

# Simplanter à l'étranger



## Dans ce numéro 5

Édito ..... p2

Réussir son développement international..... p3

Comment s'implanter à l'étranger ? ..... p6

Les PME et ETI françaises et l'internationalisation ..... p7

Rencontre avec Lorenzo Cornuault, Directeur d'Ubifrance ..... p8

Rencontre avec Imré Antal, Président de Chronodisk ..... p10

Actualité réseau ..... p12

## > Connexions

La newsletter du réseau Crowe Horwath

# Le chiffre >

**52%** des entreprises françaises de 20 salariés et plus sont présentes à l'international par le biais de l'exportation ou d'une implantation et **67%** d'entre elles ont des fournisseurs à l'étranger.

Source: Baromètre CCI International / Opinion way / TV5 Monde - Juin 2014. L'Internationalisation des PME-ETI françaises

**“ S’implanter à l’étranger : une démarche complexe pour les PME et les ETI, qui demande une minutieuse préparation. ”**



Par Jean-François Vanneste  
Associé Crowe Horwath Cogefis

"Je suis en contact avec des prospects italiens pour distribuer nos produits. Quelles sont les démarches à respecter pour s'implanter en Italie ?" s'interroge un client qui distribue des réactifs pour les laboratoires. Tandis qu'un autre envisage de créer un établissement dans les Pays Baltes pour son développement avec les pays d'Europe du Nord et la Russie. Je les ai mis en relation avec les membres du réseau concernés.

S'implanter à l'étranger relève d'une stratégie de croissance. Toutes les structures d'entreprise seront confrontées à ce choix. La taille importe peu à ce stade même si – a priori – les plus grandes entreprises et les ETI semblent mieux préparées et structurées.

Les articles qui suivent montrent qu'il faut mettre

en œuvre une solide et minutieuse préparation, savoir s'entourer de compétences et finalement bien choisir la forme "juridique". L'accompagnement par des organismes de soutien "sur le terrain" est un facteur de sécurité et de succès.

Force est de constater que nous ne connaissons pas les rouages qui permettent à nos clients de gagner du temps, de ne pas se fourvoyer lors de leur implantation à l'étranger. Au-delà de la langue et des aspects culturels, nous ne maîtrisons pas toutes les règles fiscales, juridiques voire comptables des pays étrangers.

La mondialisation des échanges dans tous les domaines impose d'être accompagné et conseillé. L'interview d'Imré Antal montre combien les recommandations de son

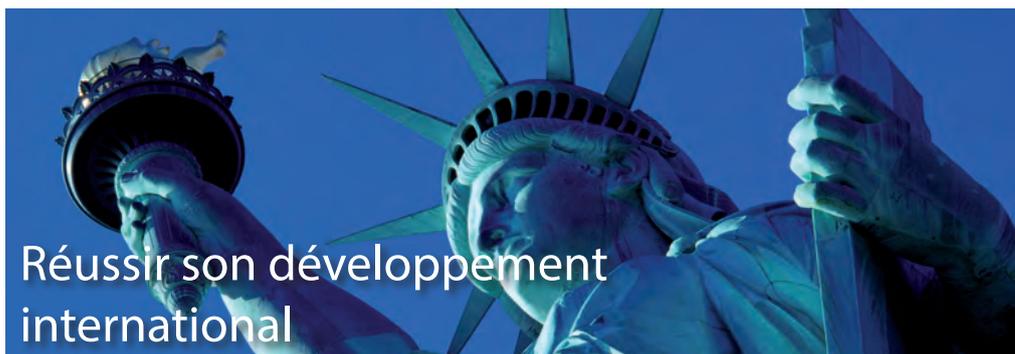
expert-comptable et la mise en relation avec Crowe Horwath furent appréciées et leurs compétences respectives reconnues.

C'est la force de notre réseau international, c'est notre raison d'être !

Kean Zui disait : "Voyageur, ne demande pas ta route à celui qui la connaît, tu risquerais de ne pouvoir t'égarer" ... dans une stratégie de développement à l'international, je vous conseille de ne pas vous égarer !

Dans la perspective de l'Annual Meeting qui se tiendra à Paris en octobre 2014, je vous souhaite une bonne et fructueuse lecture.

> **Edito**



## Réussir son développement international

Par Matthieu Capuono  
Associé Crowe Horwath Ficarec

Face aux défis de la mondialisation, de plus en plus d'entreprises françaises s'implantent à l'étranger. Toutefois, accéder à des marchés en pleine croissance pour consolider son développement ne s'improvise pas. Zoom sur quelques conseils pratiques pour partir gagnant.



Matthieu Capuono

S'implanter à l'étranger nécessite généralement une taille critique, des produits innovants, un personnel qualifié et une structure financière solide car les coûts de prospection ou d'implantation peuvent s'avérer élevés. Cela suppose également de s'interroger sur la réglementation, la fiscalité, la concurrence, le recrutement et la protection des salariés à l'international, les possibilités de financement du projet et les aides à l'exportation. L'Expert-comptable, dans le cadre de sa mission de conseil, a un rôle important à jouer dans cette réflexion préalable.

Prendre son temps  
Prendre son temps dans la construction d'un projet d'internationalisation permet de s'informer et d'éviter de prendre des résolutions irréversibles pouvant mettre en cause la pérennité de la société française. Il est essentiel de bien maîtriser le contexte économique de la zone ciblée afin de cerner le marché de façon pragmatique autour de données telles que :

- la croissance

- démographique et le pouvoir d'achat de la population : enjeux en termes de santé, d'éducation, d'habitat et d'infrastructures,
- un contexte plus ou moins favorable pour les entreprises françaises : une relation historique, même fuseau horaire, proximité culturelle avec la France, risque de change...
- la croissance économique plus ou moins élevée et l'existence de créneaux porteurs : intégrer les prévisions de croissance économique dans la zone identifiée dans la démarche d'implantation. Les banques centrales sont à même de fournir des éléments précis (hausse annoncée de la demande intérieure, bonne tenue des branches du BTP et des industries manufacturières...)
- la stabilité politico-économique du pays,
- le cadre juridique et fiscal : avantageux ou non ?
- les coûts de production : avantageux ou non ?
- les ressources et compétences nécessaires.

- Se faire accompagner  
S'adresser à des organismes de conseils et d'appuis institutionnels et financiers offre l'avantage d'appuyer sa démarche depuis la France. Les organismes à contacter :
- La Direction Régionale du Commerce Extérieur (DRCE)
  - Les Conseillers du Commerce Extérieur
  - Les Chambres de Commerce et d'Industrie Françaises
  - Les Fonds d'études et d'aides au secteur privé (FASEP garantie)
  - Ubifrance
  - Les ambassades
  - La Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur (Coface).

Il faut, en parallèle, se faire accompagner par des spécialistes dans les domaines juridiques, fiscaux, législation des changes, ayant une parfaite connaissance de la réglementation du pays et des impacts des conventions fiscales internationales et plus spécifiquement :

- réglementation en matière d'importation de marchandises et relations

- avec les transitaires,
- existence de zones franches dans certains pays d'Afrique du Nord notamment,
- législation en matière de retenue à la source sur les prestations de services facturées par les sociétés mères implantées en France,
- réglementation en matière de prix de transfert.

Avoir un bon réseau commercial

Si les ventes sur catalogue sont envisageables au démarrage, une implantation physique sous forme d'agence, de joint-venture ou de franchise est préférable à long terme. S'appuyer sur un opérateur local bien introduit auprès des différents réseaux de distribution et des principaux centres de consommation est essentiel. Une implantation locale ou un partenariat industriel peut s'avérer indispensable afin de fabriquer ou d'assembler tout ou partie du produit sur place et d'afficher des prix compétitifs face à la concurrence locale ou étrangère, voire d'exporter vers d'autres pays du continent.

La logistique et le paiement ne doivent pas être sous-estimés. La supply chain est difficile à maîtriser sur la partie post-acheminement. Mieux vaut limiter ses responsabilités sur les frais et risques liés au transport. Le paiement doit être sécurisé via une lettre de crédit, un paiement à l'avance, une assurance-crédit export.

Choisir une structure juridique adaptée  
De nombreux modes juridiques d'implantation peuvent être envisagés pour s'implanter à l'étranger. Il est essentiel de maîtriser le droit

interne du pays, certains imposant des contraintes spécifiques qu'il faudra prendre en compte (telle l'obligation par exemple de créer une filiale avec un actionnariat local d'un niveau minimum) :

- Implantation directe
  - le bureau de représentation,
  - la succursale,
  - la filiale;
- Implantation indirecte
  - la franchise,
  - la concession,
  - le rachat d'une entreprise,
  - la joint-venture.

Avoir recours à un VIE  
Le recours au volontariat international en entreprise est souvent efficace et apprécié par les entreprises. Cela permet de recruter un jeune diplômé pour une durée maximale de 24 mois sans avoir à payer de charges sociales en France, une alternative attractive à l'expatriation ou au contrat local.

Connaître les dispositifs en matière d'aide à l'exportation  
De nombreuses aides à l'exportation sont disponibles :

- Le Prêt de Développement Export (PDE) : Il s'adresse aux PME et aux ETI indépendantes créées depuis plus de trois ans, comptant moins de 5 000 salariés, qui engagent des dépenses pour se développer à l'international. D'une durée de 7 ans, son montant est compris entre 30 000 et 3 000 000 euros.
- Le crédit d'impôt export : Il concerne les PME de moins de 250 salariés réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros ou dont le bilan est inférieur

à 43 millions d'euros. L'entreprise doit avoir effectué des dépenses de prospection commerciale pour exporter. Le montant du crédit d'impôt export correspond à 50% des dépenses éligibles engagées et est plafonné à 40 000 euros (80 000 euros dans certains cas).

- L'assurance prospection Coface : Elle s'adresse aux entreprises qui se lancent à l'export mais qui souhaitent se prémunir contre le risque d'échec commercial. En fonction de la solution d'assurance choisie, le chiffre d'affaires de l'entreprise doit être inférieur à 50 ou à 500 millions d'euros. Les dépenses de prospection engagées sont couvertes jusqu'à hauteur de 75%. Le niveau de couverture varie en fonction de la taille de l'entreprise.
- La garantie de projets à l'international : destinée aux entreprises (majoritairement détenues par des ressortissants ou entreprises de l'Union Européenne) de droit français créées depuis plus de trois ans et dont le chiffre d'affaires est inférieur à 460 millions d'euros. Elle permet de se protéger du risque d'échec d'une implantation à l'étranger. La garantie couvre les pertes constatées à hauteur de 50% et est plafonnée à 1,5 millions d'euros.

## Les principaux freins au développement d'une activité internationale

- Le risque d'impayés
- Les formalités administratives
- Les difficultés à identifier les bons partenaires
- La méconnaissance des opportunités à l'étranger
- La réglementation à l'étranger

## Focus sur le Brésil : une opportunité d'implantation pour les PME et ETI

Malgré quelques contraintes de taille, ce pays en pleine croissance a besoin des produits et des technologies étrangères. Autant de marchés à prendre pour les entreprises françaises. Jamais les PME françaises ne se sont autant passionnées pour ce vaste pays de 195 millions d'habitants. Une vraie ruée vers l'or pour des entreprises de toute taille, rodées à l'exportation ou novices à l'international.

Une économie en plein essor  
Ce grand pays émergent attire grâce à son insolente santé économique. En 2010, son PIB était en croissance de 7,7%. Grâce à la manne pétrolière, les caisses brésiliennes sont pleines, avec une réserve de change estimée à 289 milliards de dollars, cinq fois plus que son voisin argentin. Ces capacités financières permettent d'investir massivement dans de grands projets d'infrastructures (routes, aéroports, ferroviaire, ports...). La classe moyenne s'est développée significativement, surtout dans les régions de Rio et Sao Paulo et grâce aux aides sociales du programme Bolsa Familia, 10 millions de brésiliens ne vivent plus en dessous du seuil de pauvreté.

Un terrain fertile de partenariats  
Les entreprises locales peinent à répondre à ce boom économique. Des marchés s'ouvrent pour les sociétés étrangères, y compris des PME. Le Brésil est le troisième marché mondial de la cosmétique et il pèse 70% des ventes

des produits de luxe en Amérique latine. L'agriculture et l'industrie agro-alimentaire investissent en matériel et en technologie pour s'adapter aux normes européennes. C'est dans la sous-traitance automobile, l'aéronautique, l'industrie mécanique, le pétrole et le para-pétrolier que les opportunités sont les plus nombreuses avec des transferts de technologie sous forme de joint-venture.

L'inflation menace  
Seule ombre au tableau, le retour de l'inflation pourrait perturber la marche en avant brésilienne. Les loyers ont bondi de 23% et les prix des restaurants de 25%. Ces hausses font pression sur les salaires qui ont progressé de 30% en deux ans. Officiellement, le taux d'inflation est de 5% à 6%.

Une bureaucratie étouffante  
Parmi les obstacles, une fiscalité déroutante,

qui s'exerce à la fois au niveau local, régional et national. Lorsqu'un produit européen rentre au Brésil, une république fédérale comportant 26 États-régions, il fait l'objet de droits de douane (14% en moyenne), mais doit également supporter au moins cinq autres taxes qui peuvent varier d'un État à l'autre. A ce système fiscal complexe s'ajoutent des formalités administratives longues et tortueuses, obligeant à faire appel à un intermédiaire spécialisé.

Un monde des affaires judiciaire  
Le système est très protectionniste, poussant les sociétés étrangères à investir sur place. La plus grande prudence s'impose, le monde des affaires est judiciairisé à l'extrême et la moindre clause doit être validée par un avocat brésilien.

“ Jamais les PME françaises ne se sont autant passionnées pour ce vaste pays de 195 millions d'habitants ”





## Comment s'implanter à l'étranger ?

Par Jean-Claude Capuono  
Associé Crowe Horwath Ficoec

Une entreprise qui désire s'implanter à l'étranger a le choix entre plusieurs modes juridiques d'implantation directe. De l'établissement d'un bureau de représentation, forme la plus simple, à la création d'une filiale, solution plus élaborée, comment choisir la solution la plus adaptée à sa stratégie de développement ?



Jean-Claude Capuono

### Le bureau de représentation

La solution généralement retenue par les investisseurs souhaitant prospecter un marché à l'étranger est la création d'un bureau de représentation, également appelé bureau de liaison. Dépendant entièrement de la maison mère qui assume ses frais de fonctionnement, il impliquera, selon les pays, un agrément et le dépôt d'un cautionnement. C'est une implantation légère, qui n'exerce aucune activité lucrative directe et ne génère aucun revenu local. Ses missions consistent à tester le marché, prendre des contacts avec différents acteurs locaux, entreprendre des opérations de promotion et de communication, préparer une future implantation plus conséquente dans le pays. Cette solution présente trois avantages :

- pas de multiplication des impositions aux taxes locales en particulier,
- allègement des coûts d'exploitation,
- pas de problématique de prix de transfert.

### La succursale

La création d'une succursale ou d'un établissement stable est le plus souvent liée à l'exécution d'un ou plusieurs contrats. En théorie, celle-ci n'a aucune existence légale autre que fiscale. En effet, l'immatriculation au registre des entreprises n'est pas obligatoire mais demeure nécessaire pour les obligations fiscales ou sociales. Cette solution présente deux avantages :

- pas de lourdeur de fonctionnement,
- un rapatriement plus facile des revenus sous réserve des prélèvements à la source. Ce prélèvement peut, selon les conventions bilatérales, être ré-imputé sur l'impôt société français (imprimé 2066).

En revanche, la succursale n'isole pas la responsabilité de la maison mère française, qui sera exposée en cas de difficultés.

### La filiale

S'implanter durablement passe par la création d'une filiale. Les conditions d'installation et de fonctionnement étant radicalement différentes d'un pays à l'autre, les points d'attention sont les suivants :

- conditions de détention du capital : répartition local / étranger,
- direction de la filiale par une personne physique ayant un statut de résident dans le pays,
- réglementation des changes,
- rapatriement des dividendes, du capital investi, des comptes courants et des plus values,
- prix de transfert, refacturation des frais de siège ou de redevances de marques et de brevets,
- obligation de réinvestissement des bénéfices.

Cette solution présente quatre avantages principaux :

- l'accès aux politiques d'incitation fiscales ou sociales locales,
- l'accès au marché local,
- la limitation de la responsabilité de la société mère,
- la création de valeur.

Quelle que soit l'option retenue, il n'y a pas de solution toute faite. S'implanter à l'étranger nécessite aussi de s'adapter à un contexte qui reste étranger, même si les mots, les procédures, le droit peuvent nous sembler familiers.

# > En chiffres

## Les PME et ETI françaises et l'internationalisation

Le baromètre réalisé par la Chambre de Commerce et d'Industrie Internationale, l'Institut de sondage OpinionWay et la chaîne de télévision TV5 Monde en juin 2014, confirme le renforcement de l'internationalisation des entreprises françaises de 20 salariés et plus.

Le positionnement sur de nouveaux marchés géographiques fait parti des **3 premières** priorités stratégiques des entreprises interrogées (avec la stratégie commerciale et l'innovation).

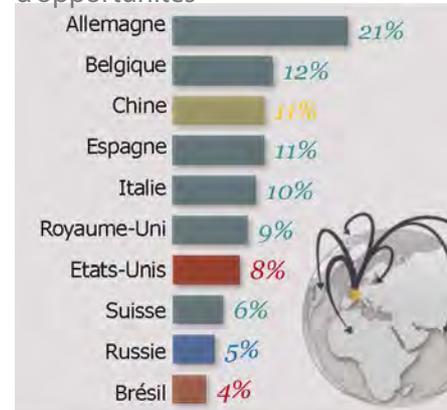
Les entreprises présentes à l'international y réalisent une part non négligeable de leur chiffre d'affaires : plus de la moitié réalise au moins **10%** de leur CA et 1 entreprise présente à l'international sur 3 y réalise plus de **30%** de son CA.

Pour plus de **80%** des entreprises, les premières motivations à l'internationalisation concernent la **performance** (conquête de nouveaux clients, augmentation du CA et du taux de croissance) et **l'image** de l'entreprise (image, notoriété).

**56%** des entreprises exportatrices prévoient d'augmenter leur CA à l'international dans les **2 ans** à venir.

Les **2/3** des entreprises présentes à l'international ont eu recours à **un organisme d'accompagnement** à un moment ou un autre de leur parcours. Les organismes les plus sollicités sont les CCI, la Coface et Ubifrance.

Les pays perçus comme offrant le plus d'opportunités



**Méthodologie**  
Étude quantitative réalisée auprès d'un échantillon de 503 dirigeants d'entreprises françaises de 20 salariés et plus. La représentativité de l'échantillon est assurée par une pondération en termes de secteurs d'activité et de tailles d'entreprises. L'échantillon a été interrogé par téléphone sur système CATI du 25 avril au 20 mai 2014.

## Actualité réseau

### Meeting annuel Crowe Horwath International

Du 26 au 29 octobre 2014, Crowe Horwath France accueille le monde... à Paris !

En effet, Crowe Horwath France accueille la réunion annuelle de Crowe Horwath International, qui rassemble plusieurs centaines d'associés, originaires de plus de cent pays dans lesquels est représenté le réseau.

C'est une opportunité unique pour les entreprises ayant un projet à l'international, et pour celles déjà implantées, de rencontrer les professionnels de pays cibles. Crowe Horwath vous proposera, courant septembre, d'organiser des rendez-vous de prise de contact avec les représentants des pays de votre choix exerçant leur activité dans nos quatre lignes de service : audit et comptabilité, fiscalité, conseil, risk consulting, sans oublier la branche hôtellerie/tourisme/loisirs.

# Rencontre



Lorenzo Cornuault  
Directeur d'Ubifrance

Avec son réseau de bureaux à l'étranger et sa palette de services, Ubifrance forme le dispositif public de soutien des entreprises françaises dans leurs démarches internationales. Agence de l'État placée sous la double tutelle du ministère de l'Économie et du ministère des Affaires Étrangères et du Développement international, c'est un levier opérationnel au service de la nouvelle diplomatie économique.

Comment Ubifrance aide-t-elle les PME et ETI dans leurs démarches internationales ?  
La mission de l'Agence française pour le développement international des entreprises, dont le nom est Ubifrance, est d'informer les entreprises sur les marchés et de soutenir leurs efforts commerciaux grâce à différents services adaptés à chaque étape de la démarche internationale. Nous répondons de façon pratique à leurs besoins, qu'ils soient stratégiques, via l'identification des marchés à approcher en priorité, ou opérationnels, via l'accompagnement et la mise en relation avec les opportunités de marché et les partenaires potentiels. Nous mettons également à leur disposition des ressources humaines, via la formule du Volontaire International en Entreprise (Voir encadré).

Quels types de projets accompagnez-vous ?  
Tout type de projet, d'export ou d'implantation. Par exemple, nous pouvons orienter une PME qui débute à l'export vers des marchés gagnables en fonction de ses produits et de son secteur d'activité afin de lui éviter d'engager des frais exploratoires sans retombées probantes. Nous pouvons l'aider à tester ses produits et si le résultat est positif, nous pouvons l'accompagner sur le terrain. Lorsqu'une PME a un projet ciblé, nous l'accompagnons dans sa prospection commerciale. Nous pouvons la mettre en valeur lors d'événements collectifs sous pavillon France dans les grands salons internationaux, promouvoir sa présence dans la presse locale et auprès des prescripteurs, l'aider à suivre les résultats du salon, organiser des rencontres

business avec des acheteurs étrangers. Nous réalisons en moyenne 16 500 actions d'accompagnement de PME par an.

De quels moyens disposez-vous pour mettre en œuvre ces services ?  
Nous sommes organisés par filières d'activité, en France et dans nos bureaux à l'étranger. Des spécialistes sectoriels, qui comprennent les problématiques et proposent les solutions les mieux adaptées sont les interlocuteurs des entreprises. Nous avons également un réseau de 85 bureaux couvrant 70 pays, présents sur tous les continents. Nous nous appuyons sur les Chambres de Commerce et d'Industrie françaises à l'étranger dans les pays où l'Agence n'est pas présente directement.

Vous avez également un réseau régional en France...  
Oui. Les Régions ont été désignées par l'État comme les têtes de pont de la stratégie export de leurs territoires. Il y a un représentant d'Ubifrance dans chaque Chambre de Commerce et d'Industrie de région car ce sont elles qui sont en contact avec les PME localement et les orientent vers les dispositifs d'aide à l'international. Le rôle de ce délégué est

“ La vocation de notre réseau, c'est d'accompagner les entreprises sur le terrain pour leur faire gagner des marchés. ”

## Où s'informer ?

Vous avez un projet à l'international ? Vous pouvez consulter le site internet d'Ubifrance, qui propose information, projets, programmes, conseils etc. Vous pouvez aussi contacter directement votre CCI de région, premier point de contact et d'orientation. Si votre projet est déjà élaboré, vous pouvez vous adresser directement au guichet Bpifrance Export.

[www.ubifrance.fr](http://www.ubifrance.fr)

## Ubifrance en chiffres

**1 400**  
collaborateurs en  
France et  
dans le monde

**85** bureaux dans  
**70** pays

**7 600** PME  
accompagnées  
par an

multifacettes : il sensibilise les acteurs locaux à l'international ; il accueille les PME qui ont un projet et les fait accéder à notre réseau mondial ; il coordonne l'intervention des partenaires aux niveaux local, national et international autour des services d'Ubifrance. Cette présence locale permet de relayer notre offre sur toute la France et de simplifier le dispositif d'appui aux entreprises.

Comment Ubifrance conjugue t-elle son action avec les autres dispositifs publics de soutien au développement international ?

En 2013, Ubifrance, Bpifrance et Coface se sont regroupés sous le label Bpifrance Export. Cela permet d'apporter un soutien cohérent aux entreprises groupant prospection des marchés internationaux, financement et sécurisation de leurs projets à l'étranger. L'objectif est qu'un chef d'entreprise puisse trouver, près de chez lui et dans un même lieu, du conseil en développement

international export et implantation, le montage financier apporté, pour la partie publique, par Bpifrance, et la couverture du risque avec la Coface. Depuis septembre 2013, nous avons déjà rencontré près de 900 entreprises dans ce nouveau cadre.

Quelles sont les tendances récentes que l'on peut observer chez les PME qui se lancent à l'international ?

Une tendance géographique tout d'abord. La majorité des demandes concerne les pays de l'Union Européenne. Les PME commencent à s'intéresser aux marchés de grande proximité, soit frontaliers soit proches culturellement. Pour autant, on sait aujourd'hui que les marges de croissance se trouvent ailleurs, dans des zones telles que l'Indonésie, les Philippines, le Vietnam ou en Afrique, francophone et anglophone. Nous avons des places à y regagner, c'est pourquoi Ubifrance ouvre de nouveaux bureaux. Nous observons également une professionnalisation de

la démarche internationale. Avec la crise, beaucoup de PME ont réalisé qu'elles n'avaient pas le choix et se donnent les moyens pour prospecter. Elles intègrent l'international dans leur stratégie en étant conscientes du fait que cela s'inscrit nécessairement dans le long terme. C'est une démarche qui ne s'improvise pas et qui s'inscrit dans la durée, à l'image des relations avec la Chine.

**“ L'Europe de l'Ouest, les États-Unis, les BRIC\* sont perçus comme offrant le plus d'opportunités ”**

\* Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud

## Le Volontariat International en Entreprises (V.I.E)

### Des compétences adaptées aux projets internationaux des PME

Instauré par la loi du 14 mars 2000, le V.I.E permet aux entreprises de confier à un/une jeune de 28 ans maximum, diplômé, ayant souvent une première expérience de l'international, une mission professionnelle à l'étranger durant une période modulable de 6 à 24 mois, renouvelable une fois dans cette limite.

Les missions sont décidées par l'entreprise : études de marchés, prospection, renforcement d'équipes locales, accompagnement d'un contrat, d'un chantier, participation à la création d'une structure locale, animation d'un réseau de distribution... Ubifrance accompagne l'entreprise dans le recrutement du V.I.E. et prend en charge la gestion administrative et juridique du contrat, l'entreprise n'ayant qu'à piloter son activité opérationnelle.

Outre sa simplicité, cette solution offre de réels avantages financiers, ce qui explique en partie le succès rencontré auprès des PME qui représentent 60% des utilisateurs de la formule. Moins onéreux que l'expatriation d'un cadre confirmé, le contrat V.I.E bénéficie également d'aides nationales et régionales : crédit import export et contrat d'assurance-prospection COFACE, prise en charge subventionnelle d'une part importante du coût du V.I.E. dans de nombreuses régions françaises. S'il n'y a pas d'obligations à l'issue du contrat, on observe que les 2/3 des entreprises ayant recours à un V.I.E. leur proposent un CDI, souvent à l'international.

8 360 V.I.E. sont en poste dans 140 pays en 2014, 9 000 V.I.E. sont prévus en 2015.

# Rencontre



Imré Antal  
Président de Chronodisk

En deux ans, la PME spécialisée dans la récupération de données Chronodisk, a fait décoller ses ventes au Québec et créé un business model exportable dans de nombreux pays.



Greffe électromécanique en salle blanche sur un disque dur défectueux.

Pour quelles raisons vous implanter à l'étranger ? Chronodisk enregistrait une croissance à deux chiffres quand j'ai pris la décision d'internationaliser l'activité. Je voulais diversifier les sources de revenu pour ne pas dépendre exclusivement du marché français. Notre activité est exportable sur d'autres marchés. M'implanter à l'étranger me semblait évident, c'était juste une question de temps, de volonté et de moyens.

Pourquoi le Québec ? C'est un choix de cœur plus que de raison ! J'ai découvert le Québec en vacances puis j'y suis retourné régulièrement. Ce n'est pas le pays le plus avantageux en termes de droit fiscal ou social mais les charges sur les salaires sont plus faibles qu'en France et

les crédits d'impôt recherche sur les investissements humains, matériels et locatifs atteignent 60% à Montréal et jusqu'à 80% à Toronto. Cela permet d'investir plus dans la recherche. Beaucoup d'éditeurs de logiciels, de laboratoires et d'entreprises high-tech s'installent au Canada pour cette raison. Le marché est concurrentiel mais la recherche est valorisée. Les salaires sont ainsi deux à trois fois supérieurs à ceux pratiqués en France puisqu'on peut en déduire 60%. Le Québec offre aussi l'avantage d'être un tremplin vers la partie anglophone du Canada qui représente trois fois la part de marché du Québec (en termes de population), ainsi que vers les États-Unis. C'est pourquoi beaucoup d'entreprises françaises commencent par Montréal.

Comment avez-vous préparé votre internationalisation ? J'ai fait des allers-retours au Québec pendant 3 ans afin de scruter le pays, le climat, le marché. J'ai rencontré des concurrents pour voir si un partenariat était envisageable et réalisé une étude de marché assortie d'un business plan. C'est un investissement lourd que j'ai pu limiter en confiant sa réalisation à mon neveu, dans le cadre de son mémoire de fin d'étude.

Avez-vous bénéficié d'aides ? Les crédits d'impôt à l'exportation étant trop faibles et très contraignants en France, nous avons financé la création de la filiale avec notre trésorerie, à hauteur de 120 000 euros répartis sur 14 mois. Sur les recommandations de Fidelio, notre expert-comptable en France, nous sommes entrés en relation avec Crowe Horwath Canada qui nous a apporté son support dans les domaines comptables, juridiques et fiscaux. L'activité de Chronodisk a été hébergée pendant les 6 premiers mois par la Chambre de Commerce Française au Canada. Cela a permis de réduire le coût d'un bail professionnel et les risques financiers si l'activité ne décollait pas. Au bout de six mois, nous avons pu quitter notre local de 10 m<sup>2</sup> avec vue magique sur les parcs enneigés et trouvé, dans le même immeuble, un local de 110m<sup>2</sup>. Le passage par la Chambre de Commerce favorise les contacts avec les français en cours d'implantation ou déjà implantés. Des réunions où



## Chronodisk en bref

Chronodisk est un spécialiste de la récupération de données informatiques. Les ingénieurs de cette PME en pleine expansion récupèrent contacts, photos, vidéos et documents personnels ou professionnels stockés sur le disque dur d'un ordinateur, d'un téléphone portable ou d'une tablette endommagée.

11 000 disques durs sont sauvés chaque année grâce à un travail de haute précision effectué en salle blanche.

Chronodisk a réalisé un chiffre d'affaires de 1,5 M€ en France en 2013. Implanté au Québec depuis 2012, l'entreprise a triplé son chiffre d'affaires en un an, passant de 65 000 à 210 000 \$ canadiens. L'objectif est d'atteindre 300 000 \$ pour 2014.

<http://www.chronodisk-recuperation-de-donnees.fr/>

les dirigeants se rencontrent, échangent des contacts, des idées sont régulièrement organisées. Ces "5 à 7" sont très importants ici car le business se fait beaucoup par "réseautage", un mode de fonctionnement avec lequel les français ne sont résolument pas à l'aise.

Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?  
Le plus difficile, c'est de prévoir le volume du marché et le potentiel de croissance de l'activité pour arriver à la rentabilité et à un résultat positif. C'est une problématique liée à la création d'entreprise que l'on retrouve partout, même en France.

A cela s'ajoutent des facteurs que l'on ne maîtrise pas immédiatement. Bien que l'on soit dans un pays francophone, les mêmes mots ne veulent pas forcément dire les mêmes choses et les documents doivent être bilingues français/anglais. Le management et le droit du travail sont totalement différents. Ici, les rapports sont plus directs, les contrats de travail ne sont pas nécessairement écrits - ils sont souvent oraux - il y a de la confiance et de la

flexibilité dans les relations. C'est déroutant pour un chef d'entreprise car on ne sait pas ce qu'on peut se permettre ou pas par rapport aux usages du pays.

Au niveau commercial, beaucoup de choses se font par réseautage, un peu à la façon asiatique. Il faut d'abord connaître les personnes, se faire accepter et ensuite, on peut espérer faire affaire avec eux.

Enfin, le décalage horaire reste un frein. Chronodisk Canada est encore dépendant de l'expertise technique française. Nous utilisons quotidiennement Facetime (la visioconférence sur iPad), ce qui est une autre manière de travailler et de communiquer. Malgré la distance, le lien humain reste primordial.

Quelles sont vos perspectives ?

Deux mois après notre implantation, nous avons décroché notre premier client ! C'était un grand moment d'émotion, la concrétisation d'années d'étude de marché, de rêve, d'espoir. Depuis, nous avons triplé notre chiffre d'affaires. Il ne nous faudra que trois ans pour être rentable (contre quatre à cinq ans habituellement)

grâce à une clientèle encore majoritairement composée de particuliers mais qui devrait s'équilibrer pour moitié avec la clientèle entreprise à moyen terme.

Avez-vous d'autres projets internationaux ?

Oui, mais sous forme de franchise. Nous avons aujourd'hui un modèle économique exportable dans de nombreux pays. Cependant, créer une filiale est un investissement lourd, financièrement et humainement. Il faut s'y consacrer à plein temps. Je suis le seul actionnaire et le chiffre d'affaires de Chronodisk France a stagné depuis 2 ans, du fait de mon absence et des problèmes de management que cela a posé plus que du marché. Aujourd'hui, je partage mon temps entre le Québec et la France, où je passe 10 jours toutes les quatre semaines. C'est un rythme effréné que 12 heures de tennis par semaine m'aident à supporter !

# Actualité réseau

## 3 questions à Bernard Deloménie

Directeur régional Europe, Moyen-Orient & Afrique de Crowe Horwath International, Conseiller du Commerce Extérieur de la France, membre de la Chambre de Commerce et d'Industrie Franco-Britannique



Les cabinets membres du réseau ont-ils tous un profil international ? Crowe Horwath International est le 9<sup>ème</sup> réseau mondial d'audit, d'expertise comptable et de conseil. Il rassemble des cabinets indépendants qui ont une position de premier plan sur leur marché local, traitent des missions référées et envoient aussi, aux autres cabinets du réseau, des missions référées. Accompagner les clients dans leurs développements internationaux est la raison d'être de notre réseau. C'est pourquoi les cabinets qui nous rejoignent doivent être ouverts sur l'international et adhérer aux valeurs - prendre soin, partager, investir et croître - portées par notre marque. Notre CEO, Kevin McGrath, a également fait du développement des missions référées un axe stratégique de développement. Nous avons mis en place à cet effet un programme mondial, le Cross Border Buying Experience ou CBBE, dont l'objectif est de faciliter et augmenter les échanges clients internationaux dans le réseau.

Crowe Horwath International rassemble 191 cabinets indépendants dans 118 pays. Comment garantir une qualité de service homogène ? Adhérer au réseau implique de mettre en œuvre des standards de qualité au plus haut niveau mondial, notamment pour tout ce qui est missions internationales et missions référées. Nous formons les équipes à des méthodes de travail garantissant la même excellence technique, quels que soient le pays et le cabinet. A titre d'exemple, nous avons développé une approche d'audit qui s'appuie sur une méthodologie harmonisée ainsi que des ressources techniques communes en matière de normes IFRS. Cette approche se décline dans nos autres lignes de services telles que les audits d'acquisitions ou

la fiscalité internationale. Les cabinets membres font également l'objet de contrôles Qualité, lors de leur intégration puis tous les 3 ans au minimum, conduits sous la responsabilité de notre Directeur Audit International, David Chitty.

Développer les missions référées suppose que les équipes se connaissent. Comment faire travailler ensemble plus de 3 350 associés à travers le monde ?

L'une des forces de Crowe Horwath réside dans les relations personnelles que les associés entretiennent. Nous organisons de nombreux événements à travers le monde favorisant le "networking" entre associés, à l'image de l'Annual Meeting qui se tiendra à Paris en octobre prochain. Nous y attendons plus de 200 associés du monde entier, pour une conférence qui sera notamment axée sur le développement du travail référé et le networking.

Outre la poursuite du développement de nos lignes de services spécialisées, nous lançons des offres sectorielles animées par des groupes de travail réunissant des associés aux compétences complémentaires, tous spécialistes de leur secteur. Ils incarnent ce que nous appelons une "seamless organization", c'est-à-dire une organisation intégrée, au sein de laquelle les équipes se connaissent et partagent des méthodes de travail communes.

<https://www.crowehorwath.net/>

Connexions est la revue trimestrielle de Crowe Horwath France  
Comité de rédaction de ce numéro : Jean-Loïc Meudic, Marc de Prémare, Stéphane Bernard-Migeon  
Conception, création : OneSelf  
Crédits photos : Getty