



GOING US :
RÉUSSIR SON EXPANSION
AUX ÉTATS-UNIS

AVEC LE SOUTIEN DE

WHITE & CASE



ÉDITO

ÉDITO

ALLER AUX ÉTATS-UNIS, CE N'EST PAS "OUVRIR UN NOUVEAU MARCHÉ". C'EST SE FROTTER À UN NOUVEAU PARADIGME : GO BIG OR GO HOME.

On a tous entendu la légende : "un bon produit + quelques *sales* à New York = *scale*". Dans la réalité, l'expansion *US* ressemble moins à une extension commerciale qu'à une bascule complète : produit, positionnement, culture interne, rythme de décision, recrutement, financement, fiscalité, juridique, et parfois la vie personnelle du fondateur. Ceux qui l'ont vécu ne parlent pas d'un projet parallèle. Ils parlent d'un changement de dimension.

Ce guide part d'un constat simple : les erreurs américaines coûtent cher, surtout parce qu'elles se paient en temps. Beaucoup de signaux trompent. Un premier client *US* n'est pas un PMF. Un *deal* "chanceux" après un salon n'est pas une stratégie. Un détour par un pays anglophone peut être un tremplin... ou un piège à inertie. Et surtout, un PMF européen ne se transpose pas : il faut souvent le reconstruire, segment par segment, avec une exigence de différenciation plus brutale.

La seconde vérité, c'est l'économie. Aux États-Unis, tout a un effet multiplicateur : salaires, acquisition, bureaux, recrutement, coordination transatlantique. Le recrutement, en particulier, est asymétrique : cher, incertain, et impitoyable en coût d'opportunité. D'où une règle récurrente chez ceux qui ont réussi : mieux vaut une petite *landing team* senior très opérationnelle, que des équipes locales médiocres empiéées trop tôt.



JB RUDELLE

Cofondateur de The Galion Project

Enfin, il y a le sujet que tout le monde sous-estime au départ : l'ancrage. Les *US* ne récompensent ni l'improvisation, ni la demi-mesure. La présence des fondateurs, sous une forme ou une autre, reste l'un des meilleurs accélérateurs : pour comprendre le marché, recruter des profils de qualité, convaincre, ajuster le produit, tenir la cadence. Et derrière, il faut faire fonctionner une organisation à deux cultures, deux tempos, deux façons de décider, sans fantasmer une "fusion" naturelle.

Ce *playbook* n'est pas une promesse de réussite. C'est un guide de lucidité. Un condensé de retours d'expérience avec leurs succès et leurs angles morts. L'objectif n'est pas de pousser tout le monde à *go US*. L'objectif est de permettre à ceux qui y vont de le faire au bon moment, pour les bonnes raisons, avec une préparation digne du niveau de risque, et donc du niveau d'ambition.

LE MOT DE NOTRE PARTENAIRE

« GOING US », POUR UNE SOCIÉTÉ TECH, N'EST PAS QU'UN CHANGEMENT DE DÉCOR, C'EST AVANT TOUT UN CHANGEMENT D'ÉCHELLE, DE CULTURE, DE FONCTIONNEMENT, QUI CONSTITUE UNE TRANSFORMATION PROFONDE DE L'ENTREPRISE.

Là où l'ouverture vers un nouveau marché européen peut sembler familière, l'expansion américaine exige une préparation différente, une réflexion stratégique et une anticipation des défis uniques à ce marché. Les différences culturelles, juridiques et commerciales sont telles qu'il faut aborder cette étape avec rigueur et anticipation.

Ce guide, conçu par le Galion avec le soutien du cabinet White & Case, se veut votre compagnon de route afin de vous offrir des repères, des conseils pratiques et des clés pour réussir votre expansion.

Il aborde les questions essentielles : quand, comment et pourquoi amorcer le développement outre-Atlantique, comment anticiper les spécificités du marché américain et quels écueils éviter dans ce cadre. À tous ceux qui rêvent de cette expansion, nous souhaitons que ces pages soient le début d'un dialogue et d'une réflexion, mais surtout le point de départ d'une aventure à la hauteur de vos ambitions.

Bon voyage sur ce nouveau continent des possibles.

White & Case a apporté un éclairage à ce guide au travers de la rédaction d'encadrés mentionnant nommément comme source «White & Case». Cette publication ne constitue pas un avis juridique.



Guillaume VITRICH

Associé, Tech Fast Growth, White & Case



Anaïs EUDES

Collaboratrice, Tech Fast Growth, White & Case

SOMMAIRE

INTRODUCTION page 9

I. DÉCIDER D'Y ALLER page 11

1.1. PENSER GLOBAL DÈS LE PREMIER JOUR

- Adopter tôt les codes du marché *US*
- Le piège d'un succès domestique trop installé

1.2. ÉVITER LES FAUX SIGNAUX DE VALIDATION

- Traction ≠ stratégie : ne pas se laisser piéger
- Attention au "tremplin anglophone"

II. CONSTRUIRE DES FONDATIONS SOLIDES page 17

2.1. TROUVER SON PMF RÉELLEMENT AMÉRICAIN

2.2. *EAST COAST, WEST COAST...* OU AILLEURS ?

2.3. UN COÛT À PRÉVOIR

- Les coûts opérationnels : l'effet multiplicateur
- Le coût du recrutement : cher, incertain, asymétrique
- Les coûts personnels et familiaux : la face cachée

2.4. FINANCER L'AMBITION AMÉRICAIN

2.5. JOUER SELON LES RÈGLES AMÉRICAINES (OU PERDRE DU TEMPS)

- Dans quel cadre opérer sans se mettre en risque
Focus Flip, Droit du travail, Delaware
- Fiscalité *US* : ce qui surprend presque toujours les fondateurs
Focus Fiscalité flip - départ aux US



III. FAIRE TENIR L'EXÉCUTION SUR LE TERRAIN AMÉRICAIN page 43

3.1. PRÉSENCE FONDATRICE : SANS PRÉSENCE RÉELLE, PAS D'ANCRAGE *US*

3.2. CHOISIR SA *LANDING TEAM*, SANS DROIT À L'ERREUR... OU PRESQUE

- Les 8 conseils pour limiter les erreurs de recrutement

3.3. TRANSFORMER LA DISTANCE EN AVANTAGE OPÉRATIONNEL

- Deux cultures, un même objectif
- Trouver le bon tempo entre l'Europe et les *US*
- Les 8 conseils pour limiter les erreurs de recrutement

CHECKLIST : LES 10 RÈGLES À VALIDER AVANT D'ENVISAGER LES *US* page 55

REMERCIEMENTS page 59



INTRODUCTION

Le marché américain n'est pas un mythe. Lorsqu'une startup française veut vraiment changer d'échelle, les États-Unis restent la trajectoire naturelle. À lui seul, le logiciel *B2B* américain pèsera près de 200 milliards de dollars d'ici 2029, soit plus du double du marché européen, estimé autour de 90 milliards (*Statista*). Cet écart de dépenses crée mécaniquement des opportunités de croissance difficiles à trouver ailleurs.

Ce différentiel explique en grande partie pourquoi une part croissante des *startups* françaises les plus ambitieuses font le choix des États-Unis. Selon la *French Tech*, plus de 40 % du top 120 français y opèrent déjà commercialement. Ce n'est pas un effet de mode. C'est un arbitrage rationnel face à un marché capable d'absorber des ambitions que l'Europe, malgré ses progrès, soutient plus difficilement.

Si la destination peut sembler évidente, le chemin, lui, ne l'est jamais. S'implanter aux États-Unis entraîne des transformations profondes, à la fois pour l'entreprise et pour la vie des cofondateurs. Ce guide existe donc pour une raison simple : vous donner un *playbook*. Pas un mythe sur la Silicon Valley. Un outil concret pour décider. Savoir quand y aller. Comment y aller. Il condense des retours de 11 Galions : honnêtes, transparents, actionnables, à travers leurs succès comme leurs échecs.

L'objectif est de donner à chacun la lucidité nécessaire pour faire le bon choix. Pas une décision instinctive. Une stratégie assumée, fondée sur des preuves, des trajectoires réelles.

1.

DÉCIDER D'Y ALLER

Par son ampleur, cette décision ne peut pas être instinctive ni guidée par des signaux prématurés. Il faut distinguer l'ambition de l'illusion, l'intuition de la stratégie. Comprendre les prérequis réels, identifier les faux raccourcis. Et surtout, se préparer à transformer le produit, l'organisation et le rythme pour poser des bases suffisamment solides avant d'aller plus loin.

1 - PENSER GLOBAL DÈS LE PREMIER JOUR

► Adopter tôt les codes du marché US

L'ambition internationale se construit souvent dès les premiers jours. Les fondateurs interrogés s'accordent sur un point : pour certains secteurs, penser global n'est pas une projection lointaine, mais une évidence. C'est particulièrement vrai dans le *cloud*, la *deeptech* ou la *medtech*, où la taille du marché et la dynamique d'adoption imposent d'emblée une approche internationale.

Pour Frédéric Plais (cofondateur et CEO d'Upsun, anciennement Platform.sh) : « *En 2015, nous étions persuadés que c'était impossible d'être seulement un acteur européen dans le cloud, il nous fallait impérativement être présent aux États-Unis si on voulait réussir.* » Chez Upsun, tout a été conçu dans cette logique. La documentation, les supports, le site : tout était en anglais dès le début. Il raconte d'ailleurs : « *On a eu un site uniquement en anglais pendant 7 ans, et la boîte a 10 ans.* » L'ambition internationale n'a pas été ajoutée en cours de route. Elle était là dès la fondation, en 2015.

L'*open source* suit naturellement cette même trajectoire. Un produit porté par une communauté mondiale adopte instinctivement l'anglais. Pierre Burgy, cofondateur et CEO de Strapi, a fait ce choix dès le premier jour comme Fred Plais : langue de travail en anglais, documentation internationale, équipe bilingue. Ce n'était pas juste une posture stratégique. C'était simplement aligné avec leur réalité : « *95 % de nos utilisateurs étaient hors de France.* »

Pour d'autres fondateurs, l'international s'est imposé pour une raison structurelle : le marché domestique ne suffisait pas. C'est particulièrement vrai pour les éditeurs de logiciels. Si l'ambition est de construire une entreprise de taille significative, rester cantonné à la France limite mécaniquement le potentiel. Jules Minvielle, cofondateur et CEO d'Olyzon, le confirme, dans son secteur en particulier (TV connectée), le marché américain pèse près de 30 milliards de dollars, quand la France plafonne à 300 millions. L'écart n'est pas marginal, il change totalement l'échelle possible d'une entreprise. Dès que l'on vise une trajectoire vraiment ambitieuse, il faut vendre hors de France, parce que la taille du marché redéfinit tout le reste.

Dans la santé, cette logique est encore plus marquée. Delphine Groll, cofondatrice et COO de Nabla, décrit une réalité très différente de celle de l'Europe : « *Les grands réseaux hospitaliers américains proposent des contrats bien plus importants, souvent pluriannuels, avec des budgets capables de transformer une trajectoire.* »

Ici l'international ne se décrète pas à mi-parcours. Il s'inscrit dans la façon dont le produit est conçu et dans la langue dans laquelle on s'adresse au marché. Pour certaines entreprises, c'est un choix. Pour d'autres, c'est une condition naturelle. Dans tous les cas, c'est un état d'esprit qui se construit dès l'origine.



► Le piège d'un succès domestique trop installé

Avoir cette ambition internationale dès le départ aide clairement. Mais ne pas l'avoir immédiatement n'est pas une condamnation. Beaucoup de fondateurs envisagent les États-Unis comme une étape logique après avoir structuré leur entreprise. D'abord sécuriser le marché domestique. Ensuite ouvrir le marché américain. Sur le papier, c'est rationnel. Dans la réalité, c'est souvent trompeur.

Plusieurs fondateurs racontent que l'attente complique tout. Parfois de manière irréversible. Selon Robin Choy, cofondateur d'Hiresweet, passer le cap des 1 à 4 millions d'euros de revenus annuels peut devenir un piège. « *C'est extrêmement difficile de changer les choses à ce moment-là, car l'entreprise se retrouve coincée avec un cœur de business fragile.* » Les clients sont installés. Le produit s'adapte aux usages français. Et la capacité à prendre des risques s'érode. « *Il devient impossible de reprendre des risques.* » L'élan pour se projeter aux États-Unis s'éteint progressivement.

À cela s'ajoute une tension centrale : le temps. Comment arbitrer entre un marché français qui fonctionne, qui génère du chiffre, et un marché américain qui n'existe pas encore ? Jeremy Clédat, cofondateur et CEO de Welcome to the Jungle, décrit très bien ce dilemme. « *L'allocation de temps est souvent un sujet difficile, parce qu'il faut consacrer du temps aux États-Unis alors que la France reste le plus gros marché et génère tout le chiffre d'affaires. Aux US, il n'y a pas encore de revenus.* » Pourtant, il n'y a pas vraiment d'alternative. Pour que l'expansion prenne, il faut y consacrer l'essentiel de son énergie. Parfois jusqu'à 75 % du temps. Bien avant que les résultats ne soient visibles.



L'allocation de temps est souvent un sujet difficile, parce qu'il faut consacrer du temps aux États-Unis alors que la France reste le plus gros marché et génère tout le chiffre d'affaires. Aux US, il n'y a pas encore de revenus.

Jeremy CLÉDAT

Cofondateur et CEO de Welcome to the Jungle



C'est pour cela que certains fondateurs défendent un départ plus précoce. Avant que l'organisation ne se fige. Avant que le produit ne se construise uniquement autour du marché domestique. Cette logique n'est pas universelle. Mais elle revient souvent. Plus on attend, plus l'expansion devient coûteuse, complexe et exigeante. Moins on est attaché à une structure existante, plus il est possible de redéfinir le produit, le *go-to-market* et le rythme nécessaires pour attaquer le marché américain.

2 - ÉVITER LES FAUX SIGNAUX DE VALIDATION

► Traction ≠ stratégie : ne pas se laisser piéger

Beaucoup de fondateurs s'accrochent à l'idée du "premier client américain" qui ouvrirait toutes les portes. Un contrat, une référence, et tout s'enchaînerait. C'est séduisant, mais rarement vrai.

On parle souvent des salons comme porte d'entrée. Aux États-Unis, ce sont de vrais accélérateurs : ils permettent de comprendre l'écosystème, de sentir la concurrence et d'obtenir des introductions qui, parfois, vont très vite. Philippe Petitpont, cofondateur de Moments Lab, le résume bien : « *C'est un coup de chance. On a eu un contact sur un salon, le client a testé, il a tout de suite adopté, et on a closé très vite, alors qu'habituellement ça prend beaucoup plus de temps.* » Sauf que derrière, plus rien pendant un an. Une traversée du désert qu'il retrouve chez d'autres. Signer un *deal* n'est pas comprendre un marché.

Le premier client peut donner de la crédibilité, surtout lorsqu'il s'agit d'un acteur majeur. Delphine Groll, l'a vécu avec un grand réseau hospitalier : « *cela rassure et ouvre des portes.* » Et il existe d'autres trajectoires. Adrien Ménard, cofondateur et CEO de Botify, raconte comment des ventes réalisées au Royaume-Uni ont servi de rampe d'accès vers les États-Unis : « *J'ai vendu en Angleterre, et l'Angleterre m'a donné la possibilité de vendre aux maisons mères américaines.* » Un tremplin réel mais qui n'a fonctionné que parce que le produit était déjà suffisamment différenciant pour convaincre des groupes mondiaux.

Ces moments comptent. Ils donnent de la traction. Ils peuvent même créer l'élan initial. Mais aucun d'entre eux ne remplace une stratégie américaine solide. Le marché *US* ne s'ouvre pas sur un coup de chance. Il s'ouvre avec un plan clair, une analyse rigoureuse et une vision précise de ce que l'on vient résoudre. Un premier *deal*, un salon, un tremplin... tout cela n'est qu'un début. Et tous s'accordent sur un point : ces portes d'entrée ne fonctionnent que si l'offre est assez forte pour tenir dans la durée.

Un premier pas n'est pas un plan. Ni une preuve de PMF.

► Attention au "tremplin anglophone"

On peut entendre que l'on peut trouver son PMF en passant par les *UK*, ou un pays anglophone, comme le Canada.

L'idée paraît logique : même langue, proximité culturelle relative, coûts parfois plus faibles, et un terrain d'apprentissage présenté comme moins risqué que les États-Unis. Dans certains cas, ce détour peut fonctionner. Adrien Ménard, on l'a vu plus haut, en a fait un levier stratégique chez Botify en vendant d'abord aux filiales européennes de groupes américains (Expedia). Pour lui, ça a joué le rôle de tremplin vers des contrats *US* directs.

Mais ce scénario n'en fait pas une règle. Le Royaume-Uni peut se transformer en fausse bonne idée. Marché saturé, concurrence vive, dynamique commerciale complexe. Jules Minvielle en a fait l'expérience sur un autre projet (Mozoo) : « *On s'est enlisé cinq ans au UK, un marché très dur à percer.* » Malgré près de 10 M€ de chiffre d'affaires, le coût en énergie et en temps a été énorme. Avec le recul, il le dit clairement : « *La même énergie aurait été plus efficace directement à New York* », reconnaissant au passage « *un décalage de quatre ans par rapport aux objectifs US* ». Le tremplin devient parfois un détour coûteux.

Ces illusions concernent aussi le Québec. Proximité géographique, langue partagée, écosystème perçu comme plus accessible : autant de signaux qui peuvent rassurer... mais parfois à tort. Comme le rappelle Rodolphe Barrère, cofondateur et CEO de Potloc, « *Au même titre que le Québec est un marché très différent de la France, le Canada n'est pas le même marché que le marché américain.* » Les cycles sont différents, les attentes aussi, et la crise du Covid n'a fait qu'accentuer l'écart. Le Canada n'est pas une version simplifiée du marché américain, c'est un marché distinct, avec ses propres codes.

La leçon est simple : les "tremplins" ne le sont pas toujours. Ils offrent parfois un apprentissage utile, mais ils peuvent aussi faire perdre des années. L'enjeu est donc de valider honnêtement si ce détour rapproche du PMF américain... ou s'il s'en éloigne.

2.

CONSTRUIRE DES FONDATIONS SOLIDES

Si la décision est prise et que le départ est acté, tout commence vraiment ici. Comprendre où se crée réellement la valeur, mesurer les coûts réels, choisir le bon terrain et sécuriser les ressources nécessaires. Sans ce travail structurant, l'expansion américaine repose sur des bases fragiles, incapables de tenir dans la durée.

1 - TROUVER SON PMF RÉELLEMENT AMÉRICAIN

Analyser le marché américain demande de repartir des fondamentaux : comprendre la concurrence, définir précisément sa niche et identifier où se situe réellement sa valeur. Aller trop vite sur cette partie peut se révéler crucial. Comme le rappelle Fred Plais, « *ça ne sert à rien d'investir de l'argent avant de savoir vraiment ce qu'on cible.* »

La première réalité à intégrer, c'est qu'aux États-Unis, viser large est rarement une bonne idée. Un seul segment bien choisi peut représenter un marché immense, à condition de savoir précisément à qui l'on s'adresse. Fred Plais insiste sur cette rigueur : « *Définir un ICP (Ideal Customer Profile) et un persona clair, comprendre en profondeur son segment, et situer son produit face aux alternatives existantes.* » Il explique qu'avant d'aller plus loin, il faut être capable de dire « *qui est mon persona, contre qui je me bats et quelle est ma valeur ajoutée.* » Tout se joue sur la différenciation. Pas besoin d'être meilleur partout, mais il faut dominer sur au moins un point déterminant. Comme il le résume : être « *3 à 5 fois meilleur sur au moins un aspect clé* » est le prérequis avant d'envisager un investissement sérieux aux États-Unis. Ce niveau d'exigence, plus élevé qu'en Europe, conditionne toute chance de réussite.



“ Il est crucial de définir un ICP (*Ideal Customer Profile*) et un persona clair, comprendre en profondeur son segment, et situer son produit face aux alternatives existantes. ”

Fred PLAIS

Cofondateur et CEO d'Upsun,
anciennement Platform.sh

Ce travail peut même mener à des virages profonds. Rodolphe Barrère a dû abandonner trois verticales sur quatre et repositionner complètement l'entreprise. Il explique : « *La concurrence avait dix ans d'avance.* » Le rebranding de Potloc n'était pas un choix esthétique, mais une nécessité pour rester crédible face à un marché plus mûr. Chez Welcome to the Jungle, Jérémy Clédât a dû faire le même constat : le PMF européen ne suffisait pas. « *Il a fallu rétablir un PMF spécifiquement américain.* » Le produit fonctionnait en Europe, mais ne répondait que partiellement aux attentes du marché US, beaucoup plus structuré et compétitif.



“ On a dû abandonner trois verticales sur quatre et repositionner complètement l'entreprise. La concurrence avait dix ans d'avance. ”

Rodolphe BARRÈRE

Cofondateur et CEO de Potloc

Le point positif, c'est que le marché américain offre un terrain d'expérimentation beaucoup plus rapide. Delphine Groll, chez Nabla, le formule bien : l'écosystème US, plus ouvert et technophile, permet d'itérer et de tester son PMF beaucoup plus vite qu'en Europe. La vitesse n'est pas un problème : c'est un avantage.

En fin de compte tous convergent vers la même conclusion : une niche bien choisie peut suffire à bâtir une très grande entreprise aux États-Unis. À condition d'accepter d'affiner, de renoncer, de se repositionner si nécessaire, et de garder une focalisation intransigeante. Le marché américain récompense la précision, rarement la dispersion.

2 - EAST COAST, WEST COAST... OU AILLEURS ?

Le choix de la ville n'est pas un détail opérationnel. C'est une décision produit. Une décision de PMF. Une fois la cible définie, la question n'est plus "est-ce que j'y vais", mais où maximiser les chances que le marché réponde. Les faits sont clairs. Selon la *French Tech*, la majorité des *startups* françaises actives aux États-Unis se concentrent sur trois villes : New York, San Francisco et Boston. Cela se reflète dans les chiffres de la *French Tech*. C'est encore plus frappant dans ceux du Galion. Près de 60 % de nos membres *US* sont à New York. Environ 15 % à San Francisco. Un peu plus de 10 % à Boston. En parallèle, Miami commence aussi à émerger comme une option de plus en plus observée par certains fondateurs.

Ce choix ne relève pas de la logistique. Il structure tout le reste. Accès aux clients. Accès aux talents. Accès aux réseaux. Et surtout, un point souvent sous-estimé : la capacité à faire travailler ensemble les équipes France et *US*. Six heures de décalage ne produisent pas les mêmes effets que neuf. Le rythme quotidien change et la qualité des décisions aussi.

New-York s'impose pour beaucoup. Le décalage est gérable. Les matinées se travaillent avec l'Europe puis avec les *US* l'après-midi. N'étant pas sollicité le soir, l'équilibre vie pro / perso est plus soutenable qu'on ne l'imagine. L'écosystème est dense. Santé, média, finance, grands groupes. La ville est un *hub* mondial. Elle s'inscrit dans un corridor Boston-NY-Philly-Washington qui concentre une masse critique de *business* unique. Le vivier de talents est profond. La communauté française est structurée. Tout comme celle du Galion d'ailleurs...

Souvent moins citée, Boston est aussi souvent sous-estimée. Adrien Ménard, pourtant installé à New York, le souligne volontiers : pour lui, « *Boston constitue un compromis solide. Moins exposée médiatiquement, mais très efficace sur le fond, avec un fort vivier de talents, des coûts plus maîtrisés et une proximité opérationnelle avec l'Europe qui facilite l'exécution au quotidien.* »

San Francisco reste incontournable pour certains produits. Notamment en *B2B tech*. Robin Choy insiste sur l'intensité de l'écosystème. « *À San Francisco, tout le monde parle tech. La concurrence est visible. Les standards sont élevés.* » Le décalage horaire est brutal au début. Les nuits sont courtes. Puis un autre rythme s'installe. Le matin devient un temps de focus total sur le marché *US*. « *Le matin, avec les 9 heures de décalage, tu es 100 % focus sur ton marché.* » Une dynamique plus délicate à reproduire sur la *East Coast*.



“ À San Francisco, tout le monde parle *tech*. La concurrence est visible. Les standards sont élevés. ”

Robin CHOY

Cofondateur d'Hiresweet

Pierre Laprée, fondateur de Per Angusta (racheté par SpendHQ dont il est le CPO), a fait un choix guidé par son marché : « *Atlanta nous donnait ce dont on avait besoin : un gros bassin de grands comptes, l'aéroport le plus grand du monde et un coût de la vie raisonnable.* » Mais aussi un fuseau horaire qui permettait d'orchestrer le travail avec la France sans casser les rythmes internes. Ce point est central : le PMF se construit plus vite quand la collaboration reste fluide.

Il n'existe pas de ville idéale. Il existe des villes cohérentes avec votre produit, vos clients et votre organisation. Le choix de la ville, c'est le choix du terrain. Et sur ce terrain, la communication entre la France et les États-Unis peut devenir un avantage décisif. Ou une fragilité structurelle.

3 - UN COÛT À PRÉVOIR

► Les coûts opérationnels : l'effet multiplicateur

Quand on pense coût d'une expansion américaine, on pense souvent budget. Quelques recrutements. Du marketing. Des déplacements. La réalité est plus brutale. Ce ne sont pas seulement les montants qui surprennent. Ce sont les multiplicateurs. Aux États-Unis, Fred Plais le résume ainsi : « *Aux US, tout coûte deux à trois fois plus cher qu'en France.* » Salaires. Bureaux. Acquisition. Déplacements. Événementiel. Il n'y a pas une ligne qui y échappe.

Pour absorber ce choc, beaucoup de fondateurs structurent un modèle hybride. Adrien Ménard l'a fait chez Botify : « *Garder un maximum d'opérations en France, où les coûts sont deux fois moindres, tout en basculant le go-to-market aux États-Unis pour rester crédible et proche du client.* » C'est le schéma qui revient le plus souvent. Produit et engineering en Europe. Sales, marketing et relation client aux US. Nous y revenons plus en détail par la suite.



“ Garder un maximum d'opérations en France, où les coûts sont deux fois moindres, tout en basculant le go-to-market aux États-Unis pour rester crédible et proche du client. ”

Adrien MÉNARD

Cofondateur et CEO de Botify

À ces coûts s'ajoutent la coordination. *Offsites*, vols transatlantiques, synchronisations fréquentes entre équipes : une dépense lourde, mais indispensable pour maintenir la cohésion. Certains l'assument comme un coût stratégique. D'autres, comme Rodolphe Barrere, ont dû réduire les *offsites* globaux tant la facture devenait difficile à absorber.

► Le coût du recrutement : cher, incertain, asymétrique

Si les coûts opérationnels surprennent, ceux du recrutement font souvent l'effet d'un choc. Les salaires américains, en particulier dans la *tech* et les fonctions *go-to-market*, sont sans commune mesure avec ceux du marché français. Jules Minvielle le constate : « *Les salaires tech US sont trois fois plus chers qu'en France* », avec un *turnover* nettement plus élevé. À cela s'ajoute une concurrence féroce, qui rend l'attraction et la rétention des talents particulièrement difficiles.

Dans ce contexte, recruter moyen coûte très cher. Philippe Petitpont l'a appris rapidement : « *Il vaut mieux recruter un top profil très cher que deux profils moyens. À long terme, ça coûte moins.* » Delphine Groll partage la même logique. Sur les postes clés, viser autre chose que du très senior est rarement viable. Les risques sont réels et coûteux. Dans beaucoup de *scale-ups*, on estime qu'il faut souvent « *trois recrutements pour en garder un vraiment performant* », notamment sur les sales, comme le rappelle Philippe de Moments Lab.

Le recrutement US est cher, incertain et demande un arbitrage assumé. Miser sur la qualité plutôt que le volume est la seule stratégie viable. Chaque mauvais recrutement coûte du temps, de l'argent... et souvent du *momentum*. On y revient plus bas, avec des leviers concrets pour les éviter, notamment le recours à des agences de recrutement spécialisées.

► Les coûts personnels et familiaux : la face cachée

L'expansion américaine ne pèse pas uniquement sur l'entreprise. Elle transforme profondément la vie des fondateurs.

Premier choc : l'éducation. Dans beaucoup de villes, les écoles publiques ne garantissent pas un niveau équivalent à celui de la France. Les écoles privées deviennent vite la norme. Et une ligne budgétaire majeure. Mais ce n'est pas qu'une question de coût : l'accès lui-même est complexe. Sans réseau local, obtenir une place dans les établissements réputés peut vite devenir un parcours à part entière.

Deuxième choc : le logement. New York reste l'une des villes les plus chères au monde. Boston offre un compromis plus soutenable. Mais aucune grande métropole américaine n'est bon marché.

Troisième choc : la fiscalité et l'immigration. Contrairement à une idée répandue, les impôts personnels à New York peuvent dépasser ceux de la France. Adrien Ménard le rappelle. « *Un accompagnement fiscal devient indispensable. Les visas demandent des avocats spécialisés et plusieurs mois d'anticipation.* » Dans certains cas, la green card prend des années.

Il existe aussi un coût moins visible. Le stress. La charge mentale. Recréer un réseau. Installer sa famille. Repartir de zéro. Jules Minvielle le résume simplement : « *Tu n'as pas envie que ça foute le chaos dans ta vie perso quand tu arrives pour monter le projet pro.* » Ce n'est pas une décision sans conséquence sur sa famille, sur le futur de ses *enfants*. Réussir aux États-Unis implique d'accepter une forme d'humilité. Arriver sans statut. Sans reconnaissance préalable.



“
Tu n'as pas envie que ça foute le chaos dans ta vie perso quand tu arrives pour monter le projet pro.
”

Jules MINVIELLE
Cofondateur et CEO d'Olyzon

Ce contexte a un impact direct sur la rémunération du fondateur. Selon notre étude au Galion, le salaire médian des fondateurs français est de 120 K€. Aux États-Unis, il monte à 200 K€. Environ 60 % de plus. Non pas par confort, mais pour absorber le coût de la vie, l'absence de protection sociale et les dépenses personnelles.

Ce surcoût n'est pas marginal. Il doit être intégré dès le départ. La question devient alors : quel niveau de financement est réellement nécessaire pour tenir dans le temps une expansion américaine.

4 - FINANCER L'AMBITION AMÉRICAINE

Une fois les coûts posés, une évidence s'impose : on ne part pas aux États-Unis sans une stratégie de financement pensée pour l'expansion. Les besoins sont lourds, étalés dans le temps, et dépassent largement le cadre d'un simple tour de croissance. Il faut donc anticiper ces besoins dès la roadmap de financement et s'entourer d'investisseurs capables de soutenir un effort américain sur plusieurs années.

Les montants nécessaires donnent une idée de l'ampleur du défi. Adrien Ménard, l'exprime clairement : « *Il faut minimum 3 millions de dollars étalés sur plusieurs années.* » Philippe Petitpont raconte que leur levée de 5 millions d'euros a été indispensable non seulement pour financer l'expansion, mais aussi pour absorber les coûts multiplicateurs liés à l'installation aux États-Unis. Ces montants ne sont donc pas une marge de confort : ce sont des tickets d'entrée.

La construction du tour doit refléter cette ambition. Chez Olyzon, Jules Minvielle a structuré cette trajectoire en deux temps. D'abord un *pre-seed* de 3 M€, mené avec des VCs et investisseurs majoritairement français, complétés par quelques profils américains. Puis une *seed* de 5 M\$, cette fois avec un *lead VC* américain (*Cassius VC*) entouré d'investisseurs français et américains. Ce basculement vers un actionariat transatlantique a clairement renforcé la crédibilité du projet et soutenu l'exécution aux États-Unis.

Pierre Burgy a suivi une autre trajectoire, progressive mais tout aussi instructive : un *pre-seed* en France, puis une montée en gamme vers un *seed* avec Accel US, une Série A avec Index Ventures et une Série B financée à 100 % par des investisseurs américains (CRV). Une transition logique pour une entreprise dont le marché cible était largement basé outre-Atlantique.

Les montants à lever dépendent fortement du secteur et du niveau d'exigence du marché. Pour Delphine Groll, pour un produit d'IA en santé, il a fallu mobiliser plus de 15 millions de dollars pour se donner le droit de tester, d'ajuster et d'itérer réellement sur le marché américain.

Il est souvent clé d'intégrer rapidement des investisseurs américains au tour. Cela renforce la crédibilité locale et apporte un soutien plus aligné avec les exigences du marché pour accompagner la croissance.

En résumé, une expansion américaine se finance comme un projet à part entière. Pas à la marge. Il faut prévoir au moins 3 millions et jusqu'à 10-15 millions pour se donner le droit de tester, d'itérer et de tenir dans la durée. Et intégrer tôt des investisseurs transatlantiques ou américains n'est pas optionnel : c'est ce qui

crédibilise la démarche, aligne les attentes et permet d’affronter les standards du marché. Sans ce socle financier, même un très bon produit finit par s’essouffler au moment décisif.

À ce stade, une nouvelle réalité apparaît. Cela implique de maîtriser un cadre juridique, des clauses, des usages et une culture d’investissement très différents de ceux de l’Europe. C’est une étape structurante, qui mérite d’être anticipée avec précision.

FUNDRAISING AVEC DES INVESTISSEURS US – GRANDES TENDANCES DANS LA PRATIQUE CONTRACTUELLE

En cas de relocalisation aux Etats-Unis, il est important d’avoir en tête les grandes tendances qui distinguent les pratiques de structuration des levées de fonds entre les États-Unis et la France.

Le tableau de synthèse ci-dessous présente un comparatif, pour les Séries A, et met en lumière les différences majeures en matière de *due diligence*, de garanties, de gouvernance et de droits des investisseurs.

Bien que la pratique tende vers une convergence sur certains points clés, on observe que la pratique américaine privilégie la flexibilité et la négociation contractuelle, tandis que la pratique française encadre davantage les opérations par des mécanismes de contrôle et d’intervention de tiers, avec des divergences notables sur les garanties et la gestion des risques.

THÉMATIQUE	PRATIQUE US EN SÉRIE A (NVCA STYLE)	PRATIQUE FRANÇAISE EN SÉRIE A
1. STRUCTURATION DU TOUR		
Réalisation d'une <i>due diligence</i> juridique	Quasi systématique en Série A	
Secondaire (i.e. rachat par l'investisseur d'actions des fondateurs et/ou <i>Business Angels</i> et/ou salariés)	Très rare en Série A Accordé généralement à compter de la Série C, sauf situations particulières	
<i>Ratchet</i>	Broad Based Weighted Average Ratchet courant dès la Série A (i.e. mécanisme à travers lequel en cas de levée successive à une valorisation plus faible, l'investisseur reçoit des actions supplémentaires pour compenser le surcout payé lors de son entrée)	
Garanties	Les représentations et garanties sont standard lors de la Série A, mais ne sont assorties d'aucun mécanisme d'indemnisation (ni en cash ni en actions, ni via un séquestre ou BSA) . Le risque est réparti au moyen des annexes de divulgation et des conditions préalables à la réalisation de la transaction, plutôt que par des indemnités post-closing.	Quasi systématique dès la Série A Mécanisme d'indemnités variable entre cash (capé au prix du tour), actions, ou, plus rarement, avec un BSA garantie
<i>Pay to Play</i>	Rare en Série A mais plus courant lors des rondes futures (séries B / C)	Assez rare
Intervention de tiers	Dans une Série A typique aux États-Unis, les commissaires aux comptes ou les administrateurs judiciaires ne sont pas obligatoires. Les entreprises préparent généralement leurs états financiers à l'interne, qui peuvent être examinés par les investisseurs principaux ou leurs conseillers. L'intervention de tiers se limite en général aux avocats pour les contrats, aux comptables ou conseillers financiers des investisseurs pour la <i>due diligence</i> , et aux observateurs du conseil ou aux investisseurs principaux si des droits leur sont accordés. Les commissaires aux comptes externes ne sont nécessaires que dans de rares cas, comme pour les secteurs fortement réglementés ou les sociétés cotées en bourse.	Nécessité d'intervention du commissaire aux comptes ou d'un commissaire ad hoc

THÉMATIQUE	PRATIQUE <i>US</i> EN SÉRIE A (<i>NVCA STYLE</i>)	PRATIQUE FRANÇAISE EN SÉRIE A
2. GOUVERNANCE		
<i>Board</i>	<p>Le conseil d'administration se compose généralement d'une majorité de sièges détenus par les fondateurs et d'un siège pour l'investisseur principal</p> <p>Les investisseurs minoritaires et les <i>business</i> angels clés disposent souvent de droits d'observateur</p> <p>Les mécanismes de résolution des blocages comme la double voix sont peu courants, au profit de clauses de protection (<i>Voir le guide du Board</i>)</p>	<p>Généralement majorité des sièges aux fondateurs et un siège pour l'investisseur <i>lead</i>, et en cas de blocage, un double vote souvent donné au président fondateur</p> <p>Usuel de prévoir des postes de censeurs pour les investisseurs minoritaires et les gros <i>Business</i> Angels</p>
<i>Veto Right</i>	<p>L'investisseur principal dispose de droits de protection pour les principales décisions corporatives, notamment les modifications des statuts, l'émission de nouvelles actions, les nouveaux financements, les opérations de cession/fusion/dissolution ou la souscription d'endettement au-delà d'un certain seuil ; les sujets opérationnels tels que le budget, les CAPEX ou les recrutements clés sont plus rarement soumis au consentement des investisseurs</p>	<p>Droit de veto donné à l'investisseur pour des décisions stratégiques, telles que l'adoption du budget, la modification des statuts et la mise en place de nouvelles levées, un endettement au-dessus d'un certain seuil, la conclusion de contrats clés, CAPEX au-dessus d'un certain seuil, embauches clés ou une variation matérielle sur le budget annuel</p>



THÉMATIQUE	PRATIQUE <i>US</i> EN SÉRIE A (<i>NVCA STYLE</i>)		PRATIQUE FRANÇAISE EN SÉRIE A
3. RÈGLES SUR LE TRANSFERT DE TITRES			
Liquidation Préférentielle	1x non-participating liquidation preference courante Participating ou 1,5x plus fréquent en marché tendu		
<i>Drag-Along</i>	Protection des investisseurs sur la valorisation moins courante	Courant de prévoir une protection de l'investisseur pendant une période de 2 à 5 ans sur le montant de son investissement – si la cession est pour un prix inférieur, l'exercice du drag impose l'accord de l'investisseur <i>lead</i>	
Droit de préemption	Quasiment systématiquement donné en Série A au bénéfice de l'investisseur <i>lead</i> et des fondateurs Exclusion pour des transferts libres comprenant usuellement une fenêtre de respiration de 10% pour les fondateurs		
4. RÈGLES APPLICABLES AUX FONDATEURS			
<i>Non-Compete / Non-Solicit / Exclusivité</i>	Quasi systématique En Série A, engagement d'exclusivité avec une activité centrée sur la société, avec quelques exceptions pour des postes dans des <i>Boards</i> ou l'enseignement dans la limite de quelques heures par mois au maximum		
<i>Leaver Fondateurs</i>	Les actions des fondateurs sont généralement soumises à une période d'acquisition (vesting) de 4 ans avec une période de blocage initiale d'un an ; en cas de départ anticipé d'un fondateur ou de révocation ou licenciement pour faute, les actions non acquises sont rachetées par la société, généralement pour une valeur nominale	<i>Bad Leaver</i> inclut en général le cas de départ sans accord de l'Investisseur <i>lead</i> pendant les 3 à 5 premières années de l'investissement Mécanisme de vesting des actions qui « sortent » du <i>Bad Leaver</i> au fur et à mesure du temps passé par le fondateur au sein de la société Prix en cas de <i>Bad Leaver</i> calculé sur la base d'un % de la valeur de marché (entre 30 et 50%, voire valeur nominale)	
IP	En général, engagement d'apport de l'IP appartenant aux fondateurs en amont de la réalisation de la Série A		



5 - JOUER SELON LES RÈGLES AMÉRICAINES (OU PERDRE DU TEMPS)

► Les coûts opérationnels : l'effet multiplicateur

Le juridique arrive beaucoup plus tôt qu'on ne l'imagine. Bien avant les premiers recrutements ou les premiers contrats. Dès qu'on parle d'États-Unis, il faut comprendre le terrain. Quelle entité créer. Comment facturer. Où se situe le risque.

Le marché américain est immense. Mais il est aussi procédurier. Beaucoup plus qu'en Europe. Les règles fiscales, sociales et contractuelles ne fonctionnent pas selon les mêmes logiques. Les ignorer coûte cher. Les découvrir trop tard coûte encore plus cher.

Créer une entité américaine n'est qu'un point de départ. Le vrai sujet, c'est l'articulation entre la France et les États-Unis. Qui vend. Qui encaisse. Qui détient la propriété intellectuelle. Comment les flux circulent. C'est ce cadre qui sécurise la relation entre entités. Et qui rassure clients, partenaires et investisseurs.

C'est dans ce contexte que la question du *flip* revient souvent. Transformer la maison mère en société américaine. Dans certains cas, c'est pertinent. Dans d'autres, inutile. Ce n'est ni une obligation, ni un passage automatique. C'est une décision structurante. À prendre au bon moment. Avec les bons conseils.

LE FLIP :
MÉCANISME, ÉTAPES ET POINTS D'ATTENTION

1. Qu'est-ce qu'un flip US ?

Le « *flip* » vers les *US* désigne une opération de restructuration internationale par laquelle une startup française crée une société holding américaine (*US TopCo*) qui devient la société mère du groupe et détient la société opérationnelle française (*French OpCo*). Les fondateurs et investisseurs apportent leurs actions de la *French OpCo* à la *US TopCo*, recevant en échange des actions de cette dernière. La *French OpCo* continue d'assurer ses opérations (contrats, personnel, R&D), tandis que la *US TopCo* prendra en charge les levées de fonds, la gouvernance et la stratégie globale.

2. Pourquoi réaliser un flip ?

Les motivations pour opérer un *flip* sont multiples, elles dépendent intrinsèquement du projet entrepreneurial, du marché dans lequel la société opère, du type d'activité et de la typologie des investisseurs.

Les motivations principales sont en général :

1. L'accès aux investisseurs américains : les fonds de capital-risque américains préfèrent parfois investir dans une société *US*, pour des raisons de standardisation juridique et de sécurité ou à raison du règlement de leur fonds.

2. Crédibilité et visibilité : Une holding américaine peut renforcer la crédibilité auprès des clients, partenaires et talents américains.

3. Alignement sur les standards US : Le *flip* permet d'adopter les pratiques de gouvernance, d'actionnariat salarié (ESOP) et de structuration, attendues par les acteurs du marché *US*.

4. Préparation à une IPO aux US : A moins d'envisager de passer par le système des ADS (American Depositary Shares) ou un transfert vers une juridiction Nasdaq-Friendly, comme le Luxembourg ou les Pays Bas, qui sont des solutions plus coûteuses administrativement et parfois moins attractives pour les investisseurs, une structure américaine est requise pour envisager une introduction en bourse aux États-Unis.

3. Quand réaliser un flip ?

Il est recommandé d'anticiper le *flip* pour adapter les pactes d'actionnaires (notamment les clauses de *drag-along*), nettoyer la cap table, clarifier la détention de la propriété intellectuelle et aligner la documentation juridique sur les standards *US*.

Plus le *flip* intervient tôt, plus il est simple à mettre en œuvre. À l'inverse, plus la société est mature (effectifs, contrats, subventions, dette, portefeuille PI, table de capitalisation longue), plus le processus est complexe et long.

LE FLIP :
MÉCANISME, ÉTAPES ET POINTS D'ATTENTION

4. Comment réaliser un flip ?

A. Schéma juridique

Le schéma le plus fréquent est le mécanisme de l'apport de titres, à travers lequel les actionnaires français apportent leurs actions à la *US TopCo* en échange d'actions de cette dernière. La *US TopCo* devient la société mère du groupe, détenant 100 % de la *French OpCo*.

Des alternatives existent, comme le transfert d'actifs/PI vers une *NewCo US* (plus lourd fiscalement et en termes de consentements) ou, plus rarement, une fusion transfrontalière.

Le choix entre les différents schémas dépend principalement de la maturité de la société et de la nature de ses actifs au moment du *flip*.

B. Points d'attention

i. Drag-along : la clause clé pour la réussite du flip

La clause de *drag-along*, ou clause de sortie forcée est essentielle pour permettre la mise en œuvre de l'opération lorsque la société comprend une pluralité d'actionnaires : elle permet à une majorité d'actionnaires d'imposer à la minorité la cession de leurs titres dans le cadre d'une opération structurante, en l'occurrence un *flip*.

De nombreux pactes d'actionnaires standards sont ambigus sur la portée du *drag-along* dans le contexte d'un *flip*. En effet, le transfert des titres ne s'effectue ni au bénéfice d'une partie au pacte, ni à un véritable tiers, ce qui peut créer une incertitude juridique et ouvrir la voie à des contestations de la part de minoritaires réticents.

En conséquence, il est crucial de clarifier la rédaction de la clause de *drag-along* en amont, pour viser une couverture explicite des *flips*, réduire le risque contentieux et s'assurer de la capacité à transférer 100% des titres de la *French OpCo* vers la *US TopCo*.

ii. ESOP : l'intéressement salarié post-flip

Le *flip* soulève par ailleurs la question du traitement des plans d'options existants (BSPCE, AGA, etc.) et de leur conversion ou remplacement par des instruments *US* (ISOs, NSOs, RSUs, *Restricted Stock*).

Deux options principales peuvent être envisagées, et sont à étudier au cas par cas selon la situation spécifique de la *French OpCo* et des objectifs des fondateurs :

Option 1 : maintien du plan au niveau français avec des mécanismes de promesse ou de règlement corrélés aux titres permettant l'exposition économique à la valorisation globale du groupe (et non uniquement de la *French OpCo*).

Option 2 : annulation des plans français et mise en place d'un nouveau plan *US* équivalent, avec un sous-plan qualifiant pour assurer l'applicabilité des avantages fiscaux liés au régime spécifique français.



LE FLIP :
MÉCANISME, ÉTAPES ET POINTS D'ATTENTION

iii. Autres points d'attention

Information/consultation du CSE : Si la société opérationnelle française a mis en place un comité social et économique et emploie au-moins 50 salariés, il sera nécessaire de mener une procédure d'information-consultation préalablement à toute décision définitive concernant le « *flip* ».

Documentation de financement : Revoir les conventions de dette et de subventions pour identifier les clauses de changement de contrôle et obtenir les consentements nécessaires.

Localisation de la propriété intellectuelle (PI) : Confirmer où les droits de PI sont enregistrés et déterminer s'ils doivent être apportés ou concédés sous licence à la holding *US*. Adapter les dépôts et conventions intragroupe en conséquence.

Localisation de la direction effective : Pour éviter que la *US TopCo* soit considérée comme résidente fiscale en France, il faut que la direction effective soit réellement située aux États-Unis (relocalisation des fondateurs, conseils d'administration tenus aux *US*, pouvoirs de signature, comptes bancaires, etc.) (voir encart fiscalité).

5. Le flip : avantages et inconvénients

+	-
<ul style="list-style-type: none">• Accès facilité aux investisseurs <i>US</i>• Crédibilité accrue sur le marché américain• Alignement sur les standards de gouvernance et d'intéressement• Préparation à une IPO <i>US</i> ou à des opérations de M&A internationales	<ul style="list-style-type: none">• Complexité juridique et fiscale• Nécessité d'anticiper et de clarifier la documentation (<i>drag-along</i>, ESOP, PI)• Risque de perte de certains avantages français (statut JEI, aides BPI, etc.), même si la plupart des aides sont maintenues si l'activité reste en France• Coût et durée du processus, surtout pour les sociétés matures

Source : White & Case



Le droit du travail marque aussi une rupture nette. Aux États-Unis, la flexibilité est maximale. Recruter ou se séparer d'un collaborateur peut aller très vite. « *On peut recruter ou licencier en deux semaines* », rappelle Jeremy Clédat. Là où le droit français structure et sécurise, le droit américain accélère. Ce n'est ni mieux ni pire, mais radicalement différent.

En revanche, cette flexibilité ne s'applique pas de la même manière lorsqu'il s'agit de faire venir des profils européens aux États-Unis. Sur les sujets de visas, de contrats et de conformité, les délais s'allongent fortement. Delphine Groll le rappelle, il faut compter au minimum six mois pour organiser l'arrivée d'un collaborateur français aux *US*, parfois davantage.

DROIT DU TRAVAIL ET EXPANSION AMÉRICAINE :
ENJEUX, DIFFÉRENCES ET POINTS DE VIGILANCE

L'expansion d'une startup française vers les États-Unis implique une transformation profonde des pratiques RH et du cadre juridique applicable aux relations de travail.

Les différences entre le droit du travail français et américain sont nombreuses et structurantes, tant sur la flexibilité de l'emploi, la gestion des talents internationaux, que sur la protection de la propriété intellectuelle et la portée des clauses contractuelles.

Voici un panorama détaillé des principaux enjeux à anticiper.

1. Flexibilité du marché du travail américain : le modèle « *at-will employment* »

L'un des avantages majeurs du marché du travail américain est sa flexibilité. Le principe de « *at-will employment* » permet à l'employeur comme au salarié de mettre fin à la relation de travail à tout moment, sans motif particulier, sauf exceptions prévues par la loi (discrimination, représailles, violation de contrat, etc.). Cette règle s'applique dans la quasi-totalité des États américains, à l'exception de quelques situations spécifiques ou de contrats individuels prévoyant des protections particulières.

En France, le licenciement est encadré par le Code du travail, qui impose des procédures strictes. Pour un salarié cadre, la mise en œuvre de la rupture d'un contrat de travail est généralement de 3 à 4 mois (entre l'initiation de la procédure et la sortie effective des effectifs), à laquelle s'ajoute éventuellement la durée de la procédure judiciaire en cas de contentieux. En cas de licenciements économiques collectifs, la procédure s'avère encore plus complexe : le comité social et économique doit être informé et consulté (de 2 semaines à 4 mois), la DREETS doit être informée, voire doit approuver ou homologuer un plan de sauvegarde de l'emploi, etc. Cette rigidité protège les salariés mais limite la capacité de l'entreprise à s'adapter rapidement aux évolutions du marché.

Aux États-Unis, il est possible de recruter ou de licencier un salarié en deux semaines, ce qui offre une agilité précieuse pour ajuster les effectifs, pivoter la stratégie ou intégrer de nouveaux talents. Cette flexibilité est particulièrement adaptée aux *startups* en forte croissance ou en phase d'expansion, mais elle impose une gestion RH rigoureuse pour éviter les litiges et respecter les obligations locales qui peuvent varier de manière notable selon l'Etat dans lequel le salarié est

DROIT DU TRAVAIL ET EXPANSION AMÉRICAINE :
ENJEUX, DIFFÉRENCES ET POINTS DE VIGILANCE

employé (notamment en matière de temps de travail, de discrimination, de harcèlement ou de protection des lanceurs d'alerte).

2. Gestion des talents internationaux : visas et immigration

L'expansion vers les États-Unis soulève rapidement la question de l'immigration et des visas pour les fondateurs, dirigeants et collaborateurs clés ayant vocation à se relocaliser aux États-Unis. Les procédures d'obtention de visas sont complexes, longues (jusqu'à 6 mois en moyenne), et nécessitent l'accompagnement d'avocats spécialisés.

Les visas les plus courants pour les *startups* sont le visa L-1 (transfert intra-groupe), le visa E-2 (investisseur), le visa O-1 (talent exceptionnel) et le visa H-1B (salarié qualifié). Chaque catégorie a ses propres critères, quotas et délais, et il est essentiel de planifier en amont les recrutements internationaux pour sécuriser la présence des talents clés aux États-Unis.

Les modalités du transfert de salariés vers les États-Unis (détachement temporaire ou expatriation avec conclusion d'un contrat de travail local) devront être déterminées en fonction notamment de la durée envisagée du transfert, du souhait du salarié de conserver le bénéfice de l'assurance maladie française et des fonctions exercées par le salarié.

Le transfert vers les États-Unis nécessitera d'obtenir le consentement du salarié concerné et la signature de la documentation de transfert requise (notamment avenant de mise à disposition en cas de détachement temporaire ou contrat local en cas d'expatriation).

3. Propriété intellectuelle et inventions : sécuriser les actifs immatériels

La protection de la propriété intellectuelle (PI) et des inventions est un enjeu central pour les *startups tech*. Les contrats de travail américains doivent prévoir des clauses claires sur la cession des droits de PI, la confidentialité et la non-divulgaration, afin de protéger les actifs immatériels de l'entreprise.

Aux États-Unis, les clauses de cession de PI sont souvent plus strictes et codifiées qu'en France. Il est courant d'inclure des dispositions précises sur la titularité des inventions, la cession automatique des droits, et la protection des secrets d'affaires. Les tribunaux américains sont attentifs à la rédaction de ces clauses, et il est recommandé d'utiliser des modèles locaux pour garantir la conformité et la sécurité juridique.

4. Clauses de non-concurrence et de non-sollicitation : comparaison et portée

Les clauses de non-concurrence (« *non-compete* ») et de non-sollicitation (« *non-solicit* ») sont des outils importants pour protéger l'entreprise contre le départ de salariés vers des concurrents ou la captation de clients.

DROIT DU TRAVAIL ET EXPANSION AMÉRICAINE :
ENJEUX, DIFFÉRENCES ET POINTS DE VIGILANCE

Contrairement à la Californie, où ces clauses sont largement inapplicables, le Delaware reconnaît la validité des clauses de non-concurrence et de non-sollicitation, sous réserve de certaines conditions :

- La clause doit être raisonnable en termes de durée, de portée géographique et d'activité concernée. Typiquement, une durée de 6 à 24 mois est considérée comme raisonnable, et la zone géographique doit être liée à l'activité de l'employeur.
- L'employeur doit démontrer que la clause vise à protéger un intérêt légitime, comme la confidentialité des informations, la clientèle, ou les secrets commerciaux.
- Il doit y avoir une contrepartie (souvent l'emploi lui-même, mais parfois une compensation supplémentaire si la clause est ajoutée après l'embauche).
- La clause ne doit pas empêcher indûment le salarié de retrouver un emploi ou d'exercer son métier.

Les tribunaux du Delaware examinent les clauses de non-concurrence et de non-sollicitation au cas par cas et peuvent réduire ou annuler une clause jugée trop large ou trop restrictive. Une clause bien rédigée, limitée dans le temps et l'espace, justifiée par la protection des intérêts de l'entreprise et proportionnée aux fonctions du salarié dans l'entreprise, a de bonnes chances d'être appliquée.

Par rapport à la pratique française, les tribunaux *US* ont une approche plus souple sur l'acceptabilité des clauses de non-concurrence et de non-sollicitation, tant dans la portée, qui peut être plus large, que dans la contrepartie – là où la France exige une contrepartie financière pour la clause de non-concurrence, ce n'est pas systématiquement le cas aux Etats-Unis (sauf Californie).

Source : White & Case

Un autre mythe revient systématiquement. Le Delaware. Beaucoup y voient un choix fiscal. C'est faux. Comme le rappelle Pierre Laprée, l'intérêt est avant tout juridique. Un droit des sociétés *pro-business*. Stable. Standardisé. Parfaitement maîtrisé par les avocats américains. Le Delaware ne fait pas baisser les impôts. Il réduit l'incertitude.

DELAWARE, LE GRAAL ?

Le Delaware occupe une place singulière dans le paysage juridique et entrepreneurial américain, avec plus de 50% des sociétés américaines cotées en bourse, 60% des sociétés listées au Fortune 500 et des milliers de filiales américaines de sociétés étrangères choisissant de s'y constituer. Si l'on évoque souvent son attrait fiscal, le véritable avantage du Delaware réside surtout dans son droit des sociétés, sa sécurité juridique et sa réputation internationale auprès des investisseurs et des entrepreneurs.

1. Un droit des sociétés *pro-business* et maîtrisé

Le Delaware s'est imposé comme le standard de l'incorporation grâce à un droit des sociétés particulièrement favorable aux entreprises. La législation locale, notamment le *Delaware General Corporation Law* (DGCL), offre une grande souplesse dans la structuration des sociétés, la gestion des actionnaires et la gouvernance. Les règles sont claires, stables et évoluent régulièrement pour s'adapter aux besoins du marché, ce qui permet aux entreprises de bénéficier d'un environnement juridique prévisible et sécurisé. Les tribunaux du Delaware, en particulier la *Court of Chancery*, sont spécialisés dans les litiges commerciaux et disposent d'une expertise reconnue, garantissant des décisions rapides, cohérentes et fondées sur une jurisprudence abondante et développée sur des problématiques communes aux sociétés commerciales.

2. Une attractivité pour les investisseurs et les opérations internationales

Les fonds VC et *Growth* américains et internationaux privilégient largement les sociétés incorporées au Delaware. Cette préférence s'explique par la standardisation des pratiques, la simplicité des opérations et la reconnaissance universelle du cadre juridique qu'offre cette juridiction. Les investisseurs savent qu'ils trouveront au Delaware des statuts et des pactes d'actionnaires alignés sur les standards du marché, facilitant les levées de fonds, les fusions-acquisitions et les introductions en bourse. Pour une startup française souhaitant attirer des VCs américains, le choix du Delaware est souvent un prérequis ou, à tout le moins, un signal fort de crédibilité et de professionnalisme.

3. Rapidité et efficacité des procédures

L'incorporation au Delaware est rapide, peu coûteuse et efficace. Les démarches administratives sont simplifiées, les délais de création sont courts, et la gestion des modifications statutaires ou des opérations sur le capital est facilitée par des procédures digitalisées et des interlocuteurs compétents. Cette agilité est particulièrement précieuse pour les *startups* en phase de croissance rapide ou de levée de fonds, qui doivent pouvoir adapter leur structure sans perdre de temps.

4. Comparaison avec les autres États américains

Si d'autres États comme la Californie, le Nevada ou le Wyoming proposent également des cadres attractifs, le Delaware reste l'Etat phare en termes de réputation, de jurisprudence et de maîtrise des enjeux corporate. La Californie, par exemple, impose des contraintes supplémentaires aux sociétés opérant localement, tandis que le Nevada et le Wyoming, bien que compétitifs sur le plan fiscal, n'offrent pas la même profondeur juridique ni la même reconnaissance auprès des investisseurs institutionnels. Le Delaware est ainsi devenu le choix par défaut pour les sociétés à ambition nationale ou internationale, notamment dans la *tech* et le venture capital.

Source : White & Case

► **Fiscalité US : ce qui surprend presque toujours les fondateurs**

La fiscalité américaine est souvent mal comprise. Beaucoup de fondateurs pensent qu'ils paieront moins d'impôts qu'en France. La réalité est souvent inverse. Adrien Ménard rappelle qu'à New York, la fiscalité personnelle peut dépasser celle de la France. Et la surprise est presque toujours au rendez-vous.

Le système repose sur plusieurs couches. Impôt fédéral. Impôt d'État. Taxes locales. Selon la ville et l'État, la charge totale varie fortement. New York, Californie, Massachusetts ou Texas n'ont rien à voir. Mais dans beaucoup de cas, le total dépasse ce que les fondateurs anticipaient.

Autre choc majeur. L'absence d'aides publiques. Pas de Bpifrance. Pas de mécanismes d'amortissement à la française. Le contraste est brutal. « *Aux États-Unis, le risque personnel est total* », résume Philippe Petitpont.

Dans ce contexte, avancer seul est une erreur. Tous les entrepreneurs le disent. Il faut un accompagnement spécialisé. Dès le départ. Et dans la durée. Pierre Laprée recommande une expertise franco-américaine. Pour naviguer entre les deux systèmes. Anticiper les impacts fiscaux. Et éviter les mauvaises surprises quand l'activité commence à générer du chiffre d'affaires local.



“ Il faut une expertise franco-américaine. Pour naviguer entre les deux systèmes. Anticiper les impacts fiscaux. Et éviter les mauvaises surprises. ”

Pierre LAPRÉE
Fondateur de Per Augusta

Même lorsque le climat politique paraît plus favorable au *business*, il ne faut pas se raconter d'histoire. Le cadre réglementaire américain évolue vite. Il varie selon les États. Et il reste exigeant.

La fiscalité américaine n'est pas un frein. Mais elle impose une règle simple. Anticiper. S'entourer. Accepter que le cadre soit moins protecteur qu'en Europe. Ceux qui réussissent ne découvrent pas ces sujets après coup. Ils les intègrent dans leur stratégie dès le départ.

Très concrètement, cela ramène toujours aux mêmes questions. Où se crée réellement la valeur. Comment organiser les flux entre la France et les États-Unis sans se mettre en risque. Et quels dispositifs fiscaux peuvent avoir un impact majeur sur le long terme. C'est souvent là que se joue la différence entre une expansion maîtrisée... et une expansion subie.

**FISCALITÉ DU FLIP ET DÉPART AUX US :
LES POINTS D'ATTENTION CRUCIAUX**

*Les développements ci-dessous sont ceux applicables en fonction des règles en vigueur et ne tiennent pas compte des possibles modifications qui pourraient intervenir, notamment en lien avec la loi de finances pour 2026.

1. Le départ aux US – points d'attention pour les fondateurs

Les conséquences fiscales varient selon la situation individuelle de chaque fondateur, d'où la nécessité d'un accompagnement personnalisé avec un conseil spécialisé. Les points d'attention majeurs à retenir sont reproduits ci-dessous.

A. Pour les fondateurs personnes physiques

Les plus-values réalisées lors de l'apport des titres à la *US TopCo* sont en principe imposées au prélèvement forfaitaire unique (PFU) à 12,8 %, plus 17,2 % de prélèvements sociaux, soit 30 % au total (ces taux correspondant à ceux applicables en 2025 et pouvant être augmentés par certaines contributions à l'impôt sur le revenu telles que la contribution exceptionnelle sur les hauts revenus de 3% ou 4%).

Toutefois, en cas d'apport de titres, un sursis d'imposition automatique peut s'appliquer si la holding *US* n'est pas contrôlée par l'apporteur : la plus-value est déterminée immédiatement mais imposée seulement lors d'une cession ultérieure des titres *US*.

Si la holding *US* est contrôlée, un report d'imposition optionnel peut s'appliquer au niveau du fondateur lors de l'apport de ses titres à la holding *US*, avec l'impôt dû lors d'un événement de liquidité ultérieur, mais calculé sur la valeur à la date de l'apport.

En cas de départ du fondateur à l'étranger, il faut également évaluer l'« *exit tax* » et les obligations déclaratives y afférentes.

FISCALITÉ DU FLIP ET DÉPART AUX US :
LES POINTS D'ATTENTION CRUCIAUX

B. Pour les fondateurs détenant leurs titres via des sociétés holdings

Les plus-values peuvent être exonérées si les titres sont détenus depuis plus de deux ans et qualifient de « titres de participation », sous réserve d'une réintégration forfaitaire de 12 % de frais et charges imposable à l'impôt sur les sociétés au taux de droit commun entraînant une imposition à un taux effectif de 3%.

À défaut, la plus-value est imposée à l'impôt sur les sociétés au taux de droit commun.

Dans certains cas, la société holding peut bénéficier d'un sursis d'imposition lors de l'apport de ses titres à la holding *US*. L'éligibilité et l'opportunité d'un tel sursis d'imposition devra faire l'objet d'une revue au cas par cas avec un conseil spécialisé.

2. Le départ aux US – points d'attention cruciaux pour la *US TopCo*

Pour éviter que la *US TopCo* soit considérée comme résidente fiscale en France (et donc soumise à l'IS français), il est impératif de s'assurer que le critère de la « substance » soit rempli, c'est-à-dire que la direction effective soit réellement située aux États-Unis. Cela implique de relocaliser les fondateurs ou d'installer une direction américaine solide, de tenir les réunions de *Board* et de prendre les décisions stratégiques clés aux États-Unis, de disposer des pouvoirs de signature, des comptes bancaires et des fonctions corporates essentielles sur place.

La question des prix de transfert doit également être anticipée : il s'agit de déterminer la localisation de la propriété intellectuelle et de structurer les flux intragroupe (licences, prestations de services, etc.) pour respecter les règles fiscales françaises et américaines, tout en optimisant la charge fiscale globale du groupe.

Source : White & Case

3.

FAIRE TENIR L'EXÉCUTION SUR LE TERRAIN AMÉRICAIN

Même avec une stratégie claire et les financements en place, rien n'est encore gagné. Aux États-Unis, l'exécution repose d'abord sur l'humain. Sur la capacité à s'organiser sans s'épuiser, à faire travailler des équipes éloignées sans les fracturer, et à s'engager personnellement sans mettre en péril ni sa vie professionnelle, ni sa vie personnelle.

1 - PRÉSENCE FONDATRICE : SANS PRÉSENCE RÉELLE, PAS D'ANCRAGE US

La présence du fondateur sur place s'impose comme un facteur clé. Reste à comprendre sous quelle forme, à quel rythme, et surtout pour quels enjeux.

Ce qui fait consensus, c'est qu'une expansion américaine ne peut pas se piloter entièrement à distance. Ne jamais s'y rendre, gérer depuis Paris, ou y aller "quand on peut". L'engagement doit être visible, régulier, assumé. Sans cela, la dynamique ne prend pas.

Plusieurs fondateurs racontent que tenter de garder trop longtemps un pied, et parfois surtout la tête, en France finit par compliquer les choses. Robin Choy nous explique que dans son cas, l'expansion n'a pas trouvé son rythme. L'engagement des fondateurs n'était pas suffisamment aligné dans la durée. « *Impossible de réussir à distance ou en solo.* » Ce n'est pas une règle absolue, mais ici le manque de présence collective sur le terrain américain a freiné l'ancrage local. Delphine Groll est plutôt claire sur ce point : « *On ne peut pas rester à Paris et espérer percer aux US. Il faut être physiquement dans l'écosystème.* » Une réalité encore plus marquée dans certains secteurs, notamment la santé, où la proximité avec les acteurs locaux, les institutions et les réseaux jouent un rôle déterminant.

La présence du fondateur joue aussi un rôle clé dans le recrutement. Alix de Sagazan l'a vécu très concrètement. « *Être sur place a été clé pour recruter.* » Convaincre des profils *seniors*, leur faire prendre un risque, les projeter dans une entreprise étrangère, tout cela passe par une implication directe. Sans fondateur sur le terrain, l'attractivité est nettement plus difficile. Même constat côté commercial. Philippe Petitpont l'observe à chaque rendez-vous. « *Dire que le fondateur est sur place, ou qu'il s'y est installé, change immédiatement le niveau de considération.* » À l'inverse, une présence distante fragilise la confiance. Les investisseurs y sont tout aussi sensibles. Un fondateur qui hésite à s'engager sur le terrain envoie un signal ambigu.



“ On ne peut pas rester à Paris et espérer percer aux US. Il faut être physiquement dans l'écosystème. ”

Delphine GROLL

Cofondatrice et COO de Nabla

Il existe néanmoins des trajectoires plus atypiques. Pierre Burgy fait partie des rares exceptions. Chez Strapi, il n'y a pas eu d'installation permanente aux États-Unis. Depuis leur *seed*, il a opté pour une présence régulière et intensive. Deux à trois séjours par an, de deux à trois semaines à chaque fois. Un modèle rendu possible par une organisation entièrement *remote*. Plus récemment, il s'est immergé pendant trois mois consécutifs à San Francisco et admet que l'expérience était encore plus immersive : plus d'invitations, plus d'opportunités et une connexion beaucoup plus fine avec l'écosystème.

Cette approche permet aussi d'arbitrer un sujet clé. Le coût. Tout ce qui peut être fait à distance réduit la facture, dans un contexte où l'expansion américaine représente déjà un investissement lourd.

Il faut également intégrer un paramètre à ne pas sous-estimer : s'installer aux États-Unis n'est jamais un mouvement solitaire. C'est parfois faire bouger toute une famille, des enfants en bas âge, les projeter dans un autre pays, une autre culture. C'est aussi demander à son conjoint de reconstruire une trajectoire professionnelle. Tout quitter pour les US n'est donc ni simple, ni toujours souhaitable. Ces réalités personnelles expliquent pourquoi certains fondateurs explorent des alternatives à l'installation permanente, capables de maintenir une forte présence terrain sans imposer une rupture totale de vie.

La conclusion est claire. La présence du fondateur n'est pas un sujet secondaire. C'est un levier. Elle accélère l'apprentissage, renforce la crédibilité et facilite la construction du PMF local. Les formats peuvent varier. Mais une règle reste constante. L'implication doit être réelle et durable. Sans cela, la trajectoire américaine reste fragile.

2 - CHOISIR SA LANDING TEAM, SANS DROIT À L'ERREUR... OU PRESQUE

Les premiers recrutements sont décisifs. Et ils doivent presque toujours être portés par le fondateur. C'est lui qui incarne la vision. C'est lui qui peut convaincre des profils *seniors* de prendre un risque sur une entreprise étrangère. Recruter trop vite ou trop large est une erreur classique.

Dans la majorité des cas, la première brique est une équipe *go-to-market*. Alix de Sagazan a d'abord internalisé la fonction RH pour structurer les recrutements, avant de faire entrer une *VP Marketing* puis un *VP Sales*.

Delphine Groll insiste sur un point clé. Pour être crédible, il faut recruter local. Surtout en marketing, en *sales* et sur les sujets de conformité. Aux États-Unis, la légitimité passe par la maîtrise des codes. Culturels autant qu'opérationnels.

Reste une réalité que tous partagent. Il est presque impossible de savoir à l'avance si un recrutement sera le bon. Philippe Petitpont l'affirme : « *Sur trois sales recrutés, un seul s'avère réellement performant.* » Beaucoup reconnaissent avoir dû passer par plusieurs erreurs avant de trouver la bonne formule. Les entretiens envoient souvent de bons signaux. La performance, elle, ne se révèle qu'en situation réelle.



“ Sur trois *sales* recrutés, un seul s'avère réellement performant. » ”

Philippe PETITPONT

Cofondateur de Moments Lab

Rodolphe Barrère en a fait l'expérience. Ayant ouvert un bureau à NYC avant d'y déménager lui-même (erreur), il a écarté un profil jugé trop disruptif, trop radical dans ses recommandations. « *Avec le recul, il avait raison.* » Ce qui paraît excessif vu de France est parfois simplement aligné avec la réalité locale.

D'où une approche pragmatique, largement partagée. Recruter. Tester. Ajuster vite. Certains choisissent même de recruter plusieurs profils en parallèle et de ne conserver que le bon au bout de six mois. C'est coûteux. Mais souvent plus sain que de perdre un an avec un mauvais *sales*. Car le coût le plus critique reste le temps

Pour les équipes commerciales, une règle revient souvent. Il faut accepter que tous ne resteront pas. Certains critères permettent néanmoins de limiter les erreurs. Les profils ayant déjà travaillé dans des entreprises européennes s'adaptent mieux aux organisations hybrides. Les communautés spécialisées, *open source*, *deeptech* ou santé, constituent aussi des viviers efficaces.

Pour les postes stratégiques, passer par des cabinets de chasse américains est souvent pertinent. Cela crédibilise la démarche et ouvre l'accès à des talents difficiles à atteindre autrement. À condition d'intégrer un paramètre clé dès le départ. Le coût est élevé..

Une fois un premier bon profil local identifié, il devient un relais précieux pour les recrutements suivants. Il saura mieux évaluer le self-pitch très maîtrisé des candidats américains et leur capacité à exécuter sur le terrain.

Dans les faits, la règle est simple : on recrute local. Et on évite de déplacer des équipes françaises trop tôt. Adrien Ménard nous l'explique, sa priorité a été de bâtir une équipe américaine forte, alignée avec les codes du marché. Les transferts France-US sont venus plus tard, quand l'organisation était assez solide pour que cela renforce la culture sans casser l'exécution.

En fin de compte, réussir ses recrutements aux États-Unis demande une implication directe du fondateur, une approche progressive et pragmatique, et l'acceptation que les erreurs font partie intégrante du chemin.

8 CONSEILS
POUR LIMITER LES ERREURS DE RECRUTEMENT

L'objectif n'est pas d'éliminer le risque, il est inévitable, mais de le réduire, l'absorber plus vite et éviter qu'il ne mette l'expansion en danger.

1. Assumer que l'erreur fait partie du process. L'erreur n'est pas un échec, c'est un passage obligé.

2. Impliquer directement le fondateur dans les premiers recrutements. Seul le fondateur peut embarquer des profils seniors sur une aventure risquée.

3. Faire travailler les candidats sur des cas concrets. Les Américains savent très bien se vendre, mais un case study ne triche pas.

4. Recruter progressivement, jamais “en masse”. Aller trop vite coûte plus cher que d'attendre.

5. Privilégier des profils à double culture quand c'est possible. Les profils ayant déjà navigué entre l'Europe et les États-Unis réduisent les frictions et accélèrent l'intégration.

6. Recruter local pour la crédibilité, surtout côté business. Pour les fonctions marketing, sales, compliance ou relations clients,

7. Utiliser des cabinets de chasse pour les postes clés. Marketing, sales, compliance doivent parler le langage du marché américain, au sens propre comme au sens culturel.

8. Tester vite, décider vite. Aux US, un recrutement se juge sur le terrain. Quand ça ne fonctionne pas, il faut trancher rapidement.

TABLEAU DE LA LANDING TEAM TYPE

FONCTION	RÔLE	STATUT/ SÉNIORITÉ	LOCALISATION	PRIORITÉ	POURQUOI
Fondateur/ Co-fondateur	Porte la vision, recrute les premiers profils, crédibilise la démarche, signe les premiers <i>deals</i>	Fondateur	Présence régulière aux US (ou installation partielle)	Critique	Le marché attend un engagement visible. Le fondateur accélère l'apprentissage, rassure clients et investisseurs, et peut convaincre des profils seniors de prendre un risque.
VP Sales	Conduit la prospection, structure le <i>go-to-market</i> US, signe les premiers <i>deals</i>	Senior, très <i>hands-on</i>	États-Unis	Critique	La vente aux US repose sur des codes spécifiques. Un profil local apporte crédibilité, réseau et lecture fine du terrain.
Marketing / Go-to-Market	Adapte le message, produire contenu US, activer PR locales, crédibiliser la marque	Senior	États-Unis	Haute	Un bon produit mal positionné ne passe pas. Le <i>marketing</i> est clé pour exister face à une concurrence mature.
Ops / Compliance	Gérer contrats, conformité, sujets administratifs et juridiques	<i>Part-time</i> / externe au départ	États-Unis	Moyenne	Le marché est procédurier. Anticiper ces sujets évite des erreurs coûteuses et sécurise les premiers <i>deals</i> .
Customer Success (selon modèle)	Accompagner les premiers clients, sécuriser la rétention, faire remonter les usages	<i>Mid-Senior</i>	États-Unis ou hybride	Moyenne	La satisfaction client est un levier de crédibilité et de croissance, surtout sur des marchés exigeants.

3 - TRANSFORMER LA DISTANCE EN AVANTAGE OPÉRATIONNEL

► Deux cultures, un même objectif

Quand une équipe française se confronte au marché américain, le choc culturel est réel. Il ne se voit pas toujours au premier rendez-vous. Mais il s'installe vite dans le quotidien. Dans la façon de décider. D'exécuter. De manager.

Rodolphe Barrère le résume simplement. « *Aux États-Unis, les équipes vont droit au but.* » Exécution rapide. Rapport décomplexé à l'argent. Mobilité forte. « *Les gens peuvent partir du jour au lendemain.* » En France, la dynamique est différente. Les équipes veulent comprendre le cadre. *Challenger* les décisions. Mais elles s'inscrivent plus volontiers dans la durée. « *Les Français râlent mais restent, les Américains disent que tout va bien et s'en vont le lendemain.* »

Deux logiques. Deux rythmes. Deux façons de travailler. L'enjeu n'est pas de lisser ces différences. Mais de les faire cohabiter.

Un premier levier consiste à recruter des profils déjà passés par des environnements européens. Ils comprennent les codes des deux côtés. Ils traduisent. Ils amortissent les frictions. Ils servent souvent de point d'équilibre dans les équipes hybrides.

Mais ce n'est pas la seule approche. Certains talents américains viennent précisément chercher ce que les entreprises européennes proposent. Un rapport plus sain au temps. Une hiérarchie moins rigide. Une collaboration plus équilibrée. Alix de Sagazan le constate sur le terrain. « *L'esprit européen est un vrai avantage compétitif. Une work-life balance assumée.* » Cinq semaines de congés. L'absence de culture du présentisme tardif. Autant de signaux qui attirent des profils lassés d'un modèle trop transactionnel. À l'opposé du fameux 9-9-6, travailler de 9h à 21h, six jours sur sept, souvent brandi comme un modèle de performance parfois contesté.



“ **L'esprit européen est un vrai avantage compétitif. Une work-life balance assumée.** ”

Alix De SAGAZAN

Cofondatrice d'AB Tasty

Les différences culturelles ne sont pas un frein en soi. Elles deviennent un avantage dès lors qu'elles sont assumées, expliquées et intégrées dans l'organisation.

► Trouver le bon tempo entre l'Europe et les US

Une fois ces différences comprises, la question devient opérationnelle. Comment faire travailler les équipes ensemble. Tous les jours. Malgré la distance.

La plupart des fondateurs convergent vers le même modèle. La *tech* et les opérations restent en Europe. Le *go-to-market* se joue aux États-Unis. Fred Plais et Adrien Ménard défendent cette répartition. La valeur technique se construit en France. La valeur commerciale se gagne sur le marché américain. C'est souvent la combinaison la plus efficace.

Reste le sujet du décalage horaire. Il impose de la discipline. Et des choix clairs.

Chez Strapi, Pierre Burgy a poussé la logique jusqu'au bout : organisation totalement *remote*. « *Notre bureau, c'est Slack.* » Les équipes travaillent selon leur fonction. Les rythmes sont explicités. Les zones de recouvrement sont limitées mais protégées. Le fait d'être à 100% en télétravail évite le fossé culturel causé par des bureaux physiques qui communiquent et décident différemment.



“ **Notre organisation est totalement en remote. Notre bureau, c'est Slack.** ”

Pierre BURGUY

Cofondateur et CEO de Strapi

Dans cette phase, la présence du fondateur reste structurante. Pas forcément permanente. Mais régulière. Alix de Sagazan estime qu'il « *faut trois à quatre ans pour établir une équipe solide.* » Adrien Ménard, après dix ans aux États-Unis, est revenu en France en laissant une équipe autonome sur place. Il maintient toutefois un rythme strict. Un déplacement toutes les cinq à six semaines. Pour garder le lien. Et l'énergie.

Pierre Laprée a choisi une autre mécanique. Des échanges constants. Trois à quatre déplacements par an dans chaque sens. En janvier, une partie de l'équipe France part aux États-Unis. En hiver, ce sont les équipes américaines qui viennent en Europe. C'est coûteux. Mais, selon lui, indispensable pour maintenir l'alignement et le sentiment d'appartenance.

Les *offsites* restent l'un des outils les plus puissants dans une organisation transatlantique. Globaux. Par pôle. Ou régionaux. Mais ils ont un prix. Rodolphe Barrère le rappelle simplement. « *Réunir tout le monde aux États-Unis, c'est extrêmement cher.* » Beaucoup d'entreprises ajustent donc la fréquence et le format. Pour préserver la cohésion sans déséquilibrer l'économie.

Faire fonctionner une organisation entre l'Europe et les États-Unis, ce n'est pas chercher un modèle parfait. C'est construire un équilibre vivant. Entre distance et présence. Autonomie et alignement. Et accepter que cet équilibre devra être ajusté en permanence.



Se développer aux États-Unis n'est ni un réflexe, ni une évidence automatique. C'est une décision structurante, qui engage le produit, l'organisation, le financement et souvent la vie du fondateur. La première étape consiste à décider lucidement. Comprendre si le marché est réellement le bon. Distinguer traction et stratégie. Identifier son PMF avant de s'emballer.

Vient ensuite le temps de la structuration. Accepter les coûts réels. Anticiper le financement sur plusieurs années. Choisir ses investisseurs. Maîtriser un cadre juridique et fiscal radicalement différent. Sans cette préparation, l'exécution finit toujours par se heurter à un plafond invisible.

Enfin, la réussite américaine se joue dans la durée. Par la présence du fondateur, sous une forme adaptée mais réelle. Par le choix d'une *landing team* solide, construite avec exigence et humilité. Et par la capacité à faire fonctionner une organisation transatlantique, en assumant les différences culturelles plutôt qu'en cherchant à les gommer.

Il n'existe pas de modèle unique. Mais un point revient chez tous ceux qui ont tenu la distance. Les États-Unis ne récompensent ni l'improvisation, ni la demi-mesure. Ils récompensent la clarté, la discipline et l'endurance.



CHECKLIST :
LES 10 RÈGLES À VALIDER AVANT
D'ENVISAGER LES ÉTATS-UNIS

- 1. **Avoir une ambition internationale claire dès le départ**
Documentation, produit, *branding* : tout doit pouvoir vivre en anglais sans effort.
- 2. **Ne pas attendre que le marché français vous fige**
Au-delà de 1-4 M€ de revenus en France, pivoter devient beaucoup plus difficile.
- 3. **Accepter d'allouer du temps à un marché qui ne rapporte rien au début**
Arbitrer entre un marché français qui tourne et un marché *US* encore vide.
- 4. **Ne pas confondre premières opportunités et stratégie**
Un salon, un premier client ou un "coup de chance" ne sont pas un plan d'expansion.
- 5. **Construire un plan de recherche structuré (3-4 mois)**
Analyse concurrence, segmentation, budgets, contraintes réglementaires, choix de la ville.
- 6. **Rechercher une niche précise, pas un marché large**
Le marché *US* est immense : un segment étroit peut suffire pour bâtir une très grande entreprise.
- 7. **Valider un niveau de différenciation réel**
Être 3 à 5 fois meilleur sur un point clé, ou 10x plus rapide / moins cher selon les modèles.
- 8. **Accepter de réviser son PMF pour le marché *US***
Le PMF européen ne se transpose pas. Il faut souvent réajuster produit, message et positionnement.
- 9. **Choisir une implantation en fonction du marché et des équipes**
SF, NY, Boston : le choix dépend du segment, du rythme, des talents... et de la coordination avec la France.
- 10. **Sécuriser un financement capable de tenir plusieurs années**
Minimum 3 à 10 M€, investisseurs internationaux, et partenaires qui acceptent le long terme.

RECAP PHASE DE L'EXPANSION US

PHASE DU DÉVELOPPEMENT	OBJECTIFS	ERREURS À ÉVITER
Intention & cadrage stratégique	<p>Quand l'idée <i>US</i> émerge vraiment.</p> <ul style="list-style-type: none">Clarifier pourquoi les <i>US</i> (marché, ambition, secteur).Arbitrer Europe vs <i>US</i> vs hybridation.Aligner fondateurs et board sur le niveau d'engagement requis.	<ul style="list-style-type: none">Partir "par réflexe" parce que tout le monde y va.Confondre ambition <i>US</i> et simple opportunité commerciale.Ne pas aligner les cofondateurs et le <i>board</i> dès le départ.Sous-estimer l'impact personnel et organisationnel.
Analyse marché & PMF américain	<p>Avant toute accélération.</p> <ul style="list-style-type: none">Analyse concurrentielle <i>US</i> approfondie.Choix d'une niche prioritaireRedéfinition du persona <i>US</i>.Test de la différenciation réelle (3x-10x sur un point clé).Premiers allers-retours terrain si possible.	<ul style="list-style-type: none">Viser trop large dès le départ.Sous-estimer la maturité et l'avance concurrentielle.Tester sans hypothèse claire ni critères de validation.Confondre premiers signaux et compréhension du marché
Choix du point d'entrée géographique	<ul style="list-style-type: none">Sélection du hub en fonction du marché ciblé.Intégration des contraintes de communication avec l'Europe.Décision sur l'approche directe <i>US</i> vs détours intermédiaires	<ul style="list-style-type: none">Choisir une ville "par défaut" ou par image.Ignorer l'impact du décalage horaire sur les équipes.Penser qu'un détour (<i>UK</i>, Canada) est toujours un tremplin.Décider uniquement sur des critères de coût.



PHASE DU DÉVELOPPEMENT	OBJECTIFS	ERREURS À ÉVITER
Cadrage financier & levée adaptée	<ul style="list-style-type: none">Chiffrage réaliste des coûts <i>US</i>.Anticipation des coûts personnels et organisationnels.Structuration d'un tour compatible avec une vision long terme.Intégration d'investisseurs capables d'accompagner l'<i>US</i>.	<ul style="list-style-type: none">Sous-estimer les multiplicateurs de coûts.Lever sans investisseurs capables d'accompagner l'<i>US</i>.Ne pas intégrer les coûts personnels du fondateur.Penser qu'on ajustera le financement "plus tard".
Engagement fondateur & landing team	<p>Le vrai passage à l'exécution.</p> <ul style="list-style-type: none">Décision sur la présence du fondateur (installation ou présence intensive).Premiers recrutements clés portés par le fondateur.Acceptation d'erreurs de recrutement.Ajustement progressif de l'équipe locale.	<ul style="list-style-type: none">Y aller "quand on peut".Recruter sans présence du fondateur.Croire qu'un manager local suffit au début.Ne pas clarifier le niveau d'engagement attendu du fondateur.
Structuration juridique & fiscale	<ul style="list-style-type: none">Mise en conformité contractuelle et fiscale.Organisation des flux (facturation, IP, prix de transfert).Gestion des visas et du droit du travail.	<ul style="list-style-type: none">Facturer sans structuration claire des flux.Découvrir les sujets fiscaux après les premiers contrats.Sous-estimer la complexité des visas et du droit du travail.
Organisation transatlantique & culture	<p>Quand l'enjeu devient collectif.</p> <ul style="list-style-type: none">Mise en place du modèle hybride.Rituels de coordination et de synchronisation.Gestion active des différences culturelles.Offsites ciblés pour créer de la cohésion.	<ul style="list-style-type: none">Chercher à imposer une culture unique.Négliger les différences de rythme et de communication.Sous-estimer l'usure liée au décalage horaire.





The Galion Project est un collectif d'entrepreneurs de la *Tech*.

Créé en 2015 par Jean-Baptiste Rudelle et Agathe Wautier, et dirigé aujourd'hui par Margot Courty, il réunit aujourd'hui 400 entrepreneurs autour d'une ambition commune : faire de la France et de l'Europe l'écosystème le plus attractif au monde pour les entrepreneurs.

The Galion Project repose sur plusieurs piliers :

- **Un collectif rassemblant des fondateurs et fondatrices d'entreprises ayant levé au moins 1M€ auprès de VC :**

The Galion Project crée un cercle de confiance exclusif entre entrepreneurs pour favoriser le partage d'expertise et l'entraide entre pairs.

- **Un Think Tank :** The Galion Project utilise l'intelligence collective de ses membres pour élaborer des publications de référence sur des enjeux de croissance, afin de faire grandir la French *Tech*.

- **Galion.exe :** ce fonds d'investissement pour les entrepreneurs, détenu par les membres du Galion, finance des projets en amorçage et accompagne les fondateurs et fondatrices dans leur développement.

WHITE & CASE

White & Case LLP est un cabinet d'avocats international présent dans 29 pays à travers 43 bureaux.

Le bureau de Paris intervient en droit des affaires tant dans le domaine du conseil que du contentieux. Son activité couvre notamment les fusions-acquisitions/private equity, les marchés de capitaux, le droit bancaire et financier (financement d'acquisitions, financement de projets, financement d'actifs), les partenariats public-privé, le droit de la concurrence, le droit immobilier, la fiscalité, le droit social, les restructurations, le droit de la propriété intellectuelle et des technologies de l'information, l'arbitrage international, le contentieux commercial et le droit pénal & réglementaire.

Le cabinet intervient dans des opérations industrielles et financières d'envergure, en France et à l'international.

Le cabinet a développé depuis plusieurs années le département « *Tech Fast Growth* » dédié à l'accompagnement des sociétés du secteur de la *Tech* à tous les stades de leur développement, couvrant les levées de fonds, les transactions de *Tech* M&A et les IPOs.

REMERCIEMENTS

The Galion Project

remercie toutes celles et tous ceux qui ont contribué à la rédaction de ce guide :

Les membres du Galion :

Phil Petitpont (Moments Lab)
Pierre Laprée (SpendHQ)
Alix de Sagazan (AB Tasty)
Rodolphe Barrère (Potloc)
Fred Plais (Upsun anciennement Platform.sh)
Jules Minvielle (Olyzon)
Robin Choy (Hiresweet)
Pierre Burgy (Strapi)
Jeremy Clédat (Welcome to the Jungle)
Adrien Ménard (Botify)
Delphine Groll (Nabla)

Notre partenaire :

WHITE & CASE

Guillaume Vitrich, associé, *Tech Fast Growth*
Alexandre Ippolito, associé, *Tax*
Alexandre Jaurett, associé, *Employment, Compensation & Benefits*
Anais Eudes, collaboratrice, *Tech Fast Growth*
Claire Sardet, collaboratrice senior, *Tax*
Clémence Marchisio, Senior Business Development, *Tech Fast Growth*

Conception/rédaction :

Claire-Hélène Génin

Réalisation graphique :

Sarah Caussade

The Galion Project

81, Rue Réaumur
75002 Paris
www.thegalionproject.com

Janvier 2026

Pour aller plus loin, voir les précédents Guides :

GUIDE DU BOARD

GUIDE DES PROCÉDURES COLLECTIVES

GUIDE DES RELATIONS ENTRE ASSOCIES

