

reuve de Gestion des entreprisesConsulat Général de France
Le Conseil GénéralFrankfurt, le 23
septembre 2016

estote à l'attention de l'Ambassadeur

Objet: éléments d'orientation stratégique sur le marché allemand, pour les entreprises françaises du numérique, en vue de la venue prochaine de trois d'entre elles.

Après que trois entreprises françaises du numérique, XXX, 444 et 222, ont approché le bureau Business France, ils s'avère : qu'elles présentent toutes trois un caractère innovant et pourraient intéresser les groupes allemands. Il s'agit en effet d'innovations incrémentales, destinées à une commercialisation "Business to Business" (BtoB). Deux d'entre elles (XXX et 222) bénéficient par ailleurs d'une certaine notoriété, ayant déjà fait l'objet de propositions de la part d'acheteurs allemands.

C'est là une opportunité pour la marque France - 444 et d'ailleurs financée en partie par BPI France - qui s'inscrit dans la volonté

de rayonnement économique portée par le TAETD avec le réseau des missions économiques Business France

Dans ce contexte, la présente note vise à :

- i. Présenter le marché du numérique allemand « en particulier sous l'angle des objets connectés et de l'industrie 4.0 » ainsi que les implications en termes d'organisation et de financement pour y exporter.
- ii. Examiner des possibilités de coopération entre XXX, YYY et ZZZ et des structures allemandes industrielles ou financières ainsi que les actions d'appui pouvant être menées par le réseau diplomatique.

*

I. La place allemande ("Standort Deutschland") offre des opportunités aux entreprises françaises, sous réserve de défis organisationnels et financiers.

A.) Entre objets connectés et industrie 4.0, la place allemande offre des opportunités aux entreprises françaises, en particulier XXX, YYY et ZZZ.

1.) Forte d'un tissu d'acteurs dynamiques, l'Allemagne a affirmé sa compétitivité dans le secteur des objets connectés, grâce à l'alliance industrie 4.0.⁷

* L'Allemagne se caractérisée par un secteur industrielle dynamique au positionnement haut-de-gamme (Nde Néoréo sur la spécialisation industrielle de 7 pays avancés, 2016) et par un fort engagement de tous les acteurs (Agenda 2010 sous l'impulsion du chancelier Schröder il y a 10 ans... etc.).

* L'électronique et le numérique sont un de ces avantages comparatifs réels (Belé Balana, 1965 puis CPEII): SAP y est né il y a 40 ans.

* C'est là une piste pour la montée en gamme de l'industrie allemande: l'alliance pour l'industrie 4.0 vise à développer les machines interconnectées, soit à intégrer des innovations incrémentales (objets connectés) dans la chaîne de production des industries allemandes.

* Le cadre, ainsi que ces opportunités d'optimisation de la chaîne de valeur grâce aux objets connectés, se révèle fortement attractif pour les entreprises et les investisseurs: on dénombre 701 projets d'investissements étrangers entre-choix en 2013, 870 en 2014 et 946 en 2015 (Ernst & Young)

2.) Dans ces conditions, le soutien à l'export aux entreprises françaises se révèle pertinent

L'outil de gestion SWOT (Strengths, weaknesses, opportunities and threats) permet de dégager des axes stratégiques de pénétration sur le marché allemand et d'évaluer la faisabilité du projet.

FORCES	<u>Communeraux 3 entreprises:</u>
	* attractivité de la marque française (comme le montre le récent succès de <u>Withings</u>), savoir-faire (<u>Withings</u> , <u>Teedo</u> , <u>Znadio</u> / <u>Engie</u> avec les compteurs communicants <u>Gazpar</u> et <u>denky</u> ... etc.) * fort engagement des pouvoirs publics
	XXX: * expérience (15 ans), taille critique (>100 ETP)

		<ul style="list-style-type: none"> * activité <u>diversifiée</u> (logiciels, solution internet...) * <u>notoriété</u>: plusieurs proposition de rachat * <u>produit</u>: spécialisé pour les objets connectés, différencié
S	FORCES entreprises des 1994 et 2002	<p>444: * <u>innovation</u> (nouvelle solution de hardware)</p> <ul style="list-style-type: none"> * <u>pertinence</u> (connecté) * possibilité de <u>positionnement</u> efficace (synergies possibles) * <u>stabilité</u>: financée par BPI France, en croissance <p>222: * <u>innovation</u>: plusieurs brevets</p> <ul style="list-style-type: none"> * <u>notoriété</u>: proposition de rachat de brevets
		<p><u>Communes</u>: pas de "Made in Germany", très important pour les investisseurs</p>
W	FAIBLESSES des entreprises 1994 et 2002	<p>XXX: <u>cohésion</u> entre adhérents à définir</p> <p>444: <u>capacité</u> <u>critique</u> limitée (15 ETP), <u>crédibilité</u> d'un VIE (de 28 ans)?</p> <p>222: <u>organisation</u>: pas de structure juridique <u>pas d'application</u> dans des produits à ce jour.</p>
O	OPPORTUNITÉS de marché	<ul style="list-style-type: none"> * <u>dynamisme</u>: acheteurs potentiels (GE, Siemens), attractivité (contre BMW), industrie 4.0 * <u>complémentarités</u> entre entreprises locales et IDE * <u>long terme</u>: stabilité et accueil vers d'autres pays.
F	MENACES sur le marché	<ul style="list-style-type: none"> * <u>taux national fort</u>: préférence pour le Made in Germany * <u>recul</u> des filiales étrangères (OECD) et <u>avantage</u> <u>compétitif</u> des investisseurs locaux. * <u>incertitudes</u>: tensions sur le coût du travail, attractivité en baisse (passe de la 6^e place en 2014 à la 12^e place en 2016)

preuve de Gestion des entreprises

=> L'ambition des XXX, 444 et 777 semble donc justifiée mais pose des questions de capacité (financière, taille critique) et de stratégie pour concurrencer les compagnies locales.

B.) Le soutien à l'export passe ainsi par la résolution de
problématiques organisationnelles

1.) Les entreprises françaises doivent développer des capacités
de commerciales sur le marché allemand, pour convaincre les
acteurs locaux d'envisager des partenariats.

* Les entreprises XXX, 444 et 777 doivent déployer une force de frappe commerciale crédible, à laquelle le soutien du réseau diplomatique français peut d'ailleurs concourir.

* En tant qu'entreprise de taille intermédiaire, XXX doit affirmer sa capacité de produire à moyenne échelle, tout en restant spécifique : 100 personnes n'est pas une taille suffisante pour concurrencer des géants industriels, mais l'est pour convaincre un industriel.

Un bureau commercial en Allemagne est donc envisageable et doit viser une taille raisonnable (~ 10 ETP); elle peut s'appuyer dans un premier temps sur des VIE (économique et réversible).

XXY doit donc déployer de nouvelles capacités et fait donc face à des
problématiques: * RH (compétences commerciales et linguistiques)
* logistique (immobilier d'entreprise...)
* achats
* fiscales

* Y44, de par sa taille, doit rechercher une action commerciale
délocalisée mais économique. D'où la pertinence du VIB, mais
qui suppose des locaux pour ce dernier ainsi que certaines
garanties (management à distance, transports... etc.)

* ZZZ, quant à elle doit définir toute son organisation et
sa structure juridique: rachat? Vente des brevets? Incubation locale
indépendante?

2.) Les nouveaux déploiements organisationnels impliquent une
capacité de financement

* Plusieurs modèles de financement sont possibles: autofin-
ancement (^{surtout} dans le cadre d'un partenariat ou d'un rachat)
^{qui} suppose alors un transfert (rachat, partenariat) ou une
capacité limitée ou levée de fonds, via des prises de participa-
tions allemandes.

* La première solution permet l'accès au réseau local et à la notoriété du partenaire allemand; il permet de concurrencer le "made in Germany", mais implique une sauvegarde de la marque d'entreprise et pays.

* La seconde implique une crédibilité (cotation boursière) mais permet l'indépendance.

* Une stratégie mixte est donc possible et peut être déclinée en plans d'actions spécifiques à chaque entreprise.

II.) Des possibilités de synergies avec les acteurs allemands sont donc présentes et nécessitent d'une part un plan d'action spécifique à chaque entreprise, d'autre part des actions de soutien à l'export

A.) Un plan d'action spécifique à chaque entreprise peut et doit être envisagé

1.) Feuille de route à proposer lors de sa venue à XXX

* Réaliser un rapide benchmark des acteurs concurrents

* Liteler les partenaires potentiels. Une stratégie peut consister à approcher les filiales de grands groupes, ce qui permet d'envisager une déploiement progressif à l'intérieur du groupe. Quelques acteurs à aborder seraient ainsi: Siemens, General Electric, présents sur le marché ou les constructeurs automobile.

* Une attention particulière doit être portée à IBT dont avec qui un partenariat permettrait d'envisager un large accès au réseau du groupe et de opportunités futures. IBT a d'ailleurs une capacité d'investissement

* Envisager ensuite un rachat ou une fusion tout en privilégiant les structures mixtes qui permettent une préservation de l'identité de

marque (joint-venture), qui tirent les IDE vers le haut (+38% en 2015 dont 23 points liés aux fusions-acquisitions).

* Explora la voie d'un investissement dans XXX par une prise de participation à défaut ou en complément, voire en prévision d'un rachat qui permettrait alors une plus value de cession intéressante. Les start-up françaises y réussissent particulièrement (+9% en bourse au T1 2016); XXX peut envisager une cotation Fibes et doit définir une trajectoire financière: autofinancement, LBO (Leverage-buy-out) à court et long-terme avant éventuelle fusion.

* Étudier l'expérience de Withings par en lien des orientations stratégiques.

2.) Feuille de route à proposer à Y44

* Chercher les points de convergences compatibles avec des entreprises 4.0 désireuse d'acquérir une technologie hautement connectée

* Établir des premiers contacts par le biais d'intérêts des acteurs allemands, Y44 n'ayant pas à ce jour été approchée.

* Recruter ensuite un agent à même de développer cette stratégie commerciale. Il s'agirait idéalement d'un VPE avec une première expérience en start-up, une bonne connaissance de l'Allemagne et de la langue, tel un profil issu de l'Institut franco-allemand de l'industrie du futur.

* Le rôle d'incubateur de cet institut peut aussi être utile en termes logistiques (hébergement).

* Au vu de la taille modeste de 15 ETP de Y44, un partenariat exclusif et un positionnement hautement technologique seraient pertinents pour attirer des partenaires allemands.

* Dans la mesure où Y44 est soutenue financièrement par

preuve de Gestion des entreprises

BPI France, la prise de contact avec des investisseurs peut se faire mais n'est pas urgente, la priorité étant de réussir la pénétration du marché.

* L'accent prioritaire est mis sur la notoriété. Dans un deuxième temps, autofinancement et participations dissimulées pourraient être envisagés pour permettre à BPI France d'accompagner d'autres TPE-PME.

3) Feuille de route à proposer à 2027

* Une stratégie d'incubation précise doit être proposée à cette "pépite". ses brevets sont attractifs.

* Ce peut être l'enjeu d'un projet d'étude pour les étudiants de l'Institut franco-allemand pour l'industrie du futur, au sein de l'incubateur de l'établissement.

* En attendant, les entrepreneurs doivent conserver un statut d'entrepreneurs (intéressant fiscalement)

* La seule négociation possible est en vue de l'acquisition de brevets européens, via paternariat ou levée de fonds.

* L'accent doit être mis sur le développement d'applications concrètes en fonction des besoins des grands groupes allemands.

et d'une communication accrue.

de Rencontre les acteurs et évaluer les besoins est donc primordial.

* A priori, le développement à taille critique et la rencontre avec une forte valeur de marque serait possible, au vu de l'attention déjà existante pour une entité non juridique.

B.) Les acteurs publics diplomatiques ont ici un rôle à jouer

* Au programme de la visite de ces entreprises doit en effet être prévue une rencontre : acheteurs avec des industries de différentes tailles (Siemens, Mercedes...)

* Une rencontre avec les enseignants, chercheurs et élèves de l'Institut franco-allemand pour l'industrie de l'avenir est également

de promouvoir la marque française en déconseillant les achats absorbant les PME française est le rôle des pouvoirs publics.

* Business France pourrait réaliser une étude des Länder à privilégier, dans la mesure où ils n'offrent pas

dans les mêmes conditions, ainsi que des retours d'expérience
ou s'il existait.