 18 acteurs, de l'autre, les levées entre 5 et 10 M€ réalisées par 10 acteurs.

Tableau 3. Levées de fonds supérieures à 10M€ entre le 1^{er} janvier 2011 et le 30 juin 2015

Société	Secteur d'activité	Fonds levés (m€)	Date de la levée	Stade de dév ^t	Investisseurs
BLABLACAR	Plateforme de service communautaire	73	juil-14	4e tour	Accel Partners (USA), Index Ventures (UK), Isai Gestion, Lead Edge Capital (USA)
CRITEO	Publicité display à la performance	30	sept-12	4e tour	SoftBank Capital (USA), Yahoo! Japan (Japon), SAP Ventures (USA), Adams Street (USA), Bessemer (USA)
TALEND	Gestion de données / Big data	29	déc-13	6e tour	Bpifrance, Iris Capital, Idivest Partners, Silver Lake Sumeru (USA), Balderton Capital (UK)
KYRIBA	Gestion de trésorerie	28	août-14	3e et 4e tour	BRED Populaire, Daher Capital (Liban), Iris Capital, HSBC
			avr-15		
VOLUNTIS	e-Santé	21	oct-13	4e tour	Bpifrance, Innovation Capital (France), Qualcomm Ventures (Luxembourg)
NEOLANE	Conversational Marketing	21	janv-12	3e tour	Battery Ventures (USA), XAnge
BONITASOFT	BPM Open Source	18	sept-11	2 ^{ème} tour	Serena Capital, Auriga Partners, Ventech
			mai-13	3 ^e tour	FSN PME, Ventech, Auriga Partners et Serena Capital
SCALITY	Stockage de données informatiques	17	juil-13	3e tour	Menlo Ventures (USA), Iris Capital, CDC Entreprises, Idivest Partners, Omnes Capital, Galileo Partners
ALGOLIA	Moteur de recherche SaaS	16	mai-15	3e tour	Accel Partners (USA), Alven Capital, Point Nine, (Allemagne), Storm Ventures (USA), Business angels (Ilya Sukhar, Solomon Hykes, Kevin Rose)
TALENTSOFT	Solutions RH	15	sept-13	4e tour	Highland Capital Partners (USA), Bpifrance
AUGURE	Solutions de Reputation Management	15	mars-15	6e tour	Serena Capital, OTC Agregator, Ventech, Amundi Private Equity Funds
SYNTHESIO	E-Reputation	14	mars-14	2e tour	Idivest partners
NOVAPOST	Solutions RH	13	juin-14	6e tour	Accel Partners (USA), Alven Capital, Kernel Investissements
TEADS	Video advertising	12	janv-15	2e tour	BPI Finance, Partech Ventures, Elaia Partners, GIMV (Belgique)

Société	Secteur d'activité	Fonds levés (m€)	Date de la levée	Stade de dév ^t	Investisseurs
TINUBU SQUARE	Credit Risk Solutions	11	nov-11	NC	FSI
SAB	Banking IT Solutions	10	mai-15	NC	IFC (Société Financière Internationale)
ENABLON	Sustainability performance	10	juin-11	1e tour	ETF Manager LLP (UK)
MEDIAN	Imagerie médicale en oncologie	10	mai-11	NC	Auriga Partners, Idinvest Partners, Draper Fisher Jurvetson (USA) et autres investisseurs qualifiés

Source : analyses KPMG

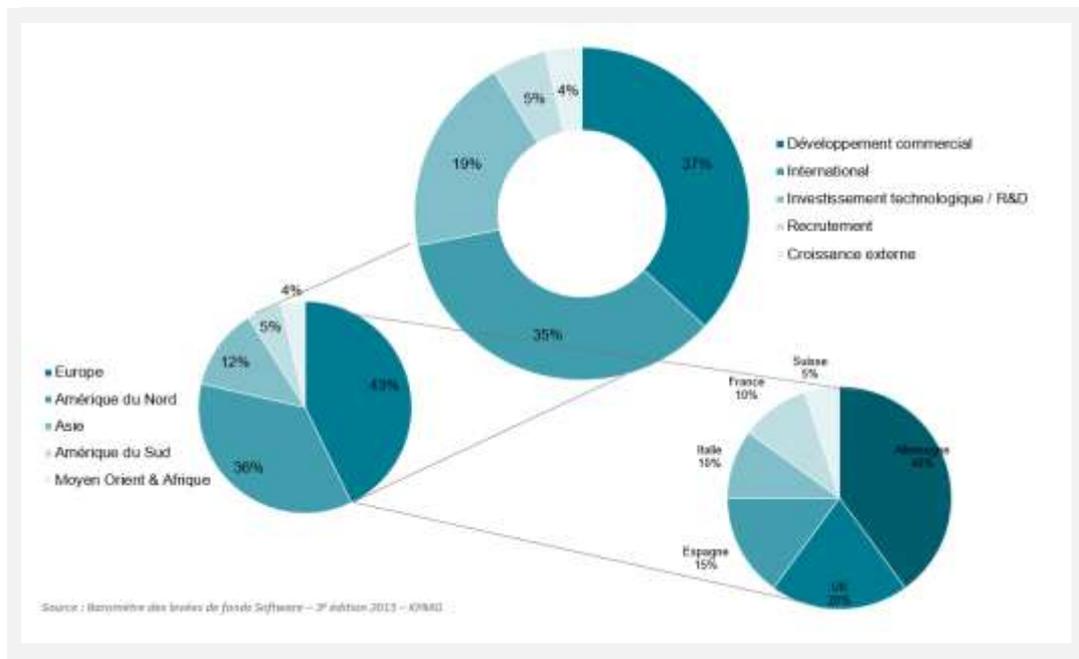
Tableau 4. Levées de fonds supérieures à 10M€ entre le 1^{er} janvier 2011 et le 30 juin 2015

Société	Secteur d'activité	Fonds levés (m€)	Date de la levée	Stade de dév ^t	Investisseurs
BONITASOFT	BPM Open Source	8	sept-11	2e tour	Serena Capital, Auriga Partners, Ventech
PRESTASHOP	e-Commerce	7	mars-14	2e tour	Seventure Partners, Xange Private Equity, Serena Capital
COMPARIO	E-Commerce optimization	7	févr-13	2e tour	XAnge, iSource Gestion, FSN PME, CapitalAria (UK)
EPTICA	Gestion interactions clients	7	avr-12	NC	Auriga Partners, Omnes Capital
ACTILITY	Green computing	7	oct-12	2e tour	Truffle Capital, Electranova Capital, Fonds Ecotechnologies
TALENTSOFT	Competencies and Talent Management	6	mars-12	3e tour	FSN PME, Seventure Partners, Alto Invest
AT INTERNET	Online Intelligence	6	juin-13	2e tour	Ixo Private Equity, Omnes Capital
COMMERCE GUYS	e-Commerce	5	juin-13	3e tour	Hi Inov, Isai Gestion, Alven Capital, Open Ocean Capital (Finlande)
SEQUOIA SOFT	Gestion hôtelière	5	juin-14	1e tour	XAnge Private Equity, Midi Capital
VOLUNTIS	Healthcare	5	janv-12	3e tour	CapDecisif Management, Sham, CM-CIC Capital Innovation et Sudinnova

Source : analyses KPMG

Sur ces levées, l'international est un objectif clairement exprimé dans la grande majorité des cas.

Figure 10. Destination des fonds pour les levées supérieures à 500 K€ (entre le 1er juillet 2014 et le 30 juin 2015)



Ainsi, les fonds levés vont permettre, par exemple :

- à Augure, « d'envisager des acquisitions, de se développer en Allemagne et en Grande-Bretagne »,
- à Kyriba, de « poursuivre son expansion à l'international »,
- à Blablacar, de « poursuivre ses acquisitions en Europe ».

Un marché d'introduction en Bourse qui manque de dynamisme

Les cas d'introduction en Bourse dans le domaine du logiciel en France sont rares et les montants levés peu significatifs. Six cotations ont eu lieu entre le 1er janvier 2011 et le 30 juin 2015, toutes sur le marché Alternext :

- LoginPeople, pour 2,5M€
- IntraSens, pour 4,2M€
- Median technology, pour 10M€
- Visiativ, pour 7,1M€
- Ateame, pour 13,3M€
- Wallix, pour 9,1M€

Ce manque de dynamisme n'est pas propre au secteur du logiciel, ni même au secteur des technologies, mais au marché financier français, voire européen, dans son ensemble. En 2013, il y a eu 63 M€ levés sur 4 introductions en Bourse dans le

Malgré les difficultés, certains éditeurs français ont su réaliser des levées de fonds exceptionnelles

secteur Technologie/Software/Internet d'Alternext. En 2014, ce secteur ne fait pas beaucoup mieux avec 96 M€ sur 6 opérations, soit une levée moyenne de 16M€.

Les levées de fonds des éditeurs français sur le marché nord-américain sont encore plus rares, contrairement aux éditeurs israéliens fortement présents au Nasdaq. Toutefois, certains éditeurs français ont réalisé des levées exceptionnelles : Criteo a ainsi levé 100 millions de dollars en 2013. Il y a quelques années, Infovista avait levé 73 millions de dollars, ce qui lui avait permis d'accélérer très rapidement son développement international.

Pourquoi Wallix a-t-il privilégié une introduction en Bourse à un nouveau tour de table ? Son dirigeant, Jean-Noël de Galzain, espère ainsi gagner en « notoriété » (Wallix sera davantage sous les feux des projecteurs au niveau européen et à l'international) et en « crédibilité » auprès des services achat des grands groupes.

Mais ce n'est pas qu'un problème d'accès au financement..

Il ressort aussi clairement de nos entretiens que certains critères jouent un rôle déterminant pour l'obtention de financement à destination de l'international :

- La **qualité du projet** et des managers ;
- Une taille souvent insuffisante de sociétés en recherche de fonds, d'où la nécessité de procéder à des **opérations de consolidation** ;
- Un objectif affiché de forte croissance, à minimum 50%, se traduisant par **une forte ambition**.

Ce qu'il faut retenir

- *L'investissement d'une démarche à l'export est élevé, de l'ordre de quelques centaines de milliers d'euros pour l'Europe et de quelques millions d'euros pour les USA.*
- *L'investissement est principalement financé par des levées de fonds.*



Les dispositifs publics d'accompagnement à l'international

Les éditeurs peuvent se faire accompagner dans leur démarche par des organismes publics.

Le rôle reconnu de Business France

Issue de la fusion d'Ubifrance (l'Agence française pour le développement international des entreprises) et de l'AFII (l'Agence française pour les investissements internationaux), **Business France est l'agence nationale au service de l'internationalisation de l'économie française**. Elle a pour objectif de promouvoir l'attractivité et l'image économique de la France, de ses entreprises et de ses territoires.

Business France favorise le développement de la « french technology » à l'international à travers son département « Nouvelles Technologies - Innovation – Services ». L'agence accompagne les éditeurs de logiciel français dans leur développement à l'international en leur apportant l'expertise et l'expérience acquises par ses 1 500 spécialistes du tissu local, présents dans 70 pays.

Business France est particulièrement présent dans les pays attractifs du marché du logiciel, notamment aux Etats-Unis, Canada, Allemagne, Angleterre, Russie, Chine, Japon, Corée du Sud, Inde, Brésil, Dubaï, Singapour et les pays du Maghreb.

Leur démarche s'inscrit parfaitement dans la phase de préparation de l'éditeur :

- choix des pays à travers des études de marché « sur mesure », initiées par les équipes parisiennes puis relayées par les experts des bureaux locaux ;
- appui à l'implantation des bureaux, en mettant en contact l'éditeur avec des partenaires locaux dont les tarifs sont adaptés aux PME, notamment des juristes, fiscalistes et spécialistes de la propriété intellectuelle et des brevets ;
- aide à la localisation de l'offre en trouvant des partenaires pouvant non seulement traduire dans la langue locale le logiciel, mais aussi l'adapter à la réglementation locale, adapter l'ergonomie aux usages locaux, etc.

Le « business development » est au cœur de l'activité de Business France, qui organise des missions permettant :

- de valider l'intérêt de l'offre pour un marché donné ;
- de peaufiner la proposition de valeur du logiciel ;
- d'identifier la concurrence et de positionner l'éditeur ;
- d'identifier des clients, des partenaires et des intégrateurs, puis d'organiser des prises de contact, Business France jouant ainsi un rôle d'accélérateur dans le développement à l'international.

***Des aides
publiques variées
pour le
financement et
l'accompagnement
facilitent le
développement des
éditeurs à
l'international***

Ces prestations sont généralement facturées sur la base d'un forfait journalier de 600 € pour une PME.

Si le recours à une telle structure est loin d'être suffisant, cela permet néanmoins aux éditeurs de gagner du temps, de structurer leur démarche et d'ouvrir leur réseau en favorisant les opportunités.

Business France organise chaque année des événements ayant pour vocation d'aider les PME et start-up dans leur développement international, notamment :

- Les rencontres professionnelles French Tech Tour, organisées chaque année dans des pays attractifs comme les Etats-Unis, le Canada, la Russie et à la fin 2015 en Corée du Sud et au Japon, qui offrent la possibilité à des sociétés technologiques françaises innovantes et prometteuses d'être introduites auprès des grands noms des technologies de l'information et de développer des courants d'affaires dans les pays de l'événement.
- UBI I/O, programme d'accélération dans la Silicon Valley, réservé à quelques start-up sélectionnées et pour un prix compétitif de 10 K€. Il s'agit d'un coaching intensif et personnel des entrepreneurs durant 3 mois, qui a pour objectif l'implantation de ces start-up au cœur de l'écosystème local : adaptation de l'offre, prises de contact avec des partenaires, des clients, etc.
- Acceleratech China, programme d'immersion et d'accélération en Chine de 4 PME et ETI innovantes sélectionnées parmi 12 candidates, lancé en juin 2015 par Business France et Bpifrance.

L'agence est également présente sur de nombreux salons, et tient notamment un pavillon au Forum Mondial Convergences à Paris et au Gitex à Dubaï.

L'implication des Chambres de commerce et d'industrie, en France et à l'étranger

Le réseau CCI International, présent à la fois en France et à l'étranger, offre un accompagnement de proximité aux éditeurs. Il propose des rendez-vous individuels avec des experts pays permettant de déterminer les conditions d'accès et de valider le potentiel du marché cible, et d'être guidé tout au long de son déploiement : développement du réseau, prospection du marché, etc.

La French Tech, une initiative au service des start-up

La French Tech⁷ a vocation à faciliter le développement international des sociétés françaises de technologie, en particulier les start-up.



Elle regroupe l'ensemble des acteurs de l'écosystème français des start-up (entrepreneurs, développeurs, designers, investisseurs...). Cette initiative collaborative se caractérise par une **politique publique innovante** menée par le ministère de l'Economie au service de la croissance des start-up et opérée au niveau national par un certain nombre d'opérateurs publics (DGE, Caisse des dépôts, Bpifrance...). Tous les projets (événement, réseau, accélérateur...) liés aux start-up peuvent y associer la marque «French Tech» dans la mesure où ils contribuent explicitement à la croissance et au rayonnement des start-up françaises avec une offre ambitieuse.

L'objectif est de permettre à la fois aux sociétés en forte croissance et aux métropoles de gagner en notoriété, de mutualiser le partage des connaissances et de créer une véritable communauté au travers d'un outil de mobilisation en France avec un rayonnement à l'international. Ainsi, en juin 2015 **treize métropoles sont labellisées « Métropole French Tech »⁸** : ces métropoles mobilisent un écosystème concentrant tous les facteurs clés de succès (culture entrepreneuriale, talents, maîtrise technologique, financement, etc.) et répondant aux besoins des start-up françaises, des investisseurs et des talents étrangers.

Chaque projet présenté a été formalisé dans un document d'engagement rendu public, qui vaut engagement moral, et bénéficie, par ailleurs, d'un accompagnement et d'un suivi tout au long de l'année de la part de la Mission French Tech et ses partenaires fondateurs. La mise en réseau et l'animation entre les différentes métropoles, via notamment des réunions de coordination mensuelles, des

Pour promouvoir la high-tech "made in France", les initiatives publiques sont encourageantes

⁷ www.lafrenchtech.com/la-french-tech

⁸ Quatre labels thématiques, « French Tech », à titre pilote, ont également été attribués.

séminaires pluriannuels et des échanges thématiques, favorisent la dynamique de ces écosystèmes.

La French Tech représente aujourd'hui **un élément moteur du développement des start-up, qui peuvent participer à la transformation digitale de l'industrie française.**

La French Tech constitue un socle de regroupement pour les start-up et les grands groupes français leur permettant de travailler ensemble avec un objectif commun de croissance et d'innovation, au travers de partenariats de recherche et développement, d'opérations d'acquisitions et d'intégration des start-up au sein de groupes internationaux.

Sous l'impulsion des pouvoirs publics et à travers de nombreuses opérations de communication et d'événements réalisés à l'étranger, notamment aux Etats-Unis (citons par exemple le label « French Tech Hub » de la communauté entrepreneuriale française à New York), la French Tech prend aussi une dimension internationale.

Bpifrance, Coface, CIR... et autres dispositifs d'aide financière

L'accompagnement public financier est aujourd'hui opéré **par la Banque Publique d'Investissement (Bpifrance)**. C'est un guichet unique présentant une large palette de services facilitant l'exportation ou l'implantation à l'étranger :

- L'aide à la prospection des marchés internationaux. Bpifrance offre des solutions d'accompagnement du développement à l'export en partenariat avec Business France, d'assurance-prospection en partenariat avec la Coface et d'avance de trésorerie en partenariat avec un assureur-crédit ;
- Le financement en fonds propres. L'investissement de la Bpifrance, que cela soit de manière directe ou via des fonds partenaires, permet également aux entreprises de renforcer leur capital ;
- Le prêt export est particulièrement intéressant pour les PME et ETI souhaitant emprunter une somme conséquente avec pour objectif de se développer à l'international. De fait, ce prêt permet d'emprunter jusqu'à 5 millions d'euros, à condition que le prêt soit associé à un financement (prêt ou investissement) extérieur du même montant ;
- Le crédit export, octroyé par Bpifrance aux clients étrangers d'une entreprise française exportatrice.

D'autres dispositifs d'aides financières publiques sont utilisés et s'articulent autour de:

- La **Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur (Coface)**, qui couvre le risque des entreprises françaises dans l'exportation. Ces services d'assurance-crédit préviennent et protègent les entreprises des éventuels impayés de la part de leurs clients étrangers. Néanmoins, ce dispositif semble plutôt adapté aux grandes structures. En effet, les éditeurs rencontrés utilisent peu ce dispositif ;



« Nous avons bénéficié d'aides d'Ubifrance, des chambres de commerce et d'industries locales, ainsi que d'un soutien financier de la part de la Coface pour le lancement de nos filiales. Etre en contact avec ces structures qui ont l'expérience de l'international a constitué un véritable atout. Mon conseil pour qui souhaite se lancer dans l'aventure de l'international : échanger et dialoguer avec des acteurs experts du sujet avant de traverser les frontières. »

Stanislas de Rémur
CEO d'Oodrive

- Le **Volontariat International en Entreprise (VIE)**, qui permet de recruter et d'envoyer un jeune à l'étranger pour un coût très compétitif et inférieur à celui d'un expatrié. Ce contrat, pour une durée de 6 à 24 mois, ouvre droit à un crédit d'impôt export. Ce dispositif, fort apprécié, est davantage utilisé par les grandes entreprises que par les PME, car il nécessite d'être agréé par l'Etat ;
- Le **crédit d'impôt export (CIE)** permet de subventionner certaines dépenses à hauteur de 50% avec un plafond de 40 K€, sur une durée de 24 mois. Il s'impute directement sur l'impôt des sociétés ou peut faire l'objet d'un remboursement immédiat. L'entreprise ne peut recourir au CIE qu'une seule fois. Le CIE est subordonné au recrutement d'un salarié ou un VIE affecté au développement à l'exportation ;
- Le **crédit d'impôt recherche (CIR)**, une aide indirecte dans la mesure où elle permet à l'entreprise de consacrer ses ressources au développement des ventes, du marketing et de l'international ;
- **L'exonération d'impôt sur le revenu des salariés** chargés de la prospection commerciale à l'étranger, qui porte sur la part de leur rémunération correspondant au temps passé hors de France lorsque celui-ci dépasse 120 jours par an.

Ce qu'il faut retenir

- *Contacter Business France en amont est un bon réflexe, qui fera gagner du temps.*
- *Les aides financières publiques peuvent être intégrées dans le 'business plan'.*



1.2. Des leçons à tirer - sans rougir non plus - des pays comparables

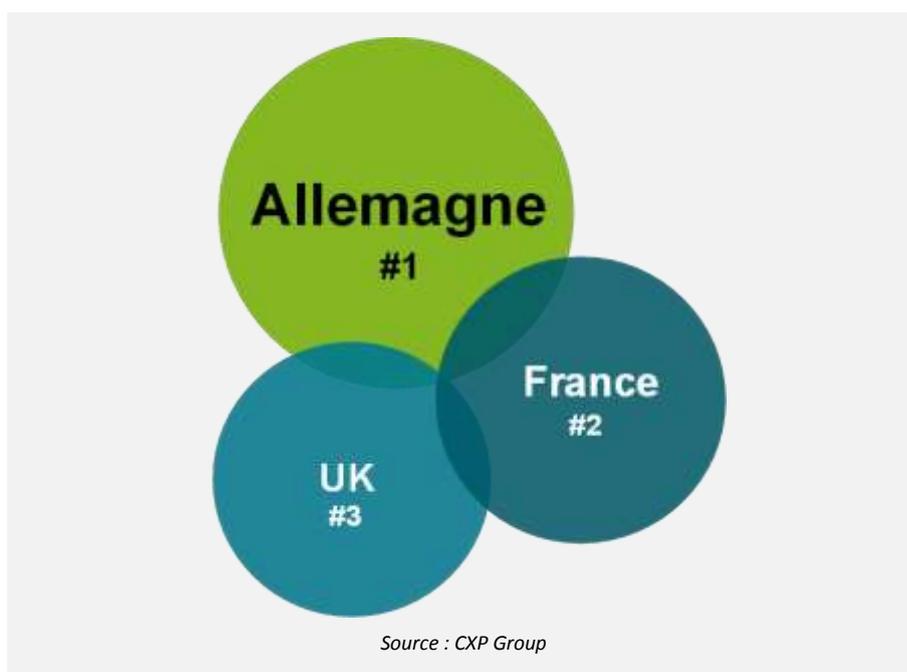
Nous venons de dresser un état des lieux du contexte, des atouts et des freins des éditeurs du logiciel en France vis-à-vis de l'international. Qu'en est-il dans les autres pays comparables que sont l'Angleterre et l'Allemagne ? La situation est-elle pire ou meilleure ? Y a-t-il de bonnes recettes à transposer en France ?

Dans un premier temps, nous avons cherché à mesurer l'activité internationale des plus grands éditeurs de logiciels de chacun de ces pays.

Le classement par quote-part du chiffre d'affaires réalisé à l'international en 2014 des 30 plus grands éditeurs des 3 pays est le suivant :

- Allemagne : 62%
- France : 45%
- Angleterre : 44%

Figure 11. Classement par quote-part du chiffre d'affaires réalisé à l'international des 30 plus grands éditeurs nationaux de chaque pays



Même si on exclut SAP en Allemagne et Dassault Systèmes en France, les principaux éditeurs allemands exportent davantage que les principaux éditeurs français

Au final, en matière d'export du logiciel, la situation de la France est tout à fait comparable à celle de ses deux grands voisins que sont l'Allemagne et le Royaume-Uni. Chacun de ces pays possède un grand champion national, qui pèse pour une part significative du taux d'export global des éditeurs nationaux : Dassault Systèmes en France, SAP en Allemagne et Sage au Royaume-Uni.

Parmi ces trois pays, le numéro un de l'export de logiciel est l'Allemagne : une situation qui tient en premier lieu à l'activité de SAP, un champion mondial en forte croissance, qui renouvelle et diversifie son offre pour gagner des parts de marché. Avec un chiffre d'affaires édition (licence, maintenance et SaaS) mondial de près de 13,6 milliards d'Euros en 2014 (estimations CXP Group), le poids de SAP est sans commune mesure avec celui de Dassault Systèmes (1,9 Md€) ou celui de Sage (1,1 Md€).

Néanmoins, si on retire de l'équation les champions mondiaux de chaque pays, on constate que les éditeurs allemands restent largement devant la France et le Royaume-Uni en matière d'export. Plusieurs éléments expliquent cette position en retrait de ces deux pays :

- En France, les entreprises et les pouvoirs publics ont historiquement davantage soutenu le développement à façon, réalisé en interne ou par des sociétés de service informatique, que le recours à des éditeurs ; de fait, plusieurs ESN (Entreprises de services du numérique) françaises font partie des leaders mondiaux, et la France est un des principaux marchés pour le monde des logiciels libres et Open Source. Aujourd'hui encore, les pouvoirs publics tendent à privilégier le développement de solutions libres, une politique dont les raisons sont compréhensibles mais qui tend à handicaper les éditeurs locaux de logiciels packagés, traditionnels ou en mode SaaS. Et si les entreprises se convertissent peu à peu au logiciel packagé, le développement à façon reste extrêmement vivace.
- Au Royaume-Uni, entreprises et pouvoirs publics sont plus enclins à externaliser ce qui n'est pas leur cœur de métier, notamment l'informatique. Le logiciel packagé y a donc une bonne place, mais cela ne profite pas spécialement à l'émergence d'une offre internationale anglaise, dans la mesure où le pays représente, pour les éditeurs américains, une extension naturelle de leur marché, d'où un marché très concurrentiel.

Au plan européen, il faut noter que les éditeurs de France, d'Allemagne et du Royaume-Uni sont confrontés à une même problématique : **le marché unique européen n'existe pas dans les faits**. Pour se développer à l'échelle européenne, il faut conquérir chacun des pays membres, un par un, ce qui représente un risque et un coût pour chaque destination. Or le niveau d'investissement informatique des entreprises est relativement bas dans chacun de ces pays. Au final, si on excepte SAP, qui n'hésite pas à faire ses emplettes en France (Business Objects, Kxen...), les éditeurs européens font plutôt figure de cibles pour les grands éditeurs américains.

Nous avons interrogé quelques éditeurs dans chacun de ces pays afin d'apprécier les similitudes et les différences avec la situation française.

Le Royaume-Uni

La situation en Angleterre

L'Angleterre est le deuxième marché européen du logiciel, derrière l'Allemagne et devant la France. Les éditeurs anglais se portent également bien puisque 20 d'entre eux font partie du top 100 des éditeurs européens (source CXP Group), soit plus que les Allemands (15) et presque autant que les Français (21).

Comme en France, le marché des éditeurs anglais est dominé par un acteur, Sage, dont le chiffre d'affaires 2014 total est de 1,3 milliards de livres sterling, représentant près de 30% du revenu des 20 premiers acteurs anglais.

L'international est également un des premiers relais de croissance des éditeurs anglais : 44% du revenu des 30 premiers acteurs est réalisé à l'international, soit presque autant que les 30 premiers éditeurs français. Nous avons interrogés cinq éditeurs anglais afin d'analyser l'écosystème et identifier les bonnes pratiques qui pourraient être transposées en France.

Les atouts des éditeurs anglais

Une culture de l'international historique

La langue anglaise confère tout d'abord un atout indéniable aux éditeurs en quête de développement international, tout comme les liens étroits que le Royaume-Uni entretient avec les Etats-Unis, premier marché mondial du logiciel. A cet égard, il faut souligner que l'internationalisation est très dirigée vers les USA, et se fait au détriment des économies émergentes.

La culture entrepreneuriale et internationale tient à plusieurs facteurs :

- Une forte culture internationale et une volonté du management de s'internationaliser. Les éditeurs anglais peuvent compter sur des dirigeants et managers qui ont une vraie culture de l'international, et qui ont des compétences et une expérience reconnues en marketing et en ventes ;
- Un gouvernement qui favorise l'esprit entrepreneurial. La fiscalité anglaise attractive pousse également les talents à s'installer au Royaume-Uni, notamment les jeunes entrepreneurs européens ;
- Londres est le 'hub' international et la tête de pont des entreprises américaines et asiatiques en Europe ;
- De nombreuses 'success stories' internationales ;
- Une forte pratique de 'l'offshore' ;
- L'insularité a favorisé l'adaptabilité aux marchés locaux, comme le montrent les nombreux succès d'acquisitions internationales.

Une filière technologique intégrée

Outre une réputation dans la recherche pure et une reconnaissance dans certains domaines comme le mobile, les semi-conducteurs, la biotechnologie ou la 'FinTech' (technologies appliquées à la finance), le Royaume-Uni compte de nombreux 'hubs' technologiques dont les principaux sont Thames Valley, Cambridge, Oxford et Londres.

Ces pôles, ainsi que les clusters créés autour des universités, sont propices à l'innovation et au dynamisme de l'écosystème de start-up. Entreprises, laboratoires de recherche et établissements d'enseignement se regroupent dans le but de mettre en commun des ressources et des projets et ainsi participer au développement et à l'émergence de nouvelles technologies. Des clusters privés sont également favorisés, tels que ceux développés par Toshiba et Microsoft. Les start-up technologiques bénéficient à Londres d'une place qui concentre tous les acteurs de l'écosystème.

Un accès au financement facilité

Comme en France, les éditeurs anglais bénéficient d'avantages fiscaux sur leurs activités de recherche et développement. Les éditeurs anglais ont accès à des sources de financement similaires à celles disponibles en France, mais leur recours y est plus aisé et leurs levées de fonds se réalisent sur des montants plus importants. En effet, la communauté de fonds d'investissements est importante et manifeste un intérêt marqué pour le secteur des technologies.

En outre, une politique fiscale avantageuse favorise l'investissement des 'business angels' britanniques. Le New Seed Enterprise Investment Scheme leur permet, par exemple, de disposer d'un abattement fiscal de 50% sur leurs investissements dans des start-up en lancement, comptant moins de 25 employés. Selon le Center for Strategy & Evaluation Services, le pays comptait 25 000 'Business Angels' en 2013.

La maîtrise du marketing anglo-saxon

Cela paraît une évidence, mais soulignons-le : les codes du marketing anglo-saxon dominent le monde du logiciel et des solutions Internet et les Britanniques sont naturellement à l'aise avec ces codes.

Les freins rencontrés par les éditeurs anglais

La situation au Royaume-Uni présente en revanche les freins suivants :

Sur un plan financier

- Le London Stock Exchange (LSE), moins valorisant que le Nasdaq ;
- Le système bancaire traditionnel peu au fait des enjeux des sociétés technologiques ;
- Les dirigeants et investisseurs ayant souvent une approche court-terme des capitaux investis.

Sur un plan technologique

- Une filière technologique sous-représentée dans le système éducatif ;
- Une innovation technologique en inadéquation avec le marché et une mauvaise conversion de la recherche pure en business.

On peut aussi inclure dans les freins un accès des talents étrangers rendu difficile par le contrôle des visas.

Les bonnes pratiques identifiées

Beaucoup de bonnes pratiques nous ont été communiquées, mais elles sont peu différentes de celles que partagent les éditeurs français :

- Installation des dirigeants dans les zones de développement stratégiques ;
- Identification et embauche des talents locaux ;
- Définition d'une stratégie marketing claire ;
- Alignement de la structure de rémunération de la force de ventes et des partenaires commerciaux sur les objectifs stratégiques ;
- Préférence pour le SaaS compte tenu de l'économie d'échelle qui peut être faite sur le parc d'abonnés.

En revanche, certaines bonnes pratiques sont spécifiques au contexte local :

- Fiscalité des jeunes entrepreneurs plus attractive ;
- Lien fort entre les universités, les entreprises et l'écosystème.



L'Allemagne

La structure des éditeurs en Allemagne est relativement proche de celle en France. Toutefois les chiffres sont plus élevés.

Du point de vue structurel, on trouve en Allemagne un éditeur bénéficiant d'un important succès international, quelques acteurs de taille moyenne, et une kyrielle d'entreprises dont le chiffre d'affaires édition ne dépasse pas les 25 M€ sur leur marché domestique. Seuls 22 éditeurs sont au-dessus de ce chiffre, selon les estimations de CXP Group. Et au-delà de succès connus à l'international, tels que ceux de SAP, Software AG ou Nemetschek, les réussites sont beaucoup plus modestes, quoique plus nombreuses que celles des éditeurs français.

Du point de vue des chiffres, on l'aura noté, le seuil des 25M€ est bien plus élevé que le seuil des 5M€ observé en France : de fait, le marché allemand est plus important en volume, bénéficie d'une croissance plus forte, et est davantage tourné vers le progiciel que ne l'est le marché français.

Pour le reste, les éditeurs allemands sont confrontés aux mêmes problématiques que leurs homologues français : leur marché domestique (en comptant l'Autriche et la Suisse alémanique) est suffisamment grand et riche pour y croître jusqu'à un certain point: aller au-delà nécessite d'immenses efforts, financiers en premier lieu, que peu de patrons sont prêts à consentir. Souvent, les éditeurs se limitent à l'Europe de l'Est. Néanmoins, pouvoir suivre leurs grands clients à l'étranger est une motivation partagée par plusieurs éditeurs.

Les atouts clés des éditeurs allemands

Un vaste marché domestique

Les éditeurs allemands bénéficient d'un **marché domestique grand et riche**, qui représente plus de 6% de la dépense logicielle dans le monde, soit plus d'une fois et demi la taille du marché français – ce qui en théorie leur permet d'atteindre une taille critique plus facilement que leurs homologues français. Le terrain de jeu des éditeurs allemands inclut en outre d'emblée deux autres marchés dynamiques : l'Autriche et la Suisse alémanique, qui forment avec l'Allemagne la région « DACH », totalisant 8% du marché mondial du logiciel.

Plusieurs centres régionaux

La **forte régionalité** du pays, organisé en *Länder*, a aussi favorisé l'émergence de champions régionaux, qui peuvent croître localement sans un passage obligé par la capitale.

Des dispositifs fiscaux

Enfin, les entreprises innovantes bénéficient **d'exonérations d'impôts**, mais selon des modalités différentes en fonction des régions, voire des communes.

Les éditeurs allemands bénéficient d'un marché plus vaste et prospère, mais sont globalement confrontés aux mêmes problématiques que leurs homologues français

Les freins rencontrés par les éditeurs allemands

Sur le plan financier

Le financement public est jugé par nos interlocuteurs lent et complexe, ce qui le rend évidemment peu attractif. En outre, ce n'est pas dans la culture des entrepreneurs allemands de solliciter les aides publiques. L'un de nos interlocuteurs a toutefois indiqué avoir bénéficié d'une aide régionale, de la part du 'Landesanstalt für Aufbaufinanzierung', institut de financement des PME bavaroises qui fournit des crédits bancaires. Cet équivalent régional du BPI français existe sous différentes formes dans plusieurs 'Länder'.

Sur le plan technique/marché

Du point de vue fonctionnel, les éditeurs allemands peinent à sortir de l'ombre de SAP : très souvent, les éditeurs se positionnent en complément, et dépendent donc du géant allemand.

Enfin, d'un point de vue géographique, les éditeurs régionaux subissent le revers de la médaille : leur région étant suffisamment riche pour les faire vivre, ils cherchent peu à en sortir.

Les bonnes pratiques identifiées

Comme pour l'Angleterre, les recommandations données par les éditeurs allemands sont similaires à celles données par les éditeurs français :

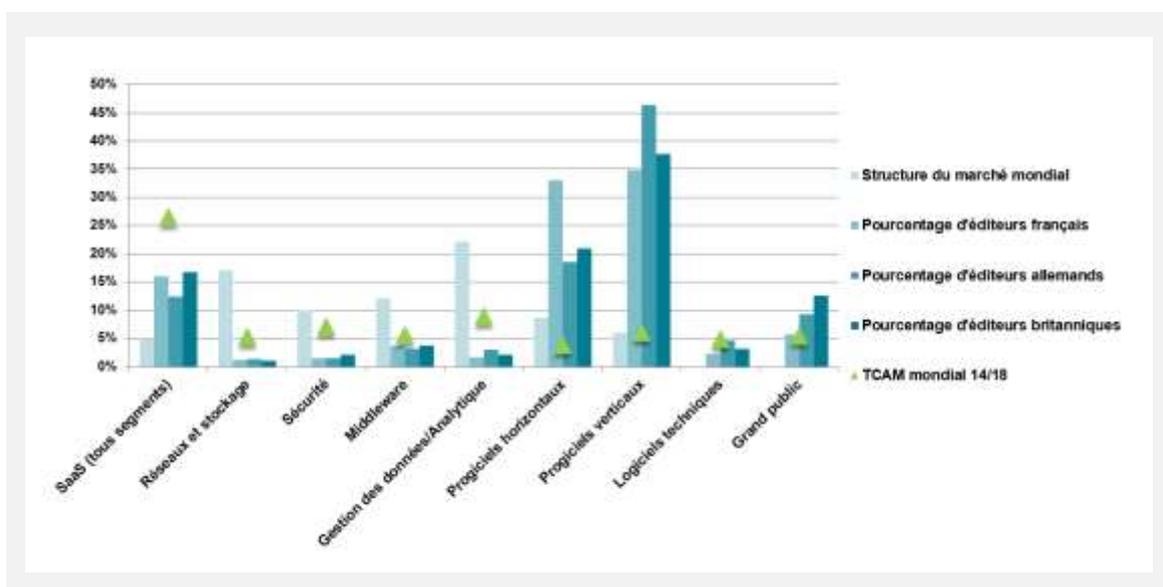
- S'appuyer sur le réseau des chambres de commerce, qui peuvent fournir de précieuses indications sur les économies des pays de destination (des particularités liées au droit du travail, par exemple). Néanmoins, si nos interlocuteurs mentionnaient ce point, ils précisaient qu'une étude réalisée par un expert local s'avérait à chaque fois nécessaire.
- Se fixer des objectifs réalistes et ne pas sous-estimer l'investissement en temps et en argent à consentir.
- Adopter une culture plus internationale, en privilégiant l'embauche de collaborateurs de nationalités diverses, et en se mettant à l'écoute de ces derniers. «*La diversité culturelle a eu un impact très positif sur l'entreprise*», témoigne un de nos interlocuteurs.

Les éditeurs allemands se montrent en revanche plus attentifs que nos éditeurs français en préconisant de surveiller de près le développement des filiales, via du reporting et une présence régulière sur place.

Comparaison France – Angleterre – Allemagne

Du point de vue structurel, quand on compare les domaines des éditeurs de logiciels, la France, l'Allemagne et le Royaume-Uni sont relativement proches. La différence la plus flagrante se situe dans le domaine du progiciel horizontal, beaucoup plus développé en France (cf. figure ci-dessous). De fait, ces segments sont largement dominés au Royaume-Uni par Sage et par Oracle, en Allemagne par SAP. Quant aux secteurs offrant les meilleures perspectives de croissance, ils ne sont pas mieux représentés chez nos voisins qu'ils ne le sont chez nous.

Figure 12. Comparaison des structures des marchés logiciels français, anglais et allemand



Du point de vue des atouts et des freins, le Royaume-Uni apparaît en revanche mieux préparé vis-à-vis de l'international (cf. figure ci-dessous).

Figure 13. Podium des atouts et des freins pour une démarche internationale



Cette synthèse appelle les principaux commentaires suivants :

Culture internationale

Plusieurs facteurs expliquent la première place du Royaume-Uni :

- La langue anglaise, qui facilite indéniablement les échanges avec les autres pays ;
- La proximité avec les Etats-Unis et, dans une moindre mesure, le lien avec les états du Commonwealth (53 pays, 2,2 milliards d’habitants...).

L’Allemagne est également un grand pays exportateur, comme le démontre son excédent commercial, et son industrie du logiciel en profite.

Innovation

La qualité des ingénieurs français est unanimement reconnue. L’esprit français d’innovation est également favorisé par un système universitaire soutenant la recherche.

Si l’Allemagne dispose d’universités élitistes et du nombre d’ingénieurs le plus important parmi les 3 pays dans le secteur du logiciel, ses axes d’innovation en-dehors de SAP apparaissent relativement limités.

Les ingénieurs anglais sont moins nombreux mais les pouvoirs publics ont entrepris de renforcer l’industrie du numérique, à commencer par la formation.

Marketing

Les Anglais, tant en 'marketing communication' qu'en 'marketing terrain', ont une longueur d'avance. La qualité des agences de marketing est très utile aux éditeurs de logiciel, en particulier sur le 'digital marketing'. Les éditeurs anglais se sont formés et équipés d'outils performants, notamment en matière d'outils de gestion de la relation client.

Les éditeurs français rattrapent progressivement leur retard en s'équipant également. Le succès des acteurs français dans les services grands publics a de plus favorisé l'émergence d'agences B2C de grande qualité.

Il est difficile de départager le marketing en Allemagne et en France.

Financement

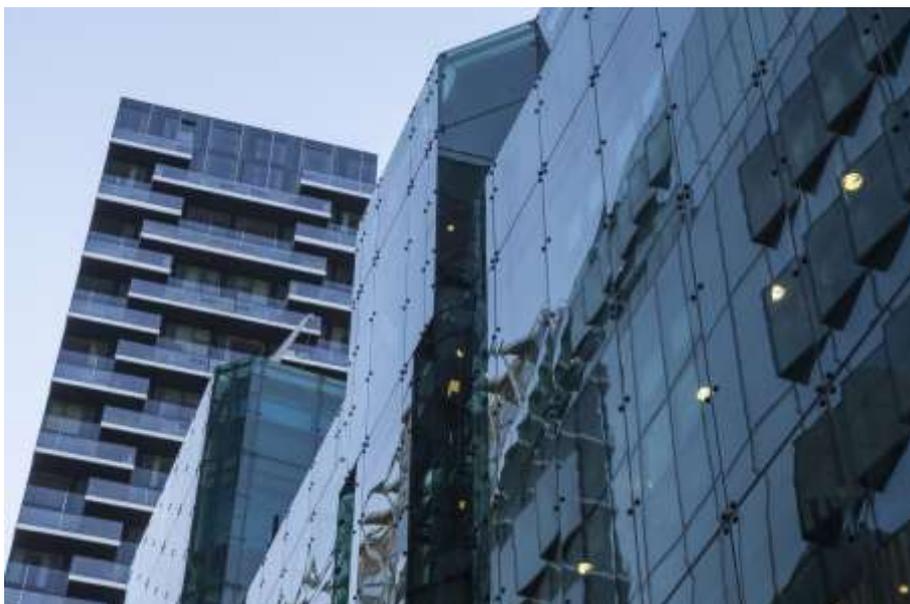
L'Angleterre ressort en tête de ce classement compte tenu du nombre d'opérations et des montants levés par opération.

L'écosystème du financement en France et en Allemagne est moins développé qu'au Royaume-Uni. Il est néanmoins en train de se développer.

Synthèse

Par rapport au classement portant sur l'internationalisation des éditeurs, qui place l'Allemagne devant la France et l'Angleterre, cette évaluation appelle deux commentaires :

- L'innovation reste essentielle dans le succès d'une démarche à l'export. A cet égard, les éditeurs français ont entre les mains l'atout principal pour entreprendre une expansion géographique réussie.
- Malgré les freins identifiés et décrits ci-dessus, les acteurs allemands ont su se consolider pour devenir les premiers exportateurs.



Le modèle israélien

Pourquoi s'intéresser au modèle israélien ? Parce que le succès du logiciel israélien à l'échelon mondial est indéniable (exemple : Check Point Software, Amdocs) et parce que la France dispose d'atouts comparables.

Succès international du logiciel israélien

Israël est considéré comme **le second pôle d'innovation technologique après le Silicon Valley** et le pays concentre la plus haute densité de start-up technologiques au monde.

Les sociétés israéliennes de technologie bénéficient également **du dynamisme du marché financier**. En 2014, une centaine de sorties (désengagement de fonds d'investissement) ont eu lieu pour un total de 7 milliards de dollars, dont 17 introductions en bourse pour 2,1 milliards de dollars et 82 opérations de fusion-acquisition pour 4,9 milliards de dollars – dont 24 opérations ont été réalisées entre sociétés israéliennes, traduisant une certaine consolidation du secteur. Le logiciel arrive largement en tête avec 29 opérations représentant 28% des flux de capitaux. Il est suivi par les secteurs suivants : communication (20% des flux), semi-conducteurs (20%), internet (13%), bio-tech (10%) et cleantech (6%). Ce dynamisme peut être observé depuis de nombreuses années – il y a une centaine de sorties par an en moyenne depuis 10 ans.

Le terrain de jeu des start-up israéliennes est mondial. Il y a davantage de sociétés israéliennes cotées au Nasdaq dans l'industrie du logiciel que pour l'ensemble des acteurs européens. A cet égard, il est important de souligner les relations privilégiées qui existent entre Israël et les Etats-Unis. En outre, les éditeurs israéliens sont présents en France, en Allemagne et dans certains pays asiatiques.

De nombreuses start-up israéliennes sont également la cible des géants mondiaux, américains notamment, et sont acquises sur la base de multiples élevés. Par exemple, la start-up Waze a été acquise en 2013 par Google pour près d'un milliard de dollars.

Les facteurs de réussite du modèle israélien

Il faut tout d'abord souligner **l'esprit entrepreneurial** des Israéliens. Tel-Aviv, capitale économique du pays, est classée en seconde position des écosystèmes entrepreneuriaux les plus performants au monde. Mais au-delà de cet état d'esprit qui favorise la prise de risque et l'innovation, plusieurs facteurs apportent un éclairage sur la réussite du modèle israélien.

- **L'excellence de l'enseignement supérieur.** Haïfa dispose par exemple d'un institut de recherche technologique majeur en Israël, le Technion, reconnu pour la qualité de son enseignement dans les domaines de la science et de la technologie. Réservoir d'ingénieurs pour le pays, il embarque également

Il y a davantage de sociétés israéliennes cotées au Nasdaq dans l'industrie du logiciel que sur l'ensemble des acteurs européens

en son sein une pépinière qui favorise la création de start-up et les échanges entre élèves et professeurs.

- **Des parcs technologiques de renommée mondiale** et un maillage d'incubateurs privés. Citons le Campus Tel Aviv, porté par Google, où se rencontrent développeurs, entrepreneurs, mentors et spécialistes du monde de l'entreprise, dans un espace de travail partagé qui stimule les échanges et les initiatives.
- **Le rôle assumé de l'Etat**, à travers un fort investissement de l'armée qui entretient des relations étroites avec l'écosystème des acteurs technologiques, notamment dans la sécurité et la cyber-défense, et un programme de soutien des sociétés orientées vers le secteur des hautes technologies, subventionnant la recherche et le développement. Soulignons une initiative intéressante de l'Etat israélien qui cofinance des start-up accueillies par des incubateurs jusqu'au premier tour de table ; la subvention ayant vocation à être remboursée par les royalties générées par les projets qui réussissent.

Ces éléments concourent à la **qualité de la R&D** des éditeurs israéliens.

Cet atout n'a pas échappé aux grands acteurs mondiaux du logiciel, et en particulier les « GAFAs », qui ont installé en Israël des laboratoires de R&D, souvent par acquisition de pépites israéliennes. Ce fut le cas de Facebook qui a acheté Onavo en 2013, en raison notamment de ses développeurs. Mais contrairement à ses précédentes acquisitions en Israël, Facebook a maintenu son centre de R&D dans le pays pour renforcer son accès aux compétences des développeurs israéliens (à l'instar de ce qui a été fait en France pour les recherches sur l'intelligence artificielle).

Israël dispose ainsi du plus fort indice d'investissement en matière de R&D par habitant au monde. Et la grande majorité des fonds levés pour financer ces investissements sont d'origine étrangère.

La France dispose d'un contexte de marché similaire (un marché domestique rapidement saturé compte tenu de sa taille limitée) et d'atouts comparables : un vivier d'ingénieurs qualifiés, des pôles technologiques, un fort soutien de l'Etat et des financements étrangers qui commencent à croître.

La stratégie d'internationalisation des éditeurs de logiciel israéliens

Les clés du succès sont aussi à rechercher dans la stratégie d'internationalisation.

Comme en France,

- Les Israéliens font le choix du maintien des centres de R&D dans leur pays d'origine afin de garantir le contrôle sur la qualité et recrutent des jeunes talents issus des meilleures universités du pays ;
- Les éditeurs israéliens décident souvent de maintenir le centre de décisions en Israël.

La France, qui dispose d'un contexte de marché similaire à celui d'Israël et d'atouts comparables, pourrait tirer des leçons du modèle israélien

En revanche, les acteurs israéliens du logiciel accordent une importance particulière à la préparation, au choix du parcours, à l'accompagnement de clients mondiaux, au marketing et au recrutement des managers étrangers expérimentés, pour leurs compétences et expériences de l'international, tout en maintenant une présence forte des dirigeants israéliens.

En outre, avant de s'implanter dans un pays, ils ont recours à une **phase de 'testing' et de 'lobbying' intense**, qui consiste à :

- Attaquer le marché mondial, dans un premier temps, depuis Israël. C'est-à-dire à éprouver d'abord l'offre sur le marché domestique puis être présent et impliqué dans des conférences à l'étranger pour créer le « buzz » et analyser la réaction et l'accueil de ces marchés, avant de s'implanter localement ;
- Faire du 'lobbying' au bénéfice de la croissance internationale, en identifiant ceux qui ont de l'influence au sein des grands groupes technologiques internationaux et en travaillant avec eux.

Le succès du modèle israélien pourrait se résumer de la façon suivante : « connais ton marché, connais tes clients et apprends à créer un retour sur investissement – sois propriétaire de ta technologie ! »

Les éditeurs français disposent d'atouts qui sont finalement assez comparables à ceux des éditeurs israéliens et pourraient tirer d'eux certaines leçons de leur stratégie d'internationalisation. La première d'entre elles est d'ailleurs appliquée par l'immense majorité des start-up aujourd'hui, qui estiment que le marché français ne leur suffira pas et pensent « global » dès leur création.



Chapitre 2

La stratégie d'internationalisation

L'internationalisation de l'activité est un des leviers de croissance les plus efficaces pour un acteur du logiciel et des solutions Internet. Comme on l'a vu dans le chapitre précédent, l'étroitesse du marché français ne laisse que peu de choix si on souhaite faire prospérer sa société. Faute de développement à l'international, les acteurs du logiciel stagnent... dans le meilleur des cas. Nous l'avons encore constaté lors d'une étude menée en début d'année auprès des éditeurs européens du secteur de la banque et de l'assurance. CXP Group a identifié près de 350 éditeurs dans ce domaine réalisant moins de 100 M€ de chiffre d'affaires, dont 300 affichant un chiffre d'affaires inférieur à 25 M€. La plupart d'entre eux ne sont actifs que dans leur pays d'origine, éventuellement dans un autre marché, et connaissent une stagnation de leurs revenus. A contrario, comme on l'a montré au chapitre précédent, la majorité des acteurs du logiciel en croissance connaissent ce développement grâce à leur stratégie d'internationalisation.

L'autre axe stratégique consisterait à élargir son portefeuille de solutions logicielles, en termes de secteur visé, de métiers, de process... Mais sortir de son domaine se solde souvent par un échec ; se focaliser sur son cœur de métier est la clé pour apporter la plus forte valeur ajoutée au client.

L'internationalisation de l'activité d'édition logicielle est également portée par l'évolution globale de l'économie et par le potentiel des nouvelles technologies. Ainsi, une solution disponible en SaaS, hébergée par un fournisseur international peut être déployée dans tous les pays du globe. Les éditeurs de solutions d'infrastructure ou de Business Intelligence le savent bien, tel Bime, jeune éditeur établi à Montpellier qui mène des projets pour des clients Australiens en embarquant des technologies américaines dans un logiciel français. Les notions de frontières et de distance sont effacées. Mais les solutions de gestion ne sont pas en reste, y compris dans des domaines stratégiques pour les entreprises.

« La réussite d'une stratégie d'internationalisation dépend à 80% de la préparation en amont. Souvent les éditeurs vont trop tôt ou trop rapidement à l'international et reviennent avec une mauvaise expérience »

Daniel Lavigne, 2MSens

Ainsi, Kyriba, éditeur d'une solution de gestion des opérations de trésorerie, est aujourd'hui implanté dans 9 pays.

Ces sociétés nées avec le Web donnent la direction mais participent aussi au bouleversement du paysage mondial. Ce qu'elles ont réussi à faire, des éditeurs de tous pays le réalisent également et proposent leurs services dans tous les secteurs économiques et dans toutes les régions du monde. Ils nouent des partenariats avec des distributeurs locaux pour assurer des relations de proximité, tout en tirant profit d'un développement international qui leur donne une capacité d'investissement et d'innovation sans cesse en croissance.

Ces acteurs constituent donc autant de nouveaux concurrents pour les acteurs français sur le marché national. Mais ils peuvent aussi servir de modèles. Que ce soit pour faire face à cette nouvelle concurrence, qui s'installe progressivement mais de façon durable, ou pour répondre à un objectif de développement et de croissance, les éditeurs de logiciels et de solutions internet doivent impérativement s'interroger sur leur modèle économique, leur modèle technique, leur parcours jusqu'à présent, et se donner les moyens de s'internationaliser. Devenir international est possible pour le plus grand nombre, comme on le verra dans la suite de ce chapitre au travers des exemples proposés. Il n'y a ni point de départ obligé – cela concerne tous les acteurs du logiciel et des solutions Internet – ni parcours type. Une seule obligation en revanche : ne pas hésiter à se remettre en cause. Dans cette optique, ce chapitre invite à se poser les bonnes questions.



2.1. La stratégie

Construire une stratégie

Un projet d'internationalisation, permettant un développement de l'activité dans un ou plusieurs pays, est un véritable projet d'entreprise. Le mener est une décision stratégique importante qui va impacter la société dans toutes ses dimensions.

L'exercice n'est pas facile et les exemples d'échec existent. Les principales causes sont une préparation insuffisante et la propension des acteurs français à imposer leur modèle sans tenir compte des différences culturelles.

La phase de préparation est donc essentielle pour bien définir sa stratégie mais aussi éviter les écueils et les pièges qui se présentent. Les éditeurs français doivent ainsi être particulièrement attentifs à l'éloignement géographique et culturel qui impose une évolution des modes de travail et de prise de décision au sein de l'entreprise. Ils doivent également développer l'usage des outils marketing, peu utilisés en France dans le marché de l'édition de logiciels. En effet, développer sa notoriété, identifier des projets dans un nouveau pays, doit se faire selon des modalités différentes de celles qui ont été utilisées en France. Pour relever ces challenges, le marketing propose des outils appropriés (Cf. infra).

L'exercice est également coûteux et la préparation doit permettre de construire un dossier solide pour obtenir les financements nécessaires (Cf. exemples de coûts et de budget ci-après).

Ajoutons enfin que les comparaisons entre les grands pays européens ont montré que les éditeurs français n'ont ni plus (ni moins) de handicaps que les autres éditeurs européens pour réussir leur internationalisation. Face à des enjeux cruciaux pour l'édition française du logiciel, il n'y a pas de fatalité mais une impérieuse nécessité. Il y a aussi, comme on le verra également, des bonnes pratiques à suivre mais pas de modèle prédéfini.

Construire son parcours parmi une variété de possibles

L'observation des projets réalisés par les éditeurs de logiciels, qu'ils soient français ou non, montre sans ambiguïté qu'**il n'y a pas de parcours type**, qui serait toujours gagnant et donc s'imposerait à tous pour réussir son internationalisation. Les trois exemples ci-dessous illustrent bien cette diversité.



«Nous avons un ADN assez latin, qui parfois ne convient pas. Nous avons par exemple essayé de compléter notre équipe de R&D avec un bureau de développement et de test à Pékin, mais l'expérience n'a pas fonctionné. »

Miguel Valdès-Faura
CEO BonitaSoft

Exemples

BonitaSoft est éditeur d'une solution de BPM (gestion des processus métiers), logiciel d'infrastructure, en mode 'on premise' et Open Source.

120 personnes

Profil international

Les Etats-Unis sont le premier marché de Bonitasoft avec 30% de son chiffre d'affaires, devant l'Amérique latine et les pays hispanophones (25%), et l'Europe. Le siège est à Paris.

Stratégie d'internationalisation

Les Etats-Unis ont été choisis pour assoir la crédibilité de l'éditeur sur le marché international. Les autres pays ont été déterminés en fonction de l'origine et du nombre de téléchargements de la solution.

Bonitasoft revendique plus de 1000 clients dans plus de 75 pays, dont 450 en France.

Modalités d'implantation

Outre la France, Bonitasoft dispose de ressources en propre aux Etats-Unis. Tous les autres pays sont couverts depuis la France, avec des collaborateurs de 24 nationalités différentes. Les premières ventes, de petits montants, sont faites par téléphone.

Trace One est éditeur d'une solution Cloud de PLM (gestion du cycle de vie des produits) pour industriels et distributeurs

Profil international

Le siège est à Boston et environ 40% du chiffre d'affaires est réalisé en dehors de France. La moitié des effectifs est à l'étranger. Les gros pôles sont Londres, Boston, Chicago, Dallas. D'autres équipes sont à Madrid, Düsseldorf, Hong-Kong... Trace One est présent dans 13 pays.

La R&D est en France avec une équipe en Roumanie en codéveloppement.

Stratégie d'internationalisation

L'internationalisation était un objectif initial. Les premiers pays ont été l'Espagne, la Belgique, le Royaume-Uni, pour prendre une position de leadership en Europe avant d'adresser le marché américain. Aujourd'hui Hong-Kong et l'Allemagne sont en préparation.

Trace One revendique des clients dans 100 pays, une extension possible grâce au modèle SaaS.

Modalités d'implantation

Les critères de choix n'ont pas toujours été les mêmes. Ils dépendent des opportunités et de la maturité du pays sur les solutions proposées.

- La côte Est des Etats-Unis a été choisie pour des questions de plus grande facilité de management.
- L'acquisition d'un éditeur a été faite en Angleterre.
- Des partenaires sont en cours de recrutement au Brésil : une équipe locale, adossée à un partenaire qui vend des logiciels et apporte des équipes de support.

Editeur de logiciels de gestion pour le BTP (ETI et grands comptes), modèle traditionnel (licence perpétuelle, services d'intégration)

Chiffre d'affaires inférieur à 5M€

Profil international

Internationalisation en cours avec des premières références gagnées aux Etats-Unis.

Stratégie d'internationalisation

Le premier objectif était de s'implanter aux Etats-Unis, suite à la recommandation d'un client implanté là-bas.

Pendant la phase de préparation, qui a duré deux ans, plusieurs décisions majeures ont été prises :

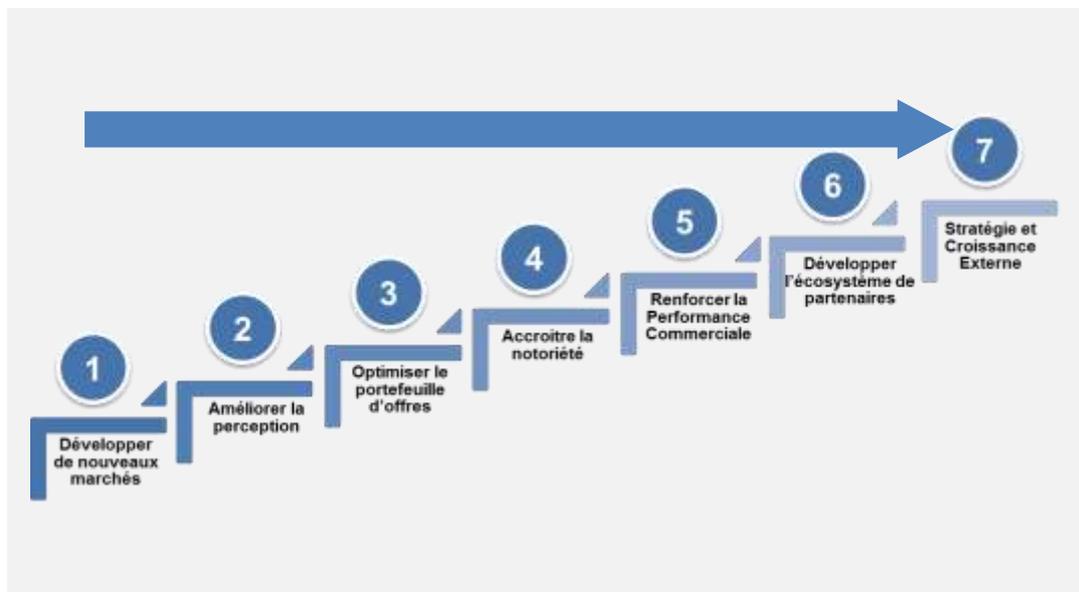
- Commercialiser l'offre, les fonctionnalités essentielles, dans un mode SaaS pour adresser un marché composé essentiellement de PME ne souhaitant pas s'embarrasser de grands projets informatiques ;
- Changer de nom pour gommer les origines françaises et apparaître Américain, tout en gardant la référence au nombre d'utilisateurs actuel (30 000 utilisateurs quotidiens sur les chantiers).

Pour construire sa stratégie parmi cette variété de possibles, différentes thématiques, présentées dans les pages suivantes, doivent être travaillées :

- Choisir le ou les pays cibles ;
- Préparer une offre en adéquation avec votre stratégie ;
- Définir son positionnement marketing et ultérieurement son plan marketing et sa communication ;
- Définir son approche commerciale et les modalités de distribution ;
- Décider des modalités d'implantation ;
- Trouver des sources de financement.

Un résumé séquentiel est fourni dans la figure ci-dessous :

Figure 14. Les 7 leviers de croissance pour les acteurs des logiciels et services IT



Les 7 étapes décrites dans cette figure constituent un parcours possible pour une stratégie de croissance ; il s'agit d'une séquence mise en œuvre avec succès par les clients de CXP Group. Néanmoins, plus que des étapes séquentielles à suivre, il s'agit surtout d'un rappel des différentes facettes de la stratégie à construire. Elles sont toutes à prendre en compte avec soin durant la phase de préparation. C'est un élément fondamental : partir trop tôt, sans une préparation suffisante, s'avère une cause importante d'échec.

Il est aussi intéressant d'être **accompagné** tout au long de cette phase de préparation. Outre des cabinets de conseil, différents organismes peuvent aider à préparer un projet, comme le réseau des CCI, l'association PRIME, etc.

Ces organisations accompagnent tout type d'entreprises et il n'est pas nécessaire d'être une start-up pour mener un projet d'internationalisation. Bien sûr, le parcours sera plus ou moins long et coûteux selon l'identité de chacun. Un éditeur qui commercialise un progiciel exclusivement en français et dont les clients sont peu ou pas présents à l'étranger, a évidemment une position peu favorable a priori. Mais se développer à l'international peut aussi être envisagé comme un projet enthousiasmant de refonte de son entreprise, en capitalisant sur son expérience et son savoir-faire dans un contexte de nouvelles technologies qui offrent de réelles opportunités d'innovation et de business. A ce titre, le projet cité plus haut de l'éditeur d'un progiciel de gestion pour le BTP est une illustration de la faisabilité de ce type d'approche. **La motivation des dirigeants** pour une grande évolution de leur entreprise vers de nouveaux horizons devient alors un élément critique pour la réussite du projet.

Soyons réalistes : Développer une activité à partir de rien sur un marché étranger prend du temps. Il est essentiel de reconnaître cette difficulté et de se fixer des objectifs ambitieux mais réalistes.

Gérer ce projet d'entreprise

La gestion du projet est un autre élément critique. L'investissement initial dans la phase de préparation puis l'investissement dans un projet d'implantation doivent être gérés dans une démarche structurée en phases, pour des prises de décision progressives qui pourront être de réorienter le projet, voire de le stopper si les résultats attendus ne sont pas au rendez-vous.

Dans un contexte de démarrage d'une activité dans un nouveau pays on pourra s'inspirer du « Lean Start-up », une approche proposée pour le lancement d'une activité économique ou d'un produit. Ainsi que le décrit Wikipedia, cette approche méthodologique tend « à réduire les cycles de commercialisation des produits, à mesurer régulièrement les progrès réalisés, et à obtenir des retours de la part des utilisateurs ». Cela passe notamment par un développement itératif, avec des cycles courts et de l'amélioration continue.

Concrètement, pour mener un projet d'internationalisation, il convient de le définir dans son ensemble et de préparer un budget complet. Pour chaque phase, des objectifs devront être définis ainsi qu'un calendrier. Les jalons devront donner lieu à des bilans par l'ensemble de l'équipe qui permettront de cadrer la réalisation de la phase suivante et d'effectuer les ajustements nécessaires.

Lors de la phase d'implantation, un délai de 18 à 36 mois doit être pris en compte avant de confirmer l'installation dans le pays. La décision de stopper le projet doit être possible tant que cette confirmation n'est pas faite.

Adopter et diffuser une culture internationale

Aller à l'international commence chez soi !

S'ouvrir à l'international est une première étape qui doit être menée en parallèle de la préparation du projet d'internationalisation. Différentes actions sont possibles qui permettront de préparer l'organisation aux étapes ultérieures :

- Privilégier le recrutement de personnes qui ont étudié ou travaillé à l'étranger, qui pourront, par le partage de leur expérience, sensibiliser aux écarts culturels qui existent entre les pays ;
- Echanger avec les entrepreneurs de votre réseau qui ont mené des projets (gagnants ou non) d'internationalisation ;
- Participer aux rencontres proposées notamment par l'AFDEL, aux voyages de la French Tech, etc. ;
- Introduire l'anglais dans le fonctionnement de l'entreprise, mener les premiers plans de formation.

La diversité culturelle est une contrainte forte qu'il ne faut pas sous-estimer. Ainsi, si en Europe, après une qualification sur un site web pour télécharger un livre blanc,



«Il faut apprendre à ne pas imposer systématiquement notre analyse du marché, notre façon de vendre, de penser. Sinon, on court à l'échec. »

Jérôme Malavoy
PDG de Trace One



«Avant même d'aller à l'étranger j'ai décidé que la langue officielle de la société serait l'anglais. Nous avons recommandé à nos équipes de commencer à tout écrire en anglais. Bien entendu, l'équipe a considéré cela au départ comme une perte de temps. Deux ans plus tard, ils étaient incroyablement positifs. »

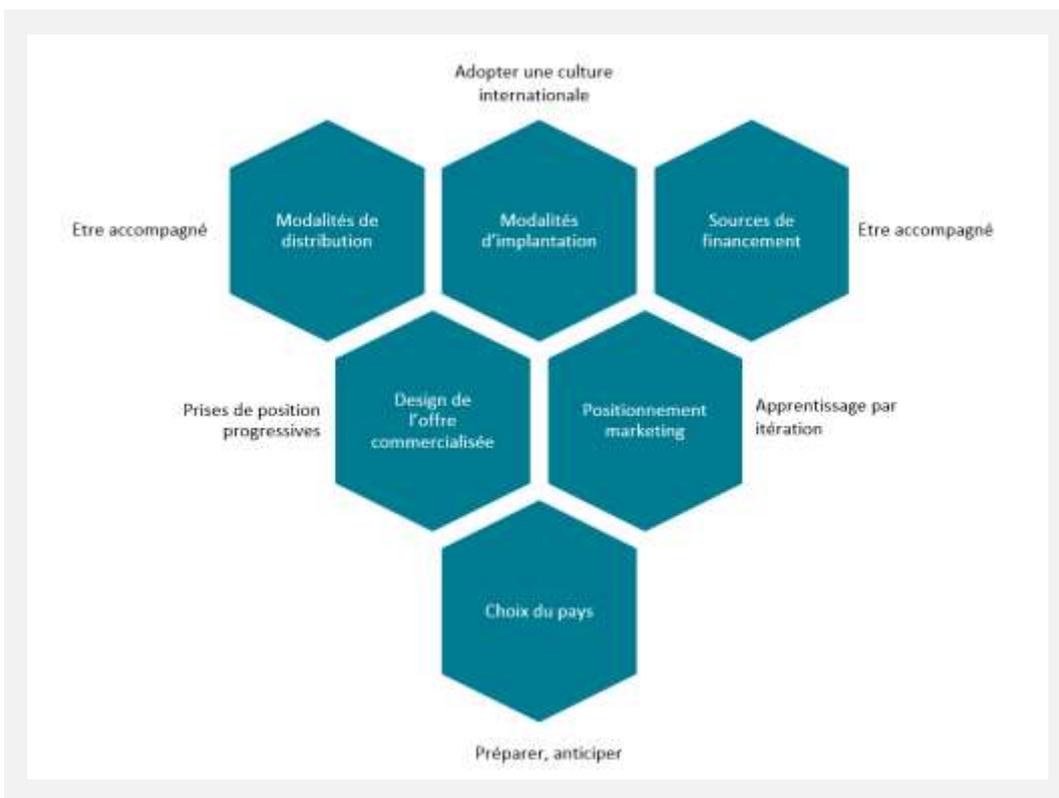
Jérôme Malavoy
PDG de Trace One

il est conseillé d'attendre quelques jours avant de reprendre contact, ce délai aux Etats-Unis sera perçu comme une marque de désintérêt. Les méthodes de vente devront être adaptées en conséquence, mais ce type d'exemples existe également pour le management des hommes qui devra lui aussi être adapté à la culture de chaque pays d'implantation.

Par la suite, dans le cadre du projet d'internationalisation, il faudra mener d'autres actions, notamment :

- adopter des méthodes de vente en adéquation avec les marchés cibles ;
- généraliser l'emploi de l'anglais pour tous les documents, site Web etc. qui deviendra la langue principale de l'entreprise, traduite dans les différentes langues locales dont le français ;
- adapter les pratiques managériales de l'ensemble de l'entreprise à la mixité culturelle.

Figure 15. Stratégie d'internationalisation - Éléments à considérer



Ce qu'il faut retenir

- *Un projet d'internationalisation est un projet d'entreprise qui doit être minutieusement préparé.*
- *Les principales causes d'échec sont un défaut de préparation et une prise en compte insuffisante des différences culturelles.*
- *Il n'y a pas de parcours imposé mais bien une stratégie à construire par chacun en respectant de bonnes pratiques.*
- *Un projet d'internationalisation commence chez soi par l'adoption et la diffusion d'une culture internationale.*

2.2. Les marchés cibles

Lorsqu'un éditeur européen définit sa stratégie d'internationalisation, il envisage généralement soit de s'implanter dans quelques pays limitrophes avant de tenter l'aventure aux Etats-Unis, soit d'y aller directement. Or les Etats-Unis ne sont pas le seul marché attractif.

En outre, même s'il peut s'avérer judicieux dans certains cas de s'implanter à proximité de certains acteurs majeurs (pour des partenariats voire des rachats), il peut être plus avantageux de bien se positionner sur un marché que les acteurs américains n'auront pas déjà saturé, ou sur un marché dont on maîtrise déjà les codes culturels, ou dans lequel on dispose éventuellement d'appuis ou de clients souhaitant s'y développer...

L'attractivité d'un marché dépend ainsi de plusieurs facteurs :

- Les éléments quantitatifs du marché visé (volume d'affaires lié au logiciel, perspectives de croissance...);
- Les éléments qualitatifs du marché visé (complexité du business, sécurité, culture...);
- Mais aussi des éléments propres à l'éditeur (proximité culturelle, proximité géographique, typologie de clients, type d'offre, etc.).

Si l'analyse des marchés logiciels dans le monde montre qu'il y a du potentiel dans beaucoup de destinations⁹, le choix devra in fine être fait en fonction de ses propres critères.

9 Cf. la méthodologie pour l'analyse de l'attractivité en annexe

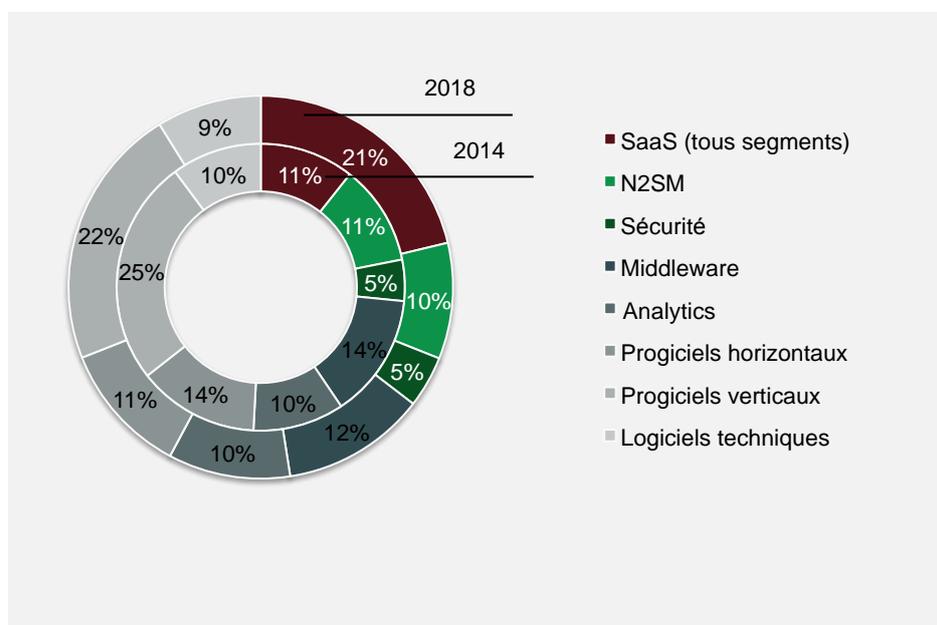
Perspectives de croissance du logiciel dans les grands marchés mondiaux

Europe de l'Ouest

L'Europe de l'Ouest est un marché mature, qui opère sa transition pour répondre aux nouveaux usages du numérique. Les sujets SMACS (Social, Mobile, Analytique, Cloud, Sécurité) y ont le vent en poupe, principalement dans les secteurs de type service aux clients, commerce et industrie. Le marché dans son ensemble pèse plus de 55 Md€ en 2014.

Europe de l'Ouest, dont Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, France, Grande-Bretagne, Italie, Norvège, Pays-Bas, Portugal, Suède et Suisse

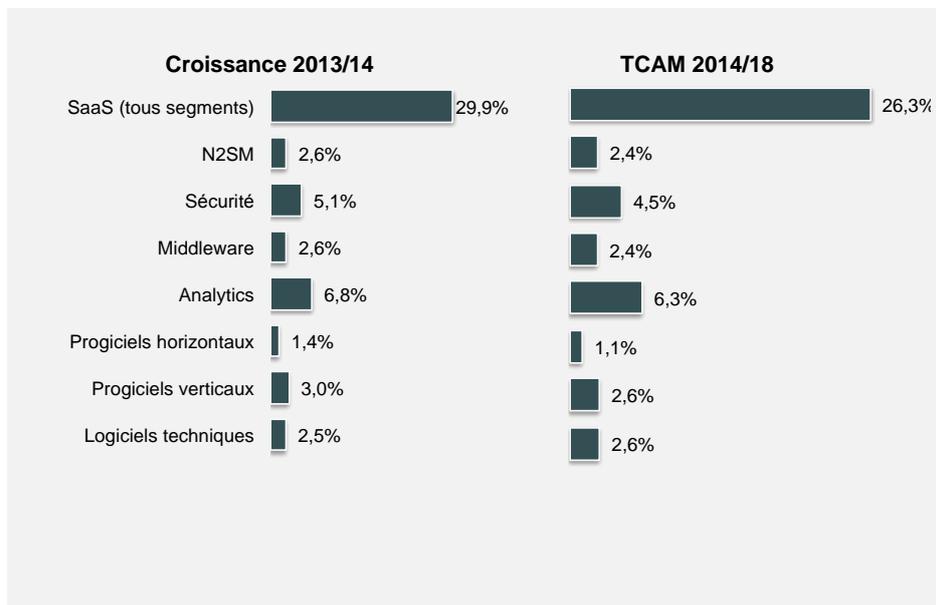
Figure 16. Composition du marché logiciel d'Europe de l'Ouest, 2014-2018



GLOSSAIRE

- **SaaS** : logiciel délivré via Internet, à la demande
- **N2SM** : outils de gestion de réseaux, de systèmes et de stockage
- **Middleware** : outils de conception, développement et intégration, bases de données...
- **Analytics** : outils d'analyse et d'aide à la décision
- **Progiciels horizontaux** : logiciels de gestion (finances, ressources humaines, etc.)
- **Progiciels verticaux** : logiciels spécifiques à certaines industries
- **Logiciels techniques** : outils de contrôle d'équipement, logiciels embarqués...

Figure 17. Croissance du logiciel par domaine technologique, Europe de l'Ouest, 2014-2018



Europe de l'Est

L'Europe de l'Est est un marché en forte croissance, avec une demande importante sur l'ensemble des segments, y compris sur des sujets considérés comme matures en France, comme les progiciels horizontaux. Le marché dans son ensemble pèse environ 6 Md€ en 2014.

Europe de l'Est, dont Hongrie, Pologne, République tchèque, Roumanie, Russie, Slovaquie et Turquie

Figure 18. Composition du marché logiciel d'Europe de l'Est, 2014-2018

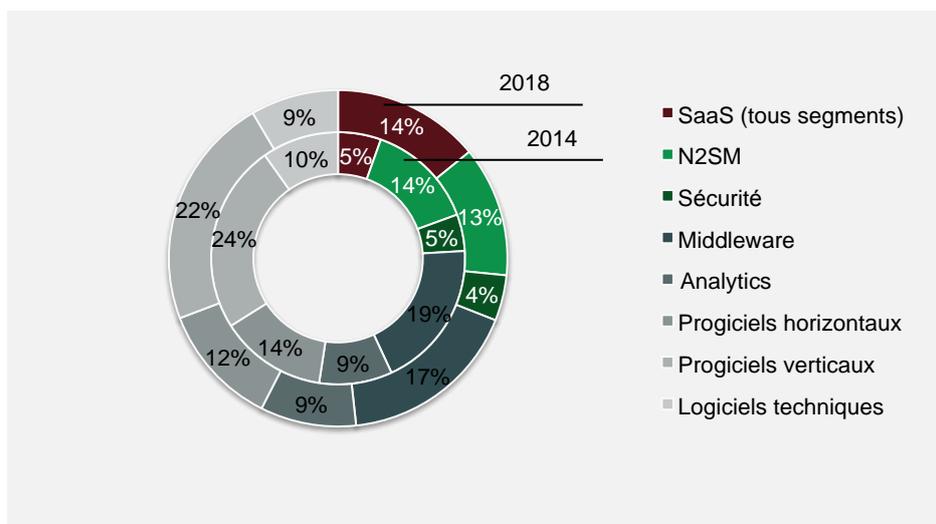
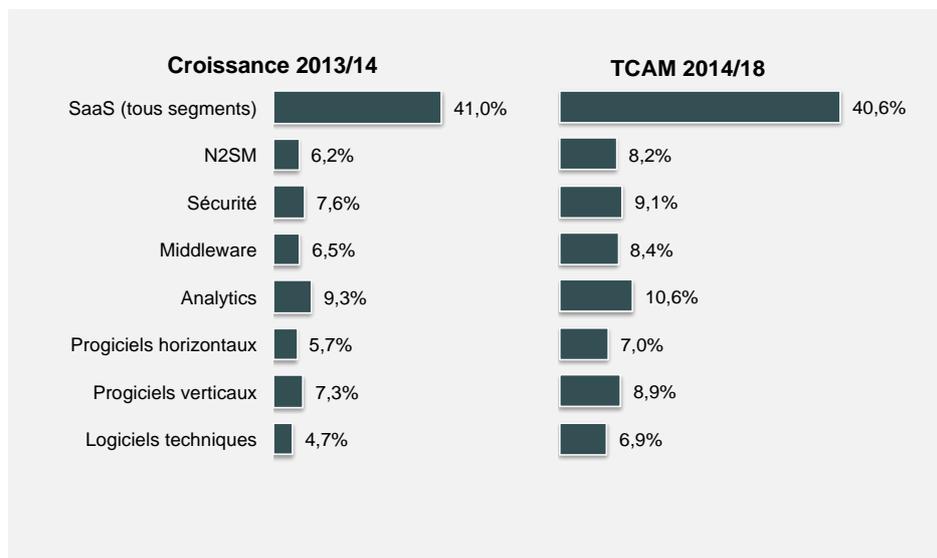


Figure 19. Croissance du logiciel par domaine technologique, Europe de l'Est, 2014-2018



Moyen-Orient et Afrique

La région Moyen-Orient et le continent africain révèlent des disparités très fortes entre pays ; d'un point de vue macroscopique cependant, les marchés, aujourd'hui faibles en volume, présentent une très forte croissance dans l'ensemble des domaines. L'ensemble de ce marché représente environ 6,8 Md€ en 2014.

Moyen-Orient et Afrique, dont Afrique du Sud, Israël, Maroc et Tunisie

Figure 20. Composition du marché logiciel en Moyen-Orient et Afrique, 2014-2018

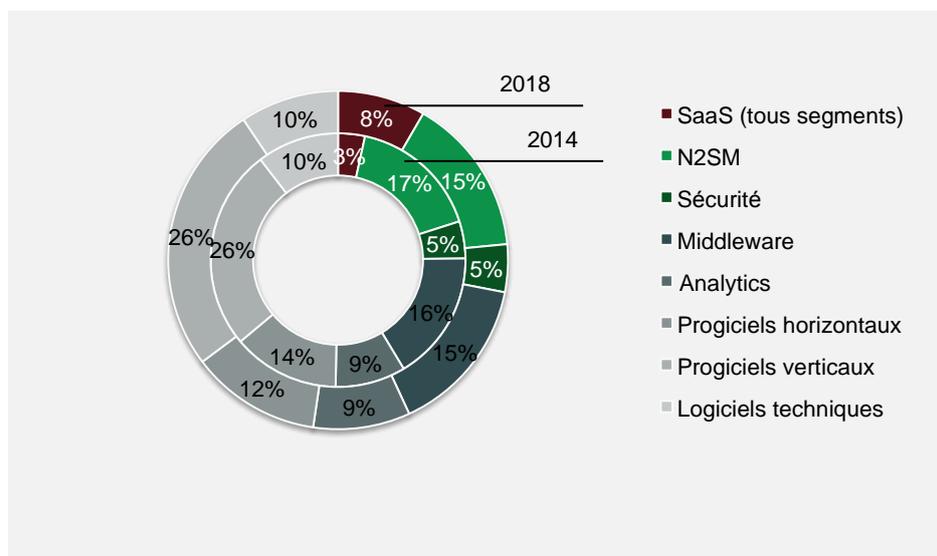
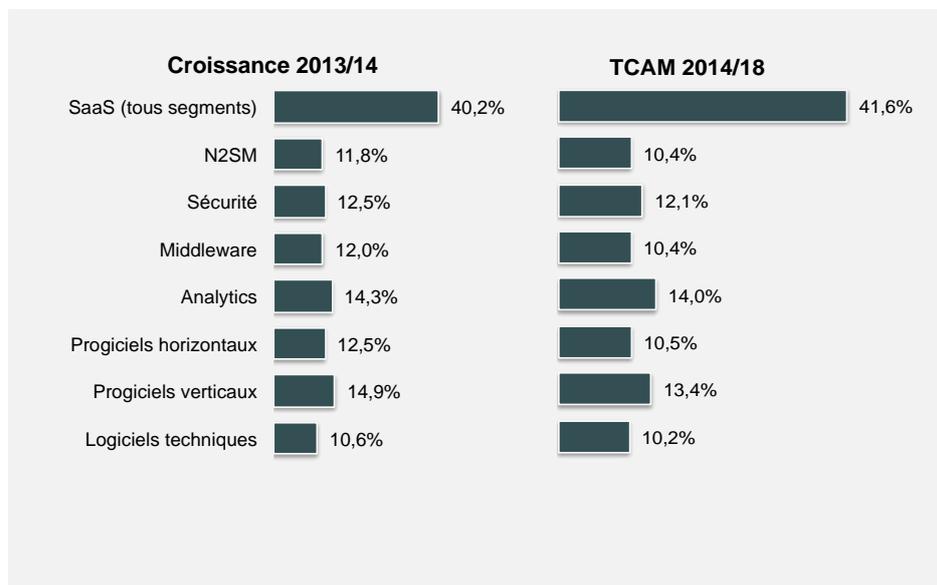


Figure 21. Croissance du logiciel par domaine technologique, Moyen-Orient et Afrique, 2014-2018



Amérique du Nord

Le marché nord-américain a beau être mature, il reste en forte croissance, poussé par une économie plus florissante qu'en France, ainsi que par une forte appétence pour l'innovation logicielle. La transformation numérique, par exemple, y est la plus en avance. Ce marché pèse dans son ensemble près de 95 Md€.

Amérique du Nord : Canada et Etats-Unis

Figure 22. Composition du marché logiciel d'Amérique du Nord, 2014-2018

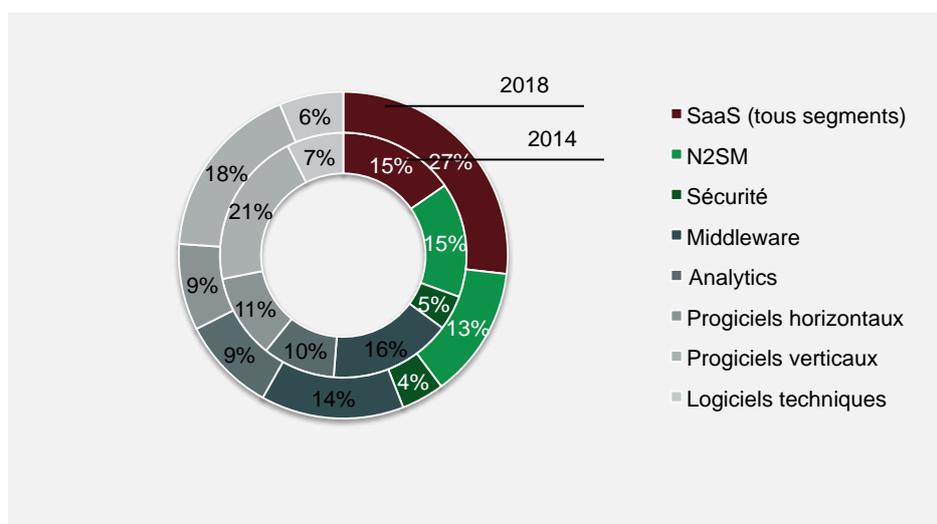
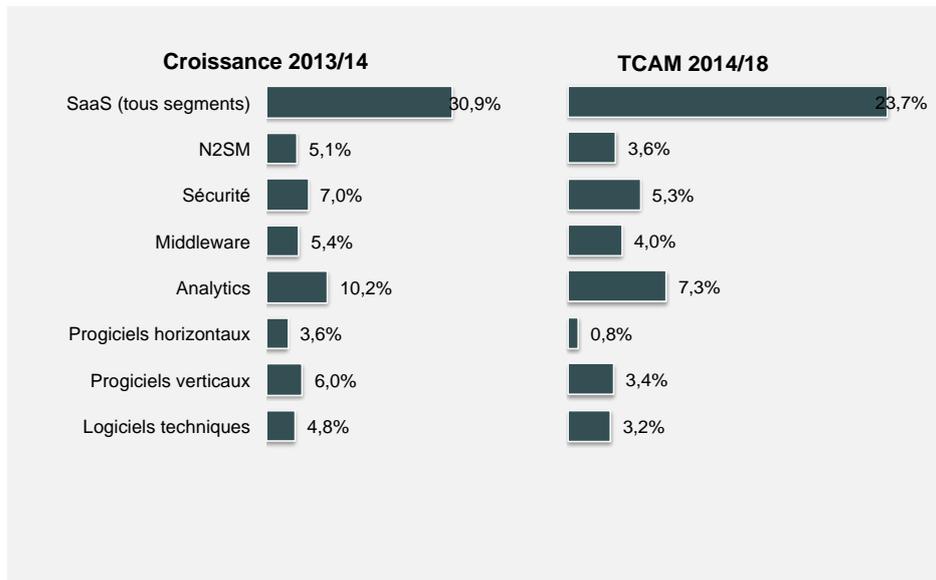


Figure 23. Croissance du logiciel par domaine technologique, Amérique du Nord, 2014-2018



Amérique latine

L'Amérique du Sud représente un marché en fort développement, tiré principalement par le Brésil, suivi par le Mexique et l'Argentine. Tout comme en Europe de l'Est, un effet de rattrapage joue sur les segments généralement considérés comme matures, comme les progiciels horizontaux ou le middleware. La croissance des progiciels verticaux, destinés à des industries spécifiques, montre également un certain décalage, avec un potentiel important par exemple pour la banque ou le secteur public. Au total, ce marché pèse près de 8,7 Md€ en 2014.

Amérique latine, dont Brésil et Mexique



Figure 24. Composition du marché logiciel d'Amérique latine, 2014-2018

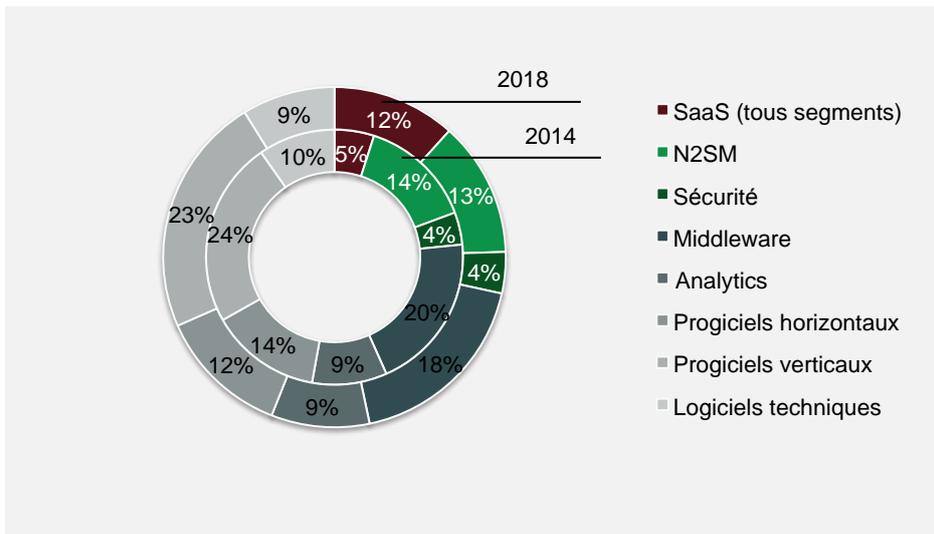
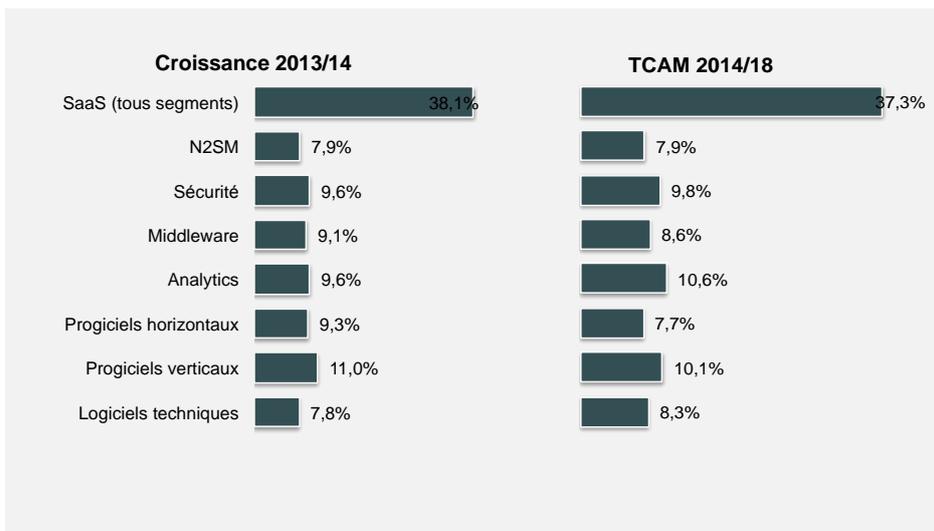


Figure 25. Croissance du logiciel par domaine technologique, Amérique latine, 2014-2018



Asie-Pacifique

Très morcelé, le marché Asie-Pacifique affiche dans son ensemble de fortes croissances dans les différents domaines fonctionnels, et une demande particulièrement soutenue dans des secteurs verticaux tels que la banque, le public et les télécoms. Le marché représente près de 49 Md€ dans sa globalité en 2014.

Asie-Pacifique, dont Australie, Chine, Inde et Japon

Figure 26. Composition du marché logiciel en Asie-Pacifique, 2014-2018

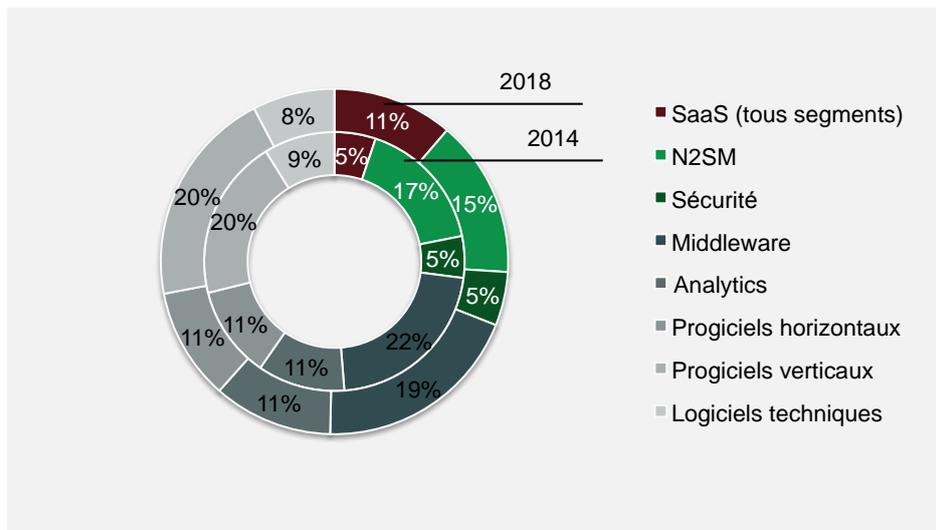
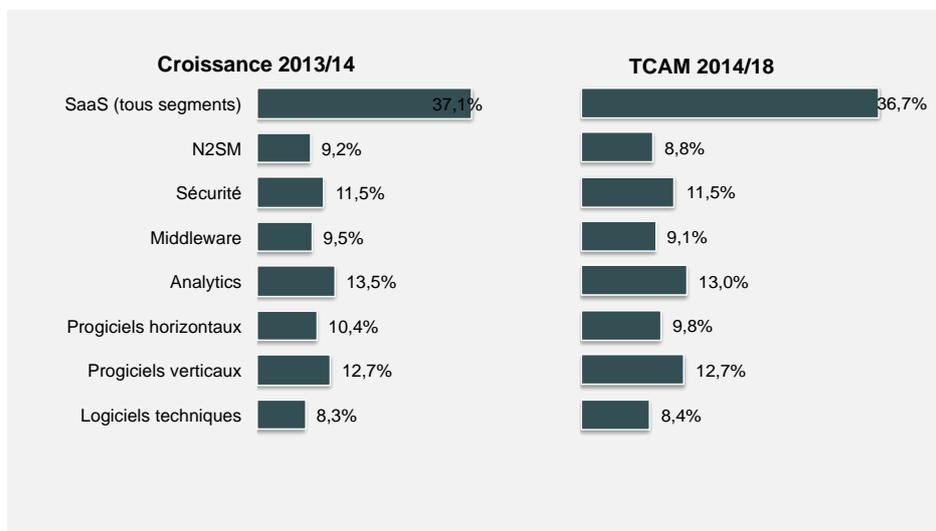


Figure 27. Croissance du logiciel par domaine technologique, Asie-Pacifique, 2014-2018



Destinations les plus attractives

Afin de déterminer les marchés les plus attractifs pays par pays, et non plus seulement par grande zone, nous avons réalisé une évaluation quantitative et qualitative des pays les plus consommateurs de produits logiciels en dehors de la France, soit 54 pays ayant un marché logiciel dépassant les 50 millions d'Euros. Nous avons établi une liste de 17 critères quantitatifs, qui s'appuient sur des estimations de tailles de marchés et de croissance réalisées par PAC - CXP Group ainsi que sur des données (population, PIB, échanges avec la France, etc.) fournies par l'INSEE, le ministère des Affaires étrangères, la CIA, le FMI, la Banque mondiale¹⁰...

Les pays les plus attractifs pour les acteurs du logiciel

Une analyse sur les seuls critères quantitatifs fait ressortir que les meilleures perspectives de croissance se trouvent en Inde et en Chine, comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau 5. *Le Top 10 des pays les plus attractifs en fonction des perspectives de croissance de leur marché logiciel (notation sur 5)*

PAYS	SCORE TOTAL
Inde	3,7
Chine	3,6
Tunisie	3,6
Malaisie	3,6
Maroc	3,5
Emirats Arabes Unis	3,5
Turquie	3,5
Qatar	3,5
Roumanie	3,4
Philippines	3,4

Source CXP Group

Cependant, une lecture critique de ces résultats amène à pondérer ce jugement. L'Inde et la Chine sont en effet deux énormes marchés, avec des dépenses informatiques de, respectivement, 24,6 Md€ et 128,3 Md€ ! Les potentiels de croissance pour le logiciel (SaaS inclus) sont importants (respectivement 17% et 19% de croissance annuelle moyenne entre 2014 et 2018), mais les barrières culturelles sont très élevées et les règles de fonctionnement des entreprises avantagent

Une analyse quantitative et qualitative des plus grands marchés internationaux pour le logiciel met en évidence des destinations attractives qui ne sont pas forcément envisagées par les éditeurs

¹⁰ La liste complète figure en annexe.

généralement les entrepreneurs locaux. Leurs notes descendent donc logiquement dans l'analyse qualitative.

La **Tunisie** et le **Maroc** représentent deux marchés intéressants, plus simples à appréhender pour des entrepreneurs français – la Tunisie risquant toutefois de souffrir des derniers événements, d'où une dégradation de sa note. De même, la Turquie est relativement abordable pour des Français, nonobstant le fait qu'elle n'offre pas nécessairement toutes les garanties de transparence en cas de litige juridique. Les Emirats Arabes Unis et le Qatar restent dans le classement, du fait d'un fort développement et d'une certaine stabilité locale par rapport aux tensions politiques secouant le Moyen-Orient. Ils sont rejoints en cela par le Koweït.

La **Malaisie** et les **Philippines** sont plus complexes à appréhender d'un point de vue culturel, et nécessitent un fort investissement en amont pour s'adapter : ces marchés sont ajustés à la baisse dans l'analyse qualitative. La Malaisie reste toutefois dans le top 10, et une implantation dans ce pays permet de rayonner ensuite sur les pays voisins. Mais les opportunités y sont de taille modérée, et les prix serrés.

La **Roumanie**, enfin, représente une belle tête de pont en l'Europe de l'Est, ouverte à la proglobalisation et accessible d'un point de vue business, à condition de pouvoir rivaliser avec les éditeurs locaux en termes de prix, relativement bas, et de sélectionner les bons partenaires en fonction des domaines technologiques et métier visés. **L'Allemagne**, enfin, premier marché européen, présente des opportunités pour des acteurs implantés localement et, dans le monde professionnel, capables de proposer des innovations complémentaires et/ou compatibles avec SAP.

Après ajustement, le top 10 par perspectives de croissance s'établit comme suit :

Tableau 6. Le Top 10 des pays les plus attractifs en fonction des perspectives de croissance de leur marché logiciel, après ajustement qualitatif (notation sur 5)

PAYS	SCORE TOTAL
Maroc	3,8
Tunisie	3,8
Turquie	3,6
Roumanie	3,5
Emirats Arabes Unis	3,4
Inde	3,4
Qatar	3,3
Koweït	3,3
Malaisie	3,3
Allemagne	3,2

Source CXP Group

Les pays les plus attractifs pour les éditeurs de logiciels « on premise »

Notre méthodologie d'analyse quantitative et qualitative des marchés à l'export a permis de distinguer deux tops 10, pour les logiciels d'infrastructure 'on premise' et pour les logiciels applicatifs 'on premise'.

En surpondérant des éléments comme la croissance **du marché des logiciels d'infrastructure hors SaaS**, l'appétence du marché pour le logiciel, le différentiel de croissance entre la dépense en logiciel et la dépense informatique globale (parmi les 17 critères considérés), et après ajustement qualitatif par les analystes de PAC, le top 10 des destinations pour les logiciels d'infrastructure hors SaaS s'établit comme suit :

Tableau 7. *Top 10 des pays les plus attractifs pour les logiciels d'infrastructure hors SaaS, après ajustement qualitatif (notation sur 5)*

PAYS	SCORE TOTAL
Pays-Bas	3,6
Allemagne	3,6
Australie	3,5
Qatar	3,4
Suisse	3,4
Canada	3,4
Emirats Arabes Unis	3,4
Italie	3,3
Espagne	3,3
Etats-Unis	3,3

Source CXP Group

En surpondérant des éléments comme la croissance du **marché des logiciels applicatifs hors SaaS**, l'appétence du marché pour le logiciel, le différentiel de croissance entre la dépense en logiciel et la dépense informatique globale (parmi les 17 critères considérés), et après ajustement qualitatif par les analystes de PAC, le top 10 des destinations pour les logiciels applicatifs hors SaaS s'établit comme suit :

Tableau 8. Top 10 des pays les plus attractifs pour les logiciels applicatifs hors SaaS, après ajustement qualitatif (notation sur 5)

PAYS	SCORE TOTAL
Allemagne	3,8
Pays-Bas	3,6
Suisse	3,6
Australie	3,5
Canada	3,4
Espagne	3,4
Autriche	3,4
Danemark	3,3
Emirats Arabes Unis	3,3
Royaume-Uni	3,3

Source CXP Group

Ces deux classements révèlent de belles perspectives pour les **Pays-Bas**, dont l'économie est en cours de recouvrement, et dont le marché est relativement ouvert par rapport aux compétences internationales : à condition de s'adapter à la culture locale du business, il est tout à fait possible de s'implanter avec une offre 'on premise'.

L'Allemagne est également encore très friande en logiciel traditionnel. En matière de logiciels d'infrastructure, les perspectives y sont surtout bonnes pour les offres liées à la gestion des données et à la sécurité. En matière de logiciels applicatifs, SAP a quelque peu gelé le marché, aussi les offres doivent-elles soit aborder des domaines totalement différents, soit venir compléter efficacement des modules de SAP. Les deux approches nécessitent quoi qu'il en soit de mettre en avant une forte expertise verticale.

La Suisse, dans sa partie francophone, présente aussi de belles opportunités, mais la concurrence y est très intense et les relations avec les fournisseurs plutôt fortes une fois qu'elles ont été forgées – ce qui nécessite parfois plusieurs années. A noter que la sécurité est le principal thème porteur. Le **Canada** est également présent dans les deux classements. Marché plutôt tourné vers les fournisseurs américains, il est néanmoins relativement ouvert, surtout envers les Français pour ce qui est du Québec. De même que le Canada, **l'Australie** est naturellement tournée vers les fournisseurs anglophones, néanmoins le marché est grand, dynamique et ouvert, que ce soit pour les logiciels d'infrastructure ou les logiciels applicatifs.

En Espagne, CXP Group table sur le fait que les investissements devraient reprendre, aussi bien pour ce qui est des projets d'infrastructure que des projets applicatifs. En outre, il s'agit d'un marché très ouvert aux entreprises françaises. Dernier pays présent dans les deux classements, les **Emirats Arabes Unis** présentent une petite

interrogation sur la capacité à continuer d'investir malgré quelques incertitudes sur le cours du pétrole, mais la dynamique reste forte et le marché est relativement ouvert aux entreprises françaises.

Spécificités liées aux logiciels d'infrastructure

Du côté des logiciels d'infrastructure, le top 10 est complété par le **Qatar**, qui investit dans les projets d'infrastructure, par **l'Italie**, marché peu aisé pour les entreprises étrangères mais dont les PME du nord du pays présentent des opportunités, et par **les Etats-Unis**, du fait de l'énormité de leur marché et les besoins sur l'administration de systèmes et de stockage, la sécurité, etc. En revanche, le marché étant dominé par les acteurs locaux, l'approche et la proposition de valeur doivent être extrêmement bien calibrées.

Spécificités liées aux logiciels applicatifs

Les **Etats-Unis** sont absents du classement pour les logiciels applicatifs, la dynamique étant beaucoup plus favorable, de ce côté, aux applications en mode SaaS. On trouve dans ce classement **l'Autriche**, qui présente les mêmes caractéristiques positives mais aussi les mêmes contraintes que le marché allemand, **le Danemark**, marché dynamique mais où la concurrence de Microsoft est toutefois particulièrement forte (du fait du rachat, en 2002, de l'éditeur de logiciel danois Navision), et enfin **le Royaume-Uni**, de plus en plus tourné vers le SaaS, mais qui reste ouvert aux logiciels traditionnels dès lors que compétitivité et automatisation sont au rendez-vous.

Les pays les plus attractifs pour les éditeurs de logiciels en mode SaaS

En surpondérant des éléments comme la croissance du marché du SaaS, l'appétence du marché pour le logiciel, le différentiel de croissance entre la dépense en logiciel et la dépense informatique globale, ou encore le volume du marché logiciel qui donne une indication du potentiel de volume à terme pour le marché du SaaS (parmi les 17 critères considérés), et après ajustement qualitatif par les analystes de PAC, le top 10 des destinations pour les offres SaaS s'établit comme suit :

Tableau 9. Top 10 des pays les plus attractifs pour les logiciels en mode SaaS, après ajustement qualitatif (notation sur 5)

PAYS	SCORE TOTAL
Allemagne	4,2
Espagne	3,8
Canada	3,8
Suisse	3,7
Australie	3,7
Pays-Bas	3,6
Royaume-Uni	3,5
Etats-Unis	3,4
Autriche	3,3
Singapour	3,3

Source CXP Group

L'**Allemagne** présente de belles opportunités pour les acteurs européens, mais en tant que premier marché en Europe, avec une industrie forte et dynamique ainsi qu'une infrastructure télécoms à la hauteur, il s'agit d'une destination très convoitée : l'intensité concurrentielle y est très forte. Deux éléments aident à faire la différence : le caractère innovant, qui permettra au client d'aller plus vite et de se démarquer dans son domaine, et la complémentarité avec les outils du marché, notamment la capacité à combler des manques et ajouter de la valeur au sein de l'écosystème SAP.

L'**Autriche** présente des caractéristiques similaires. De même, les entreprises des deux pays sont très sensibles à la question de l'hébergement des données (localement ou au minimum en Europe) et à la protection des données personnelles. Enfin, des représentants locaux et un service de proximité sont fortement recommandés. Les mêmes conseils s'appliquent pour la **Suisse**, classée en 4e position de ce classement.

Le **Canada** et les **Etats-Unis** constituent aussi des cibles prioritaires, par la taille de leur marché, leur ouverture au SaaS et leur appétence pour les nouvelles technologies et innovations. Toutefois, il s'agit de marchés largement dominés par les acteurs américains, ce qui nécessite non seulement d'avoir une offre qui se

distingue techniquement et/ou fonctionnellement parlant, mais aussi d'adopter les mêmes codes en termes de marketing. Par ailleurs, un hébergement local est fortement recommandé.

Le **Royaume-Uni** et **l'Australie** sont eux aussi dominés par les acteurs américains, mais ces pays restent des destinations également bien notées de par l'ouverture de leur marché et leur appétence pour l'innovation.

Deux pays européens figurent encore dans ce classement : **l'Espagne** et les **Pays-Bas**, marchés plutôt ouverts aux entreprises françaises, avec des entreprises qui retrouvent un peu de vigueur et pour lesquelles le modèle SaaS est bien adapté, par rapport au moindre investissement amont qu'il demande pour être mis en œuvre.

Quantitativement parlant, le **Japon** aurait dû figurer dans ce top 10, mais après ajustement qualitatif, le seul pays asiatique à y figurer est **Singapour**, marché ouvert et dynamique, qui peut constituer une base depuis laquelle explorer l'Asie. En revanche, là encore, un hébergement dans la région sera certainement exigé.

Les pays les plus attractifs pour les éditeurs de services grand public en ligne

En surpondérant des éléments comme le pouvoir d'achat et la proportion de «digital natives» (tranche d'âge de 15-24 ans, qui détermine les tendances de consommation des services Web), mais aussi la taille de la population, la croissance du PIB ou encore le volume de SaaS (pour vérifier la qualité de la connexion Internet), et après ajustement qualitatif par les analystes de PAC, le top 10 des destinations pour les offres grand public en ligne s'établit comme suit :

Tableau 10. Top 10 des pays les plus attractifs pour les services en ligne grand public, après ajustement qualitatif (notation sur 5)

PAYS	SCORE TOTAL
Etats-Unis	3,7
Allemagne	3,5
Australie	3,4
Canada	3,4
Japon	3,3
Royaume-Uni	3,3
Pays-Bas	3,2
Brésil	3,2
Chine	3,2
Suisse	3,1

Source CXP Group

Les **Etats-Unis** ressortent nettement de ce classement comme le pays à la fois le plus riche, le plus mature et le plus ouvert à ce type d'offre. En revanche, il s'agit aussi du territoire où l'intensité concurrentielle est la plus forte, ce qui signifie que l'offre doit nettement se distinguer du reste du marché, par sa qualité, son originalité et sa tarification. Il en va de même pour les autres marchés anglophones de ce classement, qui constituent les premiers marchés naturels des acteurs américains.

L'Allemagne est un pays en transition vers le Cloud et les appareils mobiles, avec une population nombreuse et un fort pouvoir d'achat. En outre, les acteurs français ayant réussi à s'implanter en Allemagne sont nombreux et relativement accessibles, ce qui simplifie le partage d'expériences. L'Europe continentale est aussi représentée par les **Pays-Bas** et la **Suisse**, qui offrent de belles perspectives pour un service en ligne capable d'apporter une valeur différenciante.

Cinquième de ce classement, le **Japon** est un cas à part : pays riche, mature pour ce type d'offre avec une population a priori friande de ce type de service, mais pays aussi difficile à appréhender, et nécessitant une grande adaptation culturelle. C'est la raison pour laquelle cette destination, qui se classe en deuxième position de l'analyse quantitative, descend de trois places dans le Top 10 après ajustement.

Deux autres destinations lointaines complètent ce classement : le **Brésil**, un marché plutôt ouvert et mature qui représente une belle opportunité malgré un environnement économique un peu difficile, et la **Chine**, qui possède de nombreux centres économiques puissants avec une population au fort pouvoir d'achat, mais qui pâtit d'un environnement législatif et culturel complexe.

Les choix faits par les éditeurs français

Nous avons recueilli, par le biais de notre sondage en ligne et de nos entretiens, la liste des destinations privilégiées des éditeurs ayant entrepris une démarche d'internationalisation. Celles-ci peuvent se regrouper **en quatre grandes catégories : les pays limitrophes, les pays francophones, les Etats-Unis et le reste du monde**. Les destinations comprises dans cette dernière catégorie sont moins souvent citées, notamment pour des premiers choix en matière d'internationalisation. Quoiqu'il en soit, ces choix réalisés par les éditeurs montrent qu'il existe une multitude de critères qui guident les éditeurs en dehors des seules promesses de croissance.



« La stratégie internationale d'Eptica a été de valider l'approche par le succès dans une premier pays : l'Angleterre. Marché proche géographiquement mais très concurrentiel où tous les acteurs se livrent une guerre féroce de parts de marché. Prendre pied au Royaume-Uni a validé la capacité d'Eptica à s'internationaliser, ce qui nous a permis ensuite de nous lancer sur le marché asiatique puis américain. Pour chaque région il a fallu adapter l'offre, le marketing et embaucher des commerciaux locaux qui maîtrisaient la culture locale. »

Olivier Njamfa
CEO d'Eptica

Les pays limitrophes

La France touche plusieurs marchés dont la taille et le dynamisme présentent des attraits certains : il s'agit en premier lieu du **Royaume-Uni** et de **l'Allemagne**, auxquels on peut ajouter **l'Italie** et **l'Espagne** ainsi que, tout proches, **les Pays-Bas**. Dans tous les cas, chaque destination requiert un examen préalable poussé et une approche du marché adaptée.

- Le marché le plus important est **l'Allemagne**, avec près de 18 Md€ de dépenses logicielles en 2014 et un taux de croissance annuelle moyen prévu d'ici à 2019 de 3,7%. Ce marché fait donc logiquement partie des priorités de nombreux éditeurs ayant répondu à notre enquête : il semble proche et prometteur. Revers de la médaille: l'Allemagne est un marché déjà mature, avec une forte intensité concurrentielle du fait de la présence des acteurs internationaux, mais aussi des acteurs locaux, à commencer bien sûr par SAP. A tel point que plusieurs de nos interlocuteurs ayant réussi leur stratégie d'internationalisation ont préféré s'attaquer d'abord aux Etats-Unis, pour y acquérir une stature internationale, avant de venir se frotter au marché allemand. Viser l'Allemagne en première intention nécessite donc d'avoir une proposition de valeur unique, innovante. Le pays représente aussi une belle opportunité pour des offres venant compléter SAP, sur des besoins métiers précis. Quoi qu'il en soit, le marché professionnel allemand est prudent, et réparti dans plusieurs métropoles : cela nécessitera de passer par des interlocuteurs locaux, déjà bien implantés dans le tissu économique de chaque région.
- **Le Royaume-Uni** est aussi un marché intéressant du fait de sa taille (13,6 milliards d'euros, +3,1%), mais aussi de son ouverture aux solutions innovantes et au modèle SaaS. Il sera moins compliqué pour une jeune pousse française d'y convaincre des grandes entreprises qu'en France, par exemple. C'est l'observation faite par un investisseur que nous avons interrogé à tout éditeur qui chercherait à vendre à un grand compte : *"Ce sera beaucoup plus difficile en France qu'au Royaume-Uni"*. En outre, une tête de pont en Angleterre pourra s'avérer un atout pour attaquer ensuite les autres marchés anglophones: Etats-Unis, Canada, Australie. En revanche, il faut prendre en considération le fait que le Royaume-Uni est la première destination à l'export de l'immense majorité des éditeurs américains : la compétition y est donc féroce.
- **Espagne, Italie et Pays-Bas** représentent des marchés de taille plus petite (respectivement 3,3, 5 et 3,5 Md€), mais avec des croissances relativement élevées (respectivement 3,7%, 3,6% et 3,7%). Ils peuvent s'avérer de bons points de départ pour des solutions comblant des besoins spécifiques, pour lesquels il n'existe peu ou pas de solutions sur le marché local. Il faudra toutefois faire attention à prendre en compte toutes les spécificités culturelles en matière de relations commerciales ; quand bien même il

Le choix de pays limitrophes pour l'export implique à chaque fois un risque et un coût relativement limités



« Même dans des pays où la langue commune est l'espagnol, il faut tenir compte des différences culturelles. Entre un Espagnol et un Mexicain, par exemple, l'approche commerciale et le processus de vente peuvent varier. »

Miguel Valdès-Faura
CEO BonitaSoft

Pays francophones (continent africain notamment) : un choix qui élimine la barrière de la langue et peut ouvrir de bons marchés... selon les offres

s'agit de pays proches, les habitudes y sont différentes, et l'approche commerciale française ne sera pas forcément bien adaptée.

Les pays francophones

La francophonie représente un intérêt certain dans la mesure où elle élimine la barrière de la langue. Même si cela paraît évident, il s'avère que la nécessité d'adapter son organisation à des langues étrangères est un frein puissant à l'internationalisation. **La Belgique, la Suisse francophone, le Canada, le Maghreb et l'Afrique francophone** représentent de ce fait des destinations séduisantes, qu'il faut cependant étudier, là encore, en fonction de la proposition de valeur.

- **Le continent africain**, par exemple, n'est pas la destination idéale pour des offres de type SaaS ou service en ligne, à cause des infrastructures réseaux souvent déficientes. En revanche, les infrastructures techniques sont souvent similaires d'un pays à l'autre et une offre logicielle qui conviendrait spécifiquement à un type d'infrastructure intéressera potentiellement plusieurs pays : par exemple un logiciel qui viendrait compléter les solutions mises en place par Orange dans de multiples pays.
- Le **Maroc** et la **Tunisie** présentent des taux de croissance annuels moyens dépassant les 12%, mais il s'agit de petits marchés pour le logiciel : les besoins doivent impérativement être validés en amont pour justifier une décision d'investissement. Un spécialiste de l'export a souligné leur potentiel, tout en prévenant que le Maroc était devenu une destination prisée : *"Il vaut peut-être mieux maintenant aller en Tunisie"*. Néanmoins, les récents événements survenus en Tunisie peuvent inciter à revoir ses attentes, en fonction du domaine concerné : le secteur du tourisme serrera ses budgets, tandis que le secteur de la sécurité devrait continuer d'acheter du logiciel, par exemple.
- Géographiquement et culturellement proches, les parties francophones de la **Belgique** et de la **Suisse** présentent un risque réduit, mais les opportunités y sont aussi moins nombreuses, du fait de la taille limitée de ces marchés et de la forte intensité concurrentielle qui y règne. Pénétrer ces marchés est toutefois possible, pour des services en ligne ou des offres professionnelles apportant une réponse innovante à des besoins utilisateurs identifiés.

Même une fois que le besoin a été identifié, viser un pays francophone n'est pas un gage de réussite. Comme pour tout projet d'internationalisation, un travail d'adaptation pourra être requis en amont : particularités liées à la langue, aux processus, à la législation, à l'approche commerciale...



« L'absence de barrière de la langue ne signifie pas qu'il ne faille pas faire d'efforts de localisation : adaptation du modèle économique, benchmarking de la concurrence, travail sur le portfolio, approche marketing différenciée, réflexion sur le canal de vente... »

Daniel Lavigne
2MSens

Les Etats-Unis font rêver... mais ils présentent un niveau de risque élevé, à la hauteur des enjeux de ce marché

Les Etats-Unis

Les Etats-Unis font rêver les éditeurs de logiciel, et il y a des raisons objectives à cela. Avec 109 milliards d'euros de dépenses en logiciels en 2014, soit plus que toute la zone EMEA réunie, les Etats-Unis constituent à eux seuls près de 40% du marché mondial des logiciels. Mieux, la croissance projetée en 2015 et 2016 devrait dépasser les 6%.

Outre ces données chiffrées, les Etats-Unis sont le berceau de l'immense majorité des acteurs du numérique, les entreprises et établissements publics y sont plus ouverts aux petits acteurs innovants qu'en France, l'image de l'entrepreneur y est valorisée et les histoires de succès et de croissances rapides n'y sont pas rares. Enfin, on considère souvent que les Etats-Unis permettent d'avoir un label qui facilite la conquête de l'Europe. C'est ce que les éditeurs appellent la « **double traversée de l'Atlantique** ».

Néanmoins, il faut rester vigilant sur les clichés et les mirages que peut engendrer le rêve américain. Même les fonds d'investissement, qui voient en les Etats-Unis un excellent moyen de rentabiliser leur investissement (l'éditeur y gagne en visibilité et sa valorisation y sera maximale), expliquent que les Etats-Unis en général et la Silicon Valley en particulier ne sont pas forcément incontournables. **L'intensité concurrentielle** y est maximale. Les entreprises locales bénéficient des meilleurs éléments à l'embauche, sont généralement mieux dotées en fonds, disposent déjà d'un réseau et n'ont pas d'adaptation culturelle à effectuer. De plus, s'installer dans les métropoles de la Silicon Valley comme dans celles de la côte Est (New York, Boston, Washington) coûte cher – loyers, impôts, salaires...

En outre, la fidélité des salariés locaux sera minimale. La course au salaire est monnaie courante, question de culture, et du fait d'un endettement important des jeunes diplômés. Dans ces conditions, travailler pour une entreprise française inconnue représente certainement plus une étape, voire un bouche-trou, qu'une vocation. Et dans le cas d'un recrutement de séniors, il faut se poser certaines questions, préviennent les experts que nous avons interrogés : *"Pourquoi acceptent-ils de venir chez vous ? Ne serait-ce pas des troisièmes couteaux ?"* D'ailleurs, plusieurs interlocuteurs nous ont confié avoir été éconduits par des cabinets de recrutement, et tous ont subi des déboires avec leurs premiers recrutements. D'où le conseil unanime de nos interlocuteurs en cas d'installation sur le continent américain : **garder la R&D en France**, où elle reviendra moins cher, grâce au CIR et à des salaires individuels moins élevés, et où la fidélité des collaborateurs est plus grande.

Côte Ouest ou côte Est ? En ce qui concerne le lieu d'implantation, le marché doit être analysé en amont en fonction de l'activité. Si la technologie est très proche de la couche matérielle (comme les microprocesseurs) ou en lien intime avec les évolutions des infrastructures Cloud, par exemple, s'installer dans la Silicon Valley, au plus près des mastodontes de son écosystème, est une évidence. Il faudra donc se poser ces questions : Est-ce que mon entreprise a besoin d'un écosystème pour



"Entre l'embauche d'un directeur commercial et les frais de fonctionnement, il faut compter au moins un demi-million de dollars pour la première année."

Marie Landel
Marie Landel & Associates



"Il y a une seule occasion de bien faire, les erreurs auront des conséquences irrémédiables. Il faut accepter de poser des questions à ses pairs. Mais les Français négligent cette étape. Toujours est-il qu'ils ne se rendent pas compte de la valeur du réseau de ceux qui les ont précédés."

Marie Landel
Marie Landel & Associates



« Une entreprise qui s'implante à San Francisco bénéficie de la puissance de l'écosystème : Stanford, présence de nombreux fonds d'investissements, etc. »

Laurent Foata
Responsable de l'activité
Ardian Croissance

fonctionner ? Si non, où est mon marché ? Augure, par exemple, s'est installé sur la côte Est, car son marché (blogueur dans le luxe) se situe plutôt à New-York.

Si aucun impératif n'oblige à s'installer sur la côte Ouest, il vaudra mieux choisir la côte Est, plus intéressante financièrement, en ce qui concerne notamment les recrutements et les coûts immobiliers – à condition d'éviter les grandes villes. Bien entendu, il existe d'autres Etats où s'implanter, en fonction encore une fois de son activité et de ses clients. Ainsi, l'éditeur d'une solution pour des industriels ou des agriculteurs aurait plutôt intérêt à s'installer dans d'autres Etats, a priori moins prisés, mais au plus proche des clients potentiels.

Quoi qu'il en soit, pour toute implantation au Canada ou aux Etats-Unis d'une solution SaaS, il faut pouvoir justifier d'une plateforme sur le sol nord-américain.

Le marché nord-américain possède une dernière spécificité liée à la culture locale et au poids économique de l'industrie du logiciel : l'importance d'un bon réseau y est primordiale. Il est indispensable de disposer de relais sur place, capables d'introduire les éditeurs auprès des personnes qui comptent dans l'écosystème visé, pour recueillir les bonnes informations et s'appuyer sur eux par la suite. Bizarrement, ce conseil de bon sens est peu suivi par les Français.

Le reste du monde

Amérique latine, Asie, Europe du Nord, Europe de l'Est, Moyen-Orient : il y a là aussi potentiellement des marchés attractifs en fonction de l'offre logicielle dont on dispose. Mais d'une façon générale, ces destinations nécessitent **une forte adaptation culturelle** qui demande des années d'investissement – ou de s'appuyer sur un partenaire local, voire une acquisition.

- En Amérique latine, **le Brésil**, par exemple, est souvent cité par nos interlocuteurs. La dépense logicielle y est presque aussi élevée qu'en Italie, pour une croissance estimée d'ici à 2019 de plus du double, à 8,5%. **L'Argentine** et le **Mexique** peuvent aussi s'avérer intéressants pour les solutions visant les PME. La solution peut consister à nouer des partenariats avec des acteurs déjà bien implantés dans ces marchés. Plusieurs de nos interlocuteurs ont ainsi été embarqués dans des solutions plus globales, vendues par exemple par HP ou CSC. Bien évidemment, se faire repérer par de tels acteurs nécessite d'offrir une proposition de valeur très différenciante.
- L'Asie est une mosaïque de marchés très différents, tous plutôt complexes. A cet égard, **Singapour** présente un visage plutôt favorable aux expatriés et aux entreprises étrangères, comparativement au Japon, par exemple, et le marché logiciel n'y est pas négligeable : environ 2 Md€ en 2014, avec une croissance d'ici à 2019 approchant les 9% ! Singapour représente donc une bonne porte d'entrée en Asie : un de nos interlocuteurs n'hésite pas à comparer Singapour à « l'Asie pour les nuls ». **Le Japon** n'est pas impénétrable, mais s'y implanter correctement nécessite plusieurs années



« Le rêve de la Californie est bien toujours présent... mais cela veut dire 9 heures de décalage horaire et 12 heures d'avion. C'est très compliqué de travailler dans ces conditions. »

Marie Landel

Marie Landel & Associates

Peu souvent envisagé à cause de l'adaptation culturelle qu'il nécessite, le reste du monde comprend pourtant des destinations à fort potentiel, que ce soit en Amérique latine, en Asie ou au Proche-Orient

et, comme nous l'a confié un éditeur, cela relève davantage d'une démarche "un peu irrationnelle" que d'une stratégie pour conquérir l'Asie : "On ne peut pas dire que cela constitue une tête de pont en Asie, il s'agit d'un marché très insulaire". **La Malaisie**, qui sort de notre analyse comme une destination à privilégier, n'a pas été citée par nos interlocuteurs.

- Les gros marchés que sont **l'Inde** et la **Chine** sont intéressants sur le papier (respectivement 4 et 17 milliards d'euros), mais le retour sur investissement est délicat à établir, vu les efforts à fournir pour pénétrer des marchés où les prix sont très bas et où les soucis liés à la propriété intellectuelle régulièrement rapportés. Un expert raconte : "Le marché chinois n'est pas évident du tout, il y en a qui en reviennent. Un peu déshabillés, d'ailleurs. Il y a les problèmes de traduction, de piratage... "
- L'Europe de l'Est représente dans son ensemble un marché de 7 Md€, avec une croissance annuelle moyenne de 7,7% d'ici à 2019. **Russie, Pologne et Turquie** en sont les principales régions (respectivement 2,5, 1,4 et 0,7 milliards d'euros). Si la Turquie ne pèse actuellement que 10% du total de la zone, elle affiche une croissance estimée à 13%. Il s'agit d'un marché dynamique, plus simple à pénétrer que la Russie, dont le mode de fonctionnement est plus insulaire, nécessitant de nombreux déplacements sur place, pour construire une relation qui devra s'inscrire dans le temps. La Pologne est relativement ouverte, à condition de l'aborder au travers d'acteurs bien implantés localement.
- Les pays nordiques (**Norvège, Finlande, Danemark et Suède**) sont relativement peu ciblés par les éditeurs, mais fréquemment conseillés par nos interlocuteurs. Ils représentent un marché de plus de 7 Md€, avec une croissance annuelle moyenne estimée à 3,4% d'ici à 2019. Il existe une compétition locale, mais ces marchés sont plutôt ouverts, notamment aux offres de services en ligne et au mode SaaS.
- Le **Moyen-Orient**, enfin, affiche des croissances alléchantes (9,4% pour un marché pesant déjà 5,7 Md€) et la France a de nombreux liens économiques avec les pays du Golfe comme avec Israël. Il sera néanmoins probablement nécessaire d'y tisser des liens personnels avant d'escompter développer sa propre affaire.

Comparaison des destinations les plus citées avec l'analyse de l'attractivité

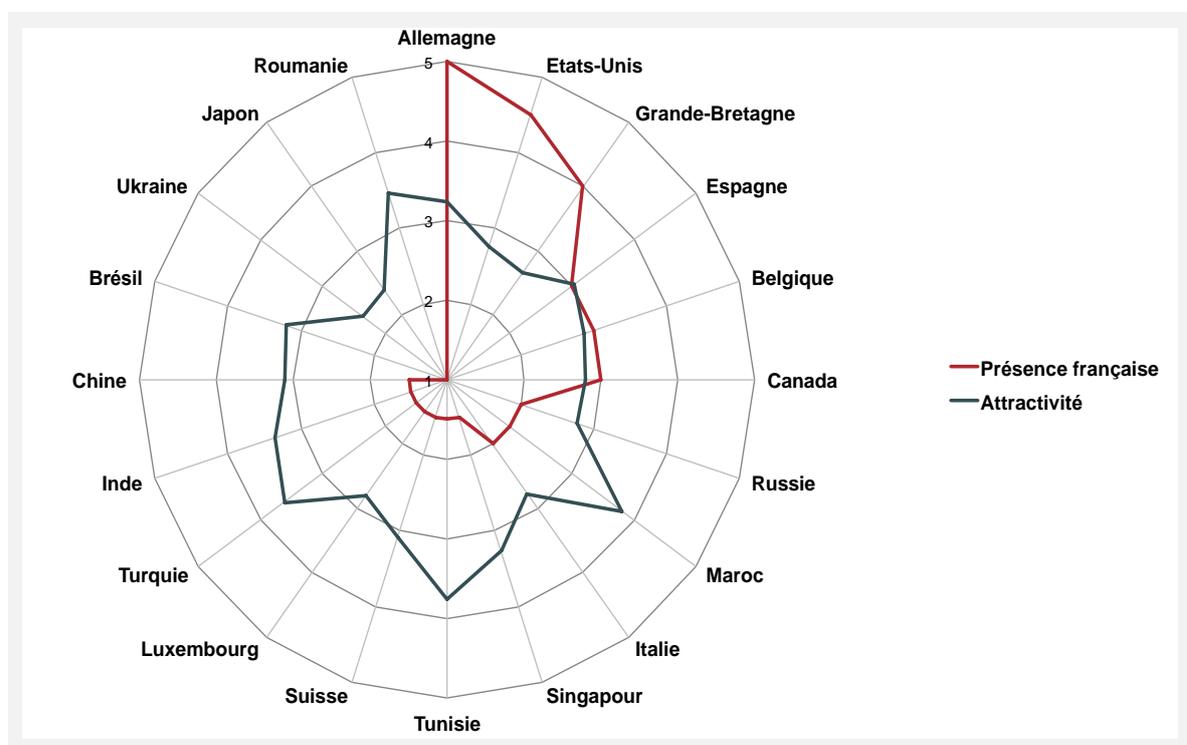
La comparaison de l'attractivité de ces destinations à l'export et des pays choisis par les éditeurs ayant répondu à notre enquête révèle un certain décalage : alors que la majorité des destinations à fort potentiel de croissance est peu, voire pas considérée, Allemagne, Etats-Unis et Grande-Bretagne sont sur-représentés par rapport à l'analyse de l'attractivité.

Pourquoi un tel décalage ?

Ces trois destinations constituent des marchés fortement consommateurs de produits logiciels, et les parcours à l'export y sont bien balisés, mais ce sont aussi les pays où l'intensité concurrentielle est la plus élevée (Figure 6). Nombre de destinations attractives ne sont pas aujourd'hui ciblées par les éditeurs (Maghreb, Moyen-Orient notamment), probablement en raison d'un contexte géopolitique difficile, d'un décalage culturel estimé comme bien plus fort (par rapport à l'Allemagne ou au Royaume-Uni, par exemple), du fait aussi d'une moins grande médiatisation des implantations dans ces destinations, par rapport à des aventures menées aux Etats-Unis, en particulier.

Figure 28. Comparaison entre les occurrences des pays cités à l'export dans l'enquête et leur degré d'attractivité

(Note de 1 à 5, pondération sur la croissance)



Comment choisir en fonction de ses propres critères

Le recoupement entre les destinations choisies par les éditeurs français et l'analyse de l'attractivité le montre bien : **il n'y a pas un, et un seul, bon choix, qui s'imposerait à tous**. Même les Etats-Unis, vantés par un grand nombre d'acteurs, ne représentent pas toujours une bonne destination. Un éditeur allemand nous a ainsi

confié ne pas vouloir s’y essayer, du fait d’une conception différente de certains processus métier. Les différences culturelles peuvent ainsi représenter une barrière quasi-infranchissable. Les marchés asiatiques sont de ce fait à analyser avec une attention toute particulière, car les différences culturelles sont importantes et l’Asie est composée d’un grand nombre de pays aux contextes très différents.

Même les éditeurs de logiciels d’infrastructure doivent prendre garde à ces notions, car les différences culturelles ne concernent pas seulement des processus métier ou des services du quotidien ; leur poids se fait aussi sentir dans l’approche commerciale, le service après-vente, etc. Un dirigeant ayant une bonne pratique de la culture d’un marché sera ainsi naturellement amené à privilégier ce critère dans le choix d’une destination stratégique. A l’inverse, si la culture d’un pays vous est totalement inconnue, il faudra privilégier d’autres destinations.

Exemple

Scality, éditeur d’une solution Cloud de gestion du stockage

90 collaborateurs, dont un tiers aux Etats-Unis

Profil international

Scality a démarré d’emblée en France, en Allemagne et aux Etats-Unis. L’éditeur réalise aujourd’hui 80% de son chiffre d’affaires à l’international.

Stratégie d’internationalisation

Vu la nature de son activité, il était évident pour Scality que la France représentait un marché trop petit. D’où le choix de s’implanter directement en Allemagne, plus grand marché européen, et aux Etats-Unis, une destination jugée « pas forcément indispensable » pour le commerce, mais « essentielle pour se faire admettre dans l’écosystème ».

Choix des pays

Le choix d’aller au Japon correspond à une décision « un peu irrationnelle ». Sinon, la société réalise des études d’opportunité. Ainsi, la véritable tête de pont en Asie est plutôt Singapour. Aux Etats-Unis, la société a fait le choix de s’implanter à la fois sur la côte Ouest (pour l’écosystème) et sur la côte Est (où elle a eu plusieurs succès commerciaux). Elle envisage maintenant les pays nordiques, au départ de la Grande-Bretagne, et l’Amérique latine. Par ailleurs, un partenariat avec HP permet de défricher certaines destinations, de commencer à y faire des affaires, comme au Brésil, par exemple.

L’analyse de l’attractivité constitue donc une première approche globale des marchés, mais ne saurait se suffire à elle-même. Le choix d’une destination stratégique devra aussi se faire en fonction d’autres critères propres à chacun. Citons notamment :

- **Les pays dans lesquels vos clients sont implantés** : un éditeur qui dispose de clients présents dans un pays pourra s’appuyer sur cette base pour se faire connaître et développer une stratégie d’implantation. C’est d’ailleurs souvent à la demande de tels clients que des éditeurs ont entrepris une démarche d’internationalisation. Ces clients avec lesquels on entretient des

Le choix d’une destination stratégique devra être fait en fonction de l’attractivité des pays et d’autres critères propres à chacun

relations privilégiées pourront vous mettre en relation avec d'autres prospects dans le pays, qui constitueront éventuellement les premières références totalement locales. Toutefois, comme on l'a souligné plus haut, saisir de telles opportunités n'affranchit pas de mettre au point une véritable stratégie d'internationalisation.

- **La démographie du marché visé.** Il s'agit ici tout simplement d'examiner le nombre et la typologie des prospects visés en fonction de son offre, qu'il s'agisse d'une clientèle de particuliers, d'entreprises de transport, etc. Ces informations pourront être recoupées avec la croissance des marchés logiciels par secteur vertical, que des cabinets locaux d'analyse du marché peuvent fournir (compter à partir de 1000€ pour un fichier).
- **Les pays qui montrent un intérêt certain pour votre offre.** Les acteurs ayant adopté une stratégie de « freemium » (avec un premier niveau d'usage gratuit) ou qui commercialisent leur progiciel en Open Source disposent de statistiques d'utilisation précieuses : le nombre d'ouvertures de comptes et/ou de téléchargements ainsi que les caractéristiques des entreprises ou personnes concernées sont des données importantes pour le choix. Bonitasoft, par exemple, n'a décidé de développer son activité au Brésil qu'après avoir constaté un nombre important de téléchargements. Il est aisé de se dire que, sauf appel entrant, ce cas de figure ne concerne que les acteurs de l'Open Source, du SaaS et des services en ligne. Mais rien n'empêche des éditeurs plus traditionnels de s'essayer à l'exercice, le cas échéant après avoir procédé à un 'repackaging' de leur offre permettant justement d'offrir un premier niveau d'usage.
- **Le paysage concurrentiel :** tous les éditeurs ou presque ont tendance à considérer que leur offre est unique sur le marché, qu'ils n'ont pas de concurrent. Ou du moins, pas de concurrent couvrant le même périmètre de fonctionnalités ou exploitant la même technologie. Quelle que soit la réalité sous-jacente, il n'en reste pas moins que c'est le regard des clients qui détermine le paysage concurrentiel. Ainsi l'éditeur d'un progiciel de gestion intégré aura beau expliquer qu'il n'est pas concurrent de SAP, il aura fort à faire s'il tente de s'implanter en Allemagne. A contrario, l'existence de concurrents sur un marché prouve l'existence d'un besoin et la volonté de s'équiper pour répondre à ce besoin. Une analyse des marchés locaux est donc à prévoir afin de pouvoir privilégier les destinations où l'intensité concurrentielle est ni trop forte, ni inexistante. Bien entendu, créer un marché dans un pays où la concurrence ne s'est pas encore installée est toujours possible, mais il s'agit d'une stratégie coûteuse, car l'éditeur devra supporter seul tous les frais liés à l'évangélisation et à l'éducation du marché, donc risquée. Par ailleurs, l'examen des concurrents livre de précieuses informations sur les attentes des clients, le modèle de distribution à privilégier, les réseaux de partenaires...

- **Les besoins locaux.** En fonction de leur développement économique, de leurs programmes d'investissement et/ou de transformation numérique, les pays et leurs entreprises peuvent avoir des priorités connues et documentées, vecteurs de formidables opportunités pour toutes les catégories d'éditeurs. Un pays comme le Brésil, par exemple, qui a des problématiques de transport et qui décide d'un plan de développement de ses infrastructures logistiques intéressera un éditeur de solutions de gestion logistique... à condition que tous les acteurs de la planète n'occupent pas déjà le terrain.
- **Les besoins d'expertise sur votre offre.** S'ils sont élevés, que la solution, pour être déployée, nécessite des efforts importants d'intégration ou de formation, il sera peut-être plus raisonnable de privilégier des destinations dont on maîtrise la langue, et en premier lieu des pays francophones. D'autant plus que dans certains pays, comme les Etats-Unis ou le Royaume-Uni, on s'attend aujourd'hui à pouvoir très rapidement utiliser un outil, grâce à une ergonomie sans faille, ainsi qu'à un guide complet décrivant les procédures pas à pas. Des besoins élevés d'accompagnement pèseront également très lourd sur la stratégie de partenariat à mettre en place : il faudra trouver des sociétés capables de fournir l'accompagnement demandé (en estimant leurs compétences techniques, leur empreinte sur le marché, etc.), nouer des relations avec elles, les former, faire du co-marketing et de l'avant-vente ensemble...
- **La distance du pays et la capacité, ou la volonté, du dirigeant à y passer du temps.** Développer son activité dans une destination stratégique réclame un fort investissement au dirigeant d'entreprise, qui devra soit s'installer sur place, soit y séjourner fréquemment, même et surtout en amont de l'implantation proprement dite. Il lui faudra en effet rencontrer ses pairs, prospects, partenaires et de façon plus générale les membres de son écosystème, pour nouer des relations interpersonnelles essentielles au business, embaucher les bonnes personnes, démontrer sa volonté de s'installer durablement dans le paysage, encadrer et motiver les équipes, etc. Cela a un impact évidemment considérable sur la vie de famille, et certains dirigeants préféreront privilégier des destinations proches pour cette raison.

Certains de ces critères sont inhérents à la nature même de l'offre, d'autres doivent être examinés à la lumière d'une analyse du marché visé. Il est possible de le faire sur un mode projet interne, en confiant à quelqu'un de son équipe parlant la langue la tâche d'effectuer des recherches et de répondre aux questions soulevées. On gagnera cependant beaucoup de temps en organisant un atelier avec un analyste de marché bien implanté localement. Après une première validation des hypothèses de départ à l'aide d'une matrice de décision intégrant l'ensemble de ces critères, on pourra passer à la vitesse supérieure en menant par exemple une enquête

téléphonique auprès des prospects ciblés, et/ou en confiant une mission spécifique à un analyste du marché, avant de prendre les premières actions concrètes d'implantation.

Ce qu'il faut retenir

- *Selon notre enquête, les acteurs français privilégient nettement les pays limitrophes et les Etats-Unis*
- *Une analyse quantitative et qualitative des plus grands marchés internationaux pour le logiciel met en exergue des destinations attractives qui n'étaient pas forcément envisagées par les éditeurs*
- *Les pays limitrophes choisis par les éditeurs français impliquent à chaque fois un risque, pour un coût toutefois relativement limité*
- *Les pays francophones, sur le continent africain notamment, éliminent la barrière de la langue et peuvent représenter de bons marchés selon les segments*
- *Les Etats-Unis font rêver mais présentent un niveau de risque élevé, à la hauteur des enjeux de ce marché*
- *Peu cité, le reste du monde comprend des destinations à fort potentiel, que ce soit en Amérique latine, en Asie ou au Proche-Orient*
- *L'analyse des potentiels de chaque marché n'est qu'un élément du choix. De nombreux autres critères doivent entrer en ligne de compte. Ils dépendent d'éléments personnels, tenant à l'offre elle-même, son mode de commercialisation, l'intensité concurrentielle, les contraintes exercées sur sa vie de famille...*



2.3. L'offre

Une stratégie d'internationalisation requiert d'examiner et probablement d'adapter son offre, ou n'en sélectionner qu'une partie, avant de pouvoir l'exporter. Il ne s'agit pas nécessairement de créer une offre spécifique pour l'export, mais de bien évaluer l'adéquation entre les marchés ciblés et l'offre qu'on propose. Toutes les industries se prêtent au jeu, même sur des segments a priori très matures, comme l'automobile, par exemple : un constructeur américain qui voudrait vendre des pick-up en France se cantonnerait à un marché de niche, et un constructeur français souhaitant vendre au Royaume-Uni devra prévoir un véhicule avec volant à droite...

Les adaptations pourront donc être minimales (la langue du logiciel et celle du mode d'emploi...) ou plus conséquentes, mais elles doivent dans tous les cas être pesées et financées : cet investissement est aussi à prendre en compte lors de la réalisation du « business plan ».

Préparer une offre adaptée à une démarche d'internationalisation

Prendre en compte la langue et les spécificités locales

Le premier niveau d'adaptation concerne la langue des utilisateurs visés, qui doit donc être proposée dans le progiciel. Sauf cas particulier d'utilisateurs très qualifiés qui maîtrisent l'anglais, la langue devra être celle du pays. Et tout doit être pris en compte : la documentation associée au progiciel et le site Web, mais aussi les processus de support, avec la possibilité par exemple que l'utilisateur ait sous les yeux un écran dans sa langue tandis que l'ingénieur support voit l'écran dans sa langue à lui.

Pour soutenir une stratégie de développement à l'international dans plusieurs pays, il sera nécessaire de prévoir techniquement l'accueil de plusieurs langues sur la même application. Un challenge difficile quand on aborde par exemple les langues asiatiques qui imposent un modèle de données ad-hoc et le respect des standards Unicode.

Au-delà de la langue, il faut tenir compte des différences culturelles qui peuvent induire des façons de faire et des attentes différentes. Les clients français, par exemple, ne se soucient guère des modes d'emploi ou de la documentation fournis avec un logiciel, tandis qu'un client américain attendra une documentation très complète, décrivant les procédures pas à pas.

Du côté des éditeurs métier, il faudra également adapter l'offre au contexte des clients, qui peuvent avoir des priorités différentes de ses clients habituels, et composent avec des réglementations différentes. La taille des entreprises dans le marché visé pourra aussi influencer l'offre qu'on y présentera : des secteurs dominés

Un client américain attend une documentation très complète, décrivant les procédures pas à pas

par les grands comptes en France peuvent être essentiellement un marché « mid-market » dans d'autres pays. Les préoccupations étant différentes, il faudra prévoir une version allégée de son offre. Si l'offre est modulaire, pas de souci. Dans le cas contraire, cela peut être l'occasion de réécrire son logiciel.

Une modification technique au service du business

Modifier son offre logicielle, la réécrire tout ou partie, est un exercice auquel se livrent régulièrement les éditeurs, même ceux proposant une offre en mode SaaS : les améliorations incrémentales n'empêchent pas, après 5 à 10 ans par exemple, de devoir modifier de façon substantielle son offre pour effectuer un saut technologique qui évitera l'obsolescence, permettra d'économiser sur certains aspects comme le stockage, etc. Les objectifs d'une telle refonte sont donc d'une part de mettre à jour les fondations techniques du logiciel, d'autre part de prendre en compte les nouvelles attentes des clients en termes de prise en main. Mais il s'agit d'un exercice coûteux, et partant souvent reporté. Etablir une stratégie d'internationalisation est un excellent prétexte pour un tel chantier.

Partir à l'international nécessite d'y aller avec les meilleures armes, donc un logiciel à jour, aux standards du marché. Cela vaut pour les éléments techniques (le langage, les possibilités d'interaction avec les systèmes existants, la capacité le cas échéant à exploiter des données en mémoire, etc.), mais aussi pour l'ergonomie de l'interface : ce qu'on peut prendre à première vue pour une retouche cosmétique est en réalité extrêmement important, pouvant aussi rapidement emporter l'adhésion d'un client que provoquer un rejet – quand bien même le logiciel serait, techniquement parlant, parfaitement adapté aux problèmes de l'entreprise.

Au-delà de la refonte technique et de l'interface, on peut profiter de ce chantier pour revoir plus en profondeur la façon dont son logiciel est proposé au client ; on touche alors directement à la commercialisation, et même au modèle d'affaires. Plusieurs possibilités sont à envisager selon sa situation et les ambitions affichées :

- **Rendre son offre modulaire.** Quel que soit le mode de commercialisation, en SaaS ou selon un schéma traditionnel, sous licence commerciale ou Open Source, la possibilité de proposer une offre modulaire ouvre l'ensemble des options qui suivent. Dans un pays où l'on a tout à prouver, la modularité facilite l'essai de l'offre par une personne ou par un département et ouvre la voie à un déploiement viral chez le client : si tout se passe bien, des collègues, d'autres départements, voudront eux aussi utiliser le logiciel, et s'enquerront d'éventuelles fonctionnalités connexes – proposées dans des versions plus complètes de l'offre ou d'autres modules.
- **Proposer un téléchargement gratuit.** Des offres sous licence Open Source ou en mode « freemium » se retrouvent dans tous les domaines – logiciels techniques, logiciels applicatifs et services en ligne – et donnent la possibilité aux utilisateurs de télécharger tout simplement le logiciel. Le modèle « freemium » permet d'utiliser une version basique de l'offre

Se lancer à l'international nécessite un logiciel à jour, aux standards du marché, tant d'un point de vue technique que pour l'ergonomie de l'interface

gratuitement (« free ») tandis qu'il faudra payer pour accéder à une version plus étoffée (« premium »). Dans le modèle Open Source, le plus souvent, le logiciel est gratuit, mais les outils connexes utiles pour une exploitation en entreprise ainsi que le support sont payants. Les deux modèles sont accessibles à tout type d'éditeur, moyennant une adaptation de l'offre en ce sens.

- **Offrir une période d'essai.** Un mois d'essai gratuit donne au prospect non seulement la possibilité de tester le logiciel ou le service en ligne, mais contribue aussi à ancrer l'idée que ce dernier est très rapidement utilisable dès la souscription de l'offre. Bien entendu, ce doit être le cas, et si les nouveaux logiciels et services sont conçus dans cette optique, cela peut nécessiter une réécriture dans le cas de logiciels plus anciens. Mais encore une fois, ce chantier aura aussi des répercussions extrêmement positives sur son marché domestique.
- **Inventer de nouveaux modèles d'affaires propres à son écosystème.** Dans la recherche d'un élément différenciateur et la réflexion sur son positionnement, il peut apparaître qu'un écosystème est déjà riche, mais qu'il manque un dénominateur commun, un élément fédérateur qui pourra faire l'interface avec plusieurs services pour le compte du client. La transformation d'une offre logicielle en plateforme d'intermédiation change totalement les perspectives pour un éditeur, qui peut ouvrir des accès gratuits à telle ou telle catégorie d'utilisateurs, et fera payer telle autre catégorie, ou bien percevra une dîme sur chaque transaction... Plusieurs modèles d'affaires sont possibles en fonction des domaines technologiques et métier considérés. Quoi qu'il en soit, de cette façon, non seulement l'éditeur propose un accélérateur à son client, mais il peut en outre lui éviter d'avoir à déboursier une forte somme d'argent au départ, et augmenter son chiffre d'affaires au fur et à mesure de l'utilisation de la plate-forme.

Quelle que soit la solution retenue, si on change profondément son offre, il faudra aussi adapter l'organisation en conséquence, a priori en recrutant quelqu'un maîtrisant la vente de ce type de logiciel. Aller à l'international avec une offre qu'on ne maîtrise pas serait en effet contre-productif !

Adapter son processus de conception

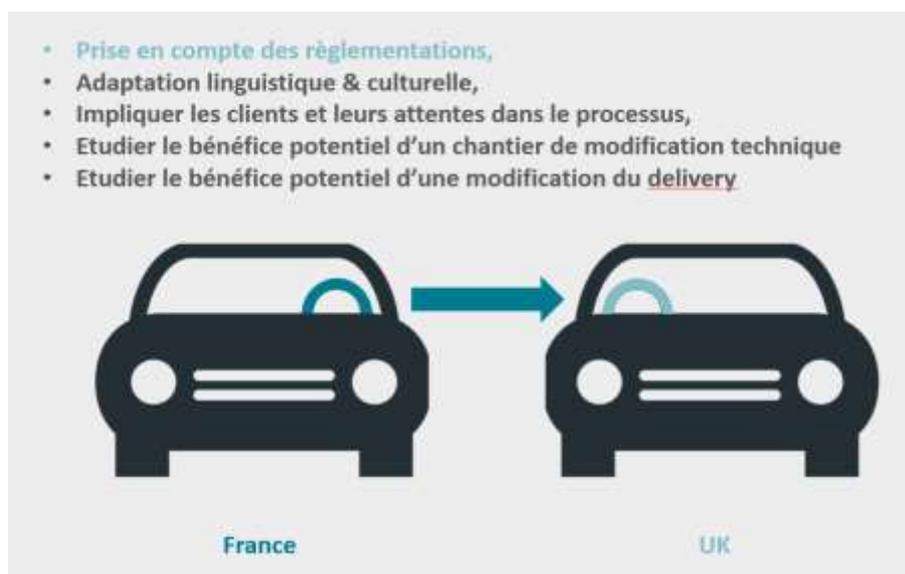
S'implanter dans un nouveau pays requiert de définir et mettre en avant un élément différenciateur et d'adapter son offre en conséquence – si ces étapes n'ont pas déjà été correctement effectuées pour le lancement sur le marché national ou si l'offre a fortement évolué. Cette réflexion fait intégralement partie de l'étape de marketing (cf. infra) ; elle n'est pas du seul ressort de la R&D. Elle met en évidence une indispensable réforme du processus de conception, qui doit être beaucoup plus ouvert qu'il ne l'est aujourd'hui chez nombre d'acteurs du logiciel.

Souvent, la responsabilité de l'innovation est toute entière déléguée à un département R&D, voire à une seule personne. Cela a pu permettre, par le passé, d'avancer relativement rapidement. Face à la multiplication des offres et aux nouveaux usages qu'elles induisent, il est vital que la R&D s'ouvre et collabore avec les équipes marketing, communication, finances, etc. Les signaux faibles détectés par certains collaborateurs pourraient très bien faire naître de brillantes idées. Et aider à mettre en avant des caractéristiques clés, alors que les concepteurs du produit ont tendance à mettre au même niveau toutes les fonctions de leur création.

Ce processus collaboratif devra aussi s'étendre pour inclure les clients : les clients français ayant déployé le logiciel à l'international, qu'on pourra considérer comme des clients pilotes – voire de premières références à l'étranger – et avec lesquels il faudra développer une relation très étroite, mais aussi les clients gagnés dans les pays visés, y compris dans des pays lointains, au besoin au travers d'outils et/ou de processus clairement formalisés. L'analyse des tendances de leur marché et le recueil de leurs besoins seront autant d'atouts précieux pour déterminer la feuille de route et concevoir les nouvelles versions de ses offres.

Le responsable de la R&D devra recueillir et valider les requêtes internes et externes, arbitrer entre les demandes court-terme des clients et la feuille de route initiale... et trancher sur ce qui doit être intégré dans chaque version. Car il est bien entendu qu'il ne faudra pas attendre d'avoir implémenté l'ensemble des fonctions demandées avant de lancer le produit, mais privilégier si possible un mode itératif, même pour des offres installées « on premise ». La capacité à montrer une feuille de route claire est un élément qui rassure autant les clients que les investisseurs.

Figure 29. Adaptation de l'offre - Les chantiers à considérer



Impliquer ses clients internationaux au travers d'outils collaboratifs et de processus clairs



« Le produit est constitué de nombreux modules, et nécessite normalement 100 à 200 jours d'intégration. Pour les USA, on a gommé tout le côté français, repackagé le produit, avec une approche industrialisée au maximum, une offre en SaaS sur un périmètre fonctionnel réduit pour une installation rapide, de façon à avoir les premières références rapidement, éviter les problèmes et temps d'intégration et de réduire le cycle de vente. Cette implantation attire maintenant des contacts en Australie, Canada et ailleurs, et à permis des retombées bénéfiques sur le marché intérieur (qualité du produit, commercialisation auprès de nouveaux segments). »

Daniel Lavigne
2MSens

Quels aménagements pour des offres « on premise », SaaS et grand public ?

Le cas des offres « on premise »

Une offre « on premise » peut très bien réussir à l'international, de nombreux exemples le prouvent. Néanmoins, des adaptations sont tout de même à prévoir. Outre la liste des possibilités établie ci-dessus (téléchargement gratuit, positionnement au cœur d'un écosystème, etc.), il faut considérer que, d'une façon générale, le maximum devra être fait en termes de pré-intégration et de « packaging », afin de privilégier le simple paramétrage par rapport à de l'intégration technique.

Autre élément à prendre en compte : les investisseurs rechignent aujourd'hui à financer des éditeurs de logiciel proposant uniquement des offres « on premise ». Si les éditeurs considèrent que **leur offre répond à un besoin identifié** et qu'ils ont un avantage compétitif, ils peuvent essayer de bénéficier d'aides publiques françaises et européennes pouvant éventuellement aller jusqu'à 3 M€. Difficile de toutes les lister ici ; le cabinet FRS Consulting estime qu'il existe 6 000 aides en Europe, depuis des fonds locaux, régionaux, jusqu'aux aides européennes, dont le dernier avatar, et le plus richement doté, est le programme « Fast Track to Innovation ». Rappelons que les subventions sont généralement nettes d'impôt. En revanche, cette méthode est relativement incertaine et plus longue et complexe qu'avec des investisseurs privés – d'où l'émergence de cabinets spécialisés qui font office de guichet unique, aident à monter le dossier et à solliciter les aides publiques les plus appropriées.

Si l'offre d'un éditeur apporte **une valeur différenciante, quasi-unique sur le marché**, et qu'il peut justifier de premières réussites à l'export, il pourra essayer de convaincre un partenaire financier. Sans succès déjà enregistré à l'international, les investisseurs refuseront certainement de considérer le projet ou, si le produit a montré son potentiel sur le territoire national, conseilleront peut-être une autre option : la transformation de l'offre sur un modèle SaaS, ou tout au moins la mise à disposition d'une offre SaaS en parallèle de l'offre classique.

Si l'offre n'est déployée qu'en France (ou de façon opportuniste dans quelques pays, par exemple dans les filiales d'un client), le fait d'adapter l'offre pour simplifier son modèle de commercialisation sera de nature à rassurer les investisseurs. Ils craignent en effet que si l'éditeur n'occupe pas lui-même le terrain avec une offre SaaS, un nouvel acteur n'apparaisse et ne rafle la mise.

En outre, être capable de proposer au client un choix de déploiement représente un argument de poids, à la fois :

- face à des clients qui hésitent sur le mode de déploiement à privilégier sur le long terme et qui sont ainsi rassurés de savoir qu'ils pourront changer d'avis ;

Les offres SaaS ne présentent généralement pas de différences fondamentales d'un pays à l'autre.

- face aux géants du logiciel, dont certains imposent une transition vers le SaaS à des clients qui ne le souhaitaient pas.

Les cas des offres SaaS et grand public

Dans le cas de jeunes pousses, les choses sont relativement simples : dans l'immense majorité des cas en effet, le logiciel ou le service est conçu d'emblée dans une optique internationale. Les difficultés techniques sont gommées et les difficultés financières aplanies, dans la mesure où les fonds préfèrent soutenir de telles stratégies de croissance assumées. **Dans le cas d'une entreprise opérant un virage à l'export**, une adaptation technique pourra s'avérer nécessaire, certaines offres étant déjà anciennes dans un contexte d'évolution technologique rapide. Si votre offre est bien packagée et aux standards du marché, c'est le virage culturel et organisationnel qui sera le plus difficile à prendre.

Les adaptations seront essentiellement liées aux études de marché – dans la phase amont du marketing – menées par des personnes natives de chaque pays visé, ou des cabinets bien implantés localement. Par exemple, les **formules de souscription** devront être bien travaillées pour rendre leur périmètre immédiatement compréhensible, et faire ressortir l'intérêt à entrer dans la catégorie supérieure, tout en fournissant dans chaque formule une offre suffisamment équilibrée pour répondre parfaitement à un besoin et à une catégorie de client.

Dans le cas des services en ligne, l'essentiel sera la personnalisation de l'offre en fonction de la culture et des habitudes de consommation des destinations ciblées. L'autre grand volet à prendre en compte est évidemment **la réglementation locale**, afin de ne pas prêter le flanc à des poursuites judiciaires (légalité de certains services, protection des données personnelles...).

Enfin, dans tous les cas, l'offre devra pouvoir justifier d'un hébergement local (dans le pays) ou au moins régional, la question de la localisation des données dans le Cloud revêtant une grande importance dans la plupart des grands pays consommateurs de logiciel.

Ce qu'il faut retenir

- *Inclure le retour des clients dans le processus de conception est primordial, afin de valider les hypothèses et modifier l'offre en fonction des attentes des clients à l'international, de leur contexte.*
- *Au-delà de l'adaptation à la langue, aux formats et aux standards internationaux, il faut aussi prendre en compte les différences culturelles, qu'il s'agisse du logiciel lui-même mais aussi de ce qui l'entoure, comme la documentation et le service de support.*
- *Si le secteur visé fonctionne très différemment, une réécriture pourra être nécessaire.*
- *Les chantiers de modification technique sont aussi l'occasion de réfléchir à la façon dont on délivre son logiciel, et, partant, à son modèle d'affaires. Néanmoins, on ne vend bien que ce qu'on connaît et maîtrise ; un changement de modèle nécessitera donc de s'entourer de personnes maîtrisant ce paradigme.*

2.4. Le marketing

Avoir un bon produit, une bonne technologie, est une condition nécessaire pour réussir à l'international, mais ce n'est pas une condition suffisante. En réalité, dans le logiciel, le leader d'un marché est rarement celui qui a le meilleur produit, mais celui qui a été le meilleur dans son positionnement, qui est arrivé au bon moment avec les bonnes réponses aux besoins des clients. Tous les étudiants de MBA ont planché sur le cas d'étude des formats de vidéo VHS et Betamax. Le musée du logiciel, s'il existait, serait pavé de solutions à la Betamax – d'excellents produits qui n'ont jamais trouvé leur marché.

Même en France, où l'on prône l'excellence technique, le marketing des éditeurs américains a fait des miracles. Savoir maîtriser les codes du marketing est donc fortement recommandé pour se battre sur le marché français, et totalement indispensable si on veut espérer percer à l'international – et ce quel que soit le segment concerné ou le modèle économique.

DEFINITION

Le marketing se définit comme l'ensemble des actions qui ont pour objet de connaître, de prévoir et, éventuellement, de stimuler les besoins des consommateurs à l'égard des biens et des services et d'adapter la production et la commercialisation aux besoins ainsi précisés.
[Source : Larousse].

Faire du marketing une de ses priorités

Il n'est pas question que le marketing devienne la priorité numéro un de tous les éditeurs : un fonctionnement à la Salesforce.com, qui consacre plus de la moitié de son chiffre d'affaires à ses dépenses de marketing et ventes, n'est pas à la portée de tout le monde ! En revanche, sans aller jusqu'à de tels exemples extrêmes, il faut bien considérer que, statistiquement, **les éditeurs qui réussissent investissent plus dans le marketing et dans la force de vente que dans la R&D.**

Que ce soit pour des solutions à licence perpétuelle ou pour des modèles de souscription comme le SaaS, le business model aujourd'hui est basé sur l'acquisition rapide d'une grande base installée. Tout éditeur qui considère une stratégie d'internationalisation sera confronté à cette réalité et devra s'adapter en conséquence. Croire que la seule qualité technique de son produit suffira à ouvrir toutes les portes est une erreur. Tous les éditeurs, y compris les petites sociétés, devront élever le marketing au rang de priorité.

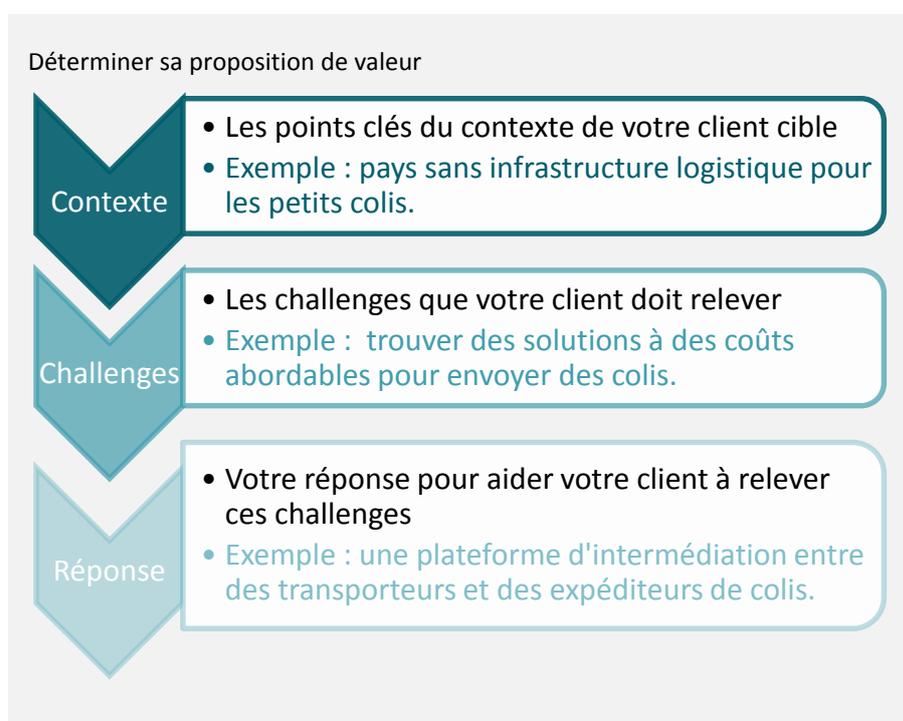
Définir sa proposition de valeur

Bien souvent, les éditeurs français se sont constitués en développant des solutions spécifiques pour leurs propres besoins ou pour les besoins d'un client, et en revendant leurs offres à des clients des mêmes secteurs métier et géographiques, sur un temps relativement long. Or, s'implanter dans un nouveau pays, cela revient un peu à créer une nouvelle société, avec la nécessité de se faire connaître en partant de rien ou de peu, et l'obligation de croître très rapidement.

Il est possible pour cela de s'appuyer sur les témoignages des premiers clients, mais surtout il faut être en mesure de présenter son offre de façon efficace, et pour cela

définir précisément sa proposition de valeur. Votre proposition de valeur doit convaincre en quelques secondes, quelques minutes tout au plus, un client que vous saurez répondre à son besoin. C'est la base du marketing et aucun éditeur ne peut s'en affranchir : il faut lui attribuer un financement/poste d'investissement dédié.

Déterminer sa proposition de valeur nécessite de se poser quelques questions. En particulier : à quels usages votre logiciel correspond-il ? Dans quels types d'entreprise ? Quels sont les bénéfices (pour les clients, pour les partenaires éventuels) ? En quoi votre solution fournit-elle une meilleure réponse que les concurrents identifiés par vos prospects ? Généralement, le chef d'entreprise lui-même et les concepteurs du produit ne sont pas les mieux placés pour aller au fond de ces questions, et l'intervention ponctuelle d'un consultant externe (compter de 5 à 10 000 €) permettra de se dégager de l'affect et de positionner au mieux son offre.



Ce n'est qu'après avoir répondu à toutes ces questions et formulé une proposition de valeur qu'il sera possible de passer à la phase de marketing & communication : communiquer sur cette proposition, au travers d'un site Web, de relais de communication, d'événements, etc.

Adopter les codes du marketing international

Les Français ont tendance à penser que la qualité du logiciel et ses caractéristiques techniques sont suffisantes, parlent pour elles-mêmes. Le marketing international, dont les éditeurs américains ont imposé les codes, privilégie une approche orientée usage : quels sont les soucis des clients et comment le logiciel réglera ces problèmes. Le public est désormais très réceptif à ce type d'approche, pas seulement aux Etats-Unis, mais partout dans le monde... y compris dans notre pays. Plusieurs de nos

interlocuteurs l'ont spontanément affirmé : la refonte des offres, des messages, des supports de communication, etc. leur a servi également sur leur marché d'origine.

Exemple

Editeur de logiciels B2B, 30 d'existence, ayant basculé vers le mode SaaS

Profil international

L'éditeur a démarré d'emblée sur l'idée d'être un acteur international, de façon à rentabiliser les investissements en R&D.

Stratégie d'internationalisation

De nombreux pays ont fait l'objet d'une ouverture de filiale (Allemagne, Royaume-Uni, Italie, Espagne, Etats-Unis, Singapour, Malaisie...) Chaque implantation prend un à deux ans. Le produit est distribué dans près d'une cinquantaine de pays.

Rôle du marketing

En France, estime cet éditeur, l'approche est trop technologique et pas suffisamment marketing. Or, les différentes étapes du marketing (identification des besoins, réponse à ces besoins, définition des produits...) sont nécessaires. Cette étude approfondie du marché sert notamment à avoir la certitude qu'il sera possible de créer une filiale qui contribuera à la marge du groupe.

Puisqu'il faut adopter une culture internationale dès lors qu'on souhaite se développer à l'export, le marketing est la fonction par excellence qui doit adopter les codes internationaux et adapter son fonctionnement. Les jeunes éditeurs, qui pour la plupart pensent international dès leur création, l'ont bien compris. Ils sont nombreux à choisir un langage universel : celui de l'image pour raconter une histoire (« story telling ») avec des dessins qui expliquent les difficultés auxquelles les entreprises sont confrontées ou les challenges qu'elles doivent relever et comment le progiciel va permettre de réussir.

Ce n'est pas inné. Même pour un éditeur ayant attribué une responsabilité marketing au sein de son équipe, la transformation n'est pas aisée. Il convient donc de s'entourer de personnes maîtrisant ces codes ; il peut s'agir de spécialistes anglo-saxons du marketing, mais aussi de Français ayant travaillé pour des sociétés internationales en tant qu'expatriés ou au siège d'un éditeur international – à condition d'avoir fait partie de l'équipe dite globale ou « corporate » et pas seulement de l'équipe locale. Ces profils existent, et ne sortent pas uniquement de géants comme Microsoft, Salesforce.com ou SAP. De nombreux éditeurs de taille plus modeste emploient en France ou ailleurs pour leur marketing des hommes et des femmes de talent qui constituent un réel vivier de candidats.

La personne en charge du marketing devra faire partie du comité exécutif afin de participer aux décisions stratégiques et d'être en position de défendre les besoins et points de vue de l'éditeur. Ce responsable du marketing et, le cas échéant, son équipe, **travailleront en anglais** avant de le faire dans une langue locale.

La refonte des offres, des messages, des supports de communication, pour l'international se révèle utile aussi pour le marché d'origine

Concrètement, cela veut dire que tous les matériaux marketing (site web, livres blancs, campagnes d'emailing, communiqués de presse, etc.) seront rédigés en anglais (et pas en français !), puis éventuellement localisés (c'est-à-dire traduits et adaptés) en français ou dans toute autre langue des marchés visés.

Comment structurer concrètement les domaines du marketing

Traditionnellement, la fonction marketing s'organise autour de quatre domaines :

- Le marketing stratégique
- Le marketing produit
- Le marketing communication
- Le marketing terrain

Cette organisation peut se traduire par un découpage organisationnel différent suivant la taille de la société et le nombre de personnes rattachées au marketing, son implantation géographique et ses budgets. Quoi qu'il en soit, même si la fonction marketing est concentrée sur une seule personne, ces quatre dimensions devront être prises en compte lors de la mise au point d'une stratégie marketing. Les exemples d'action ci-dessous proviennent directement de l'expérience des éditeurs que nous avons interrogés et concernent donc aussi bien les acteurs du logiciel d'infrastructure que ceux du logiciel applicatif, ceux du SaaS et des services en ligne comme ceux disposant d'une offre traditionnelle.

Le marketing stratégique : positionner sa société sur son marché

Le positionnement stratégique de l'éditeur n'est certes pas du seul ressort de la fonction marketing, mais il est piloté par le patron du marketing (rôle qui peut se cumuler avec un autre rôle de direction), en collaboration avec le ou les dirigeants et, le cas échéant, avec le reste de l'équipe de direction. Son objectif est de définir la vision de l'éditeur (son objectif stratégique à long terme) et l'exécution opérationnelle de cette vision, articulée du point de vue du client.

Ces éléments peuvent paraître abstraits, mais ils sont en réalité très structurants, et impactent l'ensemble des messages qui seront développés par la suite. En particulier, ils seront utilisés pour créer le document de référence des messages délivrés aux clients comme aux collaborateurs. Ils permettent ainsi à toute l'équipe d'être alignée derrière les mêmes concepts.

La détermination du marché cible est l'autre facette de ce positionnement stratégique. Il existe deux options pour un éditeur :

- **se positionner sur un marché existant** : option de loin la plus pragmatique, mais qui nécessite de bien maîtriser les différentiateurs par rapport aux

acteurs existants ; d'où l'intérêt du travail en amont sur la proposition de valeur ;

- **ou tenter de définir un nouveau marché** : option qui doit être considérée avec attention, car qui dit marché non identifié dit aussi souvent budget client non identifié... sans compter les difficultés à se positionner dans les études des analystes ou à expliquer en quelques minutes ce que l'on fait à des investisseurs potentiels.

Les sociétés d'analystes segmentent le marché du logiciel sous tous ses angles. Il peut être intéressant de se référer à leur taxonomie – notamment pour expliquer son positionnement aux investisseurs comme aux clients – sans pour autant se sentir tenu de coller précisément aux définitions données. Si le travail sur la proposition de valeur a été correctement effectué, il est tout à fait possible de s'affranchir des découpages existants.

Ce travail est piloté par le patron du marketing lui-même. Dans certains cas, on pourra se faire accompagner d'un consultant freelance, en particulier si la fonction marketing est assurée par une personne qui n'a jamais piloté ce type de processus – il faudra alors prévoir une prestation de plusieurs jours (compter moins de 10 000 €). Des achats d'études et de chiffres de marché peuvent aussi aider à mieux se positionner (des fichiers sont disponibles à partir de 1 000 € environ l'unité, tandis que des abonnements annuels peuvent être souscrits à partir de 10 000 € pour un pays).

Le marketing produit : mettre les utilisateurs et non la technologie au centre du message

Le marketing produit réconcilie les fonctionnalités proposées avec les attentes des clients en termes d'ergonomie, de rapidité de réponse, de bénéfice métier... Il s'agit donc d'une fonction sortante : elle articule le message vers le marché. Le marketing produit ne doit donc pas être confondu avec le management produit, qui est une fonction « entrante » de collecte de besoins et de pilotage des spécifications. Les deux fonctions sont toutefois étroitement imbriquées, et des traités entiers ont été publiés sur le partage des responsabilités et les structures hiérarchiques possibles – ce qui n'est pas le sujet ici.

En partant de la vision stratégique, le marketing produit créera un document de référence des messages, qui définira qui sont les utilisateurs, explicitera leurs caractéristiques, leurs besoins, les réponses à ces besoins, les caractéristiques uniques du produit, etc. C'est en déplaçant le focus du terrain des avantages techniques vers celui des bénéfices fonctionnels et des gains de temps ou d'argent qu'il captera l'attention du public visé.

Selon les marchés visés et la nature de l'offre, le marketing produit pourra mettre l'accent sur différents aspects. Par exemple, sur un marché établi, seront mis en valeur des arguments de prix, de coût d'utilisation, de productivité... Pour un nouveau paradigme, on articulera le message autour du gain fonctionnel, qui permet

Dans l'organisation marketing, le marketing produit est au service de toutes les fonctions : marketing communication, marketing terrain, commerciaux et partenaires

de réaliser plus vite et mieux des processus existants. Pour un marché non existant, il faudra mettre en évidence un besoin dont les clients n'avaient pas forcément conscience.

Dans l'organisation marketing, le marketing produit est au service de toutes les fonctions : marketing communication, marketing terrain – mais il se doit aussi de supporter les commerciaux sur des affaires stratégiques, de former et d'informer les partenaires : partout où la vision produit doit être articulée ou débattue, l'intervention du marketing produit est clé.

Du point de vue des coûts, en dehors des salaires, il n'y a pas de coût particulier à prévoir, le travail étant effectué principalement en interne.



« La clef pour se développer vite à l'international, c'est de bâtir très vite des outils marketing 'scalable' - Donc surinvestir dans les fondations digitales du marketing : sites web & blogs, optimisation du référencement, outils sophistiqués d'emailing et de gestion de bases. »

Ségolène Finet
CMO Talentsoft

Figure 30. Le marketing produit en fonction de la maturité des marchés

	Marché établi	Nouveau marché
Enjeux	Différentiation	Sensibilisation
Arguments	Prix – offre moins chère pour fonctionnalités équivalentes	Attente – besoin non-comblé auquel la solution répond
	Fonctionnalités avancées pour prix équivalent	Innovation – rupture par rapport à ce qui existe déjà

Source: analyses KPMG

Le marketing communication : être identifié comme acteur

Le marketing communication, ou « marcom » comme on l'appelle souvent, est responsable des vecteurs de communication de masse non sponsorisés (la frontière est parfois vague sur la définition du non sponsorisé, le sponsorisé étant du ressort du marketing terrain).

Ces vecteurs incluent généralement :

1. **Le site web**, dont une partie du contenu dérive du travail de positionnement stratégique, une autre partie du document de référence établi par le marketing produit, sans oublier le marketing terrain pour la génération de 'leads'. Les aspects techniques du site Web ne sont pas les plus compliqués ni les plus coûteux (une plateforme Open Source et un hébergement dans le Cloud, par exemple). En revanche, la conception en amont doit se faire avec l'aide d'un spécialiste en ergonomie et design, en agence ou en free-lance (compter environ 15 000 à 20 000 € tout compris, plus 10% de maintenance annuelle).
2. **Les relations avec les analystes**. Les analystes sont des prescripteurs du marché, ils influencent aussi bien les clients finals que la presse et les autres acteurs de l'écosystème. Se faire connaître est relativement simple et gratuit. En revanche,

**Le « marcom »,
une fonction
locale et /ou
corporate qui
gère les
nombreux média
pour accroître sa
visibilité sur le
marché**

se faire référencer dans une étude peut demander beaucoup plus de temps et d'effort (selon les types d'études et les cabinets) : il faut tisser une relation avec les analystes, comprendre leurs attentes, leur fournir des éléments chiffrés, les mettre en relation avec des clients – voire dans certains cas souscrire un abonnement (plusieurs dizaines de milliers de dollars) ! Ces efforts en valent-ils la peine ? Etre référencé dans une étude n'est pas forcément utile pour tout le monde, cela dépend à la fois du type d'offre, du pays ciblé, de la clientèle visée... Les grands cabinets américains pourront ainsi s'avérer utiles pour pénétrer des grands comptes aux Etats-Unis et dans les marchés anglo-saxons. En revanche, si on cible des PME aux Etats-Unis, ce ne sera d'aucune utilité. Et si on cible des grands comptes en Europe, par exemple, des référencements par d'autres types de cabinets (CXP Group, Radar Eco, Net Consulting, Ovum, Lünendonk...), ayant une connaissance et une assise plus locales, sera plus judicieux. Enfin, certains domaines ne sont pas couverts.

3. **Les relations presse (RP)**, qui nécessitent de travailler avec des attachés de presse locaux, bien connectés avec le tissu des journalistes et autres blogueurs/influenceurs. Attention cependant aux coûts, qui peuvent vite s'envoler (voir ci-dessous). Le domaine de la presse est en mutation permanente (la presse traditionnelle est en crise) et l'investissement dans une agence de relations presse, en particulier dans plusieurs pays, peut rapidement représenter un budget élevé (2 000 à 6 000 € par mois en Europe, 5 000 à 15 000 € par mois aux USA). Avoir un porte parole local (le patron de pays, ou le directeur commercial local, par exemple) est généralement requis car l'anglais ne passe pas partout. On fera donc attention à ne pas investir trop en avance de phase du développement commercial local. La mesure de l'efficacité des relations presse reste aussi un terrain mal défriché.
4. **Les média sociaux**, allant de Twitter, LinkedIn ou Facebook à des blogs ou autres supports spécifiques. Attention, même si les coûts sont plus abordables, les média sociaux ne sont pas les relations presse du pauvre. Il s'agit ici plutôt de délaissier un peu le marketing de masse pour aller vers le marketing de l'influence, en visant spécifiquement des influenceurs, des gens qui font autorité dans leur domaine, en espérant qu'ils parlent de vous, voire qu'ils se fassent l'avocat de votre produit. Des agences et des produits existent pour repérer ces influenceurs et faciliter les interactions avec eux (compter moins de 10 000 € pour une prestation outillée).
5. **Les présentations** délivrées au cours de conférences, mises ensuite en ligne sur des sites de type Slideshare et Youtube, qui représentent autant d'opportunités de mettre en avant l'expertise technique/métier de certains collaborateurs, ce qui se reflète positivement sur l'image de l'éditeur.

Le marketing communication est-il une fonction « corporate » ou locale ? Les avis sur ce sujet divergent et il n'existe pas de réponse universelle. On peut néanmoins lister quelques critères. Ainsi, le « marcom » pourra être assuré depuis le siège, si la communication en anglais est possible dans la majorité des cas, si les équipes

Le marketing terrain est une fonction dans laquelle la maîtrise des techniques et outils est primordiale et pour laquelle il faut impérativement investir

business locales sont restreintes et si l'on peut se reposer sur des agences de relations presse locales de qualité. Un relais local avec le marketing terrain s'avèrera de toute façon nécessaire. En revanche, si beaucoup de messages doivent être traduits, si les médias sociaux doivent être actionnés localement/dans la langue locale, si les relations presse demandent une implication permanente, alors la fonction devra être assurée au moins en partie localement.

Le marketing terrain : générer de la demande

Le marketing terrain a la responsabilité de la « lead generation » : situé au plus près des équipes locales, il doit assurer la génération d'opportunités commerciales – ou « leads » – et donc préparer la vente des solutions et services associés. Une fois un lead généré et suffisamment qualifié, celui-ci est transféré aux commerciaux.

Le marketing terrain est probablement la fonction qui a le plus évolué ces dix dernières années. Grosse **utilisatrice de technologies numériques**, cette fonction utilise maintenant des plates-formes SaaS de retraitement automatisé des leads, de scoring, d'analyse prédictive... En amont et en aval des campagnes marketing, par exemple, l'utilisation d'outils d'automatisation et d'analyse permet un ciblage beaucoup plus précis, allant parfois jusqu'à la création du fameux «segment of one» : une individualisation complète de l'interaction.

C'est donc devenu une fonction dans laquelle la maîtrise des techniques et outils est primordiale : sous-investir dans ce domaine est une erreur à ne pas faire. A défaut de compétences en interne, de nombreuses agences proposent leurs services. Avec la croissance de la structure et des ambitions, il deviendra ensuite difficile de faire l'impasse sur le recrutement d'un responsable expérimenté.

Les campagnes exécutées par le marketing terrain restent néanmoins classiques :

- **Search Engine Marketing (SEM)** : les outils de type Google Adwords et ses dérivés comme le « retargeting » ciblent les requêtes des internautes pour leur présenter vos services ou produits. Ces solutions montrent cependant vite leurs limites (peu de clics sur les bannières, guère d'intérêt à voir 10 publicités pour un produit concurrent de celui qu'on vient d'acheter...).
- **Search Engine Optimization (SEO)** : moins cher sur la durée et plus accessible que le SEM : il s'agit de créer du contenu intéressant et de l'optimiser (sur le fond et la forme) pour remonter dans les résultats de requêtes des internautes. Prendre le temps de développer par exemple un blog bien fourni avec les bons mots clés sur son sujet d'expertise réclame des efforts mais relativement peu d'argent et c'est plus durable qu'une action coup de poing d'Adwords.
- **Créer du contenu spécifique** : Une pratique courante consiste à créer un contenu spécifique, le plus souvent sous forme de livre blanc, rédigé par ses équipes, par un freelance ou encore par un cabinet d'analystes ou une agence spécialisée : il faudra compter de 5 000 à 35 000 € environ selon le contenu demandé, les moyens mis en œuvre, la notoriété de l'auteur, etc.

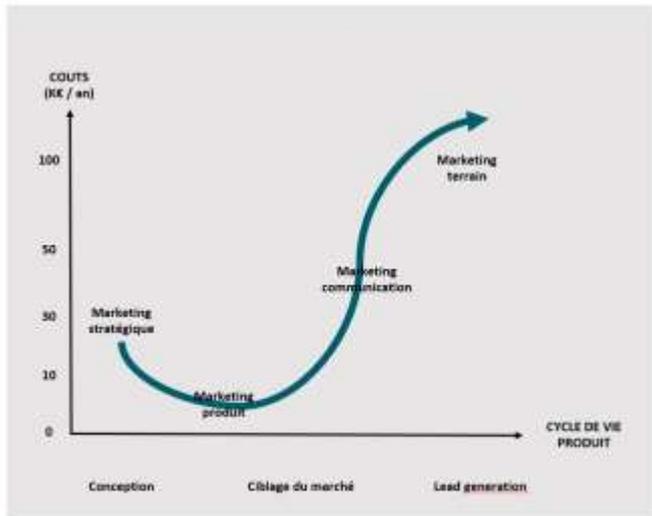
A défaut, il est possible d'acheter les droits de publication d'une étude d'un cabinet d'analystes local ou international (à partir de 10 000 €).

- **Les campagnes d'e-mailing** : il s'agit de mettre en avant des contenus différenciés (de type livres blancs, études d'analystes, etc.) et des offres les plus personnalisées possibles. Ces campagnes seront donc nettement optimisées par l'adjonction d'une couche d'analyse des bases de prospects et de leur comportement. Le coût des plates-formes d'emailing est très variable, il faut compter entre 100 et 1 000 € par mois.
- **Les salons et conférences** : il est nécessaire d'être sélectif car ces programmes sont coûteux, en budget et en temps. On peut commencer par cibler les événements où sont présents ses concurrents. Faute de budget pour y participer une année, on pourra aller malgré tout visiter un salon pour y prendre la température et discuter avec les exposants. Par ailleurs, les événements ne créent pas les mêmes opportunités dans tous les pays. Par exemple, l'Allemagne a une forte culture du salon, les entreprises s'y rendent pour acheter du logiciel. Aux USA ou au Royaume-Uni, on va plutôt à des conférences pour se former, et une exposition est souvent organisée en marge de la conférence. Le coût de participation à un salon est très variable, suivant la taille, l'audience, le lieu et le stand souhaité. A minima, il faut compter entre 5 et 10 000 € pour un premier niveau d'exposition.
- **Les événements ciblés** : séminaires, briefings, webinaires, « meetups », etc. Chaque pays, chaque région, a sa typologie d'événements, avec un objectif commun : repérer des personnes potentiellement intéressées par son offre. Par exemple, les Américains privilégient les webinaires (présentations en ligne) pour des raisons d'efficacité – mais faire un « executive briefing » (rendez-vous face à face) d'une heure dans telle ou telle ville peut aussi s'avérer très efficace si l'audience est très ciblée (la finance, par exemple). De plus en plus en vogue, les « meetups » réunissent des audiences techniques autour d'un discours non marketing et d'échanges entre pairs, souvent en fin de journée. Seuls des coûts logistiques sont alors à prendre en compte (lieu, buffet...). En revanche, pour que cela fonctionne, il faudra avoir mis en œuvre un bon marketing d'influence, permettant de réunir les gens qui comptent dans un domaine.

Tous les domaines du marketing doivent être envisagés, même si une seule personne les prend tous en charge



Figure 31. La stratégie marketing par domaines



Source: analyses KPMG

Exemple de démarche marketing pour se lancer à l'international

Les investissements à faire au siège

Comment internationaliser sa communication ?

- Investir dans un logo et une phrase d'accroche qui fonctionnent bien à l'international, ainsi que dans une charte graphique correcte.
- Investir dans un site web anglophone avec un anglais qui ne « sente pas la traduction » - cela vaut la peine de payer un stagiaire anglo-saxon pour être certain que l'anglais soit parfait.

Quelle équipe ?

- Même un petit éditeur, avec peu de moyens, devra, quoi qu'il arrive, avoir une personne officiellement en charge du marketing. On ne parle pas ici d'une assistante pour exécuter les programmes, mais d'un cadre de la société. Un des dirigeants peut jouer ce rôle, s'il a la sensibilité requise. Il est également possible de cumuler ce rôle avec celui de directeur commercial.
- Si l'on ne peut se permettre d'embaucher un directeur du marketing produit, le directeur marketing devra assumer ce rôle. Ces responsabilités sont critiques et doivent être traitées comme telles.
- Le directeur marketing peut assumer le rôle de responsable de marketing communication.

Comment positionner sa société ?

- Si personne en interne n'a l'expérience de ce processus, se faire accompagner par un consultant, de préférence un ex-directeur marketing travaillant comme freelance.
- Un petit éditeur ne pourra pas forcément se permettre de souscrire un abonnement à un cabinet d'analystes, mais pourra utilement, par l'achat ciblé d'études et de chiffres de marché, définir son marché à l'international et le paysage concurrentiel des marchés visés.

Quels outils de base utiliser ?

- Mettre en place dès le début un outil de gestion de la relation client avec un outil d'e-mailing intégré (il y a des options pas chères et simples maintenant, voire gratuites) et commencer à former ses commerciaux. Le travail sur la base client doit se faire dès le début, et rester une préoccupation constante.
- Les logiciels d'analyse et de « marketing automation » (automatisation des tâches destinées à transformer des prospects en clients) peuvent attendre un peu.

Quelle communication ?

- Pour les TPE, les réseaux sociaux sont beaucoup plus abordables que les relations presse, mais les utiliser à bon escient requiert tout de même une certaine expertise. Les premiers outils à mettre en œuvre sont un bon blog d'entreprise, qui permettra de nouer des relations avec les blogueurs influents du secteur. Si on y ajoute une présence régulière sur LinkedIn et sur Twitter, on peut arriver à une visibilité correcte à un coût environ deux fois inférieur au coût RP (relations presse) équivalent classique. D'ailleurs, les agences de RP ont créé une nouvelle pratique et adressent désormais cette communication numérique.
- Les cabinets d'analystes peuvent être de bons relais, mais cela peut nécessiter d'être guidé pour savoir à qui s'adresser et ne pas perdre son temps.

Les investissements à faire dans le pays cible

Il faudra bien sûr tenir compte des spécificités pays par pays. Par exemple, l'Allemagne est très sourcilleuse quant à l'utilisation des fichiers et à l'e-mailing, il faudra préférer des salons, voire des « roadshows », séries de conférences dans les principaux centres économiques du pays. Dans les pays nordiques, les tarifs sont généralement plus élevés et il n'est pas habituel de négocier les prix... Néanmoins, les actions ci-dessous représentent une bonne base de départ pour le marketing sur site.

Quels rôles mettre en place ?

Recruter un responsable en charge du marketing dans un pays donné est suffisant. Il est en effet possible de condenser les équipes de départ, suivant le profil des ressources disponibles :

- La direction du marketing produit peut être assurée par un des dirigeants qui aura une bonne connaissance du produit et du marché, avec le support du patron du marketing.
- La direction du marketing communication et terrain peut facilement rentrer dans les attributions directes du patron du marketing, utilisant le relais local du marketing terrain.

Il est donc possible de démarrer avec une seule personne au marketing, couvrant éventuellement plusieurs pays. Néanmoins, les exigences d'une croissance rapide pourront avoir raison de sa "bande passante" et une montée en puissance de l'équipe sera inévitable, au moins au niveau du siège.

Quelles actions mener en priorité ?

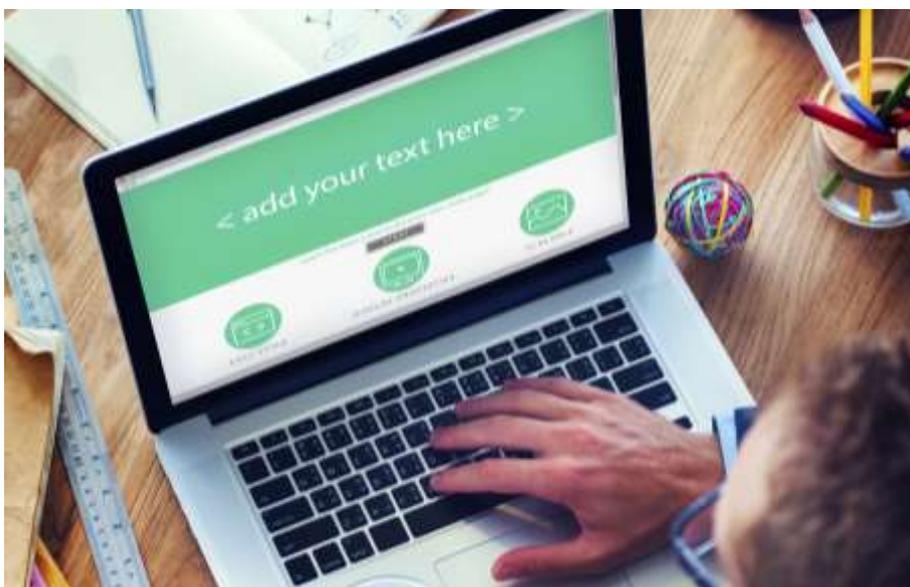
- Participation à un salon. La première année, on apprend, avec un stand « minime », et on regarde ce que font les autres. La seconde année, si le salon fonctionne, on investit dans un stand correct avec une animation qui attire les visiteurs sur le stand.
- Signature avec une agence de téléprospection qui peut obtenir des rendez-vous ciblés pour le commercial. Trouver une bonne agence de téléprospection est compliqué, il faut parfois en tester plusieurs. Il faut compter entre 200 et 250 euros par rendez-vous qualifié.
- Tester les événements de type « speed dating » pour le business. Ce sont des événements où un prestataire vous met en face de 20 DRH ou DAF (ou autre fonction) pendant une journée. Vous avez à chaque fois 30 minutes pour « vendre » votre solution. C'est assez cher (compter un peu plus de 15 000 € pour une vingtaine de rendez-vous) mais le retour sur investissement peut être positif si vous avez déjà de bons commerciaux mais pas assez de leads à leur donner.
- Enrichissement de la base de contacts en louant ou achetant des contacts. Dans les pays où ce n'est pas possible (Allemagne), on passe par des newsletters payantes.
- Campagne d'e-mailing. Avec une liste suffisante de contacts, on peut démarrer les campagnes d'e-mailing pour inviter des gens à des webinaires et/ou à partager du contenu.

Quelle stratégie numérique adopter ?

- La fondation : c'est un site web anglophone (et en langue locale ensuite au gré des moyens) qui fait « pro » avec des messages produits bien adaptés à l'audience, avec un logo et une charte graphique professionnelle. Il faut un

minimum de contenu sur le site (fiches produits, cas clients) avec un mix entre du contenu en libre accès et du contenu à accès qualifié (où les gens remplissent un formulaire). Mais on peut démarrer avec peu, il faut juste l'enrichir au fil du temps, donc prévoir la structure adaptée au départ.

- Ensuite il faut diriger les gens vers le site. Pour le référencement, cela vaut la peine d'investir avec un freelance spécialiste du référencement payant – afin d'optimiser sa dépense en mots-clés sur les moteurs de recherche. Le budget est très variable, mais on peut avoir des résultats avec 500 euros par mois, il ne faut donc pas hésiter à se faire un peu aider. Il faut aussi au minimum travailler le référencement organique du site, en ajoutant un blog et en travaillant le contenu spécialisé avec les bons mots-clés. Cela prend six mois pour avoir du résultat, il faut donc commencer tôt. Mais on peut démarrer en faisant écrire des articles par les collaborateurs, un stagiaire, voire des partenaires. Se fixer un rythme (un article par semaine) et s'y tenir.
- Dès qu'on a un article sur le blog, on le diffuse via Twitter et LinkedIn afin de, petit à petit, bâtir son audience.
- Si on dispose en interne de quelqu'un qui sait vraiment écrire, ou si on peut payer un cabinet pour le faire, on passe à l'étape au-dessus, et au lieu de faire des articles de blog on fait un livre blanc (donc entre 5 et 30 pages) – ou bien, si on a des compétences graphiques, une bonne infographie. Ici on peut tester des petits budgets de bannières pour faire la publicité du livre blanc auprès d'une population ultra-ciblée.
- Tout ce qui est publicité de masse, sur papier ou sur le Web, peut attendre. Il faut se méfier comme de la peste des offres de bouclage des magazines professionnels (papier ou en ligne) qui vous disent que la page vendue normalement à 40 K€ vous est soldée à 2 K€ si vous signez maintenant. La réalité est que pour que le lecteur d'un magazine vous remarque, il faut être présent dans le magazine sur 4 ou 5 numéros – donc le faire une fois dans l'année ne sert à rien.



Exemple de budget marketing

Tableau 11. Exemple de budget Marketing

En KE			N		N+1		N+2		N+3		N+4		
			Préparation		Ouverture Allemagne						Ouverture USA		
			HB	HH	HB	HH	HB	HH	HB	HH			
Siège	Management	Salaire Directeur Marketing			100	150	100	150	100	150			
		Equipe Marketing (2 personnes)			75	120	75	120	75	120			
	Marketing stratégique	Coût de recrutement Directeur Marketing	24	44									
		Consulting	3	10									
		Cabinet spécialisé	0	50								30	50
	Marketing Communication	Site web (évolution pour l'international)	20	30									
	Total		47	134	175	270	175	270	175	270	30	50	
Pays	Marketing Communication	Salaire Manager Pays			100	60	100	60	100		80	150	
		Salaire Product Marketing Manager									120	225	
		Site web (adaptation pays)			5	10	5	10	5	10	10	20	
		Agence de relation de presse (RP)					18	36	18	36			
	Lead Gen	Achat droit de publication d'un rapport Gartner											20
		Search Engine Marketing (SEM)			6	12	6	12	6	12	12	25	
		Search Engine Optimization (SEO)			2	5	2	5	2	5	5	10	
		Campagnes digitales (Emailing, Webinars, etc.)			5	10	5	10	5	10	10	20	
		Plateforme de marketing automation										60	
		Salon (coût/salon)					10	20	20	40		100	
		Etude et prospection	5	10									
		Meetups (5/année)			5	5				5	5	10	15
		Téléprospection (20 rendez-vous)						4	4	4	4		
		Speedating (20 rendez-vous)										8	16
		Base contacts			5	10	5	10	5	10	5	10	15
Total		5	10	28	152	115	207	130	232	265	676		
Total Siège + Pays			52	144	203	422	290	477	305	502	295	726	

HB : hypothèse basse

HH : hypothèse haute

Index des coûts marketing pour les pays limitrophes (base 100 pour l'Allemagne), hors salaires :

Royaume-Uni	150
Allemagne	100
Italie	80
Espagne	70
Benelux	50

Ce qu'il faut retenir

- *Même les tout petits éditeurs doivent faire du marketing une de leurs priorités dès lors qu'ils envisagent de croître à l'international*
- *Tous les domaines du marketing doivent être envisagés, même si une seule personne les prend tous en charge : les différentes étapes constituent une chaîne importante et très structurante, de la définition de la proposition de valeur à la création d'opportunités commerciales.*
- *Le budget à consacrer au marketing ne doit pas être sous-estimé. Une personne disposant d'une bonne expérience internationale peut prétendre à un salaire élevé, et des budgets doivent être prévus pour les freelances, agences et cabinets à même d'apporter leur expertise sur certaines étapes-clés.*
- *Il faut adopter les codes du marketing international (mis en œuvre avec succès par les éditeurs américains) pour gagner en visibilité et en lisibilité auprès des marchés internationaux.*
- *Le référencement au sein d'études de cabinets d'analystes américains est possible pour tout éditeur disposant déjà d'une base installée et de moyens relativement conséquents, mais c'est loin d'être indispensable.*
- *Le marketing se déplace sur le terrain du numérique, il est indispensable de suivre ce mouvement, avec les bonnes compétences et les bons outils.*

2.5. La stratégie commerciale

Pour assurer son développement international, il faut définir une stratégie commerciale avec des orientations générales et des orientations par pays. Il s'agit notamment des moyens qu'on pourra mettre en place pour initier sa présence dans un nouveau pays via des premières références du ou des modèles de distribution à adopter.

Obtenir et capitaliser sur ses premières références

Les premières références sont extrêmement importantes car elles apportent de la légitimité sur le marché ciblé. Les prospects veulent en effet parler à des clients proches d'eux, tant d'un point de vue géographique que métier. Les clients français de l'éditeur présents à l'international représentent donc un atout important et, on l'a vu, un critère de choix d'un pays cible.

Pour tirer profit le plus possible de ces premières références, des liens plus étroits pourront être recherchés avec au moins un « **client référence** » qui pourra être cité en exemple, qui pourra intervenir lors d'événements que vous organisez, etc.

Selon les caractéristiques de l'offre, la taille et la nature des clients cibles, la typologie de clients références sera évidemment différente. Pour gagner en notoriété et crédibilité, le choix du client référence devra donc tenir compte de la cible commerciale prioritaire.

Pour certains éditeurs comme Bonitasoft, présenté dans le § 2.1.2, mais aussi pour tous ceux qui choisissent un pays parce qu'ils y ont déjà des clients, les premières références existent avant la décision d'investir. Pour les autres, il convient d'obtenir ces premières références le plus rapidement possible, en faisant le cas échéant les concessions nécessaires, notamment en termes de rentabilité. Le financement de cette première étape doit alors être pris en compte dans le budget du projet.

Par quels moyens décrocher ses premières références ?

Parmi les dispositifs les plus efficaces, nous pouvons citer :

- l'utilisation d'un business model de type freemium ou open source (cf. L'exemple de Bonitasoft en 2.1.2) ;
- un partenariat 'produit' avec un éditeur dont la solution est complémentaire ;
- d'autres formes de partenariat (cabinet conseil, intégrateur) ;
- l'achat de leads ;
- la recherche de contacts sur des salons ou autres événements locaux.



« Pour gagner une première référence internationale, tous les moyens sont bons, même accepter de perdre de l'argent sur cette première affaire. »

Emmanuel Olivier
COO Esker

Le partenariat produit a été choisi avec succès par Préactor, un éditeur de solutions de planification et d'ordonnancement industriel, qui a noué un très grand nombre de partenariats avec des éditeurs d'ERP et de MES (Manufacturing Execution Systems) auxquels il apporte une brique complémentaire. Aujourd'hui il revendique 4 500 petites, moyennes ou grandes sociétés clientes dans plus de 88 pays.

Comment capitaliser sur ses premières références ?

Dépasser les premières références constitue une étape essentielle et difficile qui fait l'objet de nombreux articles et théories, notamment celle de Geoffrey Moore («*Crossing the Chasm*») qui tente d'expliquer le gouffre qui existe entre les premiers acheteurs et les suivants.

Les recommandations pour éviter de tomber dans le gouffre sont :

- Segmenter au maximum le marché et se limiter dans un premier temps à une microniche dans laquelle le produit a une valeur ajoutée très significative, voire unique ;
- Il est alors plus facile de cibler ses premiers clients, voire un groupe de clients. Ce ciblage donne l'opportunité, à partir d'une première vente, de s'en servir comme référence auprès des autres clients du groupe ;
- La stratégie idéale est ensuite de trouver dans cette microniche le client référence, le champion, qui apportera le crédit, voire l'image de leader tant recherché ;
- Trouver ainsi un ambassadeur, tel qu'on le définit dans le marketing de l'influence, permet de devenir incontournable sur sa niche, puis de convaincre des clients plus conservateurs.

Cette stratégie peut être reproduite dans une nouvelle microniche, connexe à la première, avec l'avantage de l'expérience et de solides références.

Il vaut mieux adresser un petit segment bien délimité et bien étudié qu'un grand marché.

Figure 32. Capitaliser sur ses premières références



Source : analyses KPMG

Choisir son modèle de distribution

Le modèle de distribution est un élément particulièrement important de sa stratégie commerciale. Il peut faire l'objet d'une orientation globale, d'un choix par pays ou encore par cible de clients. La majorité des acteurs choisit d'adresser les grands comptes en direct et de développer l'activité auprès des PME avec des partenaires. Dans tous les cas, le choix du modèle de distribution doit être mûrement réfléchi.

Le choix doit être fait entre vente directe ou indirecte, mais aussi sur des modalités plus fines, sur la base de critères qui concernent votre offre et ses caractéristiques et votre stratégie d'internationalisation.

La vente directe repose sur le recrutement de ses propres forces de vente dans un schéma classique de prospection, avant-vente, etc. ou dans un schéma exploitant les outils Web aujourd'hui disponibles. On peut ainsi cibler aujourd'hui toutes les catégories de clients au travers d'un site Web bien fait (soutenu par un travail de marketing et de prospection), alors que certaines offres, destinées par exemple aux TPE, semblent a priori relever uniquement de la vente indirecte.

La vente indirecte repose quant à elle sur des revendeurs qui inscrivent l'offre à leur catalogue. Sur le marché des logiciels, les revendeurs sont souvent appelés des VAR, Value Added Resellers. La vente de logiciels est en effet une vente complexe qui doit le plus souvent être accompagnée de prestations de conseil, formation, intégration etc. Les revendeurs sont donc le plus souvent des partenaires qui participeront plus largement au cycle de vente du logiciel et qui peuvent aussi être partenaires après la vente, pour des activités de support par exemple. D'autres modes de partenariat peuvent être envisagés et notamment la participation du partenaire au développement du produit, notamment pour le localiser dans le pays cible.

Le modèle hybride s'appuie sur les deux modes de distribution, qui peuvent être déployés dans des pays différents ou pour des cibles de clients différentes.

Entre les deux modèles de distribution, très schématiquement, il s'agit de choisir entre manager des équipes éloignées ou animer un réseau de partenaires. Il s'agit aussi de préciser les processus de distribution et la répartition des rôles entre les différentes parties. Qu'il s'agisse de vente directe ou indirecte, ce n'est pas trivial. Organiser une équipe de collaborateurs ou animer un réseau de partenaires ne se fait pas du tout selon les mêmes méthodes, mais les deux requièrent de l'expérience et souvent un accompagnement pour en garantir la réussite.

Comment choisir son modèle de distribution ?

Pour un éditeur de logiciels applicatifs ou de logiciels d'infrastructure, on recommandera, de façon générale, un modèle de distribution hybride, avec une vente directe duale, sur le Web et au travers de commerciaux grands comptes, et un réseau de partenaires pour les PME. Les offres SaaS peuvent attirer des clients avec un site Web, mais pour développer convenablement son activité dans un pays stratégique, il conviendra de mettre en œuvre d'autres éléments, comme de la téléprospection et des accords avec des intégrateurs. Les solutions Internet nécessitent de leur côté des commerciaux capables de présenter l'offre à des

responsables fonctionnels, s'il s'agit d'offres professionnelles, ou à des partenaires commerciaux, s'il s'agit d'offres grand public.

Au-delà de ces cas généraux, différents critères doivent entrer dans la décision du modèle de distribution.

- **L'expérience acquise en France** est un élément important. Les éditeurs ont organisé leur société pour assurer l'efficacité de leur modèle de distribution, qu'il soit direct ou indirect, tant en termes de structure de la société par des liens étroits entre le département commercial et les départements marketing, support et la R&D notamment, que de procédures internes adaptées à ce modèle, mais aussi de savoir-faire, de relations avec les partenaires et le cas échéant les clients français présents à l'international. Répliquer ce modèle est a priori une bonne solution – sauf avis contraire d'un spécialiste du marché local.
- **Les clients cibles** : consommateurs, professionnels indépendants, PME ou grands comptes. Ainsi, un modèle direct, fortement soutenu par les technologies du Web, avec le recrutement d'un webmaster comme force de vente locale dans un processus très automatisé, peut être envisagé pour une cible consommateurs ou TPE. Adresser des grands comptes demandera une approche moins automatisée, avec une force de vente locale en propre ou chez un partenaire.
- **Les caractéristiques de l'offre et des projets** interviendront également dans la réflexion. Ainsi une offre qui nécessite de gros efforts d'intégration ou de ré-engineering de process pourra intéresser un intégrateur ou un cabinet de conseil qui pourra voir un intérêt fort pour son business à devenir votre partenaire et constituera pour vous un relai déjà reconnu sur le marché, capable d'accélérer votre développement.
- **La maturité des entreprises sur votre marché** va impacter la vitesse de développement que vous pouvez espérer. Si elle est faible, il pourra être intéressant de nouer un partenariat avec un acteur ayant une autre activité et pouvant gérer une montée très progressive de l'activité sur votre offre. Mais si vous le préférez, vous pouvez aussi gérer vous-même dans ce pays comme en France les investissements nécessaires à l'évangélisation du marché.
- **L'éloignement géographique et culturel** et la capacité de votre organisation à le gérer peut justifier un partenariat avec un acteur qui sera autonome sur ce sujet, mais il est aussi possible de recruter un manager local qui connaît bien le pays et saura intégrer vos équipes.



« Il est préférable d'employer des responsables locaux, avec une présence française en support. Un local a déjà un réseau, un vécu, la connaissance du pays, des usages... Alors qu'un Français passera des mois à tout comprendre. Cela doit être systématiquement doublé par des outils de suivi. Il faut un pilotage permanent, savoir où en sont les leads, voir comment on peut aider à générer les premières affaires... et impliquer toutes les équipes dans le projet international... »

Daniel Lavigne
2MSens

Les bonnes pratiques pour la distribution directe

Pour s'assurer d'une bonne connaissance du marché local et de ses modes de fonctionnement, **la force de vente sera recrutée localement**. Le plus souvent le manager est recruté en premier. Son réseau, en adéquation avec votre cible commerciale, et sa capacité à créer une filiale seront des atouts indéniables pour votre projet. L'objectif sera de recruter ensuite un ou deux commerciaux supplémentaires grâce à la signature des premières références.

Dans votre budget, vous devrez prévoir les coûts de recrutement qui sont évalués entre 4 et 6 mois de salaire pour rémunérer un chasseur de tête local.

Il faut également prévoir une période de formation et d'intégration qui se tiendra sur plusieurs mois pour assurer une très bonne connaissance du progiciel par cette nouvelle force de vente, et aussi pour définir les bons process de vente, adaptés au contexte local.

La localisation de la force de vente sera déterminée en fonction de deux principaux critères : le coût et la proximité des bassins de clients. En effet les coûts peuvent être très différents entre Reading, dans la banlieue londonienne, et Londres ou entre le New Jersey et New York. Par ailleurs, les bassins de clients sont très circonscrits dans certains pays comme en Allemagne où les institutions financières sont installées dans la zone de Francfort tandis que le high-tech sera plutôt à Munich.

L'animation du réseau des forces de vente est essentielle, surtout lorsque les filiales commerciales sont éloignées du siège. L'utilisation des réseaux sociaux permet de renforcer la perception de proximité et d'esprit de groupe, tout en réduisant les coûts. Les réunions téléphoniques périodiques doivent tenir compte des décalages horaires. Les différences culturelles évoquées au § 2.1.3 doivent être prises en comptes pour assurer une bonne intégration de toutes les équipes de vente.

Le commissionnement des vendeurs est un élément essentiel qui n'est pas géré de la même façon dans tous les pays. Ainsi, les pays anglo-saxons et les pays asiatiques n'appliquent pas de plafond. On peut toutefois prévoir, d'une façon générale, une répartition avec 60% de rémunération fixe et 40% de variable. Des modalités particulières devront toutefois être proposées pour les premières années, à la fois pour convaincre des commerciaux d'intégrer une filiale en création et aussi pour tenir compte de prévisions réalistes quant aux ventes les premiers mois ou années.

Les bonnes pratiques pour la distribution indirecte

Le choix du type de partenaire est un élément essentiel. Il doit résulter d'une réflexion sur le modèle d'affaires et les leviers de business apportés aux deux parties par le partenariat. Comme vis-à-vis des clients, vous devez définir votre proposition de valeur pour le partenaire, mais aussi ce que vous recherchez au travers de ce partenariat : des clients, une bonne connaissance du marché local, le soutien d'un acteur reconnu localement, un soutien local pour les prestations d'intégration et de formation etc. Votre proposition de valeur devra intégrer un calcul de la rentabilité que vos partenaires vont pouvoir dégager autour de vos offres.

Le recrutement du ou des partenaires peut se faire avec l'aide d'un cabinet qui connaît le tissu local des entreprises que vous recherchez. Outre une liste de candidats potentiels, un cabinet peut vous accompagner dans la construction du modèle de partenariat et/ou dans la prise de contact.

Même si, à terme, votre objectif est que votre ou vos partenaires vous apportent des clients, le plus souvent, vous devrez apporter les premiers contacts. De la formation, du co-marketing et de l'accompagnement pour les premières ventes sera également nécessaires.

Le coût d'une prestation de recrutement de 2 ou 3 partenaires peut être évalué entre 30 et 50k€.

L'animation du réseau de partenaires est aussi un élément essentiel. Un responsable des partenariats doit être identifié et intégré dans l'équipe de management de l'entreprise. Ce poste spécialisé peut être pris en charge par des spécialistes qui proposent leurs services en temps partagés pour plusieurs éditeurs.

Adapter les relations clients

Les nouvelles technologies permettent de déployer de nouvelles modalités de relation client, particulièrement intéressantes lorsque les clients sont éloignés. Il est ainsi possible de faire les premières démonstrations via des solutions de téléconférence. Certains clients ou plutôt certains interlocuteurs chez les clients, seront, par exemple, favorables aux échanges par chat.

Ces nouvelles modalités ne dispensent pas d'organiser des rencontres et des réunions, mais se révèlent intéressantes dans les premières étapes de prise de contact et ultérieurement pour répondre rapidement à des questions ou encore pour apporter de l'expertise pointue lors d'un projet de déploiement ou pour le support.

Ces nouveaux modèles de relations clients peuvent **aussi être la base d'une stratégie commerciale complète** avec par exemple un modèle de type Freemium qui permet d'accéder gratuitement à une partie de l'application ou une souscription gratuite pendant 30 jours, des modalités de souscription en ligne, un forum communautaire qui permet aux clients d'échanger leurs expériences etc. Ce modèle est utilisé assez largement par des éditeurs qui ciblent les petites entreprises, mais pas seulement comme l'illustre Bonitasoft (Cf. § 2.1.2).

Les relations clients sont un domaine où les codes culturels sont particulièrement sensibles et doivent donc être pris en compte. Ainsi, si en Europe, un commercial rappelle après quelques jours pour ne pas presser le client, aux Etats-Unis, ne pas rappeler rapidement est pris comme une marque de désintérêt. On comprend là l'importance du recrutement d'une force de vente locale, mais aussi de bien choisir le manager qui devra adapter les approches commerciales pour les adapter au pays.

D'autres partenariats

Les « **grands acteurs** » comme Microsoft, Google, Salesforce.com, Amazon, IBM recherchent des partenaires selon des modalités qui peuvent constituer des tremplins pour un projet international. Ainsi Microsoft soutient le développement d'add-on par ses partenaires qui sont référencés dans un catalogue international et qui peuvent ainsi être revendus par d'autres partenaires Microsoft hors de France. Google propose également une mise en avant de certains éditeurs de logiciels qui intègrent les GoogleApps. Salesforce, Amazon ou IBM ou même OVH peuvent ouvrir leur réseau de clients en rendant un éditeur partenaire visible, voire en le mettant en avant sur leurs places de marché. Des places sur lesquelles, même chez Amazon ou OVH, on trouve de plus en plus de solutions de gestion et non plus seulement des logiciels d'infrastructure.

Ce type de partenariat a un coût et sera donc intéressant soit si l'éditeur est déjà partenaire d'un de ces acteurs soit si les prestations proposées par le partenaire correspondent à d'autres objectifs ; typiquement, si la plateforme permet d'avoir un rayonnement international. Ainsi, un éditeur souhaitant développer une offre en SaaS devra choisir un hébergeur et pourra intégrer dans ses critères de choix ce qui pourra être proposé par son partenaire pour favoriser son développement international : présence dans les zones ciblées, notoriété, existence ou non d'un réseau commercial, etc.

Les **influenceurs** sont également des partenaires à prendre en compte. Dans chaque pays, les influenceurs (journalistes, analystes, conférenciers, autres prescripteurs...) doivent être identifiés pour s'assurer qu'ils vous connaissent et leur fournir des informations régulièrement, notamment sur vos réussites commerciales mais aussi sur vos événements, vos évolutions produits, etc.

Figure 33. Modèle de distribution

	Direct	Indirect
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Maîtrise du processus de distribution et du marketing ➤ Lien plus étroit avec le client ➤ Construction d'une image de marque 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Exposition rapide au marché ➤ Bénéfice d'une clientèle déjà établie
Enjeux	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recrutement local du management ➤ Animation de la force de vente ➤ Commissionnement des vendeurs adapté 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Choix du type de partenaire ➤ Animation du réseau de partenaires

Source: analyses KPMG

Exemple de budget des ventes

Le budget ci-dessous concerne un éditeur qui commercialise des logiciels B2B applicatifs en vente directe. Il a ouvert une filiale en Allemagne et trois ans plus tard aux Etats-Unis. En Allemagne, un recrutement a été réalisé en année N d'un directeur commercial allemand qui assure également la direction du pays. Un second commercial a été recruté en N+2. Aux Etats-Unis, un directeur commercial et un avant-vente ont été recrutés à l'ouverture.

Tableau 12. Exemple de budget des ventes

En K€		N		N+1		N+2		N+3		N+4	
		Préparation		Ouverture Allemagne						Ouverture USA	
		HB	HH	HB	HH	HB	HH	HB	HH	HB	HH
Siège	Formation			4	6					6	8
	Logiciel CRM			20	30	20	30	20	30		
	Total	0	0	24	36	20	30	20	30	6	8
Pays	Salaire Directeur Commercial			125	175	131	184	138	193	180	300
	Salaire Avant-vente				125		125		125	125	180
	Salaire force de vente							100	150		
	Recrutement	27	40			10	15			60	100
	Frais de voiture			6	8	6	8	12	16		
	Frais de déplacement			12	30	12	30	24	45	40	55
	Autres frais			1	4	1	4	2	6	3	6
Total	27	40	144	342	160	366	276	535	408	641	
Total Siège + Pays		27	40	168	378	180	396	296	565	414	649
Booking pays				0	100	200	400	600	800	0	200

HB : hypothèse basse
HH : hypothèse haute

Ce qu'il faut retenir

- *Les premières références dans le pays ciblé sont une étape essentielle qui doit être réalisée le plus rapidement possible, quitte à mettre de côté la recherche de rentabilité.*
- *Elles doivent être recherchées sur un segment précis sur lequel il sera possible ainsi de gagner en crédibilité et visibilité pour convaincre plus facilement les clients suivants.*
- *De façon générale, qu'on soit en mode SaaS ou non, il est recommandé de répliquer le mode de distribution qu'on connaît le mieux : le plus souvent direct pour les grands comptes, indirect pour les PME.*
- *Néanmoins, selon les pays, des modifications peuvent intervenir : il est essentiel de s'informer sur les modalités de chaque marché local.*
- *Ensuite, plusieurs critères propres à chaque éditeur doivent être analysés pour définir le mode de distribution directe, indirecte ou hybride et ses modalités d'application.*
- *Quel que soit le mode retenu, être accompagné pour recruter des collaborateurs ou des partenaires peut être nécessaire.*
- *Les nouvelles technologies, téléconférence, chat etc. constituent des outils qui peuvent faciliter les relations avec des clients éloignés.*
- *Exploiter les partenariats avec des « grands acteurs » internationaux est une option qui peut s'avérer payante.*



2.6. Les modalités **D'IMPLANTATION**

Un impact sur toute l'organisation

Une stratégie internationale dépend fortement de la culture et de la personnalité des dirigeants, de leur capacité à intégrer les codes internationaux. Manager une structure internationale, répartie sur plusieurs pays, plusieurs continents, avec des collaborateurs de culture différente, ne s'improvise pas. L'organisation devra être revue en conséquence, avec des personnes responsables de la stratégie globale, d'autres des partenariats, des ventes, du marketing, des ressources humaines... Tous ces rôles devront être décrits et pris en charge par l'équipe actuelle, élargie dès le démarrage du projet, le cas échéant avec des ressources externes ou partagées, puis progressivement étoffée en fonction du développement de l'entreprise.

Que l'on parle de logiciel SaaS ou non, d'offres professionnelles ou grand public, toutes les composantes de l'entreprise sont concernées :

- **Les forces de vente** sont les premières concernées avec leur extension sur le ou les pays d'implantation (voir aussi le paragraphe suivant). Une direction internationale des ventes doit donc être mise en place.
- **L'avant-vente** peut, elle, être partagée sur plusieurs pays, sous réserve d'un éloignement pas trop important et de la maîtrise de la langue. Les offres en mode SaaS et solutions Internet ont ici un avantage, dans la mesure où il est possible de donner accès à l'offre à distance et d'accompagner le client dans sa navigation et l'usage du produit.
- **Le support** doit lui aussi être prêt. Il faut pouvoir communiquer avec les utilisateurs dans une langue commune, mais aussi s'adapter à ses horaires de travail, etc. Aussi, selon la localisation géographique du ou des nouveaux pays et de leurs fuseaux horaires, il faudra faire évoluer l'équipe support ou s'appuyer sur un partenaire. De même que pour l'avant-vente, les offres en mode SaaS et solutions Internet ont ici un avantage puisqu'il suffit d'accéder au compte d'un utilisateur pour être en mesure de régler un problème.
- **La R&D** devra prendre en charge les adaptations de l'offre pour des raisons réglementaires ou autres (Cf. § 2.3). Des ressources spécifiques devront peut-être être intégrées à cet effet. L'organisation de la R&D peut être revue pour d'autres motifs et notamment pour rapprocher la R&D des clients ; le centre principal de R&D restera en France, tandis que des correspondants pourront être basés dans un ou deux pôles géographiques.
- **Le marketing** devra intégrer les nouveaux pays dans sa démarche et certaines fonctions devront être prises en charge localement (tout ce qui relève de l'analyse locale et des actions sur le terrain, notamment).

EXPERIENCE

Gemalto

Gemalto a mis en place une organisation en fonction de ses marchés : il a ouvert 24 centres de R&D répartis sur la planète. Un product manager local remonte les attentes des clients locaux et s'assure que l'équipe de R&D adresse ces attentes.

- Dans ce contexte en forte évolution, le **management** est également impacté par l'intégration de nouvelles personnes assurant de nouveaux rôles comme on l'a dit plus haut, mais aussi par le déploiement de nouveaux outils de pilotage et de communication pour assurer la cohésion des équipes internes et/ou externes et la coordination des actions menées.

Quelle structure adopter localement ?

Adresser un marché sans présence locale (directe ou indirecte) n'est pas une solution viable sur le long terme. Même des éditeurs comme BOX dont la distribution est largement réalisée sur le Web, ont pris la décision de recruter des équipes locales, en Grande Bretagne, France et Allemagne pour couvrir l'Europe.

La présence locale peut toutefois être prise en charge selon des modalités à définir selon le mode retenu pour la distribution (Cf. §. 2.5.2) mais aussi les moyens alloués à votre développement international.

- S'appuyer sur un ou plusieurs partenaires si un mode de distribution indirecte est retenu.
- Faire l'acquisition d'un éditeur présent dans un marché convoité.
- Ouvrir une filiale : c'est le mode d'implantation privilégié pour les destinations stratégiques, piliers de votre développement à l'international.
- Se doter d'une représentation commerciale : première étape pour tester le marché ou solution retenue pour assurer une présence dans des marchés moins stratégiques.

Outre le mode de distribution, le choix entre les différentes options doit être analysé au regard des éléments d'appréciation suivants : l'importance du time-to-market, le coût et le caractère stratégique du pays (*Figure 12*).



« Entre les Etats-Unis et la France, la définition des objectifs est la même. Cela dit, les méthodes de travail pour les atteindre sont fondamentalement différentes. Nous avons dû faire de gros efforts pour aligner les deux équipes et les faire travailler ensemble dans une bonne compréhension. Certains Américains et certains Français n'ont pas pu s'adapter. Globalement, cette période a été passionnante et difficile, mais les équipes ont considérablement progressé par l'apprentissage mutuel des cultures professionnelles. »

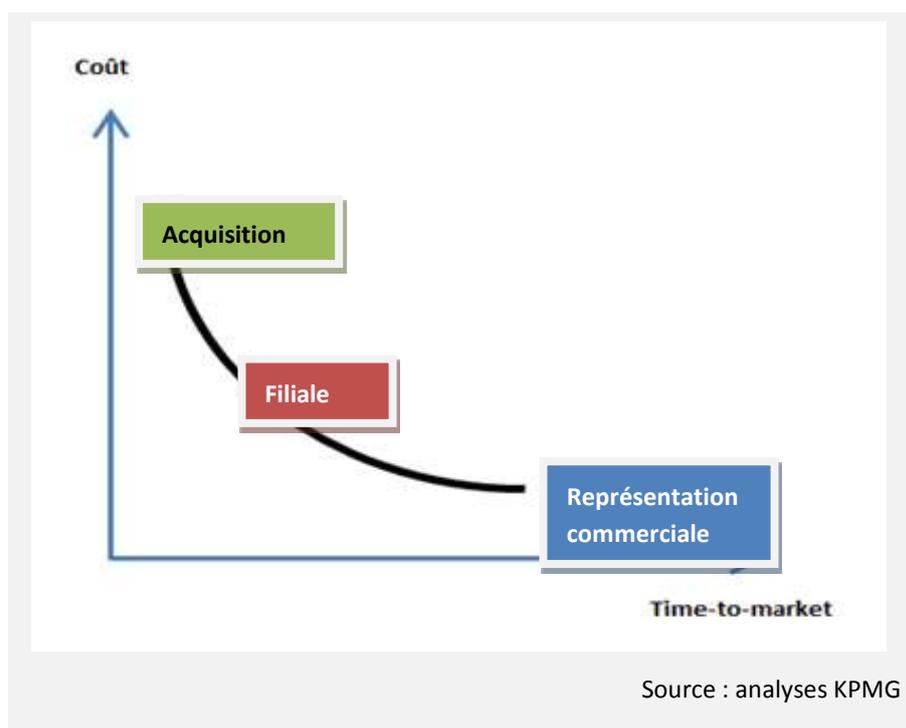
Jérôme Malavoy
PDG de Trace One



« Nous avons commencé par tester nos solutions sur les marchés que nous souhaitons pénétrer : nous n'avions pas besoin de créer de filiale à ce stade. Par la suite, constatant une appétence pour nos offres, il nous a paru évident que nous devons adapter notre organisation interne pour soutenir notre propre développement. Nous avons alors deux options : créer des filiales ou bien racheter des structures à l'étranger. Quoi qu'il en soit, le plus important est que le projet soit soutenu par une adhésion complète en interne. Penser international implique un changement de vision, d'état d'esprit, mais aussi de process. »

Stanislas de Rémur
CEO d'Oodrive

Figure 34. Des modes d'implantation variables en coût et en temps



L'ouverture d'une filiale ou une acquisition est le reflet d'une volonté de construire un vrai business local avec une implantation animée par des collaborateurs recrutés localement. En effet, être physiquement présent permet d'accélérer considérablement **l'ancrage dans le pays**. L'opportunité **d'acheter un acteur local** permet d'acquérir une distribution commerciale, un support local et parfois une solution technologique. Un éditeur raconte avoir procédé de cette façon pour s'implanter sur un grand marché européen : *"Il faut saisir les opportunités. C'est une stratégie de pénétration des marchés, mais qui a un impact: quand vous achetez un éditeur, vous êtes obligés de faire converger les plateformes, ce n'est pas simple... Ni d'un point de vue technique, ni du point de vue des clients, qu'il faut convaincre."*

Si l'opération est également coûteuse, elle a les faveurs des financiers, car **cela raccourcit le temps de développement** dans le pays et permet de disposer immédiatement de personnes compétentes, connaissant déjà le secteur et le tissu local.

Ouvrir un simple bureau – un ou deux commerciaux, éventuellement un(e) assistant(e) – peut s'avérer suffisant dans des petits pays non stratégiques.

L'équipe de management

Le management dans les pays cibles est un point important. Le recrutement d'un manager qui peut faire bénéficier l'entreprise de son réseau et qui a la capacité d'organiser la filiale est une recommandation assez largement partagée. A contrario, le management par un Français est souvent présenté comme une erreur par les éditeurs qui avaient pris cette option.

Cependant, il peut s'avérer très compliqué de recruter un manager expérimenté, disposant d'un bon réseau et sincèrement motivé par la perspective de développer la filiale locale d'un éditeur français. Son réseau personnel et les relations qu'on aura pu nouer lors de la phase préparatoire seront ici particulièrement utiles, davantage en tout cas que les cabinets de recrutement.

Faute de pouvoir embaucher un tel manager expérimenté (cela pourra intervenir plus tard, une fois la filiale mieux établie), le dirigeant ou l'un des dirigeants devra donner de sa personne. C'est l'une des principales bonnes pratiques. Un responsable de fonds d'investissement, par exemple, explique qu'un des dossiers sur lesquels il a travaillé concernait le développement d'un produit ayant vocation à s'ancrer dans l'écosystème de la Silicon Valley : *"La première chose que avons faite a été de vérifier que le dirigeant voulait bien déménager là-bas. C'était un pré-requis, avant de passer du temps sur le dossier."*

La présence d'un dirigeant, en résidence ou au travers de séjours très fréquents, est en effet nécessaire à plusieurs titres :

- Il montre la volonté, l'engagement de l'éditeur à s'implanter et travailler avec l'écosystème local ;
- Il transmet les valeurs de l'entreprise et veille à leur application;
- Il apprend des partenaires, des clients, du réseau au sens large, et peut prendre rapidement les décisions qui s'imposent;
- Il s'immerge et peut remonter au siège les bonnes idées et pratiques constatées sur place;
- Il réduit les risques par rapport à un dirigeant inconnu recruté sur place;
- Il apprend à connaître les gens et se constitue un réseau, qui servira plus tard à embaucher des gens compétents sur place.

L'équipe locale pour constituer la filiale sera complétée au fur et à mesure du développement local et des choix stratégiques qui ont été faits. Outre le patron de pays, il faudra recruter une force de vente ou un responsable des partenariats et un ou deux avant-vente selon la taille du pays. Le support sera généralement pris en charge depuis la France ou par un partenaire local et la R&D restera généralement en France. Le marketing pourra être localisé, éventuellement avec une personne en temps partagé dans une première phase. De même pour les fonctions administratives.

Faut-il procéder à une acquisition ?

Une acquisition est un accélérateur du développement à l'international

Une acquisition raccourcit considérablement le temps de développement dans le pays et présente d'autres bénéfices potentiels qui expliquent pourquoi les



« Envoyer quelqu'un pendant trois mois, recruter un DG et le laisser faire, c'est la porte ouverte au désastre. Si vous pensez qu'un pays est intéressant, alors le fondateur y va une semaine par mois, rencontre des clients, des distributeurs, des contacts français locaux du type CCI ou BusinessFrance, comprend l'écosystème. Au bout d'un an, il a déjà un premier client et commence à savoir qui recruter. »

Jérôme Lecat
CEO de Scality

opérations de croissance externe sont généralement vues d'un bon œil par les partenaires financiers :

- une base installée de clients et des accords commerciaux ;
- une équipe qui connaît le marché, les concurrents, l'écosystème, la culture, les règlementations, les clients... ;
- une structure de fonctionnement installée (bureau, support local...);
- le cas échéant, une technologie intéressante à valoriser ou des fonctionnalités complémentaires à l'offre existante.

Sur ce dernier point, une technologie SaaS pourra être intéressante pour un éditeur aujourd'hui exclusivement On Premise comme on l'a vu au § 2.3.3, notamment parce qu'elle a les faveurs des investisseurs.

Comment s'y prendre pour réaliser une acquisition ?

Compte tenu des montants en jeu pour l'achat mais aussi pour intégrer le produit et les équipes, il est utile de s'entourer de conseils.

A cet égard, les éditeurs français pourront bénéficier du savoir-faire français en matière de fusions et acquisitions, et d'audit d'acquisition pour identifier des cibles à l'étranger et cerner les risques.

Il est recommandé de recourir aux prestations de conseil fournies par :

- les cabinets de conseil en fusions et acquisitions qui effectuent les prestations suivantes :
 - Recherche et mise en relation avec la cible ;
 - Evaluation et rédaction de la lettre d'intention ;
 - Négociation.
- les cabinets d'expertise comptable et d'audit pour réaliser des audits d'acquisition – cf. infra pour les points d'attention.
- les avocats pour structurer la transaction (contrat d'acquisition, pacte d'actionnaires, contrats avec les dirigeants locaux...);
- les cabinets d'expertise dans les marchés de l'IT, qui grâce à leur expertise des marchés peuvent aider à identifier des cibles spécialisées dans le cadre d'un projet industriel.

Les prix de ces prestations sont les suivants :

- Conseils en fusions et acquisitions : rémunération au forfait ou en pourcentage de la valeur d'entreprise : de 100 000 à 200 000 € pour une cible valorisée entre 3M€ et 5M€, 200 000 à 300 000 € pour une cible entre 5 M€ à 10 M€ ;
- Audit financier : entre 20 000 € et 100 000 € ;
- Prestation juridique : entre 20 000 € et 100 000€.
- Prestation d'un cabinet d'experts: entre 20 000€ et 100 000€

L'acquisition d'un acteur local est un excellent moteur pour l'internationalisation, et, à ce titre, bien considérée par les financiers

Pourquoi réaliser un audit d'acquisition ?

Etape-clé de la phase pré-acquisition, l'audit d'acquisition (ou « *due diligence* ») est essentiel, car il permet de réduire l'asymétrie d'information préexistante entre le cédant et l'acquéreur potentiel. Grâce à l'audit d'acquisition, l'investisseur est en mesure d'apprécier les risques qui peuvent influencer sur sa décision d'investissement.

Les diligences d'acquisition interviennent dans le cadre d'un protocole d'accord, avant tout engagement ferme de la part de l'acquéreur, et comprennent généralement un audit comptable et financier, des *due diligences* en matière de fiscalité, en matière commerciale et juridique.

Dans le cadre d'une acquisition à l'international, l'asymétrie d'information est généralement accrue et l'éditeur devra s'entourer de professionnels ayant une bonne connaissance de l'environnement local.

Quels sont les points d'attention quand on achète un éditeur de logiciel ?

Les due diligences d'acquisition ne sont pas strictement encadrées par des normes professionnelles et l'étendue des diligences menées doit être adaptée aux spécificités de la cible (taille, environnement réglementaire...) et de l'opération envisagée.

Dans le cadre de l'acquisition d'un éditeur de logiciel, les éléments suivants devront être étudiés avec attention :

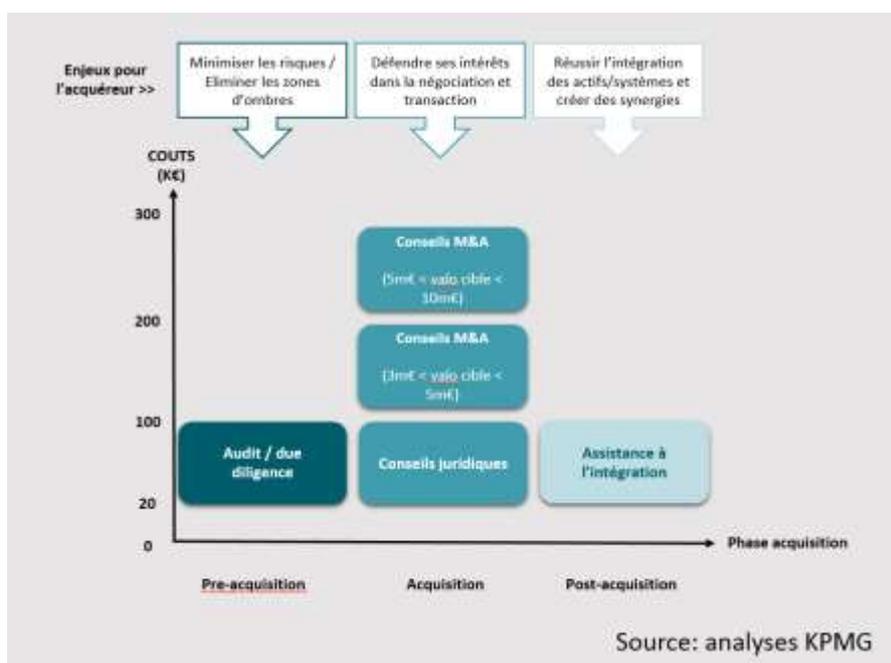
- Le modèle d'affaires : modalités de pricing, étude des marges par produits et services associés ;
- La qualité du portefeuille clients : analyse du mix clients, étude de la récurrence des contrats ;
- L'évolution du carnet de commandes ;
- La qualité des contrats : étude des principales clauses contractuelles et lien avec la reconnaissance du chiffre d'affaires ;
- L'étude des flux de trésorerie opérationnels et notamment le profil ; historique du besoin en fonds de roulement en lien avec les schémas de facturation clients et une saisonnalité potentielle de l'activité. Un éditeur on premise qui achète un éditeur SaaS doit être vigilant sur le modèle dont le revenu et les cash-flow sont étalés sur la durée des contrats clients ;
- La structure d'endettement et les passifs éventuels (engagements, litiges en cours) ;
- Les principales divergences du référentiel comptable local avec les pratiques comptables de l'acquéreur (reconnaissance du chiffre d'affaires, règles de capitalisation des frais de R&D...) ;

- Les spécificités locales en matière de rémunération des salariés, de fiscalité et d'aide à l'innovation ;
- L'appartenance de la propriété intellectuelle.

Au-delà de ces points généraux et financiers, une expertise métier peut-être réalisée pour :

- analyser le marché, le paysage concurrentiel de l'éditeur et son positionnement ;
- analyser la demande, les tendances clés et les comportements d'achats locaux ;
- évaluer la technologie (risque d'obsolescence, capacités d'intégration...) ;
- évaluer les capacités fonctionnelles du progiciels, les modalités de paramétrage etc. ;
- analyser sa feuille de route ;
- valider la satisfaction de ses clients.

Figure 35. Les coûts d'acquisition d'un éditeur de logiciel



Ce qu'il faut retenir

- *Même si votre offre permet au départ de piloter un nouveau pays à distance, à terme, après une ou deux années d'expérimentation, une présence locale directe ou indirecte est indispensable.*
- *Le choix entre une représentation commerciale, une filiale ou une acquisition est une question de criticité de la destination, d'opportunité, mais aussi d'équilibre entre coûts et temps d'accès au marché (« time to market »).*
- *La présence d'un dirigeant de l'entreprise, en résidence ou via des séjours fréquents est nécessaire à la réussite du projet. Cela peut même être une condition posée par un investisseur.*
- *Localement, l'équipe sera constituée progressivement en commençant par la force de vente.*
- *Une acquisition doit faire l'objet d'un audit complet et de nombreux points de vigilance doivent être pris en compte pour un éditeur de logiciel.*



2.7. Le financement

Les coûts de développement à l'international doivent être appréhendés le plus en amont possible et de manière détaillée. Il ne suffit pas d'avoir consulté un guichet d'aide à l'export pour estimer les montants à engager. Les postes de dépenses sont nombreux et variés, et tous nécessitent d'être budgétés et positionnés dans le temps avec précision afin de déterminer l'enveloppe de financement et son cadencement. Le budget devra distinguer les coûts d'implantation et les dépenses de fonctionnement récurrentes, mais aussi prévoir les aléas et pallier une sous-évaluation systématique de certains postes de dépenses. Cette enveloppe supplémentaire, offrant une marge de sécurité, peut être raisonnablement chiffrée à 10% des coûts budgétés.

Quel budget d'implantation prévoir ?

Les coûts d'implantation seront drastiquement différents selon le mode d'implantation retenu. L'ouverture d'un bureau, pour disposer par exemple d'un ou deux commerciaux dans un pays, nécessitera un budget minime. Typiquement, dans un pays dont on maîtrise mal les codes et la culture, comme l'Inde par exemple, il existe des solutions d'hébergement qui évitent la création d'une filiale. Le prestataire local prend en charge les démarches administratives, le marketing, le recrutement, etc. Il propose aussi, bien sûr, des bureaux équipés pour les commerciaux en question.

D'une façon générale, il faudra s'appuyer sur des personnes ayant une expertise locale. Dans le cas d'une création de filiale, un cabinet d'experts-comptables bien implanté localement sera généralement de bon conseil dans beaucoup de domaines : trouver une banque, rédiger des accords de partenariat, signer un bail de location, trouver en cas de besoin un avocat compétent, etc. En outre, un tel cabinet pourra vous mettre en relation avec d'autres entrepreneurs investissant dans la région, et contribuera ainsi à renforcer votre réseau. Quelques centaines d'euros par mois sont nécessaires pour une telle prestation.

Si on considère la création d'une filiale, il faudra notamment, des premières recherches sur le marché visé jusqu'au jour d'ouverture, considérer les frais suivants :

- **Prospection** : cette phase aura pour principal objectif de vérifier le marché et son potentiel : découverte du nouveau marché, déplacements (implantation physique, voyages), étude de la concurrence, présence dans des salons pour prendre la température...
- **Recrutement** : il s'agit là de recruter le patron de pays (*country manager*). Passer par un cabinet spécialisé, ce qui est recommandé pour le premier recrutement, coûte de 4 à 6 mois de salaire.

Développement à l'international : attention aux coûts cachés ; en premier lieu le temps consacré par la direction à ce projet !

- **Frais de création d'une nouvelle structure** : coûts de mise en conformité (selon les cas : experts-comptables, avocats, juristes...), et de fonctionnement de base (mobilier, équipement informatique, réseau...).
- **Assistance d'un cabinet de consulting** bien implanté localement : il aura pour mission de vous aider à définir votre stratégie locale et le positionnement de votre offre sur le marché.
- **Site Web** en version internationale, avec du contenu spécifique au marché local.

Exemple de budget d'implantation dans un pays européen

(Hypothèses basse et haute, en milliers d'euros.)

Tableau 13. Exemple de budget d'implantation dans un pays européen

		En K€	
		HB	HH
Siège	Site web	20	30
	Consulting / cabinet spécialisé	10	50
	Total	30	80
Pays	Prospection	5	20
	Recrutement	30	60
	Frais de création de la société	5	10
	Total	40	90
Total Siège + Pays		70	170

Source KPMG

Quel budget de fonctionnement prévoir ?

Le budget de fonctionnement varie en fonction des pays d'implantation et des décisions stratégiques des dirigeants d'entreprises : certains ont une stratégie défensive et s'installent progressivement, souvent en accompagnant leurs clients grands comptes à l'international (pour un coût de l'ordre de 300 000 €) ; d'autres au contraire adoptent une démarche résolument offensive avec des moyens beaucoup plus conséquents (avec un budget qui, dans cette approche, peut atteindre un million d'euros dès la première année de fonctionnement).

Plutôt que de proposer une fourchette extrêmement large qui ferait la synthèse de toutes les démarches possibles, nous avons préféré présenter des budgets issus d'exemples concrets. Nous avons retenu des exemples de deux sociétés qui se sont implantées l'une en Allemagne, l'autre en Chine et en Inde.

Allemagne

Exemple de budget de fonctionnement pour un éditeur qui présente les caractéristiques suivantes :

- chiffre d'affaires France de 10 M€ ;
- logiciel applicatif qui adresse le marché du B2B ;
- distribution en vente directe ;
- directeur pays (« country manager ») assurant la fonction de directeur commercial.

Le tableau suivant présente le budget de fonctionnement pour les 3 premières années d'implantation, en tenant compte d'hypothèses basses (HB) et d'hypothèses hautes (HH).



« En tant qu'investisseur, nous analysons un dossier sur plusieurs axes, tous importants. En général, les facteurs de réussite sont la bonne combinaison entre une équipe de dirigeants aux compétences complémentaires, une ambition forte, notamment internationale et une capacité à assurer une exécution sans faille. »

Nicolas Rose, Partner, XAnge

Tableau 14. Frais de fonctionnement en Allemagne

en milliers d'EUROS	Année 1		Année 2		Année 3	
	HB	HH	HB	HH	HB	HH
Management						
- salaire	125	175	131	184	138	193
- frais	10	12	10	12	10	12
Marketing						
- salaire	0	100	60	100	60	100
- frais	28	52	55	107	70	132
Distribution commerciale						
- salaire	0	125	0	125	100	275
- frais	19	42	29	57	38	67
Support technique						
- salaire	0	0	60	60	60	60
- frais	0	0	10	15	10	15
Frais généraux						
- salaire	0	0	40	40	40	40
- frais	40	50	40	50	40	50
Total	222	556	435	750	566	944

Nombre d'équivalents temps plein (ETP)						
Catégorie	Année 1		Année 2		Année 3	
Directeur pays	1	1	1	1	1	1
Directeur marketing		1	1	1	1	1
Avant-vente		1		1		1
Directeur commerciale						
Commerciale					1	1
Ingénieur support			1	1	1	1
Administration et finance			1	1	1	1
Total	1	3	4	5	5	6

Source KPMG

Chine et Inde

La société s'est implantée en Chine et en Inde en 2013 avec une stratégie qui s'est articulée autour :

- de l'accompagnement de ses clients grands comptes ;
- d'une volonté de développer son chiffre d'affaires export qui ne représentait que 10% de son chiffre d'affaires total ;
- d'un attrait fort pour les pays asiatiques pour lesquels ses produits présentaient des avantages compétitifs importants vis-à-vis de ses principaux concurrents locaux ;
- de l'implication d'un manager chinois présent dans les équipes françaises pour développer une entité locale.

Le budget de fonctionnement tourne autour de 6 catégories principales : salaires et charges, frais de communication, frais marketing, coûts juridiques et comptables, loyers et fournitures et équipements divers. Les tableaux ci-dessous présentent les données clés de recrutement de personnel pour les premières années opérationnelles ainsi que les principaux centres de coûts pour les deux pays.

Tableau 15. *Frais de fonctionnement en Chine*

En K€	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
Salaires et charges	20	120	200	300	380	450
Publicité	5	5	10	15	25	35
Marketing	5	5	10	15	25	35
Juridique et comptable	10	10	10	10	10	10
Loyers	15	30	35	45	45	45
Fournitures, divers	2	10	20	25	30	35
Total	57	180	285	410	515	610

Nombre d'équivalents temps plein (ETP)

Catégorie	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
Ingénieur			1	1	1	1
Avant-vente			1	1	2	2
Consultant		1	1	2	3	4
Marketing			1	1	1	1
Ventes		1	1	2	2	2
Administratif		1	1	1	1	1
Manager	1	1	1	1	1	1
General Manager		1	1	1	1	1
Total	1	5	8	10	12	13

Source KPMG

Tableau 16. Frais de fonctionnement en Inde

En K€	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
Salaires et charges	30	70	140	200	280	360
Publicité	5	5	6	13	21	30
Marketing	5	5	6	13	21	30
Juridique et comptable	10	10	12	18	24	24
Loyers	6	6	20	30	40	50
Fournitures, divers	4	6	10	20	20	30
Total	60	102	194	294	406	524

Nombre d'équivalents temps plein (ETP)

Catégorie	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
Ingénieur			1	1	1	1
Avant-vente			1	1	2	3
Consultant		1	1	1	2	3
Marketing			1	1	1	1
Ventes	1	1	1	1	2	3
Administratif			1	1	1	1
Manager	1	1	1	1	1	1
General Manager			1	1	1	1
Total	2	3	8	8	11	14

Source KPMG

Quelles sources de financement explorer ?

Outre les financements publics mentionnés au § 1.1.7, les éditeurs de logiciel français peuvent obtenir du financement auprès :

- **de fonds d'investissement**
 - **français** pour franchir des étapes clés de développement, notamment pour la réalisation de croissance externe ;
 - **étrangers**, pour des levées de fonds supérieures à 5 M€, pour franchir une étape cruciale dans le développement à l'export de l'entreprise ;
- **de leurs banques**, pour lesquelles des relations privilégiées et long terme ont été entretenues, et qui peuvent dans certains cas apporter un complément de financement ;
- **de la Bourse**, bien que ne soit pas franchement conseillé à un petit éditeur souhaitant financer son développement à l'international, au regard des attentes de rentabilité à court-terme associées.



« Notre ligne d'action est plus que jamais axée sur le soutien aux entrepreneurs qui transforment l'innovation en croissance internationale. »

Laurent Foata
Responsable de l'activité
Ardian Croissance

Nous avons volontairement écarté de cette liste les plates-formes de *crowdfunding* (financement participatif), qui peuvent être encore plus hasardeuses que la Bourse. Très en vogue chez les jeunes créateurs d'entreprises, elles représentent de bonnes solutions pour financer le démarrage d'un projet, valider l'attrait du produit ou du service auprès du public, mais les montants récoltés sont généralement loin de suffire à financer une internationalisation. Même les plates-formes américaines de financement participatif ne suffisent pas, d'autant qu'il faut compter avec les taxes et impôts prélevés sur ce montant, aux niveaux local, régional, fédéral... Les différentes possibilités listées ci-dessus sont explorées en détail dans les pages suivantes.

Le financement en capital est la solution adaptée pour financer le développement international

Les fonds d'investissement

L'un des points cruciaux soulevés par les fonds d'investissements aux entreprises est de comprendre à quel stade de développement se trouve la société et à quoi vont servir les fonds levés. Il existe des étapes-clés dans la vie d'une entreprise et les fonds se sont spécialisés pour accompagner les sociétés en fonction de ces étapes – cf. figure 7 sur les modes de financement : fonds d'amorçage, « Capital Innovation » et « Capital Development ». Il faut donc cibler les fonds (montants et secteurs couverts) avant de les solliciter.

Pour la liste des fonds spécialisés en fonction des stades de développement, plusieurs annuaires existent parmi lesquels l'annuaire des membres de l'Association française des investisseurs pour la croissance (AFIC). Pour des exemples de fonds intervenus sur des levées destinées à l'export, voir le tableau 3 des levées de fonds **Erreur ! Signet non défini.**

Les fonds d'investissement ont des critères stricts d'investissement qu'il faut pouvoir respecter faute de quoi le projet ne sera pas retenu. Il est tout à fait possible de réaliser une levée de fonds sans l'aide d'un leveur de fonds, mais pour des primo-entrepreneurs ou des chefs d'entreprise méconnaissant le fonctionnement des fonds, un expert du domaine s'avérera très précieux.

Il faudra réaliser un dossier synthétique et clair, de 10 à 20 pages maximum, en limitant le recours à trop de données, et en privilégiant au contraire l'infographie et les diagrammes. Les informations qui doivent figurer dans le dossier à présenter sont assez standard et contiennent un certain nombre de figures imposées :

- Une synthèse, ou « executive summary » ;
- Offre, positionnement, technologie, caractère innovant, problématique adressée et valeur ajoutée pour l'utilisateur ;
- Marché mondial et estimation du marché adressable, concurrence et stratégie commerciale ;
- Clients et premières références ;
- Equipe dirigeante et organisation de la société ;
- Business Model : revenu SaaS, revenu des services... avec un exemple ;
- Chiffres financiers passés (2 ans) et prévisionnels (3 ans) ;
- Cas client.

Les règles d'or de la préparation d'un rendez-vous avec un fonds d'investissement :

1. Une levée de fonds est « déjà » réussie quand l'entrepreneur peut **montrer un 'business plan'** avec des chiffres en forte croissance : les clients sont les meilleurs financeurs. Dans ce cas, la levée des fonds se justifie pour accélérer encore davantage.
2. **Préparer soigneusement son projet** (cf. le contenu d'un dossier type) : les fonds d'investissements et le « venture capital » reçoivent des centaines de dossiers par an, c'est la raison pour laquelle une accroche forte et originale, mais néanmoins crédible, peut payer.
3. Lever des fonds au moment où on en a besoin avec une **explication précise de l'utilisation** que l'on souhaite en faire.
4. Le projet de business plan doit être crédible avec **des hypothèses de développement ambitieuses mais réalistes** compte tenu de l'historique de la société. Il faut montrer qu'on sait à la fois être très agressif et bon gestionnaire. Tout un art !
5. Fournir une explication précise du **positionnement de la société** dans son environnement concurrentiel avec une compréhension pour les investisseurs de son avantage compétitif.
6. **Ne pas se focaliser uniquement sur la valorisation** de son entreprise. En outre, une valorisation variable peut être négociée, qui prévoit que la société vaut X en cas d'atteinte des objectifs, 80% en cas de sous-performance et 120% en cas de sur-performance.
7. Savoir être **critique vis-à-vis de sa société** et présenter les axes d'amélioration : les fonds d'investissement savent déceler les incohérences dans les dossiers, et recourent en cas de besoin à des cabinets externes pour valider les aspects technologiques, concurrentiels, etc.
8. Ne pas toujours prendre une réponse négative comme un jugement sur le dossier mais parfois **seulement sur sa maturité**. Par ailleurs, un premier non peut être suivi d'un oui si les arguments du fonds sont bien entendus par l'entrepreneur. En effet, **une levée de fonds est un processus itératif**.

Les fonds français : avantages et inconvénients

Pour séduire un fonds d'investissement français, il faut des « business plans » ambitieux mais réalistes... Un challenge directement lié aux contraintes de retour sur investissement des fonds : ces derniers doivent le plus souvent rendre à leurs investisseurs deux à trois fois leur mise initiale sur un horizon de 5 à 7 ans en fonction de critères qui peuvent varier.

Une valorisation trop importante de la société au moment de l'entrée au capital d'une société peut entraîner une forte dilution des actionnaires historiques au moment de la sortie. En effet, le fonds d'investissement dispose d'outils de relation au capital des sociétés en cas de non atteinte d'objectifs préalablement fixés, avec notamment une revue très précise du « business plan » fourni par les entreprises. L'un des écueils pour les entreprises est donc de monter des « business plans » trop optimistes, voire irréalistes, pour attirer des fonds d'investissement et d'en payer le

prix au moment de la sortie avec une dilution très importante des actionnaires historiques.

Les fonds français présentent des avantages significatifs pour les patrons d'entreprises avec notamment la possibilité :

- d'améliorer l'image de marque de l'entreprise et d'asseoir sa crédibilité sur le territoire national ;
- d'être challengé sur la politique de développement ;
- de réaliser, le cas échéant, des croissances externes permettant de franchir un palier de croissance et donc de valorisation.

Il est en revanche fortement recommandé de se faire conseiller pour étudier et comprendre au mieux les outils et mécanismes financiers proposés par les fonds d'investissement qui peuvent faire peser un risque de dilution importante en cas de non atteinte des objectifs du « business plan ».

L'inconvénient principal des fonds français vient des conditions d'accès au financement, qui reposent sur des critères de croissance et de capacité de déploiement du business existant, à la différence des fonds étrangers. En outre, les fonds français interviennent rarement seuls sur des tickets significatifs, c'est-à-dire supérieurs à 10 M€. Pour des levées significatives, il faudra le plus souvent se tourner vers des fonds anglo-saxons.

Les fonds étrangers : avantages et inconvénients

La rentabilité des sociétés n'est pas une priorité pour les fonds d'investissement anglo-saxons et notamment aux Etats-Unis, mais un élément secondaire. Les fonds d'investissement vont regarder avant toute chose la qualité du management, la qualité du ou des produits, l'historique de la croissance du chiffre d'affaires et la possibilité de « déployer » le modèle d'affaires existant avec les moyens qui seront apportés par le fonds.

Les sociétés françaises ayant réussi à lever des fonds confirment une différence culturelle très importante entre les fonds d'investissement américains et les fonds français. Les fonds français vont notamment chercher à optimiser les fonds alloués aux actifs financés ; les américains vont chercher à « déployer » le savoir-faire des sociétés pour leur faire franchir des paliers de croissance.

L'investissement de fonds étrangers au capital de sociétés françaises permet non seulement de récolter des montants plus élevés, mais aussi de valider son modèle d'affaires et pousser sa stratégie de déploiement à l'international à plus grande échelle. En outre, cela donne un meilleur accès à :

- des ressources humaines telles que des ingénieurs ou des managers de qualité dans le pays domestique du fonds ;
- de nouveaux investisseurs financiers, qui pourront compléter des tours de table ou se positionner pour des LBO ('Leverage Buy Out', achats très largement financés par emprunt) secondaires.

Avoir des fonds étrangers permet de lever des tickets significatifs et apporte une crédibilité supplémentaire au projet

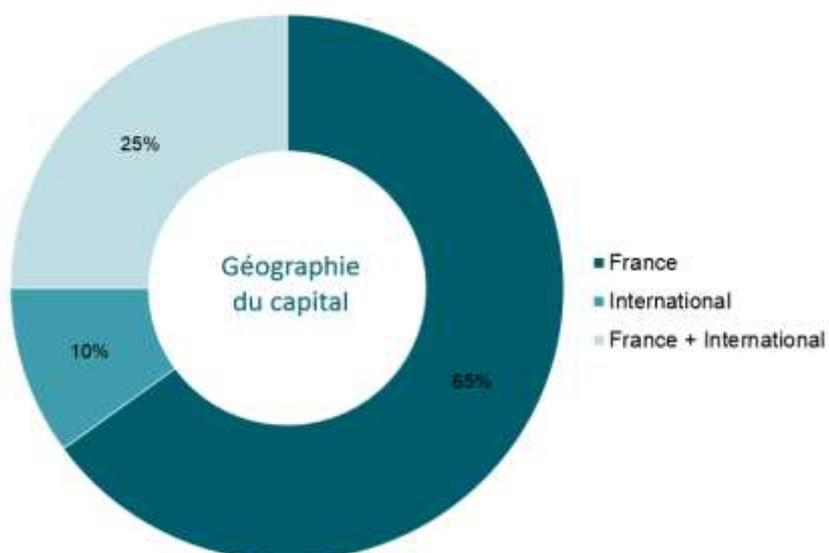
Est-il souhaitable d'avoir des fonds français et des fonds étrangers conjointement à son capital ?

Une question soulevée par plusieurs participants de notre étude est de savoir s'il est possible de faire coexister des fonds français avec des fonds étrangers. C'est non seulement possible, mais aussi souhaitable. Un entrepreneur français souhaitant par exemple se développer en faisant entrer des fonds américains à son capital pourra notamment :

- bénéficier du double réseau en France et à l'étranger (pour faciliter le développement commercial ou le recrutement d'ingénieurs, par exemple) ;
- accélérer la mise en règle de la société avec les normes du pays (normes comptables, par exemple).

Plusieurs sociétés ont expérimenté une collaboration entre fonds d'investissements français et fonds anglo-saxons. L'expérience est positive, comme en ont témoigné les dirigeants de Neolane, à condition d'être capable d'anticiper certaines contraintes. Les principales contraintes sont liées à l'alignement des intérêts des différents fonds d'investissement. Les dirigeants d'entreprise devront donc être particulièrement attentifs aux clauses du pacte d'actionnaires. C'est d'autant plus important qu'en cas de désaccord, il faudra peut-être régler ce litige dans un pays étranger, entraînant ainsi des coûts supplémentaires en frais d'avocats.

Figure 36. Investisseurs par origine géographique



Source : Baromètre des levées de fonds Software – 3^e édition 2015 – KPMG

Les clauses à considérer pour faire coexister des fonds français et étrangers :

- **Clause de liquidité** : à quel horizon sortir ? Les fonds d'investissement peuvent avoir des horizons de sortie différents et la sortie de l'un des fonds d'investissement ne doit pas se faire au détriment de l'autre.
- **Clause dite de 'bad leaver'** : en cas de départ anticipé d'un des actionnaires, cet actionnaire pourra voir sa participation diluée pour compenser le préjudice lié à sa sortie prématurée. A contrario, des clauses dites de 'good leaver' permettront de récompenser la fidélité d'un actionnaire par rapport à un autre.
- **Clause de sortie conjointe ou 'tag along'** : cette clause est extrêmement importante car elle permet aux associés d'une société de sortir en même temps que les autres actionnaires aux mêmes conditions. Une société ne peut donc pas faire l'acquisition du capital de la société cible en proposant des conditions différentes aux actionnaires.
- **Clause de 'drag along' ou clause de liquidité** : en fonction de critères de sortie préétablis, les actionnaires sortants peuvent contraindre l'ensemble des actionnaires à vendre leur part. Certaines cessions de société ne sont pas possibles car certains des actionnaires ne souhaitent pas vendre et sans cette clause de 'drag along', on ne peut pas les contraindre à céder.
- **Clause de cession forcée ou 'put'** : cette clause prévoit la possibilité pour un associé de contraindre les autres à lui racheter sa participation à un prix convenu à l'avance. A contrario, une clause de rachat forcée peut prévoir la possibilité pour certains associés de forcer d'autres associés à leur vendre leur participation.
- **La clause de 'ratchet'** permet à des actionnaires de bénéficier d'une relation au capital de l'entreprise en ajustant le nombre d'actions souscrites par l'investisseur lors du tour de table en fonction de critères prédiscutés. Si ces critères sont respectés, cela permettra d'augmenter la participation de certains actionnaires et de diluer celles d'autres actionnaires.
- **La clause d'antidilution** permet aux actionnaires de maintenir leur participation au capital de la société en ayant la possibilité de souscrire à toute augmentation future de capital.

Est-il souhaitable de faire un « flip » ?

La question du changement de nationalité de l'éditeur se pose généralement aux éditeurs qui déménagent leur siège aux USA et accueillent des fonds américains à leur capital. On parle alors de « flip ». Toutefois, c'est loin d'être une obligation en particulier pour les pépites françaises qui n'ont pas besoin de s'américaniser pour convaincre des investisseurs ou des clients américains, comme le démontre Scality, par exemple.

Le financement bancaire complémentaire

Le critère principal de la mise en place d'une dette bancaire est la rentabilité dégagée par l'entreprise permettant de calculer l'endettement maximal qui pourra être remboursé par l'entreprise.

Il est donc important de comprendre les ratios imposés par les banques pour prêter de l'argent aux entreprises françaises ; les banques tiennent compte de trois ratios clés pour évaluer la capacité d'endettement d'une entreprise :

- Dette nette sur EBITDA inférieur à 3 ;
- Résultat d'exploitation sur remboursement du capital et des intérêts supérieur à 1,3 (Debt Service Coverage Ratio ou DSCR) ;
- Dette nette sur capitaux propres inférieur à 1 ;

Ces ratios peuvent varier en fonction des secteurs et de la capacité de croissance des entreprises cibles. Le ratio dette nette / EBITDA peut notamment tenir compte des perspectives de croissance de la société et être augmenté. C'est le cas notamment des sociétés d'édition de logiciel qui affichent des croissances de chiffres d'affaires et de marges plus importantes que celles observées dans d'autres secteurs d'activités.

Avantages et inconvénients

La croissance internationale des entreprises nécessite la mise à disposition de ressources de financement importantes que les banques ont du mal à adresser compte tenu des critères stricts qu'elles imposent.

En revanche, la dette bancaire est un outil de financement adapté au développement international lorsqu'il s'agit de financer des opérations de croissances externes.

Les introductions en Bourse

Les introductions en Bourse sont rarement conseillées comme un moyen approprié pour financer le développement international des petits éditeurs. C'est un dispositif qui semble plus adapté lorsque les sociétés ont acquis une certaine taille, et que les fonds en sortent. La cotation de Critéo au Nasdaq en octobre 2013 est une bonne illustration de ce propos, tout comme celles de nombreux acteurs israéliens cotés au Nasdaq.

Certaines petites entreprises ont néanmoins choisi de se financer par la Bourse. Un bon exemple récent est celui de Wallix qui a levé sur Alternext Paris 9,1 millions d'euros au 2^e trimestre 2015. Wallix a fait ce choix d'un financement par le marché plutôt que par des fonds d'investissements afin notamment d'accroître rapidement sa notoriété en Europe.

Avantages et inconvénients

Il semble important de rappeler qu'une introduction en Bourse est une décision stratégique majeure pour une entreprise, et qu'elle doit être bien réfléchie au préalable par ses actionnaires. De fait, une introduction en Bourse engage l'entreprise et son management sur le long terme et va conditionner plusieurs aspects (choix des sources de financement, interactions avec les parties prenantes, conformité à la réglementation...).

Parmi les avantages, notons :

- Notoriété, visibilité ;
- Pérennité du financement, qui peut être calibré pour un développement international, contre généralement un « exit » (rachat, entrée en Bourse...) dans les 5 à 6 ans lors d'un financement par des fonds institutionnels ;
- Liquidités pour les actionnaires ;
- Attraction des talents : prestige, rémunération par stock-options.

Parmi les inconvénients :

- Lourdeur de la conformité réglementaire (certes allégée sur Alternext) ;
- Coûts d'une introduction (5 à 10% des fonds levés) et coûts récurrents ;
- Attentes court-terme des investisseurs et analystes financiers ;
- Difficulté d'en sortir parfois.

L'accès aux fonds par typologie d'acteur

Les services en ligne

Autant le dire d'emblée, le logiciel n'est pas ce qui intéresse le plus les fonds d'investissement. Spontanément, ils regarderont plutôt les services en ligne bâtis sur du logiciel. Tous sont à la recherche des prochains Uber, Airbnb, Blablacar, Critéo... Même sans aller jusque là, les investisseurs sont particulièrement friands de ce type de projet, parce qu'ils les jugent plus simples à vendre à l'international, et qu'ils peuvent se propager par un bon marketing viral. Ce sont donc des offres susceptibles de croître rapidement et d'afficher des valorisations importantes à un horizon de 5 à 7 ans.

Obtenir des fonds n'est cependant pas si facile que cela, même pour l'éditeur d'un service en ligne. S'il peut s'avérer utile de donner en exemple des réussites dans des offres similaires. En revanche, le financement s'avérera compliqué si le marché est déjà encombré, voire dominé par des offres de même type, quand bien même la nouvelle offre disposerait d'atouts techniques différenciants ; c'est ce qui est arrivé à QoBuz, service de musique en ligne, à l'époque où le concurrent Deezer a bénéficié d'un rapprochement avec Orange. Les forfaits incluant l'écoute de la musique ont

alors donné une fausse impression de gratuité. L'analyse stratégique devra donc être très fouillée sur la concurrence.

Les offres SaaS

Bien conçue dès le départ, une solution SaaS permet d'adresser un marché mondial en réclamant moins d'efforts, donc offre d'intéressantes perspectives de croissance. C'est, lorsqu'on parle de logiciel, le modèle d'affaires privilégié par les fonds.

Bien entendu, avec le modèle SaaS, les revenus sont lissés sur plusieurs années, et **la rentabilité sera plus longue à atteindre**, mais les fonds tablent davantage sur la croissance du revenu récurrent que sur la rentabilité ; c'est ce paramètre qui sera pris en compte lorsqu'il sera temps de valoriser la société (entrée d'un nouveau partenaire financier, acquisition, entrée en Bourse...). C'est aussi dans cette optique qu'il faudra concevoir un 'business plan' capable d'intéresser les investisseurs, car la concurrence est rude : tous les dossiers ou presque aujourd'hui se revendiquent du SaaS.

Les offres 'on premise'

La première crainte des financiers face à une offre 'on premise' est de voir débarquer un concurrent en mode SaaS, raflant tout sur son passage. Les fonds considèrent donc cela comme un risque majeur. Ils ont bien compris que le 'on premise' gardera une empreinte considérable sur le marché ; les entreprises ne vont pas basculer du jour au lendemain leurs systèmes d'information vers du Cloud public. Mais les fonds considèrent, avec une certaine justesse, que les croissances les plus importantes se situent dans le domaine du SaaS.

Certains domaines techniques, de plus en plus rares, resteront l'apanage des offres 'on premise', tandis que certains secteurs verticaux (la banque, les industries de défense...) restent très réticents face au Cloud. Si votre logiciel correspond à ces segments, il sera certainement possible de convaincre un fonds de financer votre internationalisation. Il faudra toutefois justifier auparavant d'une expérience réussie à l'international, par exemple un client qu'on aura accompagné, et si possible des acteurs de l'écosystème de ce client à l'étranger. Le financement servira alors à passer d'une stratégie opportuniste à une véritable stratégie d'export de son offre logicielle.

Pour les autres segments, les fonds sont prêts à financer une transition vers le SaaS, ou au moins la création d'une offre SaaS en parallèle de l'offre existante, dès lors que le 'business plan' est bien ficelé, démontrant à la fois le caractère différenciant de son offre et la taille du marché potentiel que l'offre peut adresser.

Ce qu'il faut retenir

- *La stratégie de financement en plusieurs étapes (le point en plusieurs étapes ne ressort pas suffisamment dans le chapitre) du développement international doit être anticipée.*
- *Plusieurs sources de financement peuvent être utilisées de façon complémentaire, en premier lieu les fonds d'investissement et la dette bancaire.*
- *La Bourse et le financement participatif ne sont guère conseillés.*
- *Une levée de fonds, ça se prépare : dossier bien construit, maîtrise du positionnement de la société par rapport au marché et à ses concurrents.*
- *Présenter un business plan ambitieux, notamment en termes de croissance de l'activité, mais pas irréaliste.*
- *Les fonds financent moins volontiers du logiciel que du service en ligne et privilégient le mode SaaS au mode 'on premise'*





Chapitre 3

EXEMPLES DE PARCOURS

Ce chapitre rassemble des témoignages d'entrepreneurs français du logiciel ayant accepté de partager leur expérience sur l'internationalisation de leur activité. Les parcours et les modalités sont différents selon la nature de l'activité, le mode de distribution, le domaine technologique, etc. On retiendra cependant un certain nombre de points communs :

- L'envie de développer l'entreprise au-delà des frontières hexagonales ;
- La passion et l'engagement du dirigeant et/ou fondateur ;
- Un soin particulier apporté aux différentes étapes préparatoires ;
- L'ouverture aux cultures et approches business différentes et la capacité de s'en inspirer.

Nous tenons à les remercier car tout projet d'internationalisation se doit de commencer par une phase d'échanges avec les entrepreneurs ayant franchi le pas.

BUSINESS CASE



Editeur de solutions de gestion des processus métier (BPM) en Open Source

Parcours international

Nous avons une ambition internationale dès le démarrage, en faisant très vite le pari des Etats-Unis. Nous commençons à y percer : le pays est devenu en 2014 notre premier marché. Pour orienter nos efforts vers les autres régions, nous analysons les téléchargements de notre produit et misons sur les géographies avec l'adoption la plus importante. L'Amérique latine est par exemple un gros marché que nous adressons de plus en plus via des partenaires locaux. L'Asie, en revanche, reste minoritaire.

Modalités d'implantation

Notre modèle économique et notre produit font que nous visons les entreprises de taille moyenne à grosse, en entrant souvent par la petite porte mais avec des projets critiques. Les premières ventes peuvent être faites par téléphone, car les gens ont déjà téléchargé la version Open Source. Nous avons 24 nationalités en interne pour servir l'ensemble des pays. Les Etats-Unis sont le seul pays, en dehors de la France, où on a décidé de s'implanter physiquement, car le marché est largement plus grand. On y a de l'avant-vente, du marketing, du support, etc.

Adaptation de l'offre

Nous proposons la même offre produit dans l'ensemble des géographies, mais travaillons avec des partenaires locaux pour mieux servir les besoins de nos

clients en termes de personnalisation, d'industrie, de réglementation.

Stratégie commerciale et marketing

Nous avons parié depuis le début sur une stratégie de dissémination de notre produit Open Source à l'international pour accélérer le processus d'adoption de la technologie chez nos futurs clients.

Cela nécessite par exemple de traduire le produit dans plusieurs langues, mais aussi de produire et disséminer du contenu technique et métier pour faciliter sa prise en main. On a également mis un focus important sur l'animation d'une communauté d'utilisateurs et de contributeurs. Cela a permis à des personnes, partout dans le monde, de proposer des extensions du produit, des nouvelles traductions, de partager des questions/réponses sur l'utilisation... Le processus commercial démarre souvent avec un ou plusieurs contacts dans une entreprise cible, déjà utilisatrice de la version Open Source. La suite, c'est un peu notre sauce maison, mais avec un mélange des techniques de vente directe et indirecte (via un réseau de partenaires).

Marketing

Nous avons utilisé beaucoup des techniques marketing du monde *consumer* adaptées au logiciel d'entreprise. J'appelle cela du marketing viral ou «guérilla marketing» (réseaux sociaux, meetups, webinars techniques,

publication de contenus spécialisés dans de communautés ou sites web reconnues, organisation de « challenges » en ligne...

On a également beaucoup investi sur du marketing *lead gen* payant en ligne pour compléter la génération des leads « organiques ». Depuis quelque temps, on est en train de réduire pas mal ce type d'investissement pour nous concentrer d'avantage sur la croissance de l'organique car la qualité est bien meilleure.

Accompagnement

Nous nous sommes surtout appuyés sur l'expertise de nos prédécesseurs ; par exemple avoir Bertrand Diard, le fondateur de Talend, à son conseil d'administration, ça aide. Pouvoir discuter sur des problématiques de croissance avec un *serial entrepreneur* comme Amélie Faure est également un vrai plus.

Financement

Nous avons réalisé trois tours de table auprès d'investisseurs français : Ventech, Auriga Partners, Serena Capital et la BPI.

Difficultés rencontrées / facteurs de succès

L'essentiel est de s'adapter aux différences culturelles. Par exemple, en Europe, au début de l'aventure les utilisateurs téléchargeaient, et on demandait de s'enregistrer pour la documentation du produit. On ne les appelait qu'au bout d'une semaine, pour ne pas les presser. Aux Etats-Unis, ça ne marchait pas très bien. C'est quelqu'un de Salesforce qui m'a

expliqué pourquoi : la personne qui remplit son formulaire doit être rappelée dans les 3 minutes, sinon elle pense que vous vous en fichez. Même



*Miguel Valdès-Faura
CEO BonitaSoft*

lorsque vous partagez une langue, les comportements peuvent être différents; ce n'est pas pareil d'avoir un commercial espagnol ou mexicain pour vendre au Mexique. Nous avons donc des employés espagnols, brésiliens, péruviens pour mieux servir l'Amérique Latine...

Les différences culturelles se ressentent aussi très fortement sur les aspects contractuels. Aux Etats-Unis par exemple, les entreprises s'attendent à ce que vous respectiez les contrats à la lettre, vous avez intérêt à avoir des processus en béton pour être sûr de bien délivrer ce qui est promis. Même chose pour les standards de support : les entreprises américaines attendent un niveau de qualité bien supérieur.

BUSINESS CASE



*Edition de logiciels de Service
Management*

Parcours international

EasyVista a procédé en 2 étapes :

- En 2006, développement européen, via l'acquisition de 4 sociétés implantées au UK, Espagne, Portugal et Italie. Ces sociétés exerçaient une activité de service connexe à notre activité. Ceci nous a donc permis d'acquérir des équipes connaissant notre secteur, et une base de clientèle existante. En termes de stratégie il s'agissait de couvrir l'Europe où nos concurrents (essentiellement US) étaient mal implantés.

- En 2010, création ex-nihilo d'une filiale aux US et au Canada. L'objectif était d'être présent sur le 1er marché mondial (50% du potentiel mondial), de concurrencer directement nos concurrents US, et d'acquérir une forte notoriété marketing.

Modalités d'implantation

Nous avons opté pour des croissances externes ou de l'implantation ex-nihilo (cf ci-dessus) en fonction de paramètres de time-to-market, d'opportunités de croissance externe, de capacité d'investissement.

Adaptation de l'offre

Nous avons procédé de la manière suivante :

- Produit :
 - toutes nos offres ont été localisées (6 langues supportées)

- redéveloppement en double-byte (support mandarin, russe et arabe)
- Infrastructures cloud locales
- Stratégie produit fortement inspirée des remontées clients locaux
- Marketing : localisation et adaptation des sales et marketing kits
- Support et delivery : équipes locales

Stratégie commerciale

Notre stratégie commerciale d'internationalisation peut se résumer ainsi :

- Management et Staff 100% local
- Vente directe dans un 1er temps pour sentir le marché et prouver le concept à des intégrateurs locaux potentiels
- Recrutement de revendeurs-intégrateurs locaux une fois constituée une base de clientèle significative

Marketing

Stratégie marketing :

- Priorité au brand-awareness dans un 1er temps : analystes, PR, contenu, events, réseaux sociaux pour faire connaître la marque
- Demand generation dans un 2ème temps pour générer des leads : campagnes, webinars ...
- Equipes marketing locales, coordonnées par un marketing corporate
- Renforcement du marketing produit

Investissements marketing :

Les investissements marketing sont un facteur clés de succès sur notre marché. Ils représentent environ 25% de notre CA (investissements et personnel). Le budget a par exemple doublé entre FY14 et FY15.

Investissements principaux en soutien à notre internationalisation :

- Embauche d'un CMO sénior, renforcement du marketing corp et création d'équipes marketing locales, marketing produit
- Mise en place d'outillage CRM et marketing automation
- Acquisition de bases de données
- Mise en place d'une stratégie analystes (Gartner, Forrester, 451 ...)
- Refonte des sales et marketing kits, website, communautés clients ...
- Participation à des events
- Campagnes de lead-gen

Accompagnement

Nous avons utilisé la COFACE et OSEO pour l'essentiel.

Financement

Montant : difficile à évaluer sur une période de 10 ans (2006-2015), mais il représente plusieurs dizaines de millions d'Euros

- Financement :
 - via levée de fonds IPO
 - COFACE
 - Autofinancement (majoritaire)

Difficultés rencontrées / facteurs de succès

Difficultés rencontrées :

- Intégration des sociétés acquises en Europe : tout le management et la majorité des collaborateurs ont été remplacés
- Lourdeur des processus juridiques et comptables à mettre en place : mise en

place d'une organisation backoffice, de process et d'outils

- Manque de notoriété sur les marchés ciblés : mise en place d'une organisation d'une stratégie marketing agressive
- Difficulté de recruter des talents : networking/cooptation, cabinets de recrutement

Facteurs clés de succès :

- Vision stratégique : la totalité du projet et de la stratégie de l'entreprise doit être pensée internationale. Aucune improvisation possible
- Financement : l'internationalisation implique des investissements très importants ce qui nécessite une stratégie de financement adaptée
- Marketing : dans le secteur logiciel le marketing est essentiel, souvent plus que la technologie. Il est donc essentiel de mettre en place une stratégie, des équipes et des budgets importants
- Les talents : il est fondamental de mettre en place des équipes locales et une structure de management internationale.



*Jamal Labeled
Président d'EasyVista*

BUSINESS CASE



*Editeur de logiciel de relation client
multicanal et multilingue*

Parcours international

Le développement de l'entreprise a commencé de France en août 2001 après le rachat à EADS d'une souche logicielle de relation client par internet. Eptica gagne ses premières parts de marché suite à une levée de fonds de 2M€ réalisée en 2002.

Une deuxième levée de fonds de 2M€ est réalisée en 2005 dans le but de s'internationaliser. Le choix a été fait de s'implanter au Royaume-Uni, car un des fondateurs connaissait bien le marché. De plus l'Angleterre est proche géographiquement et la concurrence y est très intense puisque tous les acteurs du marché y sont implantés. Les Européens qui pensent au marché américain dans le futur et les Américains qui arrivent en Europe vont au Royaume-Uni. Réussir dans ce pays, pour un éditeur français, c'est valider en partie sa démarche internationale.

Enfin le montant de la levée de fonds de 2M€ ne permettait pas de s'implanter directement aux Etats Unis.

En 2011, Eptica procède au développement d'une petite équipe commerciale en Asie et la mise en place de VIE. L'objectif était d'accompagner les clients Eptica signés au Royaume-Uni. L'ouverture d'une filiale à Singapour plutôt qu'à Hong Kong est décidée en 2013. Même si Hong Kong est une porte pour le marché chinois, il se trouve que les clients de Singapour ont un budget proche du budget européen alors qu'à Hong Kong c'est 10 fois moins.

Eptica n'envisage pas l'Allemagne : l'entreprise considère qu'il s'agit de 5 pays (5 Landers), rendant le développement très coûteux. Pour ce niveau d'investissements, Eptica décide de viser directement les Etats-Unis.

Aujourd'hui, à fin 2015, la société a ouvert sa filiale aux Etats-Unis (à Boston) avec un budget prévisionnel entre 5 et 10M€.

Le moteur de cette internationalisation est d'abord la croissance du chiffre d'affaires. De plus le développement à l'international renforce la crédibilité de l'entreprise dans son ensemble.

Modalités d'implantation

La stratégie d'implantation à l'international d'Eptica est réalisée pour l'essentiel par la création de filiales.

L'implantation à l'international a aussi été favorisée par la signature de partenariats avec des acteurs de solutions logicielles complémentaires et des 'outsourcers' (prestataires de service de relation client).

Adaptation de l'offre

Le business model SaaS est un modèle facilement exportable. Mais il faut changer le discours marketing pour s'adapter au niveau de maturité de chaque marché.

Stratégie commerciale

Eptica a réussi à signer plusieurs clients à partir de la France avant d'implanter une filiale locale. Ensuite le développement à

grande échelle est venu des équipes locales.

Marketing

Eptica a réussi à intégrer le Magic Quadrant du Gartner *Customer Engagement Center*, ce qui, sur un plan marketing, a apporté une vraie crédibilité. Il n'y a que 13 acteurs dans le monde dans ce quadrant dont Oracle, Microsoft et Salesforce. La présence d'Eptica depuis 2010 lui donne une crédibilité forte car ce sont les clients qui, interrogés par Gartner, valident au final l'éligibilité et expriment les bénéfices stratégiques qu'ils tirent de la solution.

Financement

Nous avons financé notre développement à l'international à travers 2 levées de fonds réalisées en 2002 et 2005 pour 2M€ chacune.

Nous avons aussi sollicité la Coface pour un prêt.

Difficultés rencontrées / facteurs de succès

Difficultés rencontrées :

- Les principales difficultés rencontrées lors de l'internationalisation sont le coût afférent à ce développement. Il faut lever le maximum de fonds quand on se lance à l'international.
- La capacité de l'entreprise à se transformer en une société internationale est aussi une difficulté majeure. Si la maison mère n'est pas prête, le succès peut se transformer en cauchemar malgré la signature des nouveaux clients à l'étranger.

Facteurs de succès :

- La maîtrise de l'anglais est un facteur clé dans la réussite de cette ouverture puisqu'elle est la langue de référence. Chez Eptica, elle est maîtrisée par tous les managers, y compris la R&D. Des cours d'anglais ont été dispensés au sein

de l'entreprise, ce qui constitue en outre un facteur d'acceptation.

- Le CEO doit expliquer et faire partager sa vision de l'international à toute l'entreprise.

- Les recrutements dans la maison mère doivent privilégier des candidats qui ont une appétence et/ou une expérience à l'internationale afin d'accélérer la mutation de l'entreprise et lui donner le maximum de chances de réussir son développement international.



*Olivier Njamfa
Président & CEO Co-Fondateur d'Eptica*

BUSINESS CASE



Solutions de dématérialisation de processus 'Order to Cash' & 'Procure to Pay'

Parcours international

Esker a été créée en 1985 et a été à l'international immédiatement. La volonté était de raisonner mondialement. Le produit et le 'Business Model' ont été pensés pour être internationaux.

Esker est une entreprise internationale qui a la même stratégie dans tous les pays. Il n'y a pas d'adaptation de la stratégie en fonction des pays. Il n'y a pas de département international.

Esker considère que le logiciel est un marché mondial. Pour pouvoir payer de la R&D, le marché national n'est pas suffisant. Il y a donc une recherche de taille. Le marché français est trop limité.

En 1989, l'entreprise s'est implantée dans les pays majeurs en Europe, dans un premier temps en Allemagne, puis au Royaume-Uni et en Italie.

En 1991, Esker s'est implanté à San Francisco aux Etats-Unis, qui représente 50% du marché.

L'Australie est venue en 1999 en rachetant un revendeur, stratégie inédite pour le groupe.

Puis il y a eu ouverture de deux filiales en Asie (Singapour et Malaisie), compte tenu de l'importance croissante de l'Asie sur le marché mondial.

Esker est également présent en Belgique, au Canada et à Miami d'où elle couvre l'Amérique latine, Argentine et le Brésil principalement.

Modalités d'implantation

Aux USA, l'implémentation a été très coûteuse, mais aujourd'hui l'entreprise y réalise 45% de son CA. Nous avons procédé à des acquisitions financées par une introduction en bourse qui a permis d'atteindre une taille critique et de gagner en crédibilité.

A date l'entreprise est à Madison (Wisconsin) non loin d'une université de 50 000 étudiants. Il y a moins de concurrents, une main d'œuvre moins chère et une meilleure qualité de vie. Cela permet aussi de se rapprocher des clients qui ne sont pas sur la côte Ouest (d'où le départ de San Francisco). San Francisco est une ville qui permet de lever des fonds mais qui ne permet pas d'être rentable en raison des prix élevés et de la concurrence sur les ressources humaines. Les salariés coûtent cher, sont d'un niveau souvent moyen et le 'turn over' est très important. Cela est très coûteux pour des résultats médiocres.

En Allemagne, Esker était initialement dans la Ruhr. Nous sommes à présent à Munich qui est moins marqué vieille industrie et qui est plus technologique. Mais il n'y a pas de frein lié au lieu d'implantation en Allemagne. L'Allemagne est un marché très compliqué et extrêmement dur à pénétrer. Il y a beaucoup plus d'acteurs locaux qui sont des « champions ». Si nous avions fait une acquisition, notre parcours aurait probablement été plus facile.

Pour l'Amérique latine la stratégie a été différente : mise en place d'un commercial depuis Miami.

L'important n'est pas d'avoir des Français sur place. Les filiales sont managées par des locaux. En revanche, le management français s'y déplace souvent.

Adaptation de l'offre

Le produit d'Esker est un produit qui est un bon véhicule d'implémentation à l'international.

Stratégie commerciale

La stratégie a été à l'origine de s'appuyer sur des revendeurs locaux, puis d'installer une filiale locale en support lorsque le volume l'exige.

Pour l'Asie nous avons cependant développé immédiatement les ventes directes.

La stratégie commerciale et de distribution est identique dans tous les pays y compris en France.

Marketing

Le référencement par des analystes peut aider à l'implémentation.

Accompagnement

L'entreprise s'est un peu appuyée sur Ubifrance.

Financement

Nous avons bénéficié des fonds levés lors de notre introduction en bourse.

Nous n'utilisons pas la Coface.

Difficultés rencontrées / facteurs de succès

Difficultés rencontrées :

- Coût de l'internationalisation : les USA coûtent très cher. Il faut faire une bonne analyse de la pertinence de l'investissement. Si on a pour idée de partir de rien et d'être 'break even' en 2 ans, c'est impossible. Il faut raisonner sur 5 ans sinon le

risque est trop élevé. Il n'y a pas de ticket moyen d'entrée.

- Il faut aussi être vigilant sur l'environnement fiscal et juridique, notamment aux Etats-Unis où il n'a rien à voir avec la France. Il y a des problématiques de brevet, de 'troll'...

Facteurs de succès :

- Adopter une culture internationale dès le départ ;
- Recrutement de locaux dans les filiales, et présence limitée de Français ;
- Il faut y aller avec des moyens nécessaires, du temps nécessaire et de l'énergie nécessaire ;
- Il faut faire des choix pour faire sérieusement un pays plutôt que de faire plusieurs pays en même temps ;
- Il ne faut pas sous-estimer la préparation, notamment le travail de positionnement marketing. Le 'marketing mix' est clé et doit être 'rock solid'!



*Emmanuel Olivier
COO d'Esker*

BUSINESS CASE



Plateforme de workflow et d'intégration cloud (PaaS)

Parcours international

Nous avons le souhait d'être un acteur international dès le départ. Ce qui est une évidence pour une société de software.

Notre avons dès lors adopté une couleur 'US' dès le départ.

Nous avons fait beaucoup de voyages aux Etats-Unis, notamment dans la Silicon Valley, pour nous faire connaître et gagner des premiers clients.

Pendant très longtemps nous n'y avons pas de filiale, ce qui n'a pas empêché de débiter une activité commerciale. Nous avons créé une filiale après le rachat par Fujitsu, et nous avons alors eu un vrai débat pour savoir s'il fallait s'implanter sur la côte Est ou sur la côte Ouest des Etats-Unis :

- la côte Est présente les avantages suivants : parc de clients, décalage horaire limité à 6h, différence culturelle moins forte avec l'Europe...

- la côte Ouest apporte en particulier un écosystème favorable aux partenariats.

In fine, nous nous sommes établis dans la Silicon Valley.

Dans les autres pays, nous sommes naturellement guidés par les clients et la demande, et favorisons les pays où Google, notre principal partenaire, est implanté.

Modalités d'implantation

Dans un premier temps, nous avons choisi une distribution via des revendeurs Google sur la marketplace.

Dans un second temps, nous avons créé des filiales, aux USA et au Royaume-Uni

car dans ces deux pays, il est nécessaire d'avoir une filiale pour faire du vrai développement commercial et combler le handicap pour faire face à la concurrence locale. Il est toutefois possible d'acquérir quelques clients aux USA sans être présent mais il faut alors trouver un moyen de faire partie de l'environnement local.

Adaptation de l'offre

Nous n'avons pas été amenés à adapter notre offre, hormis l'expression de la tarification en dollars, dans la mesure où notre offre était déjà conçue pour l'international, notamment sur le plan de l'anglais. En outre, en B2B, l'adaptation fonctionnelle n'est pas pertinente, sauf à avoir une offre dépendante des législations locales (comptabilité, juridique, etc.).

Stratégie commerciale

Nous avons essayé de déployer partout une stratégie à peu près unique de 2009 à 2013 :

- proposition de valeur : complémentarité à Google Apps pour la partie applicative des migrations Lotus ;
- cible :
 - o gros clients ou prospects Google Entreprise ainsi que des revendeurs et intégrateurs Google Apps, atteints via Google Entreprise, les conférences qui y sont consacrées ou en prospection directe ;

- o en dehors de la France, le plus important était de mettre en place un réseau indirect à travers les revendeurs Google.

Marketing

Dès l'origine, nous avons adopté l'apparence et la couleur 'US' : nom de la société, site web et plateforme en anglais...

Nous communiquons beaucoup vers l'extérieur avec l'anglais : communiqués de presse, etc.

Nous avons aussi eu la volonté d'être référencé le plus possible et avons investi de l'argent dans cet objectif.

Accompagnement

Pour les Etats-Unis, nous avons été aidés :

- dans notre réflexion par nos investisseurs qui connaissaient bien le marché américain ;
- pour les contacts, par Businessfrance, qui dispose d'un bon réseau local.

Financement

Nous avons bénéficié d'une levée de fonds auprès d'investisseurs français pour financer toute notre démarche d'internationalisation aux Etats-Unis.

L'entrée au capital en 2013 de Fujitsu a évidemment fortement accéléré notre croissance internationale. Nous sommes commercialisés aujourd'hui dans 40 pays.

Difficultés rencontrées / facteurs de succès

Difficultés rencontrées :

- Financement du coût de l'internationalisation ;
- Différence de fuseaux horaires entre la France et la côte Ouest des Etats-Unis.

Facteurs de succès :

- Adopter une culture internationale dès le départ ;
- Recruter des nationalités étrangères ;
- Localiser des managers expérimentés, et même un fondateur, à l'étranger ;
- Parrainage sous différentes formes : Businessfrance, expérience d'autres entrepreneurs, écosystème Google...



*Matthieu Hug
CEO de Fujitsu RunMyProcess*

BUSINESS CASE



Edition en mode SaaS d'une solution de gestion du stockage

Parcours international

Dès le premier jour, nous avons développé une présence en France, aux USA et en Allemagne. On est dans un métier d'infrastructures IT, or la France ne représente que 4% de la dépense mondiale, alors que les Etats-Unis comptent pour 42% du marché mondial. Nous sommes aussi allés au Japon. Cela me semblait important d'être en Asie et le Japon semblait le plus intéressant, car les sociétés y prennent pas mal exemple sur les USA. Mais il s'agit d'un marché très insulaire, qui finalement ne représente pas tellement une tête de pont. Notre partenaire HP nous entraîne dans le reste de l'Asie/Océanie : Singapour, Australie... En Europe, on va aller dans les pays nordiques, puis en 2016 l'Amérique latine (on commence à faire des affaires au Brésil) et l'Orient.

Modalités d'implantation

Si vous pensez qu'un pays est intéressant, le fondateur doit y aller une semaine par mois, rencontrer les clients, distributeurs, contacts français locaux de type CCI ou Ubifrance, comprendre l'écosystème... Et au bout d'un an, il a déjà un premier client et commence à savoir qui recruter.

Adaptation de l'offre

Juste une adaptation à la culture locale, à la façon de fonctionner.

Stratégie commerciale et marketing

C'est passé essentiellement par l'implication de l'équipe de fondateurs ; il faut qu'un des membres, ayant une bonne fibre commerciale, aille au moins une fois par mois dans les pays ouverts.

Marketing

Nous dépensons beaucoup en marketing, afin d'établir la crédibilité de l'entreprise pour faciliter le travail de nos commerciaux, et aussi pour être aux côtés de nos partenaires. Concrètement nous dépensons plus de 15% de notre CA en marketing.

Accompagnement

Nous nous sommes peu reposés sur les structures d'aides. Le FSN PME est juste un investisseur.

Financement

Le fonds Menlo Ventures est venu nous chercher ; ils voulaient investir dans ce secteur, et ils ont vu notre technologie et nos succès commerciaux. C'était la première fois depuis sa création que le fonds investissait dans une société française.

Difficultés rencontrées / facteurs de succès

Bien sûr il y a quelques exceptions, mais si vous voulez monter une équipe, avoir accès aux meilleurs talents, il faut avoir un fonds d'investissement local au capital. Sinon vous n'avez que les tocards. J'ai essayé de recruter avec un chasseur de tête aux Etats-Unis, mais les meilleurs ne prennent même pas le dossier. Et au mieux, ils n'arriveront pas à convaincre les meilleurs de vous rejoindre.

Quant au choix de rester français plutôt que de se transformer en société américaine, cela rend le développement plus dur, mais mon ambition était de

créer un succès français dans la Silicon Valley.



*Jérôme Lecat
CEO de Scalify*

BUSINESS CASE



*Edition de solutions de gestion du risque
crédit*

Parcours international

Les fondateurs de Tinubu Square ont développé une culture internationale qui leur a permis très rapidement d'exporter le savoir-faire français de l'entreprise sur de nombreux marchés internationaux. Un positionnement qui permet aujourd'hui à Tinubu Square de réaliser 16 M€ de revenus dont 90% à l'international.

Cette expansion internationale s'inscrit dans son management, la localisation de ses équipes et sa gouvernance. Elle s'est naturellement accompagnée de l'ouverture de bureaux et filiales à travers le monde – Londres en 2010, Singapour en 2011, Mumbai en 2012, New York et Montréal en 2015.

Les fondateurs se sont appuyés sur leur propre réseau, un réseau personnel et industriel, acquis grâce à leurs expériences à l'international. Ils se sont également rapprochés de divers acteurs tels que le réseau des Conseillers du Commerce Extérieur de la France et Business France (ex Ubi France).

Jérôme Pezé, PDG de l'éditeur, incarne cette politique d'internationalisation. Afin d'être au plus proche de son marché, il s'est installé à Singapour lors de l'ouverture de la filiale. Il est aujourd'hui à Montréal pour le développement de la société en Amérique du nord.

La société s'est entourée d'administrateurs de diverses nationalités et détient un actionariat diversifié et international au travers de

'business angels' et d'investisseurs privés.

Modalités d'implantation

Les filiales de Montréal, New York et Singapour ont une structure juridique détenue à 100% par Tinubu Square tandis qu'une succursale a été créée à Londres ainsi qu'un bureau de représentation à Mumbai.

Conscient du risque d'échec potentiel, l'éditeur réalise des investissements en corrélation avec ce que l'entreprise est capable d'absorber et veille à ce que l'entreprise détienne la structure managériale, la maturité et l'expérience nécessaire.

Tinubu s'entoure de ressources capables de diffuser la culture de l'entreprise dans les pays d'implantation. Ces ressources ont principalement des profils commerciaux et une parfaite connaissance de l'écosystème et de la culture des affaires locales.

Adaptation de l'offre

Le logiciel, de par sa couverture fonctionnelle, s'adapte aux problématiques, processus, règles de gouvernance, workflow, de chaque entreprise. Il est donc parfaitement adapté à la vente à l'international.

La technologie utilisée n'est pas limitative et permet l'ajout de langues complémentaires. A ce jour, la plateforme est disponible en 5 langues.

Dans certains cas, Tinubu Square a dû adapter son offre en proposant, en plus de son offre de Cloud public, une offre de

Cloud privé/hybride (architecture définie par Tinubu Square, logiciel exploité et maintenu à distance, alimentant une base de données située localement et propriété du client), notamment pour des organisations dépendantes d'un Etat pour lesquelles les données doivent rester sur leur territoire.

Stratégie commerciale

L'offre de Tinubu Square s'organise autour de deux types de prestations, une offre logicielle en mode SaaS et une offre de Professional services, et trois marchés stratégiques : les multinationales, les assureurs-crédit et les sociétés ou institutions de financement de créances (ex : sociétés d'affacturage).

Selon les marchés adressés, la distribution des offres de Tinubu Square est soit directe, soit indirecte, au travers de partenaires locaux ou des partenaires déjà bien établis dans le pays.

Le mix produit et notamment le prix et la stratégie de distribution sont adaptés au marché local.

L'organisation commerciale de Tinubu Square supporte cette vision avec des managers locaux (ou implantés dans les filiales) en charge du 'business développement' qui s'appuient sur des experts produit et des équipes d'avant-vente.

Marketing

La stratégie de Tinubu Square est orientée « account-based marketing ». Elle vise à sélectionner et élaborer des messages en fonction des segments déterminés, du type d'entreprises, des interlocuteurs, des marchés ciblés (via des campagnes emailings, webinars...).

Elle vise particulièrement à mettre en avant l'expertise de Tinubu Square au travers de l'élaboration de livres blancs et de 'success toolkits'. Ce dernier outil donne la parole aux fonctions ciblées, leur permettant de partager leurs expériences, les challenges rencontrés et les stratégies mises en œuvre auprès de leurs pairs.

Tinubu Square établit également des partenariats avec des associations professionnelles locales avec prises de paroles lors d'évènements spécifiques et ciblés.

Enfin, et dans l'objectif d'accroître sa visibilité, Tinubu Square participe à des prix dont les critères principaux sont la mise en avant des aspects internationaux et numériques.

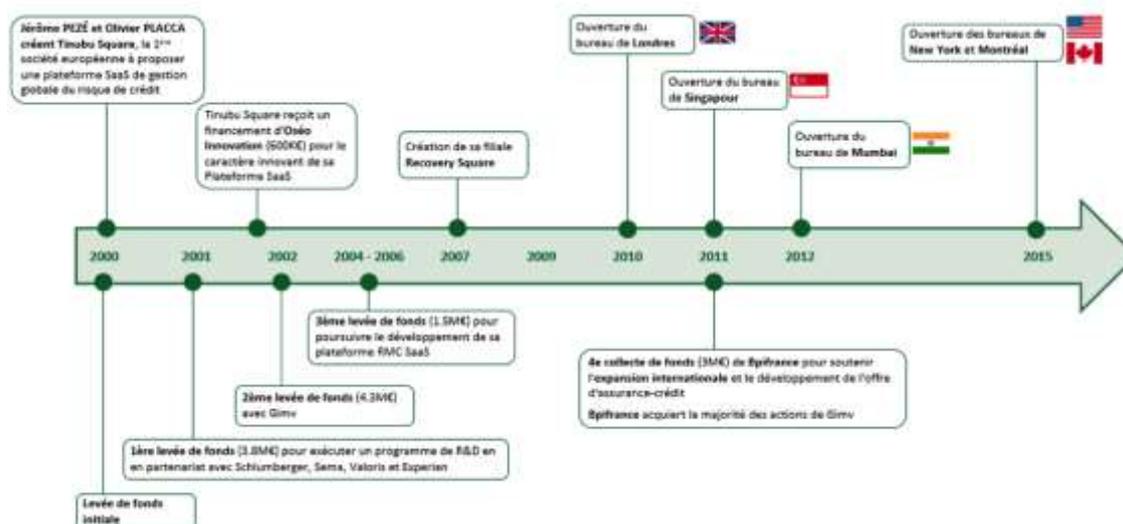
Accompagnement

Tinubu Square se rapproche des chambres de commerce françaises des pays d'implantation pour l'accompagnement et la création de ses structures juridiques lors des ouvertures de filiales ou de bureaux à l'étranger (Chambre de Commerce et d'Industrie Franco-Britannique, French Chamber Singapore), voire pour l'hébergement de ses bureaux dans les chambres de commerce.

Certaines organisations locales peuvent également être un bon vecteur d'intégration et de développement sur le marché local (Montréal International).

Par ailleurs, Tinubu Square souscrit une assurance prospection pour les marchés internationaux.

Financement



Difficultés rencontrées / facteurs de succès

Tinubu Square a rencontré des difficultés au début de son internationalisation. En 2003, l'éditeur a ouvert deux entités, une en Belgique et une en Allemagne, mais cette expérience n'a pas été concluante. Tinubu Square s'était lancé trop tôt sur ces marchés : la société avait encore peu de références et faisait face à un marché local encore trop peu réceptif. En outre, l'éditeur n'avait pas encore bien défini les partenaires locaux et les collaborateurs capables de porter techniquement l'offre, d'identifier et de pénétrer les réseaux de distribution pertinents.

Quelques années plus tard, la création de structures en Angleterre, à Singapour, à Mumbai et plus récemment à New York et Montréal rencontrent leurs premiers succès.

Avant l'implantation de ces nouvelles structures, Tinubu Square avait déjà initié des deals dans ces pays afin de couvrir en partie les coûts que nécessitent la création et le maintien d'une structure locale.

Les fondateurs, les structures de supports établies au siège social (à Issy-les-Moulineaux) et les investissements sélectifs simultanés et gradués sur plusieurs zones géographiques ont largement contribué à la capacité d'exportation de Tinubu Square, à son adaptation dans un contexte international et au développement rapide de ses ventes.



Jérôme Pezé
PDG de Tinubu Square

Chapitre 4

Conclusion

Les petits acteurs français du logiciel et des solutions Internet sont peu internationalisés. Ils exportent peu et ils sont rarement implantés en dehors de nos frontières. Et pourtant, la plupart des conditions au développement international sont réunies. L'international est à la portée des éditeurs de toute taille, dans tout secteur d'activité ou segment technologique. Ces acteurs se limitent aujourd'hui par méconnaissance du sujet, crainte de la complexité et des coûts associés... mais ils peuvent, dans le cadre d'une démarche structurée, s'internationaliser en limitant les risques.

L'internationalisation des éditeurs est aujourd'hui soutenue par une dynamique positive :

- Un contexte favorable : une nouvelle génération d'entrepreneurs ouverts, ambitieux et agiles, qui montre le chemin ; des pouvoirs publics investis ; le bouillonnement créé par les start-up dans un écosystème d'innovation de plus en plus performant ;
- Sur un plan technique et commercial, le SaaS est une opportunité pour se développer à l'international à moindre coût ;
- Sur un plan financier, les fonds d'investissement privés et publics sont aujourd'hui capables de contribuer à des levées de fonds supérieures à 10 millions d'euros.

Les éditeurs français disposent de l'atout clé pour croître à travers une démarche d'internationalisation : une fonction « recherche et développement » compétente et compétitive, capable de produire une offre innovante. Dans de nombreux domaines, l'offre logicielle française possède les qualités intrinsèques pour s'exporter.

Des adaptations s'avéreront toutefois nécessaires avant de se lancer à l'international. Cela concernera aussi bien l'organisation interne (et la culture de l'entreprise) que l'offre elle-même. Il faudra donc prévoir les investissements en temps et en argent nécessaires à toute stratégie d'internationalisation. Ces adaptations devront être réalisées dans le cadre d'une démarche structurée et faire l'objet d'un financement proportionnel au parcours géographique envisagé et à l'ampleur des changements à entreprendre au sein de l'éditeur.

Une importante phase préparatoire est donc à prévoir. Cela permettra notamment de déterminer les zones géographiques où s'implanter, d'y nouer des relations, de comprendre les besoins et les habitudes des prospects, ou encore de mesurer le degré d'adaptation nécessaire (aspects techniques, fonctionnels, commerciaux...).

Plusieurs stratégies d'internationalisation sont possibles

Il n'y a pas de recette miracle pour réussir l'international, ni même de pays incontournable pour 100% des acteurs. Notre étude donne un certain nombre de préconisations en fonction de grandes catégories, mais chacun devra construire son parcours à partir de ces éléments.

Concrètement, à court terme, un entrepreneur du logiciel souhaitant s'internationaliser devra prendre les mesures suivantes :

- Déterminer un parcours et le synthétiser dans un 'business plan' ;
- Adapter son offre à une démarche d'internationalisation ;
- Rechercher un financement adapté et accepter d'ouvrir son capital le cas échéant ;
- Trouver un homme de terrain, local, à profil généralement commercial, qui saura ouvrir le pays et décrocher les premières références ;
- Accepter d'investir dans des dépenses marketing (études de marché, accroissement de la notoriété, génération d'opportunités...) ;
- S'impliquer personnellement dans le démarrage de son activité à l'étranger.

De façon plus structurelle, des mutations à long terme doivent s'opérer afin de faire de la filière logicielle française une filière largement exportatrice. Ces mutations, encouragées par les pouvoirs publics, favoriseront l'émergence d'acteurs de taille mondiale.

Plusieurs axes sont, selon nous, à travailler en particulier :

- Développer la culture internationale et de réseaux au sein des éditeurs de logiciel, en favorisant les échanges et en internationalisant la formation ;
- Encourager les initiatives bi-latérales ou européennes entre associations professionnelles et entre éditeurs ;
- Donner au marketing ses lettres de noblesse dans le monde du logiciel et donner au numérique toute l'importance qu'il mérite dans l'économie ;
- Poursuivre la démarche qui vise à faciliter l'accès au financement destiné à l'export.

Dans un marché mondialisé, l'international est non seulement un levier de croissance, mais un facteur de pérennisation des activités.

Annexes

Annexe 1 : Matrice des atouts et des freins, des bonnes pratiques et erreurs à éviter

Les acteurs français

Atouts	Freins
<ul style="list-style-type: none">✓ Ecosystème de start-up dynamique (domaines porteurs et jeunes entrepreneurs) (++)✓ Reconnaissance de l'ingénierie française par les acteurs internationaux (+)	<ul style="list-style-type: none">✓ Offre pas assez packagée/marketée en raison d'une forte culture SSII en France, i.e. du sur-mesure (--)✓ Taille limité du marché français ne permet pas aux éditeurs de partir à l'international avec une taille critique (-)✓ Morcellement de l'EU : taille + frontières (--)✓ Domination de la High Tech US (--)✓ Taille limitée des acteurs français rend plus difficile l'internationalisation / capacité financière à absorber le risque: réputation, crédibilité et réponse à de grands appels d'offres mondiaux (--)✓ Actionnariat (familial, sociétés non cotées, peu de grands investisseurs privés) nuisant à la crédibilité et donc au développement (--)✓ Pas assez de success stories (-)
Bonnes pratiques	Erreurs à éviter
<ul style="list-style-type: none">✓ Favoriser tous les modes d'échanges possibles✓ S'inspirer des success stories, analyser leurs facteurs de succès, et les rencontrer.✓ Privilégier le networking (AFDEL, French Tech...), identifier des partenaires français à l'étranger✓ Se regrouper pour partir à l'étranger à plusieurs start-up, "chasser en meute"	<ul style="list-style-type: none">✓ Rester isolé✓ Se contenter d'une culture franco française✓ Penser avoir toujours raison et donner tort aux clients

La stratégie d'internationalisation

Atouts	Freins
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Business France et réseau associatif développé des chambres françaises de commerce et d'industrie (+) ✓ Nombreux pays francophones mais d'inégal intérêt ✓ Acteurs français internationaux susceptible d'apporter leur expérience et de soutenir la filière française (+) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manque de préparation de la démarche export (--) ✓ Manque de lucidité des dirigeants français : auto-suffisance sur l'offre et absence d'auto-critique (--) ✓ Culture du réseau insuffisante (--) ✓ Les grands groupes français ne jouent pas assez le jeu vis-à-vis des éditeurs français (-)
Bonnes pratiques	Erreurs à éviter
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prendre le temps nécessaire à la réflexion : définition de la stratégie, du parcours d'implantation, analyse de la concurrence, du marché, adapter son business model sauf pour le SaaS (y compris le prix), anticiper les difficultés, etc. ✓ Privilégier la notion de parcours en sécurisant chaque implantation avant de s'atteler à la suivante, armé de nouvelles références. Donner des priorités avec la notion de milestones ✓ Choisir les zones en fonction de la pertinence de son offre et de l'analyse du marché ✓ Savoir s'entourer de spécialistes, internes et externes (analystes des marchés locaux, etc.) ✓ Faire de l'international une stratégie prioritaire et s'assurer de l'adhésion du management ✓ Adopter une culture internationale / une culture d'entreprise le plus tôt possible (recrutement varié en terme de nationalités, communication interne en anglais...) ✓ Favoriser le développement européen compte tenu de sa proximité et de ses coûts limités ✓ Trouver l'équilibre entre opportunisme et stratégie définie 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ne pas confondre stratégie export et stratégie d'internationalisation ✓ Sous-estimer la difficulté de pénétration de certains marchés (Japon, Allemagne, US...) ✓ Se lancer aux US sans discernement ✓ Penser qu'il est facile d'attaquer les US par le Canada ou les UK ✓ Ne pas suffisamment structurer sa démarche ✓ Commencer par facilité dans les pays francophones sans s'interroger sur l'intérêt de chacun d'entre eux (+ pour la Belgique et la Suisse ; - pour le Canada et l'Afrique) et sur les marchés porteurs ✓ Ne pas tenir compte du patriotisme des marchés cibles importants : américains, japonais et allemands

L'offre française

Atouts	Freins
<ul style="list-style-type: none">✓ Quelques domaines de référence (PLM, santé, HR) dans l'offre logicielle française (++)✓ Offre SaaS assez développée en France pour les nouveaux éditeurs (+)	<ul style="list-style-type: none">✓ Offre nécessitant souvent un fort accompagnement de la part d'un prestataire d'intégration, surtout dans les grandes sociétés (--)✓ Offre trop souvent restreinte aux spécificités du marché français et besoins des autres marchés pas suffisamment adressés dès la phase de conception du produit (langue, moyen de paiement) (--)✓ Evolutions difficiles vers le SaaS pour les éditeurs traditionnels (--)✓ Offre trop complexe (--)✓ Insuffisance du product marketing qui se traduit notamment par une ergonomie (interface utilisateur) et un design en retrait face aux offres étrangères, et aussi par un manque de compréhension des marchés et des besoins des utilisateurs (--)✓ Solutions d'hébergement (datacenters) pour les offres SaaS : peu d'opérateurs européens majeurs et pas assez développés dans les pays des clients (-)✓ Disponibilité de la hotline insuffisante (-)✓ Description et documentation des fonctionnalités insuffisantes (-)✓ Services de support jugés de qualité insuffisante, notamment par les clients allemands (-)✓ Absence de système d'exploitation Européen (-)

Bonnes pratiques	Erreurs à éviter
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Avoir une offre innovante (technologique ou d'usages) ✓ Concevoir dès le départ une version multilingue du logiciel, à minima en anglais ✓ Simplifier son offre (couverture fonctionnelle, implémentation, ergonomie...) / focaliser sur l'essentiel, packager son offre ✓ Concevoir une offre dirigée vers l'utilisateur (user friendly) - analyse préliminaire du besoin ✓ Etudier une bascule en mode SaaS pour une distribution simplifiée et une prise en main plus aisée par les clients ✓ Être en mesure de travailler avec des datacenters localisés dans les pays (Etats-Unis) ou zone cibles (ex. DACH), à la demande des clients et après avoir atteint une certaine taille critique ✓ Arbitrer entre une fonction support (hotline sur sites ou animation de site par chat) locale ou centrale, par ex. via une approche Shared Service Center ✓ Localiser la maintenance proche des clients ✓ Soigner la documentation ✓ Être à l'écoute du client en permanence : boucle de rétroaction active (écoute / action / validation) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vouloir vendre son offre telle quelle ✓ Développer des produits difficilement adaptables ✓ Oublier de traduire certaines parties de l'offre : ex. appli iPhone ✓ Sous-estimer les problématiques, notamment légales, liées au stockage et à l'utilisation de données personnelles ✓ Le meilleur produit ne gagne pas toujours

Les dirigeants

Atouts	Freins
<ul style="list-style-type: none">✓ Implication personnelle et esprit entrepreneurial de la nouvelle génération des dirigeants français (++)	<ul style="list-style-type: none">✓ Manque d'expérience à l'international par rapport à d'autres nationalités européennes (--)✓ Manque d'ambition et d'ouverture à l'international de nombreux dirigeants (--)✓ Perception négative de l'incidence sur la vie privée (--)✓ Peu de dirigeants avec une expérience ou des compétences en marketing et ventes fortes (--)✓ Faible niveau en anglais, surtout pour l'ancienne génération (--)✓ Aversion aux risques, or l'international est un risque majeur (--)
Bonnes pratiques	Erreurs à éviter
<ul style="list-style-type: none">✓ Pour les filiales clés, type US, constituer un binôme : dirigeant fondateur expatrié + manager pays expérimenté, notamment en ventes ou marketing✓ Echanger avec les dirigeants ayant réussis✓ Présence d'un bon marketeur dans l'équipe dirigeante, notamment pour attaquer les marchés US et UK	<ul style="list-style-type: none">✓ Multiplier les partenariats internationaux sans consacrer du temps à l'animation et l'entretien de ce réseau✓ Penser qu'on parviendra au succès sans tenir compte de l'expérience des autres

La recherche et le développement

Atouts	Freins
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Excellence de certaines filières à la pointe de la recherche et des technologies nouvelles (robotique, statistique et mathématique, M2M) (++) ✓ Dynamisme des start up susceptible d'attirer des jeunes développeurs (++) ✓ Dispositifs fiscaux incitatifs : CIR constitue une incitation forte à développer de la R&D en France, permettant de réserver le financement pour l'export (++) ✓ Loyauté des développeurs français, par rapport aux américains par exemple (+) ✓ Existence de clusters qui permettent une R&D collaborative (+) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manque d'attractivité des grandes sociétés du logiciel : métier pas assez valorisé en France, n'attire pas assez les talents, les meilleurs ingénieurs (--) ✓ Vision technologique au détriment du marketing produit (-) ✓ Nombre limité de product marketing manager (--)
Bonnes pratiques	Erreurs à éviter
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conserver / développer son centre de R&D en France ✓ Ouvrir quelques relais de compétences (internes ou externes) par grandes zones géographiques pour adapter le produit aux spécificités locales ✓ Envisager de délocaliser les tâches à faible valeur ajoutée dans des pays à moindres coûts, en veillant à la qualité ✓ Intégrer à la feuille de route technologique les tendances perçues par les commerciaux et le service marketing de chaque pays ✓ Ouvrir un centre de R&D aux US orienté product marketing afin de recruter de bons product managers ✓ Arbitrer les priorités entre les demandes court terme de chaque pays et la roadmap à moyen-long terme ✓ Être davantage dans l'innovation de rupture et d'usage, que dans l'incrémentation ✓ Développer une R&D en méthode agile (développement séquentiel avec confrontation et échange permanent avec le marché) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Société dirigée par la R&D ✓ Disperser sa R&D dans les territoires de commercialisation ✓ Sous-évaluer le risque lié à la violation de brevets (risque de procès initiés par les patent troll, principalement aux US) ✓ Ne pas être à l'écoute du client dès la phase de R&D ✓ Déposer des brevets si la société n'a pas la capacité financière à la défendre

Le marketing international

Atouts	Freins
<ul style="list-style-type: none">✓ Bonne perception du logiciel "made in France" / French Tech, notamment pour l'Europe du Nord et du Sud (+)✓ Qualité des agences de communication françaises pour le marché européen B2C (créativité, finesse du message, etc.) (+)✓ Qualité de l'écosystème web-marketing (+) [à préciser]	<ul style="list-style-type: none">✓ Vision technologique du logiciel au détriment du marketing (--)✓ Manque de valorisation de la filière IT, qui ne fait pas rêver, dans le milieu du marketing en France (--)✓ Rareté des talents marketing en France dans le B2B (--)✓ Absence d'agence française ou européenne d'analyse IT (de type Gartner) / de référencement de réputation internationale (-)✓ Culture de l'exploitation des données restreinte du fait d'une législation française perçue comme restrictive et d'une certaine lourdeur administrative dans le traitement des autorisations (-)✓ Manque d'homogénéisation de la législation européenne sur la protection des données personnelles (-)

Bonnes pratiques

- ✓ Recruter un bon product marketer
- ✓ Démontrer par le marketing - et non par une interminable liste technico-fonctionnelle - que le logiciel est adapté aux besoins des clients internationaux
- ✓ Attaquer chaque marché de manière différente : adopter les codes et la culture locale
- ✓ Participer de façon sélective à des salons internationaux, notamment pour l'Allemagne
- ✓ Gagner en visibilité en participant à des conférences
- ✓ Préparer et choisir son référencement de manière sélective auprès des grands cabinets d'analyse (typiquement Forrester / Gartner pour les USA, CXP Group pour l'Europe)
- ✓ Faire appel à des prestataires webmarketing pour le retargeting et le référencement par exemple
- ✓ Investir dans des outils de marketing (web, campagne webinars) et de gestion de base de données (CRM, marketing automation)
- ✓ Participer à des concours permet aux start up de gagner en notoriété
- ✓ Organiser une veille (technologique, marketing...) par les équipes commerciales sur place dans les pays
- ✓ Segmenter chaque marché géographique

Erreurs à éviter

- ✓ Sous-estimation de l'importance et du rôle du marketing, notamment dans le SaaS (packaging, communication, recrutement d'une direction marketing forte)
- ✓ Sous-investissement dans le marketing digital et se focaliser sur le papier
- ✓ Penser qu'on plaira forcément aux clients et aux partenaires parce qu'on a le meilleur produit, techniquement parlant
- ✓ Expliquer que son logiciel est unique sur le marché, n'a aucun concurrent

La distribution commerciale

Atouts	Freins
<ul style="list-style-type: none">✓ SaaS : possibilité de référencement des offres SaaS sur des market places et une visibilité internationale (+)	<ul style="list-style-type: none">✓ Peu de sociétés technologiques françaises présentes à l'international sur lesquelles on peut s'adosser (--)✓ Distributions et partenariats mal organisées (--)✓ Adaptation difficile au changement de profil des acheteurs (moins de DSI, plus d'opérationnels) (-)✓ Manque de reconnaissance vis-à-vis de la fonction commerciale, qui se matérialise par une rémunération insuffisante de la force de vente (-)
Bonnes pratiques	Erreurs à éviter
<ul style="list-style-type: none">✓ Privilégier le SaaS✓ Prévoir un accompagnement complet des distributeurs (sur la compréhension des produits)✓ Se constituer et animer en continu un réseau de vente local et de partenaires locaux✓ Construire des plans de commissionnements individualisés et motivants✓ Privilégier le webex pour les premières démonstrations, notamment aux US✓ Organiser et processer la fonction commerciale afin d'en suivre de manière individualisée les ressources et d'en mesurer la performance commerciale✓ Avoir un process groupe de ventes qui facilite la réactivité✓ Acheter des références américaines ou anglaises : privilégier l'acquisition de 1ers clients quitte à perdre de l'argent	<ul style="list-style-type: none">✓ Confier son expansion à un partenaire local en pensant bénéficier d'une croissance à l'international tout en limitant les investissements✓ Mauvais contrôle des distributeurs à valeur ajoutée (VAR) et des distributeurs

Les modalités d'implantation

Atouts	Freins
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Savoir faire en matière de M&A permettant d'acquérir une cible étrangère dans l'optique d'une expansion territoriale (stratégie d'implantation internationale par voie de croissance externe) (+) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Barrières culturelles et linguistiques (--) ✓ Absence de grands distributeurs français capables de promouvoir les solutions logicielles françaises à l'étranger (--) ✓ Difficulté à s'adapter à la réglementation locale, notamment aux US (-) ✓ Mobilité internationale limitée des cadres français (-)
Bonnes pratiques	Erreurs à éviter
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Envoyer un dirigeant/fondateur s'installer (en général, aux US) ✓ Pour signer localement, nécessité d'avoir une équipe commerciale et un support local ✓ Installer un dialogue, une supervision, un contrôle très fréquent pour superviser l'expansion dans les pays stratégiques ✓ Reconnaissance par la direction générale du caractère stratégique de l'international en mettant en place une équipe internationale ✓ Prévoir une mixité des équipes : local (marketing...) et dirigeants (culture du groupe...) ✓ Si possible, privilégier les acquisitions d'éditeurs ou de distributeurs dirigés par leurs fondateurs (connaissance du produit, du marché) et soigner l'intégration de ceux-ci au sein du groupe (garder les dirigeants des sociétés acquises) ✓ Considérer le rachat local pour s'implanter, en particulier en B2B, et notamment aux US et en Allemagne ✓ Hors acquisition, privilégier la création de filiales à l'ouverture de bureaux de représentation ✓ Gérer certains pays européen à partir de Paris, sans ouverture de structure locale : rattacher les contrats locaux et les partenariats locaux à l'entité française ✓ Des process opérationnels (ex. ventes) et de reporting identiques pour toutes les filiales garantissant le pilotage et la réactivité ✓ Intégrer les directions locales aux structures de décisions de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se déployer trop rapidement et tout azimute en créant des filiales ✓ Recruter un directeur local et lui laisser les rênes ✓ Laisser trop d'autonomie à la filiale / ne pas associer les filiales à la maison mère ✓ Sous-estimer la complexité, la transformation de toute la société ✓ Croire que maîtriser la langue suffit à appréhender les différences culturelles

Le financement

Atouts

- ✓ **Accompagnement public et parapublic multiples, tant financier (BpiFrance / Coface) que dans le conseil / l'accompagnement (Business France) (++)**
- ✓ **Fort financement de la R&D en France (CIR) permettant de consacrer une part importante des ressources de l'entreprise à l'internationalisation (+)**

Freins

- ✓ **Sous-capitalisation des acteurs français (--)**
- ✓ **Investisseurs privés pour des levées de fonds significatives sont difficiles (--)**
- ✓ **Coût d'une démarche export élevé par rapport aux capacités d'investissement des éditeurs français (-)**
- ✓ **Complexité, manque de lisibilité, superposition et longueur du process des aides publiques (-)**
- ✓ **Marché des IPO peu actif (-)**

Bonnes pratiques

- ✓ **S'adresser à des fonds d'investissement qui font de l'international une priorité et pourront aider via leur réseau**
- ✓ **Maintenir le dialogue et une relation de confiance avec les investisseurs externes pour capter de nouveaux financements en vue de l'internationalisation (fonds, banques, etc.)**
- ✓ **Faire coexister des fonds étrangers avec des investisseurs français**
- ✓ **Prévoir des fonds significatifs, par exemple par une levée de fonds, pour le développement à l'international**
- ✓ **IPO à condition de bien le préparer et d'en accepter les contraintes, notamment réglementaire**

Erreurs à éviter

- ✓ **Sous-estimation des coûts de développement à l'international [montants, qq ex]**
- ✓ **Manque d'ambition dans le business plan, i.e. présenter des taux de croissance de l'activité de 10 à 20%**
- ✓ **Préparation insuffisante des pitches : connaissance du segment de marché, le positionnement par rapport à la concurrence, les clients**

Annexe 2 - Organisations et personnes interviewées

KPMG et CXP Group tiennent à remercier les acteurs suivants qui nous ont éclairés sur leur vision de l'international et ses enjeux pour les entreprises françaises, au travers d'entretiens qui ont eu lieu entre octobre 2014 et mai 2015. Outre les noms ci-dessous, une quinzaine d'entretiens avec des éditeurs étrangers a également été réalisée afin d'en tirer les bonnes pratiques pour l'export.

Les experts

Ardian

Laurent Foata, Head of Innovation and Growth Funds

Auriga Partners

Nicolas Tcherdakoff, Directeur associé

CIC Capital Privé

Stéphane Pesqué, membre du directoire

CSF Numérique

Alexandre Zapolsky, Président du groupe de travail Export (également Président de Linagora)

France Digitale

Marie Ekeland, Présidente

Marie Landel & Associates

Marie Landel, Chief Executive Officer

Xange

Nicolas Rose Directeur associé

Siparex Proximité Innovation

Andreas Gall, Directeur général délégué

2Msens

Daniel Lavigne, CEO

FRS Consulting

Abdou Samb, CEO

BusinessFrance

Eric Morand, Chef du service NTIS

Les éditeurs

Avanquest Software

Thierry Bonnefoi, Directeur financier

Bonitasoft

Miguel Valdès, Chief Executive Officer

Cassiopae

Antoine Croquelois, Chief Financial Officer

Easyvista

Jamal Labeled, Chief Operating Officer

Easyvista

Sylvain Gauthier, Président

Teads

Caroline Barbery, Chief Financial Officer

Eptica

Olivier Njamfa, Chief Executive Officer

ESI Group

Vincent Chaillou, Chief Operating Officer

Esker

Emmanuel Olivier, Chief Operating Officer

Generix

Philippe Seguin, EVP

Infovista

David Forlizzi, Chief Financial Officer

Linedata

Patricia Regnault Fouqueray, Directrice Marketing et Communication Groupe

Neolane (racheté par Adobe)

Benoît Gourdon, Co-fondateur

Oodrive

Stanislas de Remur, Chief Executive Officer

Planisware

Nicolas Vilars, Chief Marketing Officer

Qobuz

Yves Riesel, Chief Executive Officer

RunMyprocess (racheté par Fujitsu)

Matthieu Hug, Chief Executive Officer

Scality

Jérôme Lecat, Chief Executive Officer

Sidetrade

Olivier Novasque, Chief Executive Officer

Talend

Yves de Montcheuil, ex VP marketing

Talentsoft

Jean Stéphane Arcis, Chief Executive Officer

Ségolène Finet, Marketing Director

Frank Oddens, Directeur commercial

Tinubu

Cécile Rumpler, Secrétaire générale

Trace One

Jérôme Malavoy, Chief Executive Officer

Annexe 3 - Méthodologies

Méthodologie de l'enquête

Méthodologie de sondage

Un sondage auprès des acteurs de l'écosystème du logiciel a été conduit au 4e trimestre 2014 par CXP Group. Il reposait sur une enquête en ligne, proposée aux adhérents de l'AFDEL et aux contacts de CXP Group. Plusieurs relances par courriel et par téléphone ont été effectuées afin d'atteindre un quota de 200 répondants. Toutefois, seulement 67 réponses complètes et 13 réponses partielles ont été enregistrées. Suite à cela, un sondage flash comportant une seule question sur l'intérêt des éditeurs français de logiciel par rapport à l'international a été réalisé ; il a obtenu 55 réponses.

Questionnaire

Le questionnaire administré comportait des angles variés d'interrogation regroupant des aspects financiers (revenus, aides financières notamment) et commerciaux (caractéristiques des produits commercialisés à l'export, poids du SaaS notamment), ainsi que les stratégies d'implantation (pays, mode de représentation, secteurs cibles, etc.).

Cible

Le questionnaire a été administré auprès de l'individu le plus qualifié pour répondre au sein de l'entreprise.

L'échantillon

L'échantillon a été construit sur la base de l'annuaire de CXP Group (environ 1500 contacts) et de la liste d'adhérents de l'Afdel.

Méthodologie de l'analyse d'attractivité

Le « Country Attractiveness Index »

CXP Group a mis en œuvre un outil de traitement de l'information, le *Country Attractiveness Index* (CAI), afin d'évaluer des marchés en fonction de critères qu'il est possible de pondérer selon les domaines ou la stratégie d'offre privilégiés. Chaque critère est noté sur une échelle de 1 à 5, 5 étant la meilleure note. La note finale, sur 5 elle aussi, est obtenue en additionnant les notes de chaque critère multipliées par leur coefficient de pondération, et en divisant ce résultat par la somme des coefficients.

Le CAI est donc une analyse quantitative, permettant de faire ressortir des 'top 10' en fonction de la pondération des critères. Chaque pays doit ensuite être évalué en fonction de critères plus qualitatifs, tels que les barrières culturelles, la complexité des marchés locaux, l'intensité concurrentielle, etc.

Le CAI mis en œuvre dans cette étude prend en compte 54 pays, où le volume du marché logiciel dépasse les 50 millions d'euros et pour lesquels il était possible d'obtenir l'ensemble

des informations quantitatives requises pour répondre aux 17 critères retenus pour l'analyse de ces marchés.

Les 54 pays évalués dans le CAI

Plus de 10 Md€

RANG	PAYS
1	Etats-Unis
2	Japon
3	Allemagne
4	Chine
5	Royaume-Uni

Entre 5 et 10 Md€

RANG	PAYS
6	Canada
7	Australie
8	Italie
9	Brésil

Entre 1 et 5 Md€

RANG	PAYS
10	Corée du Sud
11	Inde
12	Suisse
13	Pays-Bas
14	Russie
15	Espagne
16	Mexique
17	Suède
18	Arabie Saoudite
19	Singapour
20	Taiwan
21	Danemark
22	Autriche
23	Finlande
24	Belgique
25	Norvège
26	Pologne
27	Afrique du Sud
29	Israël

Entre 500 M€ et 1 Md€

RANG	PAYS
29	Malaisie
30	Indonésie
31	Nouvelle Zélande
32	Irlande
33	Argentine
34	Turquie
35	Thaïlande
36	Emirats Arabes Unis
37	République Tchèque
38	Portugal
39	Philippines

Entre 50 et 500 M€

RANG	PAYS
40	Grèce
41	Qatar
42	Roumanie
43	Slovaquie
44	Hongrie
45	Maroc
46	Luxembourg
47	Koweït
48	Slovénie
49	Ukraine
50	Croatie
51	Tunisie
52	Bulgarie
53	Lituanie
54	Serbie

Les 17 critères quantitatifs considérés

La matrice du CAI prend en compte 17 critères, dont il est possible de faire varier le poids. 8 de ces critères sont directement liés aux marchés logiciels, puisqu'il s'agit avant tout d'évaluer la taille des marchés locaux et les perspectives de croissance.

Nous avons également pris en compte des critères plus orientés « business », afin d'évaluer la complexité d'aller s'implanter dans le pays considéré : climat politique et économique du pays, liens économiques avec la France, perspectives de croissance...

Enfin, de façon à évaluer le potentiel des marchés B2C, nous avons pris en compte la taille de la population (dont celle des jeunes, friands de services en ligne) et son pouvoir d'achat.

La liste des critères et leur source est présentée ci-après.

CRITERE	EXPLICATION	SOURCE
Score TCAM Appli SW hors SaaS	Taux de croissance annuel moyen, entre 2014 et 2018, du marché des logiciels applicatifs, hors SaaS	PAC
Score TCAM Infra SW hors SaaS	Taux de croissance annuel moyen, entre 2014 et 2018, du marché des logiciels d'infrastructure, hors SaaS	PAC
Score Volume SW hors SaaS	Volume du marché logiciel hors SaaS en 2013	PAC
Score TCAM SW hors SaaS	Taux de croissance annuel moyen, entre 2014 et 2018, du marché des logiciels, hors SaaS	PAC
Score Volume SaaS	Volume du marché logiciel SaaS en 2013	PAC
Score TCAM SaaS	Taux de croissance annuel moyen, entre 2014 et 2018, du marché SaaS	PAC
Score TCAM différentiel	Différentiel de croissance entre le taux de croissance annuel moyen du marché du logiciel (y compris SaaS) et celui de la dépense informatique globale, sur 2014-2018	PAC
Score Appétence SW	Rapport de la dépense totale en logiciels (on premise et SaaS) sur la dépense IT totale en 2013	PAC
Score Croissance PIB	Taux de croissance annuel moyen, entre 2014 et 2018, du PIB, à prix constants en devise nationale	FMI
Score Sécurité	Niveau de sécurité de chaque pays selon des critères tels que le niveau de criminalité, la population carcérale, la stabilité politique, la liberté politique, les conflits domestiques, les relations avec les pays voisins, le niveau de militarisation...	Institute for Economics & Peace
Score Business	Facilité à faire des affaires, selon un ensemble de critères liés à la création et à l'exploitation d'une activité : poids de la fiscalité locale, droits des actionnaires, coûts et complexité des procédures pour lancer une entreprise, construire des locaux, se raccorder à l'électricité, résoudre un différend commercial...	Banque mondiale
Score économique	Volume du PIB en 2013	Ministère des Affaires étrangères, CIA
Score pouvoir d'achat	Rapport du PIB sur la population	CIA
Score population	Population estimée en 2013	CIA
Score « Digital Natives »	Nombre de personnes de 15-24 ans dans la population	CIA
Score importations	Volume des importations françaises dans le pays considéré en 2013	Ministère des Affaires étrangères, INSEE
Score ouverture	Rapport des importations françaises sur le PIB total	Ministère des Affaires étrangères, INSEE

Annexe 4 - Glossaire

Analytics : outils d'analyse et d'aide à la décision

Avant-vente : personnel technico-commercial chargé de faire la démonstration du logiciel

B2B : marché professionnel

B2C : marché grand public

Booking : prise de commande

CRM : logiciel de relation clients

Lead gen : génération d'opportunité commerciale

Logiciels d'infrastructure : logiciels utilisés par les informaticiens pour développer, connecter et mettre en œuvre des logiciels applicatifs et des services sous-jacents.

Flip : transfert du siège social vers un autre pays

Meetup : réunion technique et d'échange entre pairs, souvent en fin de journée

Middleware : outils de conception, développement et intégration, bases de données...

N2SM : outils de gestion de réseaux, de systèmes et de stockage

Progiciels horizontaux : logiciels de gestion (finances, ressources humaines, etc.)

Progiciels verticaux : logiciels spécifiques à certaines industries

SaaS : logiciel délivré via Internet, à la demande

Speed dating : évènement durant lequel vous avez 30 minutes pour vendre votre logiciel

VAR : revendeur fournissant également des prestations de conseil, formation, intégration, etc.

Annexe 5 - La « check-list » des questions à se poser

Résumé des questions à se poser (et l'échelle de temps) avant de s'implanter dans un pays stratégique, établi avec l'aimable concours du cabinet 2MSens.

- 1. Diagnostic et vérification du potentiel par rapport à l'export (quelques jours) :**
 - Quelles sont les forces et les faiblesses de la société pour entreprendre la démarche à l'export ?
 - Sur quoi peut-elle capitaliser ?
 - Que doit-on mettre en œuvre pour réussir ?
- 2. Etude d'opportunité (quelques jours à quelques semaines) :**
 - Quels sont les marchés les plus prometteurs pour son offre ?
 - Quelle est la structure des marchés visés ?
 - Quelles en sont les spécificités ?
 - Qui sont les principaux acteurs sur les segments visés ?
 - Comment l'entreprise peut elle aborder ce marché ? Quel est le potentiel marché ?
- 3. Etude sur le terrain – par pays (quelques jours à quelques semaines) :**
 - Quelles sont les caractéristiques du marché ?
 - Comment se comporte la concurrence ?
 - Quelle approche commerciale faut-il privilégier ?
 - Le cas échéant, avec quel(s) partenaire(s) ?
 - Quel effort cela nécessite pour adapter l'offre au marché ?
 - Quels sont les moyens à mettre en œuvre ?
- 4. Financement (quelques semaines à quelques mois)**
 - Quel 'business plan' ?
 - Quel montant prévoir ?
 - Quelles sources de financement solliciter et comment ?
- 5. Adaptation (variable selon la périmètre fonctionnel et le secteur d'activité, jusqu'à 18 mois environ) :**
 - Quel modèle d'affaires utiliser ?
 - Quels ajustements techniques effectuer, sur l'offre et sa documentation ?
 - Quel discours adopter ?
 - Quels outils de promotion, quels canaux de communication ?
 - Quelle organisation adopter (globalement et en local) ?

A propos des auteurs

KPMG France

Leader de l'audit, du conseil et de l'expertise comptable, KPMG France est membre de KPMG International, réseau de cabinets indépendants exerçant dans 155 pays. Nos 8 200 professionnels interviennent auprès des grands comptes internationaux, des ETI et des groupes familiaux, des TPE et dans différents secteurs de l'industrie, du commerce et des services financiers.

Coordonnées :

KPMG France
Tour EQHO - 2 Avenue Gambetta
CS 60055
92066 Paris La Défense Cedex
Tél : +33 (0)1 55 68 86 66
www.kpmg.fr

Contact :

Eric Lefebvre, Associé KPMG, secteur Technologies
Tél. : +33 (0)1 55 68 74 55
Email : elefebvre@kpmg.fr

Henry d'Auzay, Associate Director M&A KPMG,
Corporate Finance
Tél. : +33 (0)1 55 68 88 51
Email : hdauzay@kpmg.fr

Xavier Niffle, Senior Manager KPMG, secteur
Technologies
Tél. : +33 (0)1 55 68 90 29
Email : xniffle@kpmg.fr

CXP Group

Le Groupe CXP est le premier cabinet européen indépendant d'analyse et de conseil dans le domaine des logiciels, des services informatiques et de la transformation numérique. Capitalisant sur 40 ans d'expérience, implanté dans 8 pays (et 17 bureaux dans le monde), fort de 140 collaborateurs, le Groupe CXP apporte chaque année son expertise à plus de 1 500 DSI et directions fonctionnelles de grands comptes et entreprises du mid-market ainsi qu'à leurs fournisseurs, éditeurs et sociétés de services. Le Groupe CXP est composé de 3 filiales : le CXP, BARC (Business Application Research Center) et PAC (Pierre Audoin Consultants).

Coordonnées :

CXP Group
8 avenue des Ternes
75017 Paris
Tél. : +33 (0)1 53 05 05 53
www.cxpgroup.com

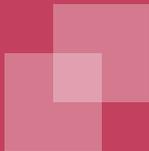
Contacts :

Dominique Dupuis, Directrice de la recherche
Tél. : +33 (0)1 53 05 05 81
Email : ddupuis@lecxp.com

Olivier Rafal, Principal consultant
Tél. : +33 (0)7 63 23 01 84
Email : o.rafal@pac-online.com

Crédits photographiques

Couverture (de gauche à droite) : © Phouvoir.fr ; © Anatoliy-Babiy – Thinkstock ; © Creative-idea – Thinkstock ; © peshkov – Thinkstock.



Fin 2014, on comptait en France plus de 2 500 sociétés spécialisées dans l'édition de logiciels, pour un chiffre d'affaires édition de 10,9 milliards d'euros, en croissance de 2,2 % par rapport à 2013 (source CXP Group). Ce secteur est essentiellement constitué de petites entreprises (93 % des 2 500 éditeurs français de logiciels réalisent un chiffre d'affaires édition inférieur à 5 millions d'euros), très majoritairement cantonnées sur le marché français. Or, avec les changements des modes de consommation, comme le développement du SaaS, et une mondialisation accrue de la concurrence, sans développement à l'international, un éditeur de logiciels ne peut plus bâtir de succès ; son activité stagne... dans le meilleur des cas.

À la demande de la Direction générale des entreprises (DGE), de l'Association française des éditeurs de logiciels et solutions internet (AFDEL), KPMG et CXP Group ont réalisé la première étude sur le développement à l'export des éditeurs de logiciels français. Cette étude s'appuie sur :

- une enquête réalisée auprès d'acteurs français de l'édition logicielle ayant une activité à l'export ;
- une analyse des données économiques de 54 pays identifiés comme offrant un marché du logiciel supérieur à 50 millions d'euros ;
- une quarantaine d'entretiens réalisés auprès d'acteurs français et étrangers de l'édition logicielle ayant une expérience réussie à l'export, et d'une dizaine d'experts ayant financé le développement à l'international de sociétés ou ayant une expérience opérationnelle des marchés internationaux ;
- et sur l'expertise des consultants de KPMG et du CXP Group.

Cette étude dresse le paysage du logiciel en France, du point de vue des atouts et des freins à l'internationalisation, et formule un ensemble de recommandations concrètes aux éditeurs de logiciels français, start-up ou PME.

Elle met en exergue que l'international est à la portée des éditeurs de toute taille, dans tout secteur d'activité ou segment technologique. Ces acteurs se limitent aujourd'hui par méconnaissance du sujet, crainte de la complexité et des coûts associés, crainte de renforcer les effectifs dans une phase de croissance où les incertitudes demeurent encore fortes... mais ils peuvent, dans le cadre d'une démarche structurée, s'internationaliser en limitant les risques. Il n'y a toutefois pas de recette miracle pour réussir à l'international, ni même de pays incontournable. Chaque éditeur devra s'y préparer en amont et construire son propre parcours. Cette étude se propose d'accompagner cette démarche en structurant la réflexion et en formulant des recommandations pratiques.