



# ÉTUDE RELATIVE AU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DES PROFESSIONS LIBÉRALES FRANÇAISES

*Synthèse*

Les activités libérales, secteur économique dynamique avec environ 750 000 entreprises, 190 milliards d'euros de chiffre d'affaires et près de 1 650 000 emplois salariés, constituent un gisement d'internationalisation pour l'économie française. Toutefois, et comme l'indique l'Insee, l'ouverture à l'international des activités libérales reste encore limitée. L'étude s'est focalisée sur trois professions libérales : architecte, avocat, expert-comptable dont la propension à rechercher une ouverture vers les marchés internationaux est plus marquée en raison principalement de leur proximité et d'activités complémentaires à celles d'entreprises plus exportatrices par nature. Ainsi, une progression de la proportion de cabinets exportateurs parmi ces trois professions peut être relevée. Néanmoins, « *en termes de chiffre d'affaires, le poids des exportations est resté stable entre 1995 et 2010* »<sup>1</sup>.

La mission confiée par la DGE (Direction Générale des Entreprises - Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique) au cabinet Strasbourg Conseil a permis de caractériser les entreprises libérales orientées vers une démarche exportatrice et de formuler une série de recommandations à l'intention des Ordres professionnels de chacune des trois professions et des organismes institutionnels concernés.

Le tableau ci-après reprend les éléments clés de la démarche adoptée.

### Objectifs

Cette mission répond à trois objectifs :

- Compléter et élargir les connaissances sur un secteur d'activité dynamique ;
- Mesurer en termes quantitatifs, qualitatifs, économiques, financiers la position de 3 professions libérales réglementées (architectes, avocats et experts comptables) à l'international ;
- Proposer des évolutions relatives aux processus et démarches d'accompagnement des professions libérales françaises.

### Éléments de la méthode suivie

Les résultats produits reposent sur le croisement de plusieurs sources :

- Une recherche documentaire par profession ;
- Une exploitation de données publiques de nature macroéconomique (INSEE, Comptabilité nationale, Eurostat) ;
- La réalisation d'une cinquantaine d'entretiens semi-directifs (9 entreprises clientes, 15 architectes, 13 avocats, 14 experts comptables) ;
- La constitution d'un échantillon de plus de 1 200 cabinets au travers d'une enquête en ligne ;
- L'intégration d'un travail de brainstorming avec des responsables de cabinets des trois professions.

### Principaux résultats

- L'identification des vecteurs et des freins à l'internationalisation ;
- Une typologie de l'internationalisation des professions d'avocat, d'architecte et d'expert-comptable ;
- Une vision prospective à horizon 2025 ;
- Une matrice Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces (AFOM) ;
- Un ensemble de recommandations clés.

---

<sup>1</sup> Dossier Les professions libérales réglementées, Les entreprises en France, édition 2013, INSEE

L'étude des données INSEE, Comptabilité nationale et Eurostat révèle une forte hétérogénéité de situation au sein de chacune des trois professions. en termes de nombre de cabinets exportateurs, de volume d'exportations et de chiffre d'affaires. Il convient de noter toutefois qu'en ce qui concerne la profession d'architecte, il n'est pas possible de séparer cette activité de celle d'ingénierie.

De manière synthétique, pour chaque profession, peut être retenu :

**Avocat** : Le niveau des exportations s'est effondré entre 2008 et 2009 (baisse de 50%) pour remonter lentement ensuite. En 2013, sont recensés 197 cabinets d'avocats exportateurs pour un volume d'affaires de 91 113 k€. L'approche de l'activité internationale par les avocats français est faiblement proactive et correspond souvent à un accompagnement de leurs clients français à l'étranger. Les principales stratégies adoptées par les cabinets d'avocats sont : une fusion avec un cabinet international ; des alliances avec des partenaires locaux ; une stratégie de positionnement sur une niche professionnelle ; le développement d'antennes à l'étranger ; le recrutement d'avocats étrangers.

**Expert-comptable** : Le niveau des exportations a régulièrement augmenté de 2008 à 2013, année où il s'est brutalement effondré pour retrouver le même niveau qu'en 2008. En 2013, sont recensés 19 cabinets d'expertise comptable exportateurs pour un volume d'affaires de 5 019 k€. Plus précisément, un nombre réduit de cabinets d'expertise comptables français (ou ayant une filiale en France) sont présents dans plus d'une centaine de pays et 27 d'entre eux détiennent des filiales étrangères. Les stratégies adoptées pour favoriser l'internationalisation sont pour l'essentiel : le développement de la partie expertise et conseil ; les fusions et acquisitions à l'international ; la création de nouvelles filiales ; l'intégration dans des réseaux mais aussi l'investissement dans des outils numériques.

**Architecte** : Les données statistiques ne permettent pas de distinguer les architectes des cabinets d'ingénierie pour ce qui concerne le volume des exportations.. Pour ces deux professions, en 2013, sont recensées 1 581 entreprises exportatrices pour un volume d'affaires de 1 849 764 k€. Une légère baisse a été notée en 2009 par rapport à 2008, puis le volume d'exportations s'est quasiment stabilisé depuis au niveau de celui de 2008. L'orientation d'architectes français vers l'international est - du moins partiellement - motivée par une raréfaction des commandes privées et publiques sur le marché intérieur. Les principales stratégies adoptées par les agences qui s'internationalisent sont les suivantes : l'association à des partenaires internationaux déjà reconnus ; l'alliance avec des architectes locaux ; « Voyager dans les bagages des grands industriels » ; une stratégie de niche ou un positionnement mettant en avant la « spécificité culturelle » française.

Le tableau suivant propose de façon synthétique une caractérisation des activités internationales de ces trois professions.

	Avocats	Experts-comptables	Architectes
<b>Propension traditionnelle à l'exportation*</b>	Moyenne, l'approche de l'activité internationale est peu pro active, elle correspond souvent à un accompagnement de clients français à l'étranger	Elevée, dans la mesure où la profession comporte quelques cabinets couvrant une large partie du monde	Faible, principalement en réaction à un marché national déprimé
<b>Evolution et tendance</b>	Chute des volumes d'affaires à l'international entre 2008 et 2009 puis faible progression	Forte progression sur la période 2008-2012 puis effondrement des volumes en 2013	Données incluant les cabinets d'ingénierie, cependant, le chiffre d'affaires de la profession semble en baisse depuis 2012
<b>Taille relative des établissements*</b>	Limitée	Moyenne	Très limitée
<b>Stratégie(s) emblématique(s)</b>	Fusion avec un cabinet international Alliances avec des partenaires locaux des pays visés, développement d'antennes à l'étranger stratégie de niches Recrutement des avocats étrangers	Développement de la partie expertise (conseil en management) Croissance externe par fusions et acquisitions à l'international Intégration dans des réseaux internationaux « Packaging » des services Présence simultanée dans un grand nombre de pays (uniquement les grands cabinets) Investissement dans des outils numériques	Association avec des partenaires internationaux déjà reconnus Intégration dans des grands groupes « Portage » par de grands industriels Alliance avec des architectes locaux Stratégie de niches Mise en avant de l'image (« marque »), de la culture française
<b>Facteurs d'entraînement</b>	Maîtrise forte de l'anglais et autre langue étrangère Maîtrise des données culturelles Recrutement d'avocats étrangers Antennes à l'étranger Partenariat avec des acteurs locaux Accompagnement de PME françaises	Maîtrise forte de l'anglais et autre langue étrangère Maîtrise des données culturelles Partenariat avec des acteurs locaux Détenation de filiales à l'étranger Prestations adossées à des groupes (qu'ils soient français ou étrangers) Accompagnement de PME françaises	Maîtrise forte de l'anglais et autre langue étrangère Maîtrise des données culturelles Partenariat avec des acteurs locaux Appartenance à un réseau
<b>Principaux obstacles</b>	Faible proactivité Faible aisance en langues étrangères Coûts de prospection Pratiques protectionnistes et spécificités nationales Soutien insuffisant des pouvoirs publics et consulaires	Spécificités nationales entravant l'internationalisation Coûts de prospection Pratiques socioculturelles	Absences d'opportunités Capacités financières insuffisantes Difficulté d'approcher les clients étrangers Méconnaissance des marchés et des réglementations Handicap linguistique Taille très réduite Pratiques protectionnistes
<b>Pays principalement ciblés</b>	Europe Amérique du Nord Afrique du Nord	Cibles géographiques variées avec prédominance de l'Europe et de l'Amérique du Nord	Europe Afrique du Nord Chine

\* par rapport à l'ensemble des « activités spécialisées, scientifiques et techniques » au sens donné par l'INSEE et en considérant les éléments quantitatifs et qualitatifs recueillis au cours de l'enquête et des entretiens.

La recherche des facteurs d'entraînement et des obstacles à une ouverture vers l'international a montré qu'il existe trois facteurs positifs essentiels et communs aux trois professions étudiées. Tout d'abord, la maîtrise en termes de langue(s), qui apparaît pour ces professions l'élément le plus décisif. Il est nécessaire à ce titre de distinguer l'anglais (incontournable) des langues nationales qui se révèlent « utiles ». Ensuite vient la « maîtrise culturelle ». Celle-ci peut principalement résulter d'une expérience personnelle et de collaborateurs étrangers (voire biculturels). Plus généralement, cette maîtrise peut également résulter de l'appartenance à des réseaux ainsi que de liens étroits avec des cabinets locaux. Enfin, et pour certaines formes de prestations, la standardisation des processus joue un rôle de facilitateur constitue un élément clé du modèle d'affaires à l'international. Il en va de même pour la capacité de proposer une offre complète intégrant des prestations de base et des prestations complémentaires.

Les obstacles à une démarche exportatrice pour ces trois professions libérales peuvent être regroupés en un ensemble de séquences correspondant au « parcours du combattant » d'un cabinet cherchant à se positionner à l'international. Tout d'abord, une absence d'intérêt ou d'appétence pour le marché international caractérise un nombre non négligeable de cabinets français. Ceci peut résulter d'une situation considérée comme suffisamment confortable sur le marché national. Dès lors qu'un intérêt existe, l'accès à l'information nécessaire pour entreprendre une démarche vers les marchés extérieurs présente de multiples difficultés. D'une façon générale, pour les entreprises qui « découvrent » l'international - souvent à la suite d'une première opportunité – la principale difficulté consiste à bien identifier, collecter puis traiter l'information pertinente nécessaire aux prises de décisions. Ceci constitue un handicap notable, notamment lors de la phase de prise de contacts avec des clients ou des partenaires étrangers.

A cela s'ajoute la conscience d'une prise de risques financiers pour l'entreprise, vécue comme rédhibitoire pour de nombreux cabinets. Ici, l'effet de taille est notable : plus un cabinet est petit, plus il sera potentiellement fragilisé par un échec à l'international. La capacité des cabinets à supporter les coûts de prospection et les investissements liés aux premières opérations est déterminante pour le devenir de leur trajectoire à l'international. Là encore, les capacités linguistiques mais aussi la « maîtrise culturelle » peuvent se révéler cruciales pour la réussite ou l'échec d'un projet

En fonction des situations, une « maîtrise technique » insuffisante (différences législatives et réglementaires, pratiques socioculturelles spécifiques à un pays donné) peut constituer un obstacle supplémentaire pour des activités à l'international sans négliger les pratiques protectionnistes ouvertes ou informelles de certains pays.

Enfin, de nombreux interlocuteurs ont pointé ce qu'ils considèrent comme une moindre capacité, pour leur profession, de bénéficier des réseaux de la France à l'étranger par rapport à leurs concurrents internationaux. De façon récurrente, une plus forte réactivité et une plus grande efficacité des réseaux diplomatiques allemands et britanniques ont été soulignées dans les entretiens.

### Les principaux vecteurs de l'internationalisation

- La maîtrise en termes de langue(s) est pour toutes les professions l'élément le plus décisif. Il est nécessaire à ce titre de distinguer l'anglais (incontournable) des langues nationales.
- Au-delà de langue, la « maîtrise culturelle » est très importante. Celle-ci découle notamment d'une expérience personnelle et/ou de collaborateurs étrangers ou biculturels.
- L'appartenance à des réseaux et des liens étroits avec des cabinets locaux sont des éléments souvent mis en avant.

### Les principaux obstacles à l'internationalisation

- La prise de risques financiers est rédhibitoire pour de nombreux cabinets (et un effet de taille notable est à relever).
- Les pratiques protectionnistes tendent à échauder les ambitions initiales.
- Un soutien des réseaux de la France à l'étranger trop faible par rapport à celui dont bénéficient les concurrents étrangers (l'exemple souvent avancé est celui de la réactivité et de l'efficacité des réseaux diplomatiques allemands et britanniques).

Dans le prolongement de ces analyses, et sous la forme d'une approche Atouts-Faiblesses-Opportunités-Menaces, une démarche prospective à horizon 2025 est proposée :

<p><b>ATOUTS</b></p> <p>Prise de conscience progressive de l'importance à accorder à l'internationalisation</p> <p>Capacité sous-jacente d'innovation à exploiter</p> <p><i>Success stories</i> à mettre en avant</p>	<p><b>FAIBLESSES</b></p> <p>Maitrises linguistiques et culturelles insuffisantes</p> <p>Coût des prestations en fonction des pays</p> <p>Moindre réactivité voire moindre efficacité des réseaux de la France à l'étranger par rapport à des pays concurrents</p> <p>Masse critique souvent insuffisante (en termes financiers et humains)</p>
<p><b>OPPORTUNITÉS</b></p> <p>Mutation des marchés</p> <p>Emergence de nouveaux marchés</p> <p>Réorientation des priorités des réseaux de la France à l'étranger</p> <p>Préexistence de nombreux dispositifs de soutien à l'innovation dont pourraient bénéficier les professions libérales</p> <p>Redéfinition possible de l'offre (« packaging ») par évolution des métiers</p>	<p><b>MENACES</b></p> <p>Durcissement de la concurrence (notamment en termes de prix)</p> <p>Positionnement géographique et stratégique non-optimal</p> <p>Renforcement des pratiques protectionnistes de certains pays</p>

Aucune différence notable en termes d'obstacles à l'exportation n'a pu être identifiée entre les trois professions libérales analysées, et ce malgré la grande hétérogénéité des activités concernées. Trois constats principaux valables pour les trois professions ont été établis :

- Les maîtrises linguistique et culturelle sont à améliorer.
- Le soutien par les réseaux de la France à l'étranger est à renforcer.
- La capacité d'adaptation des professions libérales aux contraintes et opportunités de l'international est à consolider.

Dans cet esprit, des priorités ont été établies, permettant la formulation d'une série de recommandations :

Tout d'abord, il convient de distinguer les cabinets n'ayant aucune expérience à l'international de ceux qui ne sont que des exportateurs de faible intensité. En effet, les premiers méritent une attention toute particulière car la première expérience est déterminante. Une attention particulière doit être portée aux cabinets dont le chiffre d'affaires est en diminution ou stable. Leur motivation à exporter peut, par nécessité, se voir accrue tout en conservant à l'esprit que la perception du risque financier sera d'autant plus aiguë. Dans ce cadre, le soutien des pouvoirs publics, notamment dans le domaine informationnel est primordial.

En revanche, la distinction de priorités par métier n'est pas fondamentale. La démarche d'internationalisation est pertinente pour les trois professions libérales analysées, tout comme l'adossement aux activités internationales d'entreprises françaises que ce soient de grands groupes ou des PME.

Concernant l'action des pouvoirs publics, des éléments transversaux sont à prendre en compte :

- La nécessité d'une approche interministérielle pour la mise en œuvre de mesures concertées. Cet aspect est déterminant pour la réussite ou l'échec des efforts des pouvoirs publics dans ce domaine.
- L'approche « technologiste » ou « industrie » qui guide communément les politiques de soutien à l'exportation nuit à la prise en compte des activités de services en général et des activités des professions libérales en particulier par les dispositifs de soutien à l'exportation et à l'innovation.
- La nécessité de faire évoluer les activités de lobbying à l'échelle européenne de telle sorte que les professions libérales françaises soient mieux positionnées dans le cadre du marché européen.
- La nécessité de mieux connaître les mécanismes de protectionnisme auxquels ont recours certains pays tiers, afin d'atténuer les obstacles que peuvent rencontrer les cabinets français dans les pays concernés.
- Le caractère nocif de la réciprocité de reconnaissance de diplômes avec des pays tiers lorsque celle-ci se révèle asymétrique et qu'elle pénalise de fait l'activité des professions libérales françaises.

Enfin, l'un des enjeux majeurs est, pour les acteurs concernés, de mieux appréhender les mutations qui affectent l'internationalisation des professions libérales françaises et de saisir leurs conséquences en termes de positionnement stratégique. Ces préoccupations peuvent être résumées par la formule suivante : « Innover pour exporter ou exporter pour innover? ». A cet égard, l'innovation servicielle non technologique est potentiellement porteuse d'avantages concurrentiels. Il pourrait être utile de recenser et d'analyser les dispositifs et leviers de soutien aux activités d'innovation qui existent afin de les mobiliser pour accroître le niveau des exportations des professions libérales françaises.

En complément, une analyse de la situation en l'Allemagne et aux Pays-Bas montre que, dans ces deux pays, les exportations sont élevées au rang de priorité stratégique. De ce fait, le développement à l'international des activités libérales est considérée comme incontournable. Dans ces deux pays, les mesures de soutien aux exportations sont fortement couplées aux efforts des pouvoirs publics destinés à favoriser l'entrepreneuriat et l'innovation. Les activités libérales ne font pas l'objet de dispositifs spécifiques mais bénéficient d'un écosystème qui favorise leurs activités d'exportation en tant qu'entreprises innovantes et de petite taille.

Sept recommandations principales ont été formulées et validées par le comité de pilotage de l'étude, elles sont détaillées dans le tableau suivant :



N°	INTITULÉ	LEVIERS	ACTIONS	PRINCIPAUX ACTEURS DE LA MISE EN OEUVRE	IMPACT
1	Formation initiale : langues, mobilité et motivation	Sensibilisation et formation	Intégration renforcée dans les cursus existants : - de l'apprentissage de l'anglais (mais aussi et dans la mesure du possible d'autres langues) - de la mobilité internationale - de la mise en avant d'expériences internationales ayant valeur d'exemples	Ordres, écoles et centres d'enseignement spécifiques	Très fort
2	Formation continue : motivation	Sensibilisation et formation	Intégration renforcée dans les cursus existants de la mise en avant d'expériences internationales ayant valeur d'exemples	Ordres, écoles et centres d'enseignement spécifiques	Fort
3	Formation continue : renforcement linguistique et culturel	Sensibilisation et formation	Mise en place de modules spécifiques langues, vocabulaire technique, concepts techniques et management interculturel	Ordres, écoles et centres d'enseignement spécifiques	Moyen
4	Soutien en termes d'intelligence économique	Outil	Mise en place d'une cellule de coordination en vue de la constitution d'un service transversal et dédié	Business France, Ministère de l'Economie, Ministère des Affaires Etrangères et Ordres, Ministères de tutelle et autres Ministères en fonction des problématiques	Fort
5	Meilleur accès aux procédures existantes de soutien à l'exportation et à l'innovation	Expertise et outil	Etude des liens entre exportation et innovation servicielle menant à un site web dédié et relayé à et par plusieurs sites spécialisés	Ministère de l'Economie, Ministère des Affaires Etrangères, Business France, BPI France et Ordres	Très fort
6	Soutien à la prospection	Outil et sensibilisation	Développement d'une cellule de coordination dédiée (« Maison France » à l'image de la « Maison Allemagne ») Formations spécifiques	Ministère de l'Economie, Ministère des Affaires Etrangères, Business France et Ordres	Fort
7	Assurances spécifiques pour l'activité à l'étranger	Outil	Travail d'information Mise en place d'instruments dédiés (en coopération avec le secteur banque-assurance)	Ordres et COFACE	A déterminer