



**Henry DORBES**  
Chief Operating Officer  
« On Demand »

[hdorbes@acting-usa.com](mailto:hdorbes@acting-usa.com)

*Henry is the founder and co-owner of Acting-Finances in France. In the heart of America (Chicago) acting-usa is a business management advisory services firm, providing, on a shared time basis, bespoke Chief Operating Officer (COO) assignments to small and medium size companies that have growth as a strategic imperative.*

*-The COO act as primary link between your headquarters in France and your US subsidiary in Chicago, even at a very early stage. He continuously analyzes the business and provides strategic recommendations regarding all aspects of business operations and growth ;*

*-The COO is responsible for managing the day-to-day activities as third party with all contractors ;*

*-The COO provide leadership and management to ensure the organization has the proper operational control, measurements, reporting systems and human resources to effectively and efficiently run the business as it moves to the next level.*



2122, West Addison St  
Chicago, IL 60618 USA  
Direct : 773 327 0904  
Cell : 773 450 0371  
[www.acting-usa.com](http://www.acting-usa.com)

An office of :



35, rue Arthème Genteur  
92150 Suresnes  
FRANCE  
+33 (0)1 42 04 30 11

[acting@acting-finances.com](mailto:acting@acting-finances.com)  
[www.acting-finances.com](http://www.acting-finances.com)

SARL au capital de 30 000 Euros  
R.C.S Nanterre  
Siret 490 095 973 00015

**Olivier AVRIL**  
Gérant Associé  
[oavril@acting-finances.com](mailto:oavril@acting-finances.com)  
+33 (0)6 25 78 11 44

## S'implanter aux Etats-Unis... Et si vous osiez aborder ce fantastique marché !

Avec ce premier article, notre ambition est de vous donner envie d'envisager cette stratégie de développement. Les articles suivants vous aideront à mieux l'appréhender...

S'implanter aux États-Unis est devenu, si ce n'est un point de passage obligé, du moins une étape déterminante de l'internationalisation des entreprises françaises. Une implantation directe sur le sol américain permet notamment de mieux contrôler les coûts et son réseau de distribution. La proximité et le contact direct avec le client sont par ailleurs des atouts pour mieux répondre aux attentes du marché et anticiper ses évolutions. Enfin, la constitution d'une filiale ayant une personnalité juridique joue un rôle protecteur vis-à-vis de la maison mère, sur des sujets aussi sensibles que la responsabilité du fait du produit. Que votre implantation directe découle de la montée en puissance de votre démarche d'exportation ou d'un choix stratégique de présence sur le premier marché du monde, cette opération vous confrontera très directement à la réalité du marché et de la société américaine. Votre réussite va dépendre de votre capacité de préparation et d'adaptation. Si de nombreuses entreprises françaises font le choix de s'implanter sur le marché américain, il s'avère qu'environ la moitié d'entre elles seulement réussissent à y établir durablement leur activité ! Au-delà des caractéristiques propres à chaque entreprise, ce taux d'échec élevé est largement dû à une mauvaise évaluation des spécificités du marché et des coûts d'implantation importants. Pour vous donner les meilleures chances de succès, il apparaît nécessaire d'élaborer une véritable stratégie d'approche du marché américain.

### L'élaboration d'une stratégie d'approche du marché américain...

Celle-ci consiste à mener une réflexion et rédiger un « business plan », afin d'anticiper les principales étapes de votre implantation et les obstacles éventuels. Mais avant même d'aborder ces étapes, vous devez préalablement préciser quelles sont les motivations qui vous poussent à venir sur le marché américain et quels sont vos objectifs à court et moyen terme. De cette ambition découle vos modalités d'implantation.

#### 1 – Appréhender les spécificités du marché américain et de la culture des affaires anglo-saxonne

Si l'environnement économique et réglementaire américain est favorable aux investissements étrangers, il ne faut pas sous-estimer l'ampleur des difficultés d'adaptation à surmonter. Une première phase d'observation et de réflexion est donc indispensable afin de prendre toute la mesure des spécificités du marché américain et de la culture des affaires anglo-saxonne :

#### ► C'est un marché immense et très compétitif...

Compte tenu de l'immensité et des disparités du marché américain, il est souvent préférable de se concentrer dans un premier temps sur un secteur d'activité ou une zone géographique du marché pour ensuite se développer dans l'ensemble du pays. Sur un marché globalement mûr, les parts de marché sont difficiles et longues à gagner. Dans les grandes agglomérations, la concurrence est notoirement plus forte aux États-Unis qu'en France, et les consommateurs plus attentifs aux différences de prix. Le client américain est très exigeant. Il réclame non seulement un produit performant mais aussi une qualité de service irréprochable. Les entrepreneurs français sont souvent surpris par l'ampleur de la concurrence et de ses conséquences sur l'ensemble du processus de vente. La rentabilisation de votre investissement ne sera donc pas immédiate. Ce délai, rarement en dessous de 2 ans, doit être pris en compte dans votre plan de financement.

#### ► Avec une culture des affaires parfois déstabilisante...

La tendance des Américains à privilégier le court terme et le profit peut constituer un obstacle à la conclusion d'accords entre Français et Américains. Ce pragmatisme se traduit en effet par un souci de résultats concrets et rapides, tandis que les entrepreneurs français privilégient souvent une approche graduelle et plus conceptuelle. Le recrutement d'un Américain ou tout au moins d'une équipe bi-culturelle pour diriger votre structure d'implantation peut constituer un moyen efficace de surmonter ces différences culturelles.

#### ► Ce qui nécessite d'adapter son produit et sa stratégie...

Ces spécificités commerciales et culturelles rendent nécessaire une réelle adaptation de votre démarche. Si votre produit ou votre service n'est pas expressément dédié au marché américain, il vous faudra impérativement "l'américaniser" et rester flexible dans votre approche de ce marché. Le mode de commercialisation américain est très différent. Les principales caractéristiques politiques, juridiques et économiques de ce marché méritent une attention particulière de la part de l'entrepreneur qui souhaite optimiser les conditions de son implantation et se donner ainsi les meilleures chances de succès. La dimension fédérale et régionalisée du pays n'est pas à négliger, tant ces deux éléments ont des conséquences juridiques, fiscales et commerciales importantes.

#### ► Et de raisonner à long terme...

Il vous sera ainsi indispensable d'être patient et persévérant car les difficultés et les obstacles non prévus peuvent s'accumuler au début. Il faut parfois attendre plusieurs mois avant d'attirer ses premiers clients, tant il est difficile d'être reconnu sur le marché américain, en raison non seulement de la concurrence mais aussi des différences

culturelles évoquées précédemment. Tisser un réseau de contacts ne peut se construire du jour au lendemain, la confiance se mérite ! De nombreuses entreprises décident ainsi de ne pas démarrer l'exploitation commerciale immédiatement. Elles préfèrent commencer par constituer un réseau et régler tous les problèmes de gestion administrative liés à l'implantation. Cette période d'observation peut permettre de réajuster la stratégie initiale au regard de la réalité du marché et des difficultés rencontrées.

## 2 – La prospection, phase active de la préparation de l'implantation

La préparation de votre implantation justifie dès lors une phase active de prospection sur le territoire américain. Elle doit vous permettre de mieux cerner la réalité du marché et de la concurrence ainsi que de constituer un réseau de contacts afin de pouvoir créer un courant d'affaires.

### ► Il faut commencer par étudier le marché et la concurrence...

L'étude du marché et de la concurrence doit vous permettre d'évaluer la faisabilité de votre projet d'implantation, de mettre en place une stratégie adaptée et de bien positionner votre produit ou votre service. De nombreuses entreprises françaises négligent souvent cette étude du marché et de la concurrence, dans la région économique visée, par manque de moyens ou parce qu'elles estiment qu'une fois leur décision d'implantation prise, une étude de marché n'a plus de véritable intérêt. Cette stratégie est pourtant très risquée tant la concurrence est forte dans la plupart des secteurs, notamment celui des services dans les grandes agglomérations. Si votre décision d'implantation et l'ensemble de votre stratégie ne doivent pas uniquement être fondés sur une telle étude, celle-ci peut permettre un positionnement plus adapté de l'activité de l'entreprise et l'adoption d'une démarche tenant compte des tendances actuelles du secteur d'activité.

### ► Sans négliger l'importance de constituer un réseau...

Il vous faudra profiter de cette première approche du marché pour constituer un réseau de personnes opérant sur le marché local. Vous devrez ainsi consulter des personnes travaillant dans votre secteur d'activité, des prestataires de service (avocats, banquiers, consultants, assureurs...) ou encore des organismes publics ou parapublics, français ou américains. Cette multiplication de contacts présente trois avantages principaux : Effectuer une sélection de partenaires pour votre entreprise, mieux comprendre le marché grâce à l'expérience de ces différents acteurs et vous permettre de constituer un réseau de contacts personnels. Tentez de ne pas systématiquement

privilégier les Français installés aux États-Unis. S'il est préférable de traiter avec des francophones, travailler avec des Américains peut augmenter votre crédibilité et constitue une opportunité pour mieux connaître le marché et vous habituer à traiter avec eux.

### ► Les techniques de prospection...

Pour effectuer cette prospection aux États-Unis, vous avez le choix entre une solution interne : Le déplacement d'un cadre de la société mère, et une externe : Le recours à un consultant local. D'autres moyens sont envisageables, souvent moins coûteux, mais pas toujours aussi efficaces. L'arbitrage que vous effectuerez dépendra largement de la stratégie d'implantation que vous aurez préalablement élaborée.

## 3 – Elaborer un plan de financement

Le plan de financement revêt bien évidemment une importance capitale dans le cadre de l'élaboration de votre stratégie d'implantation. Il vous permettra de chiffrer le coût de votre projet, de décider comment il sera financé et d'établir un calendrier. Les possibilités envisageables sont multiples. Cependant, certains éléments tels que l'ampleur de l'investissement à réaliser ou la nécessité d'une certaine progressivité dans votre démarche, sont à considérer avec attention.

### ► L'ampleur de l'investissement...

Les entreprises sous-estiment souvent l'ampleur des investissements nécessaires pour réussir durablement une implantation aux États-Unis. L'implantation directe d'une structure à l'étranger peut constituer un investissement lourd pour des PME et PMI : - Frais de constitution juridique de la société, installation (locaux, recrutement), adaptation du produit ou du service aux spécificités du pays ou encore frais de fonctionnement (personnel, logistique, prestataires de services). Pour amortir ces différents coûts, il est souvent indispensable de pouvoir s'appuyer sur un budget dédié au sein de la maison mère, pour pouvoir absorber d'éventuelles pertes d'exploitation durant un ou plusieurs exercices.

### ► Des investissements échelonnés dans le temps...

De nombreuses entreprises ont choisi une stratégie d'investissement en plusieurs temps qui permet de limiter les risques et de devenir plus rapidement rentable. Il s'agit de commencer l'exploitation avec un budget réduit qui permet de prendre contact avec le marché et de réaliser les premières opérations commerciales tout en maîtrisant les coûts. Dans un second temps, fort d'une certaine crédibilité due à une situation financière saine, il est possible de procéder à une nouvelle phase de financement qui permet de développer véritablement l'activité avec éventuellement l'appui de banques locales. Il est alors possible de rechercher des financements sur place car l'entreprise connaît mieux les circuits de financements locaux et peut se prévaloir auprès des investisseurs de son expérience fructueuse.

## ► Rechercher les aides à l'internationalisation...

Lors de la préparation commerciale et financière de votre approche du marché américain, il faut aussi se renseigner sur les différents appuis publics dont vous pouvez bénéficier. Différents organismes français comme américains sont à votre disposition et constituent des auxiliaires informationnels et financiers précieux. Pour appuyer les entreprises dans leur démarche d'internationalisation, différents systèmes d'aides et d'incitations fiscales à l'exportation et à l'implantation ont en effet été mis en place. En France, ces dispositifs sont gérés par les secteurs publics et parapublics ; aux États-Unis par le gouvernement fédéral et les autorités locales (États et municipalités).

### ① Les aides françaises

Lancé en 2006, Cap Export est un plan de soutien dont les petites et moyennes entreprises sont les cibles principales. Ces mesures ont trois objectifs : favoriser l'emploi à l'export et en particulier celui des jeunes, partir gagner des marchés à l'étranger et jouer collectif à l'export. Les États-Unis font partie des cinq pays pilotes de Cap Export.

### ② Les aides américaines

Les aides Fédérales, de l'Etat ou de la ville.

## 4 - Réfléchir à la bonne localisation géographique

Après avoir mesuré l'attractivité du marché américain pour votre entreprise et pris conscience de certaines spécificités dans l'environnement des affaires, vous serez confronté au choix de votre point d'entrée géographique dans une économie comparable à celle de l'Europe et structurée autour de grands pôles de consommation et d'activité. Compte tenu de la dimension du marché (300 millions d'habitants sur un territoire couvrant 17 fois la France), et des différentes dynamiques régionales, une analyse régionale de l'économie américaine est capitale pour le choix du lieu d'implantation. L'attractivité des grands pôles régionaux évolue en effet selon leur potentiel démographique, leur spécialisation sectorielle, les flux migratoires ou encore les politiques locales (la réglementation étatique pouvant contraindre voire interdire certaines activités, notamment en termes de protection de l'environnement ou de bioéthique). Deux grands types de logique, qui vont souvent de pair, motivent le choix du lieu d'implantation : L'une industrielle, l'autre commerciale. Les entreprises qui suivent une logique commerciale font de la proximité de leur client la principale variable de choix de leur lieu géographique d'implantation. Celles dont les besoins sont liés à la production de biens, et dont la logique est plus industrielle, font de la qualité des infrastructures logistiques et de l'existence de pôles d'activités spécialisées leur priorité.

*Cet article est un travail de synthèse réalisé par l'équipe d'acting-usa. Nos experts peuvent vous aider à élaborer une stratégie, à rédiger un business plan et à construire votre filiale...*