



**GUIDE DE L'EXPANSION
EUROPÉENNE :**
STRUCTURER UNE CROISSANCE
INTERNATIONALE DISCIPLINÉE

AVEC LE SOUTIEN DE

HOWDEN



ÉDITO

ÉDITO

PENDANT LONGTEMPS, L'EUROPE A ÉTÉ LE FAUX CONFORT DES STARTUPS FRANÇAISES.

LES ÉTATS-UNIS FAISAIENT PEUR : TROP LOIN, TROP CHER, TROP CONCURRENTIEL, TROP BRUTAL.

L'Europe, elle, semblait plus simple. Même continent, mêmes fuseaux horaires ou presque, mêmes salons, mêmes investisseurs, parfois les mêmes clients. La Belgique parce qu'on y parle français. L'Espagne parce qu'elle est proche. L'Allemagne parce que c'est gros. Le Royaume-Uni parce que c'est international.

Sur une carte, tout paraît évident.

Sur le terrain, beaucoup moins.

L'Europe est un paradoxe. Politiquement, on parle de marché unique, de souveraineté technologique, de champions européens, de 28^e régime. Opérationnellement, un fondateur découvre très vite qu'il ne vend pas "en Europe". Il vend en Allemagne, aux Pays-Bas, en Espagne, en Italie, au Royaume-Uni, en Belgique. Et à chaque fois, il recommence une partie du travail.

Langue, culture d'achat, maturité digitale, droit du travail, moyens de paiement, fiscalité, réglementation, recrutement, cycles de vente : tout change assez pour casser les évidences, mais pas assez pour faire peur au départ. C'est précisément le piège.

L'Europe ressemble moins à un grand marché qu'à une chaîne de mini-marchés reliés entre eux. Assez proches pour donner envie d'y aller. Assez différents pour punir l'improvisation.

La première erreur consiste à confondre expansion et signal de réussite. Ouvrir un pays fait bien dans un board deck. Trois pays, encore mieux. UK, Allemagne, Espagne la même année : on a l'impression que la boîte scale. En réalité, elle disperse souvent son management, son cash, son produit et son attention commerciale avant d'avoir prouvé qu'elle sait vraiment reproduire son modèle.

Dans une startup, la ressource rare n'est pas seulement le capital. C'est le focus du CEO. Et chaque pays ouvert consomme une fraction de ce focus.

Les retours des Galions sont assez nets : les expansions européennes réussies sont rarement opportunistes. Elles reposent sur une discipline presque froide. Pourquoi ce pays ? Pourquoi maintenant ? Quel signal de demande existe déjà ? Quel niveau de traction doit être atteint avant d'investir davantage ? Et surtout : à quel moment accepte-t-on de fermer ?

Car ouvrir un marché est toujours plus facile que le refermer. Sans milestones clairs, on prolonge. Un trimestre de plus. Puis six mois. Puis un recrutement local. Puis une nouvelle tentative commerciale. Et deux ans plus tard, l'international est devenu une collection de petits foyers de pertes, chacun avec sa justification locale.

L'autre piège tient au mythe du *country manager*. Sur le papier, c'est séduisant : un mini-CEO local, autonome, entrepreneurial, capable d'incarner la boîte dans son pays. Dans la pratique, quand le playbook n'est pas encore stabilisé, ce profil finit souvent par reconstruire une mini-entreprise parallèle. Il adapte trop, diverge du siège, recrute selon

ses réflexes, et transforme l'expansion en franchise interne mal contrôlée.

La bonne question n'est donc pas : *"Faut-il recruter local ?"*

La bonne question est : *"Qu'est-ce qui doit vraiment être local ?"*

La réponse varie selon les modèles, mais une règle se dégage : centraliser tout ce qui crée de l'échelle, localiser uniquement ce qui bloque l'adoption. Le produit, la tech, la finance, les opérations cœur doivent rester aussi communs que possible. Le sales B2B, les partenariats, le customer success, certains canaux marketing ou moyens de paiement doivent parfois devenir locaux très vite. Le reste est souvent une complexité prématurée.

Les meilleurs modèles ne sont ni naïvement centralisés, ni systématiquement décentralisés. Ils sont *"glocaux"* : 80 % de machine commune, 20 % d'adaptation précise. Le socle donne la vitesse. Le local donne la pertinence.

C'est là que l'Europe devient intéressante. Pas comme raccourci vers la taille, mais comme test de maturité. Une startup qui apprend à vendre en Allemagne, à intégrer iDeal aux Pays-Bas, à monétiser en Espagne malgré la sensibilité prix, à naviguer la Suisse sans se faire broyer par l'administration, ou à transformer Londres en hub mondial, devient une entreprise plus robuste.

Mais seulement si elle accepte une vérité simple : un voisin n'est pas une province.

L'expansion européenne ne se gagne pas en coloriant une carte. Elle se gagne pays par pays, avec des critères d'entrée, des seuils de validation, des coûts de sortie, et une organisation qui ne perd jamais le contrôle de son exécution.



JB RUDELLE

Cofondateur et Président, The Galion Project

L'Europe est une formidable opportunité pour les startups françaises. Mais elle ne récompense pas l'enthousiasme géographique. Elle récompense la discipline. La vraie ambition européenne, ce n'est pas d'ouvrir beaucoup de pays.

C'est de construire une machine capable d'en ouvrir plusieurs sans se désorganiser à chaque fois.

LE MOT

DE NOTRE PARTENAIRE

LORSQU'UN ENTREPRENEUR DÉCIDE DE S'ÉTENDRE EN EUROPE, LES PRIORITÉS SONT CLAIRES : TROUVER SES PREMIERS CLIENTS, RECRUTER LOCALEMENT, ADAPTER SON PRODUIT, COMPRENDRE LES SPÉCIFICITÉS CULTURELLES ET RÉGLEMENTAIRES DE CHAQUE MARCHÉ.

L'assurance, elle, arrive rarement en priorité. Elle est souvent perçue comme un sujet technique, administratif, voire secondaire.

Pourtant, dès que l'entreprise franchit une frontière, la nature même du risque change.

Passer d'un marché domestique à plusieurs pays européens ne consiste pas à dupliquer un modèle existant. C'est multiplier les responsabilités juridiques, les engagements contractuels, les obligations sociales et les attentes des partenaires. L'Europe n'est pas un marché unique du risque : chaque pays possède ses propres règles, ses propres standards et, parfois, ses propres pièges.

Dans ce contexte, l'assurance joue un rôle structurant à deux niveaux essentiels.

D'abord, elle protège le bilan et les dirigeants. Une expansion mal sécurisée peut exposer l'entreprise, et ceux qui la dirigent, à des risques financiers majeurs, souvent sous-estimés : responsabilité civile accrue, mise en cause personnelle des dirigeants, litiges transfrontaliers, ou encore sinistres liés à des équipes ou des clients à l'étranger.



Anaïs NOËL

Directrice international, Howden France

Pour les investisseurs comme pour les fondateurs, l'assurance constitue un socle de sécurité indispensable à une croissance sereine.

Ensuite, elle est un véritable levier business. Dans de nombreux pays européens, une couverture d'assurance adaptée est une condition d'accès au marché : signature de contrats avec de grands clients, partenariats stratégiques, appels d'offres, intégration dans des espaces de coworking ou des écosystèmes locaux. Bien pensée, l'assurance devient un facteur de crédibilité, de confiance et parfois même un avantage concurrentiel.

La question n'est donc pas de savoir s'il faut s'assurer, mais comment structurer son approche : faut-il centraliser les assurances au niveau du groupe ? Faut-il souscrire des polices locales ? Comment garantir la cohérence entre les pays tout en restant conforme aux exigences locales ?

Chez Howden, nous sommes convaincus que la stratégie d'assurance doit accompagner la stratégie d'expansion, et non la subir. Cela suppose une vision globale, une capacité d'exécution locale et un partenaire capable d'orchestrer cette complexité à l'échelle européenne.

Ce guide a pour ambition d'aider les entrepreneurs à distinguer une expansion européenne créatrice de valeur d'une dispersion coûteuse en énergie et en ressources. L'assurance en est l'un des piliers silencieux, mais déterminants.

Bien structurée, elle ne freine pas la croissance : elle la sécurise et la rend possible.



Jean-Guibert CIAVALDINI

Directeur du Secteur Tech, Howden France



SOMMAIRE

INTRODUCTION page 10

I. POURQUOI L'EUROPE ? page 12

1.1. L'AMBITION EUROPÉENNE : ADN OU CHOIX STRATÉGIQUE ?

1.2. LES BONNES RAISONS D'ALLER EN EUROPE

1.3. LES FAUSSES BONNES RAISONS

II. QUELS MARCHÉS CHOISIR... ET POUR QUELLES RAISONS ? page 20

2.1. QUATRE CRITÈRES POUR CHOISIR SON PAYS

- ▶ Le potentiel économique du marché
- ▶ La proximité culturelle et les usages locaux
- ▶ La maturité du marché et du segment
- ▶ La présence existante de clients, utilisateurs ou communautés

2.2. L'EUROPE À LA LOUPE : NOTRE CARTOGRAPHIE DES PAYS

2.3. LANCER SIMULTANÉMENT OU SÉQUENTIELLEMENT ?

III. PILOTER DEPUIS LA FRANCE OU S'IMPLANTER SUR PLACE ? page 37

3.1. LE MODÈLE ORGANISATIONNEL : CENTRALISÉ OU DÉCENTRALISÉ ?

- ▶ Le modèle centralisé : tout piloter depuis le siège
- ▶ Le modèle hybride : un cadre commun, des ajustements locaux
- ▶ Le modèle décentralisé : une équipe sur place

3.2. *COUNTRY MANAGER* : LE PIÈGE À ÉVITER ?

- ▶ Le piège du *country manager* autonome
- ▶ L'art du premier recrutement local

3.3. LE CADRE JURIDIQUE PAYS PAR PAYS

- ▶ Quelle entité créer ?
- ▶ Un droit du travail différent pour chaque pays
- ▶ Stock options, un sujet déjà appréhendé
- ▶ Conformité réglementaire
- ▶ Fiscalité européenne

3.4. FINANCER UNE EXPANSION EUROPÉENNE

HUIT FAÇONS DE LANCER UN PAYS page 53

REMERCIEMENTS page 58



INTRODUCTION

L'actualité européenne a replacé les startups au centre du jeu. Entre les ambitions politiques de faire émerger des champions technologiques européens, les débats autour du 28e régime et la volonté croissante de renforcer la souveraineté économique du continent, la question du *scale* européen revient avec force dans les discussions des fondateurs.

Le sujet est central au Galion. Près de 80 % des membres sont déjà présents en Europe ou prévoient de s'y développer prochainement. Et pourtant, beaucoup découvrent la même chose : l'expansion européenne paraît plus proche, plus accessible et moins risquée que les États-Unis... jusqu'au moment où il faut réellement l'exécuter.

Car l'Europe est un paradoxe. Les frontières semblent faibles, les usages parfois similaires, les réglementations partiellement harmonisées. Mais sur le terrain, chaque pays reste un marché à conquérir presque individuellement : langues, culture business, recrutement, cycles de vente, modes de paiement, management ou réglementation changent vite d'un pays à l'autre. L'Europe ressemble moins à un marché unique qu'à une chaîne de mini-marchés reliés entre eux.

Les histoires des entrepreneurs le montrent bien. Certains ont réussi à piloter plusieurs pays depuis Paris avec des équipes très centralisées. D'autres ont dû recruter des profils ultra-locaux pour réellement percer. Certains ont ouvert trop de pays trop vite et dispersé leurs ressources.

Au fond, l'expansion européenne ressemble souvent à une partie d'échecs jouée sur plusieurs plateaux en même temps : les règles générales sont proches, mais chaque terrain impose ses propres réflexes, ses propres pièges et son propre rythme.

Ce guide rassemble les retours d'expériences de fondateurs passés par ces arbitrages. L'objectif n'est pas de donner une recette unique mais d'en extraire des enseignements concrets autour de trois questions centrales : pourquoi l'Europe, et faut-il vraiment y aller ? Quels pays cibler, et dans quel ordre ? Et surtout, comment construire une organisation capable d'opérer sur plusieurs marchés sans diluer son exécution ?

1.

POURQUOI L'EUROPE ?

L'Europe apparaît comme un terrain d'expansion accessible pour les startups françaises. Les marchés sont proches, les usages souvent comparables, et beaucoup d'entreprises y ont construit leurs premiers succès internationaux.

Mais les expansions les plus réussies sont rarement opportunistes. Elles reposent sur une compréhension fine des spécificités locales et sur des raisons claires d'ouvrir un pays : potentiel marché, dynamique client, avantage concurrentiel ou capacité réelle à exécuter sur place.

1 - L'AMBITION EUROPÉENNE : ADN OU CHOIX STRATÉGIQUE ?

L'ambition européenne se construit rarement par hasard. Pour certains fondateurs, l'Europe est pensée dès le premier jour : produit, organisation, marque ou recrutement sont conçus avec une logique multi-pays en tête. Pour d'autres, l'international arrive plus tard, une fois le marché français solidement installé.

« *Multi-pays en Europe ? Impossible.* » Qonto l'a fait. Peut-être la décision la plus structurante qu'ils aient prise. Pour Steve Anavi, cofondateur, l'ADN européen s'inscrit jusque dans le nom : Qonto s'inspire de Konto - "*compte*" en espéranto. « *Devenir le leader européen de la gestion financière pour les TPE et PME, c'était notre objectif dès le début.* »



“

Devenir le leader européen de la gestion financière pour les TPE et PME, c'était notre objectif dès le début.

”

Steve ANAVI

Cofondateur de Qonto

Des choix structurants en découlent. L'agrément d'établissement de paiement, obtenu auprès du régulateur français, puis passporté partout en Europe, c'est-à-dire reconnu automatiquement dans tous les États membres sans démarche d'agrément supplémentaire. Et d'autres qui peuvent paraître plus anecdotiques : l'anglais comme langue officielle dès le départ, toute la stack interne, outils, docs, process. Un effort peu coûteux au lancement. Énormément de friction évitée au moment d'ouvrir un premier pays.

Sixte de Vauplane, cofondateur d'Animaj (un studio d'animation jeunesse qui diffuse ses contenus sur YouTube, Netflix et Disney) décrit une internationalisation imposée par le modèle. Il est plutôt clair sur le sujet : « *C'est une boîte dans le secteur des médias. On crée des dessins animés, donc forcément ça ne se passe pas vraiment en France.* » L'anglais est la langue de travail dès le premier jour. Les comptes sont tenus en IFRS dès la création (International Financial Reporting Standards, ou normes internationales d'information financière en français), plutôt qu'en normes françaises. Ce choix permet d'éviter une rétro-conversion au moment d'une levée internationale et facilite ensuite

la consolidation des filiales à mesure que l'entreprise se développe. Fred de Gombert, cofondateur d'Akeneo, un SaaS B2B spécialisé dans la gestion de la donnée produit, a adopté la même approche, portée dès le départ par la dimension internationale de l'*open source*. La communauté étant déjà mondiale, se positionner comme un acteur français n'avait pas de sens.

L'ambition européenne peut aussi arriver plus tard, le temps de consolider le marché domestique et de mesurer le potentiel réel en Europe. Claire Cano-Houllier, cofondatrice de Hiflow, a attendu huit ans avant d'ouvrir la Belgique en 2020, le temps de rendre l'entreprise rentable et d'atteindre 10 M€ de chiffre d'affaires. « *On avait stabilisé notre proposition de valeur, une structure saine. Et on s'est dit que c'était peut-être le bon moment pour aller voir ce qui se passait à l'international parce que nos clients nous y poussaient assez fortement.* »

Même si cela peut sembler plus rassurant, attendre qu'un marché fonctionne pleinement avant d'envisager l'Europe peut créer des frictions plus tard. C'était d'ailleurs déjà un constat fort de notre [Guide sur l'expansion US](#) : plus une entreprise se construit longtemps autour d'un seul marché, plus l'international devient difficile à intégrer ensuite. Quand une entreprise s'est construite en France, en français, avec des contrats, des outils et des process pensés uniquement pour le marché français, le passage au multi-pays devient rarement fluide. Claire Cano-Houllier le raconte très clairement : « *On n'avait pas pris le parti de tout traduire en anglais dès le départ, donc la transition plus tard ne s'est pas faite de manière très fluide* ». C'est l'arrivée du premier *country manager* belge qui a forcé la bascule vers l'anglais en interne et déclenché une vraie transformation des habitudes de travail.

Penser européen dès le jour 1 n'est ni facile, ni évident. Il faut la conviction que le modèle tiendra hors de France, que le marché est bien là. Dès les premiers postes, il faut recruter des anglophones, ou des profils familiers des pays visés. Il faut accepter de payer certains coûts plus tôt, sans toujours avoir la preuve immédiate du retour. Mais derrière, la promesse d'une startup européenne par construction paraît beaucoup plus atteignable et durable.



2 - LES BONNES RAISONS D'ALLER EN EUROPE

Pour y penser *day one* ou plus tard, encore faut-il avoir les bonnes raisons. La nature du produit et du marché joue évidemment un rôle clé, mais les entretiens montrent que les motivations réelles sont souvent plus variées, et parfois plus stratégiques qu'il n'y paraît au départ.

Les moteurs du passage à l'Europe apparaissent rarement de manière isolée. La décision naît souvent d'une convergence de signaux. Jean Moreau, cofondateur de Phenix, raconte justement ce moment de bascule autour de leur série A en 2018. En parallèle, la lutte contre le gaspillage alimentaire cessait d'être un sujet uniquement français. Les premières réglementations européennes commençaient à émerger, les grandes entreprises se faisaient progressivement challenger sur leurs invendus et les enjeux ESG prenaient de plus en plus de place dans les stratégies des grands groupes. Avec aussi des demandes émanant de ses clients issus de la grande distribution, dont beaucoup étaient des leaders français bien implantés à l'échelle européenne, pouvant embarquer la solution dans leurs valises et ouvrir des portes. Phenix avait donc le sentiment d'avoir à la fois une avance opérationnelle construite en France et une fenêtre de tir qui s'ouvrait sur le plan continental. Mais le vrai déclencheur a aussi été concurrentiel : « *On voyait arriver des concurrents des pays nordiques, des pays du sud. On s'est dit : ok, il faut qu'on accélère, qu'on prenne le marché avant qu'ils ne le fassent.* »



“ On voyait arriver des concurrents des pays nordiques, des pays du sud. On s'est dit : ok, il faut qu'on accélère, qu'on prenne le marché avant qu'ils ne le fassent. ”

Jean MOREAU
Cofondateur de Phenix

Cette logique défensive revient souvent. Rémi Aubert, cofondateur d'AB Tasty, raconte une mécanique très proche après leur deuxième levée en 2014. La peur principale n'était pas de manquer une opportunité européenne, mais de laisser des concurrents s'installer avant eux sur d'autres marchés. Après leur deuxième levée, l'équipe accélère brutalement et ouvre le Royaume-Uni, l'Allemagne et l'Espagne quasi simultanément. Avec le recul, Rémi Aubert décrit une combinaison classique : la pression concurrentielle, le sentiment qu'il faut “*prendre date*” rapidement à l'international, mais aussi une forme d'euphorie

post-levée qui pousse à ouvrir plus de fronts que l'organisation ne peut réellement absorber.

Avec le recul, Rémi nuance fortement cette phase d'accélération. L'Europe n'était pas une finalité en soi, mais surtout un terrain perçu comme plus proche et plus accessible avant d'aller plus loin. Et surtout, il réalise que l'investissement en temps reste énorme, quel que soit le pays.

Il y a aussi un moteur plus mécanique : celui du TAM, pour *Total Addressable Market*, c'est-à-dire la taille maximale du marché qu'une entreprise peut viser avec son produit. Pour passer d'un marché national à un marché de plusieurs dizaines de millions de clients potentiels, il faut additionner des géographies. Pierre André, cofondateur de Wecasa, décrit ce moment très clairement : « *On y va au moment où on a quelque chose qui commence à marcher en France et où la question, c'est de le faire grandir.* »

Ce passage est facilité par tout ce qui avait été pensé en amont : une ambition européenne dès le départ, un nom conçu pour fonctionner à l'international, une culture déjà largement anglophone, des outils et des recrutements pensés multi-pays. Quand le produit trouve son marché en France, l'envie et la capacité d'augmenter le TAM arrivent presque naturellement.

Aucun de ces moteurs n'est suffisant pris seul. Une réglementation européenne favorable sans relais de croissance domestique ne justifie pas d'ouvrir un pays. Un concurrent étranger qui débarque sans produit solide en France, c'est partir au combat sans munitions. Le test qui revient souvent dans les entretiens est plus simple : il faut généralement plusieurs signaux alignés en même temps.

3 - LES FAUSSES BONNES RAISONS

Parmi les mauvaises raisons citées dans les entretiens, il y a l'expansion européenne comme symbole de réussite. Ouvrir l'Espagne, l'Italie ou la Belgique devient parfois une manière de montrer que l'entreprise "*scale*". Jean Moreau (Phenix) le reconnaît lui-même avec recul : « *C'est un peu des vanity metrics, tu es fier de pouvoir dire que tu t'es lancé à l'étranger.* »

Mais plusieurs fondateurs rappellent qu'une expansion européenne ne crée pas automatiquement de la valeur. Elle crée d'abord de la complexité : davantage de management, plus de coordination, des équipes dispersées et une attention qui se dilue mécaniquement du marché principal. Chez Phenix, malgré plusieurs ouvertures de pays, l'international représente encore aujourd'hui une part relativement minoritaire du chiffre d'affaires global, inférieure à 15%. Avec le recul, Jean estime même qu'un niveau de focus et de moyens équivalents, concentrés uniquement sur la France, auraient probablement



créé davantage de valeur, d'autant que le marché domestique français n'est pas un petit marché, et qu'il y a déjà la place pour créer une belle société.

Parmi les fausses croyances également répandues, Jean souligne celle consistant à se dire que « *les petits pays limitrophes, francophones ou francophiles (Belgique, Suisse, péninsule ibérique, ...), seront plus simples et constitueront un terrain de jeu adéquat pour une sorte d'échauffement.* » Ce n'est pas le cas.

C'est en effet l'une des croyances les plus tenaces, celle qui transforme la carte d'Europe en banlieue de la France. La Belgique parce qu'on y parle français. L'Espagne parce qu'elle est juste à côté. Le Portugal parce que c'est petit, donc rapide. Le raisonnement paraît imparable, il est rarement vrai.

Johan Ricaut, cofondateur de Shopopop, plateforme de cotransportage, aussi appelée "*livraison collaborative*" du dernier kilomètre, souligne ainsi que, dans le secteur du retail, les différences entre pays peuvent être importantes : niveau de concentration des enseignes, maturité de la livraison à domicile, organisation des décisions ou encore vitesse d'adoption de nouveaux services. Autant de paramètres qui obligent à valider chaque marché pour lui-même, plutôt que de raisonner par simple proximité avec la France. La Belgique est l'autre grand piège, presque tous les fondateurs interrogés s'y sont essayés. Claire Cano-Houllier (Hiflow, plateforme de livraison de véhicules pour les acteurs du leasing) en a fait l'expérience. La Belgique semblait évidente. « *Le marché belge, il y a la langue française, et nous avons des clients sur les deux territoires donc on s'est dit que c'était un bon choix pour un premier pays.* » Avec le recul, son constat est assez net : l'opportunité semblait intéressante sur le papier, mais le marché était en réalité petit pour justifier les efforts déployés. Une « *fausse bonne idée pour un démarrage à l'international* », selon ses propres mots. Ce à quoi s'ajoute la complexité linguistique des deux langues en Belgique. Sans oublier les surcoûts RH spécifiques au pays. Beaucoup d'efforts, peu de résultats : un voisin n'est pas une province. « *Même si la Belgique est un marché dynamique d'Hiflow aujourd'hui, il nous a fallu 5 ans pour réussir vs 2 ans sur les autres marchés.* »

Une autre illusion revient souvent chez les startups qui travaillent déjà avec de grands groupes présents dans plusieurs pays européens : penser qu'un succès commercial en France ouvrira naturellement les portes des filiales étrangères.

Johan Ricaut en a fait l'expérience dans le cadre du développement européen de l'entreprise. Une partie du raisonnement initial reposait sur la présence, dans certains marchés, d'acteurs déjà connus en France. « *On pensait que le fait d'avoir déjà des clients implantés dans plusieurs pays allait naturellement créer des passerelles pour nous développer plus vite. Dans la pratique, ce n'est pas aussi simple.* »

Les grands groupes européens fonctionnent encore très largement avec des organisations, des priorités et des processus de décision propres à chaque pays. Une relation commerciale solide sur un marché ne garantit donc pas un accès facilité à un autre. Pour beaucoup d'entreprises, l'apprentissage est le même : même lorsqu'un client est présent





“ On pensait que le fait d’avoir déjà des clients français implantés localement, allait naturellement créer des passerelles pour nous développer plus vite... Ça ne s’est pas passé comme prévu. ”

Johan RICAUT

Cofondateur de Shopopop

à l’échelle européenne, chaque marché nécessite une démarche d’implantation et de conviction spécifique.

Aucun de ces pièges ne disqualifie l’expansion européenne, ils en posent le coût réel. Y aller pour la fierté, pour s’appuyer sur ses clients français, ou parce qu’un pays limitrophe paraît évident, c’est partir sans avoir mesuré ce qu’on s’apprête à payer.

Penser européen dès le premier jour fait gagner des années. Mais quel que soit le moment du départ, le vrai écueil reste le même : confondre une intuition avec une analyse.

2.

QUELS MARCHÉS CHOISIR... ET POUR QUELLES RAISONS ?

Reste maintenant à choisir où aller : quel pays attaquer en premier, dans quel ordre ? L'Europe ne se traite pas comme un seul marché. Chaque pays a son tissu économique, sa maturité digitale, ses règles, sa culture d'achat. Un grand marché n'est pas forcément un bon marché.

Les fondateurs interrogés ne suivent pas la même carte mais ils convergent souvent sur une même discipline : mieux vaut prouver qu'on sait réellement ouvrir et faire fonctionner un premier pays avant d'en lancer plusieurs en parallèle.

1 - QUATRE CRITÈRES POUR CHOISIR SON PAYS

Une fois la question du timing tranchée, reste celle du choix des pays. Sur ce point, les entretiens font apparaître un socle de critères communs qui revient presque systématiquement. En revanche, il n'y a pas de consensus sur leur ordre de priorité. Chaque fondateur construit sa propre grille de lecture, c'est cette combinaison de critères qui finit par dessiner sa carte de l'Europe.

► Le potentiel économique du marché

Le critère le plus mécanique reste souvent la combinaison entre taille du marché et pouvoir d'achat. Pierre André l'explique très simplement pour Wecasa : les premiers pays ciblés ont été les plus grands marchés européens, Royaume-Uni et Allemagne, car le volume de population crée mécaniquement plus de demande potentielle. Mais ce raisonnement ne suffit pas à lui seul. Le niveau de revenu local change complètement l'équation économique. En Espagne ou en Italie, par exemple, le prix d'une heure de ménage est bien inférieur à celui d'autres marchés européens, ce qui réduit fortement le potentiel de revenus malgré une population importante.

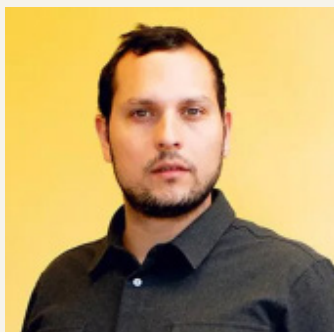
Cyril Haoudi, cofondateur de Perifit (un dispositif médical connecté vendu en direct consommateur) applique une logique similaire. L'Allemagne s'impose naturellement par la combinaison entre taille de population et fort pouvoir d'achat. La même grille de lecture pousse ensuite la marque vers des pays plus petits comme la Suisse ou les pays nordiques : les volumes y sont plus limités, mais les paniers moyens et les marges beaucoup plus élevés. Autrement dit, certains marchés compensent leur petite taille par une rentabilité unitaire bien supérieure.

► La proximité culturelle et les usages locaux

À côté de la taille du marché, la proximité culturelle revient très souvent dans les modèles B2C. Elle influence autant la manière de consommer que la façon de marketer un produit, de créer de l'adhésion ou de générer du bouche-à-oreille.

Yves Benchimol, cofondateur de Weward (une application B2C de mobilité et de *rewards* qui monétise l'activité physique et les déplacements du quotidien), observe rapidement que certains marchés européens réagissent beaucoup plus naturellement que d'autres. La Belgique s'active presque organiquement grâce à la proximité médiatique avec la France, puis l'Espagne et l'Italie suivent dans la continuité. L'Allemagne, en revanche, est abordée beaucoup plus tard : le marché paraît plus distant culturellement et déjà bien occupé par des acteurs locaux solides. Sa lecture est simple : « *On est beaucoup plus*

proche d'un Italien ou d'un Espagnol que d'un Américain, en matière de consommation, d'utilisation des produits, de marketing. » Benjamin Blasco (Petit Bambou) raconte la même chose. Il a commencé par l'Allemagne avec une conviction simple : gagner la France et l'Allemagne, c'était gagner l'Europe. Pourtant, malgré un bon produit et des partenariats solides, l'adhésion n'a jamais vraiment décollé. Benjamin l'explique par un décalage culturel : la promesse émotionnelle et le bouche-à-oreille qui fonctionnaient en France résonnaient moins : « *La méditation vendue avec chaleur et conviction latine ne sonnait pas juste dans un marché qui privilégie la validation rationnelle.* »



“

On est beaucoup plus proche d'un Italien ou d'un Espagnol que d'un Américain, en matière de consommation, d'utilisation des produits, de marketing.

”

Yves BENCHIMOL

Cofondateur de Weward

À l'inverse, l'Espagne et l'Italie ont immédiatement répondu. « *On a eu tout de suite plus de love de la part des utilisateurs.* » Le ton, le nom et l'esprit du produit correspondaient davantage aux usages et à la culture d'Europe du Sud, où les recommandations et le partage d'expérience circulent plus naturellement. Ce bouche-à-oreille organique est devenu le principal signal de validation avant tout investissement marketing.

À l'opposé, certains fondateurs choisissent d'attaquer directement le marché réputé le plus difficile. C'est le pari qu'a fait Fred de Gombert (Akeneo) en lançant d'abord l'Allemagne, pourtant considérée comme l'un des marchés les plus complexes d'Europe pour un éditeur français. Son raisonnement était simple : « *Si on est capable de réussir en Allemagne, c'est qu'on doit être à peu près capable de réussir à peu près partout en Europe.* »

Avec le recul, il nuance cette lecture, mais l'approche a fonctionné pour leur modèle B2B entreprise. Au fond, aucune stratégie n'est universellement meilleure. La proximité culturelle permet souvent d'apprendre plus vite et à moindre coût. Les marchés plus difficiles, eux, offrent une forme de validation plus exigeante du modèle.



“
La méditation vendue avec chaleur et conviction latine ne sonnait pas juste dans un marché qui privilégie la validation rationnelle.
”

Benjamin BLASCO

Cofondateur de Petit Bambou

► **La maturité du marché et du segment**

Vient ensuite un critère que beaucoup de fondateurs sous-estiment au départ : la maturité réelle du marché pour le produit proposé. Un grand marché peut sembler extrêmement attractif sur le papier tout en étant encore trop immature pour convertir correctement.

Fred de Gombert cite aussi des cas plus contre-intuitifs. L'Espagne, par exemple, s'est révélée plus compliquée que l'Allemagne pour Akeneo : le marché n'était pas suffisamment mature pour convertir efficacement les utilisateurs open source vers une offre entreprise payante. Même constat au Royaume-Uni, pourtant perçu au départ comme une évidence pour un acteur SaaS international. Pendant plusieurs années, le marché a été jugé encore trop peu mature pour leur catégorie de produit.

Johan Ricaut (Shopopop) insiste sur l'importance d'analyser la maturité réelle d'un marché au-delà de son attractivité théorique. Dans certains pays, les habitudes de consommation, les infrastructures existantes ou la maturité digitale peuvent ralentir l'adoption d'un nouveau service. À l'inverse, certains marchés européens présentent une pénétration plus avancée du e-commerce alimentaire et de la livraison à domicile. « *Il ne suffit pas qu'un marché soit grand ou proche. Il faut comprendre si les usages, les enseignes et les consommateurs sont déjà prêts pour la proposition de valeur que l'on apporte.* »

Pour Shopopop, cette analyse a notamment conduit à observer les différences de maturité entre marchés européens sur la livraison de courses à domicile et le retrait en magasin. Ces écarts constituent un indicateur structurant : ils permettent d'évaluer le potentiel, mais aussi le niveau d'effort nécessaire pour faire émerger un nouvel usage.

► La présence existante de clients, utilisateurs ou communautés

Enfin, plusieurs fondateurs utilisent aussi la présence existante de clients, d'utilisateurs ou de communautés comme signal de priorité. Chez Akeneo, le produit *open source* a très vite permis de faire remonter une cartographie mondiale des installations et de la communauté active. Cette donnée a servi de boussole pour identifier les premiers marchés à ouvrir.

Même logique chez Perifit. Cyril Haoudi explique que les ventes sur Amazon ont commencé à décoller naturellement dans certains pays, notamment aux États-Unis puis en Europe, sans effort commercial particulier. Les marketplaces ont ainsi servi de laboratoire grandeur nature : les marchés qui convertissaient spontanément devenaient les candidats prioritaires pour les investissements suivants. Aujourd'hui encore, une part importante des ventes européennes de Perifit est née de cette traction organique détectée très tôt via les données marketplace.



“
Pour tous les projets, on évalue la valeur, le coût et on prend une décision. Il y a vraiment une logique implacable sur les euros que ça doit rapporter.
[Pays nordiques]”

Hélène MÉRILLON

Cofondatrice de Youbox

DATA VS INTUITION TERRAIN : 2 MÉTHODES POUR CHOISIR SES MARCHÉS EUROPÉENS

Deux fondateurs ont formalisé leur méthode de choix de pays, à deux extrémités du spectre.

La grille de scoring

Hélène Mérillon, cofondatrice de Youboox racheté par Nextory (groupe suédois) a démarré par une grille de score appliquée à l'ensemble des marchés mondiaux, avec des KPI explicites : taille de marché, croissance potentielle, valeur/marge potentielle, intensité concurrentielle, faisabilité opérationnelle, présence de partenaires de distribution. La grille a permis de générer une shortlist de marchés à potentiel, puis chaque candidat est passé par une étude détaillée des facteurs clés de succès pour un *go-to-market* réussi, accès au contenu éditeurs, validation du modèle d'acquisition. La logique d'ensemble du groupe est toujours la même, ROIste : « *Pour tous les projets, on évalue la valeur, le coût et on prend une décision. Il y a vraiment une logique implacable sur les euros que ça doit rapporter.* »

L'approche terrain

Claire Cano-Houllier (Hiflow) suit une logique beaucoup plus empirique et progressive. Le point de départ vient directement des clients français existants : identifier leurs équivalents européens, demander des introductions locales et multiplier les échanges avec les acteurs du secteur dans le pays cible.

Le deuxième levier clé repose sur les expatriés français déjà implantés localement. Claire cherche notamment des profils du secteur automobile capables d'expliquer les spécificités du marché et les différences de maturité avec la France. Cette matière terrain est ensuite complétée par des études de marché réalisées en freelance et surtout par une présence physique régulière du fondateur : salons professionnels, déplacements fréquents et immersion directe dans l'écosystème local.

Les deux approches fonctionnent, mais elles répondent à des contextes différents. La logique de *scoring* convient bien aux entreprises déjà habituées à ouvrir plusieurs pays et qui cherchent à industrialiser leur expansion. L'approche terrain, elle, apparaît particulièrement adaptée aux fondateurs qui ouvrent leur premier marché européen et qui doivent encore construire leur intuition avant de formaliser un *playbook*.

2 - L'EUROPE À LA LOUPE : NOTRE CARTOGRAPHIE DES PAYS

Chaque pays doit se lire à travers le prisme d'un secteur, d'un produit et d'une cible client. Aucun marché n'est universellement "*bon*" ou "*mauvais*" en soi. Tout dépend du modèle que l'on cherche à déployer. Cela dit, les entretiens menés auprès des Galions font émerger des tendances fortes et permettent malgré tout d'esquisser une cartographie assez claire des marchés européens.



ALLEMAGNE

la crédibilité au prix d'une boîte allemande

ATOUTS

- Troisième PIB de l'Union européenne,
- Marché premium à fort pouvoir d'achat,
- Référence de crédibilité pan-européenne en B2B,
- Succès en Allemagne souvent perçu comme un signal de solidité pour le reste de l'Europe

SPÉCIFICITÉS

- Tissu de PME très régionalisé (Cologne, Berlin, Munich, Düsseldorf, Hambourg),
- Processus d'achat extrêmement rationnels et détaillés, avec une forte attente d'explication du "pourquoi" avant le "quoi",
- Attentes spécifiques en matière d'avantages salariés (voiture de fonction obligatoire par exemple)
- Cadre réglementaire et RGPD plus stricts qu'ailleurs en Europe,
- Prospection téléphonique fortement encadrée voire interdite sans consentement préalable

PIÈGES

- Réflexe protectionniste marqué, notamment en B2B,
- Préférence fréquente pour des solutions allemandes, même moins performantes, en l'absence de relais locaux crédibles,
- Fragmentation géographique rendant difficile une couverture nationale depuis une seule ville,
- Cycles de vente souvent plus longs et plus exigeants qu'en France



Les clients allemands ont besoin d'entrer très profondément dans le détail du produit et d'analyser chaque fonctionnalité une par une. Cela oblige à adapter fortement le messaging, le positionnement et la manière de vendre le produit.



Fred de GOMBERT

Cofondateur de Akeneo



ROYAUME-UNI

base mondiale, hors UE

ATOUTS

- Hub majeur de talents internationaux
- Marché de référence pour le B2B SaaS en Europe
- Accès privilégié aux réseaux du Commonwealth
- Droit du travail plus flexible (charges patronales autour de 14 %, contre 28 à 45 % sur le continent)
- Peut servir de passerelle stratégique vers les États-Unis

SPÉCIFICITÉS

- Coûts salariaux londoniens 30 à 50 % plus élevés qu'à Paris,
- Sortie de la zone euro et perte du passeport européen pour les acteurs régulés depuis le Brexit,
- Devise distincte générant des frictions techniques et financières supplémentaires

PIÈGES

- Positionnement parfois réduit à un simple "carrefour" entre l'Europe et les États-Unis,
- Concurrence extrêmement forte,
- Trajectoires de rentabilité souvent longues à atteindre



L'Angleterre reste une plateforme internationale exceptionnelle. Londres permet de recruter des talents venus de partout et, depuis cette base unique, d'adresser ensuite l'ensemble des marchés européens, voire mondiaux.



Fabrice BERNHARD
Cofondateur de Theodo



ESPAGNE

adoption rapide, monétisation lente

ATOUTS

- Proximité culturelle forte avec la France,
- Écosystème très concentré autour de Madrid et Barcelone,
- Coûts salariaux plus faibles qu'au Royaume-Uni,
- Adoption rapide des nouveaux usages et des produits digitaux,
- Porte d'entrée naturelle vers la péninsule ibérique et l'Amérique latine

SPÉCIFICITÉS

- Marché particulièrement sensible au prix, avec un ticket moyen souvent plus faible qu'en France,
- Forte mobilité des cadres et des talents,
- Très bon terrain de lancement pour les produits B2C, souvent parmi les marchés européens les plus réactifs au démarrage

PIÈGES

- Adoption rapide ne signifie pas nécessairement forte monétisation,
- Sensibilité prix pouvant limiter la montée en gamme et les marges



L'Espagne a été une très bonne surprise. On y a retrouvé une manière de travailler assez proche de la France, avec des entreprises locales très ouvertes au test et à l'expérimentation. Typiquement, pendant le Covid, les concessionnaires vendaient déjà des voitures directement sur WhatsApp.



Claire CANO-HOULLIER

Cofondatrice de Hiflow



ITALIE

latine en façade, centralisée dans les faits

ATOUTS

- Troisième plus grand marché de la zone euro,
- Proximité culturelle forte avec les pays latins,
- Marché B2C pouvant être activé rapidement via des canaux digitaux et e-mailing, sans nécessité immédiate de parler italien

SPÉCIFICITÉS

- Tissu retail largement dominé par des réseaux intégrés et centralisés,
- Cycles de décision souvent longs, notamment dans les grands groupes,
- Complexité administrative et organisationnelle plus élevée qu'attendu

PIÈGES

- Valeur ajoutée limitée des *country managers* locaux dans certains modèles B2C,
- Entrée par acquisition souvent risquée et difficile à rentabiliser rapidement,
- Traction commerciale parfois plus lente malgré une proximité culturelle forte.



L'Italie a imposé la facturation électronique B2B dès 2019. Première en Europe. En 2022, le mandat s'est étendu aux petites structures. On avait lancé la fonctionnalité au même moment. Pas par chance, parce qu'on avait compris que les 20 % locaux, c'est là que tout se joue. Ne pas intégrer ces besoins locaux, c'est ne pas prendre en compte le service que les entrepreneurs locaux attendent.



Steve ANAVI

Cofondateur de Qonto



BELGIQUE

le faux voisin

ATOUTS

- Proximité géographique et médiatique forte avec la France,
- Premier marché d'expansion naturel pour de nombreuses startups françaises,
- Barrière linguistique faible côté francophone

SPÉCIFICITÉS

- Dualité structurelle entre marchés flamand et wallon,
- Fiscalité et coût du travail élevés,
- Attentes sociales plus importantes qu'en France, notamment autour des voitures de fonction et des avantages santé

PIÈGES

- Taille de marché souvent insuffisante pour justifier une équipe locale dédiée,
- Complexité multilingue sous-estimée au démarrage,
- Dette technique et opérationnelle rapidement créée par la gestion simultanée du français et du flamand



C'est une fausse bonne idée parce que c'est un petit marché. Même si dans notre secteur où le leasing est hyper dynamique, où tous les Belges ont une voiture de fonction, ça reste un petit marché et il y a plein de contraintes. Par exemple, dès qu'il faut livrer un client en Flandre, il devient quasiment indispensable de passer par un convoyeur wallon.



Claire CANO-HOULLIER

Cofondatrice de Hiflow



SUISSE

pouvoir d'achat record, administration hostile

ATOUPS

- Pouvoir d'achat parmi les plus élevés d'Europe,
- Marché capable d'absorber des positionnements premium, notamment en B2C,
- Niveaux de marge souvent supérieurs à la moyenne européenne,
- Marché fréquemment opéré comme une extension naturelle de l'Allemagne ou du Royaume-Uni

SPÉCIFICITÉS

- Coexistence de trois langues principales (allemand, français, italien) imposant une forte adaptation des contenus et des supports,
- Contraintes de localisation importantes malgré une taille de marché relativement réduite,
- Exigence élevée en matière de qualité, de conformité et de service

PIÈGES

- Complexité administrative souvent sous-estimée pour les acteurs étrangers,
- Charge opérationnelle disproportionnée par rapport à la taille du marché,
- Risque de surinvestissement lié aux exigences multilingues et réglementaires

“

La Suisse, on a eu un très bon démarrage. En revanche, on a rapidement découvert une administration particulièrement peu accueillante avec les sociétés étrangères. Je crois qu'on avait à peine commencé à générer du chiffre d'affaires qu'on recevait déjà des courriers administratifs.

Pierre ANDRÉ

Cofondateur de Wecasa

”

PAYS NORDIQUES

petits pays, gros pouvoir d'achat (Suède, Norvège, Finlande, Danemark)

ATOUTS

- Pouvoir d'achat très élevé,
- Maturité digitale avancée,
- Faible protectionnisme à l'achat,
- Culture de travail largement anglophone,
- Ouverture forte aux nouveaux usages et aux innovations produits

SPÉCIFICITÉS

- Marchés individuellement réduits nécessitant une approche régionale agrégée
- Adoption rapide des solutions digitales et des nouveaux comportements de consommation,
- Écosystèmes souvent très bien structurés malgré la petite taille des pays

PIÈGES

- Taille de marché insuffisante pour soutenir seuls des modèles B2C à fort volume,
- Nécessité d'une stratégie nordique unifiée pour atteindre une masse critique,
- Concurrence locale parfois extrêmement solide sur certains verticaux spécialisés

“

En Suède, il y a beaucoup de pratiques inspirantes à retenir sur les sujets d'inclusivité, d'intégration et de structuration des organisations. Chaque projet fait l'objet d'une évaluation collective et très rationnelle avant d'être lancé. Les équipes analysent systématiquement la valeur créée, le coût associé et le retour attendu.

”

Hélène MÉRILLON

Cofondatrice de Nextory



PORTUGAL

pas un pays, une extension

ATOUTS

- Coût d'entrée relativement faible,
- Extension naturelle de la péninsule ibérique une fois l'Espagne installée,
- Marché permettant de compléter et densifier un bloc Iberia cohérent

SPÉCIFICITÉS

- Taille de marché représentant environ 10 % du marché espagnol,
- Centres de décision souvent indépendants de ceux de l'Espagne ou de la France, notamment dans le retail,
- Peu de passerelles commerciales automatiques malgré la proximité géographique et culturelle

PIÈGES

- Marché rarement viable en *standalone*,
- Approche plus pertinente comme extension opérationnelle de l'Espagne que comme pays stratégique autonome



Un marché ne doit pas être abordé uniquement parce qu'il paraît accessible ou complémentaire d'un autre. Il faut s'assurer qu'il existe une logique commerciale et opérationnelle suffisamment solide pour justifier l'investissement nécessaire.



Johan RICAUT

Cofondateur de Shopopop

Ces huit fiches ne dispensent pas de l'étude pays. Elles donnent un cadre rapide pour trier, écarter, prioriser, et surtout pour repérer les pièges typiques avant d'y tomber. La suite, c'est la décision sur la cadence d'ouverture : un pays à la fois ou plusieurs en parallèle, et avec quels seuils de bascule.



UNE COUVERTURE NE SE TRANSCRIT PAS AUTOMATIQUEMENT D'UN PAYS À L'AUTRE

Il est fréquent de considérer qu'un contrat d'assurance souscrit en France peut simplement être étendu à d'autres pays européens. Cette perception s'inscrit dans une logique plus large : celle d'un environnement où une partie des risques, notamment liés aux salariés, semble couverte de manière implicite via le cadre français, en particulier la sécurité sociale. Pourtant, cette réalité ne se transpose pas à l'échelle européenne. D'un pays à l'autre, les niveaux de protection publique varient sensiblement et certaines garanties, automatiques en France, reposent ailleurs davantage sur l'employeur ou sur des dispositifs privés. En parallèle, les règles encadrant les contrats d'assurance eux-mêmes diffèrent: certains marchés imposent des conditions strictes de souscription, pouvant rendre un contrat français inopposable, voire invalide localement. L'assurance ne circule donc pas librement avec l'entreprise. Ce qui fonctionne en France doit être réévalué au regard de chaque environnement. Être assuré sur son marché domestique ne garantit ni le même niveau de protection, ni la conformité à l'étranger.

Source : Howden

3 - LANCER SIMULTANÉMENT OU SÉQUENTIELLEMENT ?

Vu la taille de certains marchés européens, ouvrir plusieurs pays en parallèle peut sembler une option pertinente. C'est aussi tentant pour faire d'une pierre deux coups, gagner du temps, ne pas laisser un concurrent prendre l'avantage pendant qu'on séquence.

Le parallèle disperse. C'est le constat partagé par plusieurs fondateurs interrogés. Y aller pays par pays paraît plus lent sur le papier. Dans les faits, c'est ce qui finit par être le plus rapide, et le moins cher.

Rémi Aubert raconte le piège dans lequel AB Tasty est tombé après sa deuxième levée. Le marché français fonctionne bien, l'équipe veut accélérer, et le Royaume-Uni, l'Allemagne et l'Espagne sont ouverts quasiment en parallèle la même année. Sur le papier, le raisonnement paraît logique. Dans les faits, l'organisation se disperse très vite. Les équipes passent d'un marché à l'autre, les priorités se multiplient et il devient impossible d'avancer correctement sur tous les fronts en même temps.

Johan Ricaut (Shopopop), de son côté, a connu une phase d'expansion européenne sur plusieurs marchés dans une période relativement rapprochée. « *Nous avons appris qu'il était indispensable de valider très tôt les fondamentaux d'un marché : la demande, l'adéquation du modèle, la capacité à acquérir des clients et la trajectoire économique. L'international demande beaucoup de discipline, car il est facile de multiplier les investissements avant d'avoir suffisamment confirmé les hypothèses de départ.* »



Cette expérience l'a conduit à défendre une approche plus progressive de l'expansion : tester, mesurer, apprendre, puis renforcer l'investissement lorsque les signaux sont suffisamment probants. L'enjeu n'est pas de renoncer à l'ambition internationale, mais d'éviter qu'une croissance géographique trop rapide ne masque l'absence de validation économique sur certains marchés. *« Le principal enseignement, c'est qu'un lancement international doit être considéré comme une série d'hypothèses à confirmer, et non comme la simple réplique d'un succès obtenu dans son pays d'origine. »*

Un piège revient souvent dans les entretiens : ne pas définir assez tôt des critères clairs pour arrêter un marché. Sans objectifs précis fixés dès le départ, les fondateurs ont tendance à prolonger artificiellement les tests pays après pays : un trimestre supplémentaire, puis six mois, puis une nouvelle tentative commerciale, puis un dernier changement de casting pour ne pas avoir de regrets.. Et au moment de faire le bilan, plusieurs marchés restent ouverts en parallèle sans avoir réellement décollé. Jean Moreau (Phenix) résume ce recul avec beaucoup de lucidité : *« Si c'était à refaire, je ferais moins de pays, plus séquencés, et avec des milestones plus clairs, et une capacité plus assumée à débrancher quand il le faut. »*

D'où l'intérêt de se fixer des seuils clairs avant d'ouvrir un nouveau pays. Plusieurs fondateurs expliquent avoir appris à "séquencer" leur expansion : valider un marché avec des objectifs chiffrés précis avant de passer au suivant.

Claire Cano-Houllier (Hiflow) en a fait une règle interne très stricte : *« L'objectif, c'est d'atteindre un à deux millions d'euros avant de se lancer dans un autre marché. »* Tant qu'un pays n'atteint pas cette taille critique, le suivant ne s'ouvre pas. La trajectoire devient alors très lisible : Belgique en 2020, Espagne en 2022, Italie en 2024.

Autrement dit, le parallèle devient jouable uniquement une fois que l'organisation a déjà appris à exécuter l'Europe de manière répétable.

La règle qui se dégage est donc moins *« jamais en parallèle »* que *« jamais en parallèle avant d'avoir prouvé qu'on sait ouvrir un pays seul »*. Le premier pays sert à construire le *playbook*. Le deuxième sert à le rejouer. À partir du troisième, et si les seuils précédents ont été tenus, l'ouverture simultanée devient envisageable. Avant cela, c'est un pari sur sa propre méthode, et la facture revient en pertes sèches deux ans plus tard. Avant même d'ouvrir un bureau dans un nouveau pays, la règle opérationnelle qui revient le plus souvent tient en une ligne, valider la traction locale en signant quelques contrats depuis le siège avant d'engager le moindre coût fixe sur place.

3.

PILOTER DEPUIS LA FRANCE OU S'IMPLANTER SUR PLACE ?

C'est souvent à ce moment-là que les expansions européennes commencent réellement à se compliquer. Pas au moment du choix du pays, mais dans tout ce qui suit : comment structurer l'organisation, où placer les équipes, qui recruter localement, quel cadre juridique adopter et comment financer l'ensemble. Chaque décision prise à ce stade a des conséquences directes sur la vitesse d'exécution, le niveau de dépenses et la capacité à ajuster la trajectoire en cours de route.

1 - LE MODÈLE ORGANISATIONNEL : CENTRALISÉ OU DÉCENTRALISÉ ?

C'est l'une des premières questions structurantes du fondateur qui se lance en Europe. Faut-il piloter chaque pays depuis Paris, ou installer une équipe complète sur place ? La réponse n'est pas idéologique, elle est business. Plus le produit est digital pur, plus la centralisation devient viable. Plus l'activité a une composante physique, opérationnelle ou réglementaire locale, plus une présence sur place devient nécessaire.

► Le modèle centralisé : tout piloter depuis le siège

Quand le produit varie peu d'un pays à l'autre, le besoin d'équipes locales s'efface. C'est typiquement le cas en B2C grand public. Pierre André (Wecasa), Yves Benchimol (WeWard) et Johan Ricaut (Shopopop) opèrent sur ce type de marché. Tous les trois ont fait le même choix : tout piloter depuis Paris. À l'inverse, en B2B, la proximité commerciale et la connaissance du tissu local pèsent plus lourd. Le modèle centralisé y est plus rare et plus risqué.

Pierre André n'a aucun salarié et aucune société dans les pays où Wecasa est lancé. Pas de filiale en Angleterre, en Allemagne, en Autriche ni en Suisse. Tout passe par Paris. Le service client, le marketing, le produit, la tech, tout est centralisé. « *On a fait le choix de centraliser toutes les équipes à Paris, tout en recrutant des profils natifs des marchés ciblés : anglophones, germanophones, et plus largement des équipes multilingues* ». Il va plus loin : pour lui, nommer un responsable international accentue les supposées différences culturelles. Il a donc tout reconstruit en équipes transversales. Aujourd'hui, un même agent du service client traite la France, le Royaume-Uni et l'Allemagne dans la même journée. La charge se répartit toute seule. Résultat, la centralisation produit des effets concrets sur la performance. La satisfaction client UK est passée de 75% à 91% en quatre ans, dès que les équipes ont été mutualisées avec la France. Le point clé, c'est le recrutement de bilingues parfaits à Paris. Pierre André s'attendait à peiner pour trouver ces profils. Surprise, le vivier est plus large que prévu.



On a fait le choix de centraliser toutes les équipes à Paris, tout en recrutant des profils natifs des marchés ciblés : anglophones, germanophones, et plus largement des équipes multilingues.

Pierre ANDRÉ

Cofondateur de Wecasa



Yves Benchimol applique la même logique chez WeWard. La partie européenne se pilote depuis Paris. L'enseignement : tant que le produit ne demande pas une présence physique, ouvrir un bureau local n'apporte rien. Ça coûte cher et ça complique la gouvernance. La centralisation ne veut pas dire ignorer les codes culturels. Yves Benchimol s'appuie sur des agences locales de presse et de marketing dans chaque pays. Elles connaissent les médias, les codes, les bons canaux d'acquisition. WeWard n'a pas besoin d'avoir ces compétences en interne. La traduction des contenus est faite par des spécialistes externes, avec l'appui d'outils d'intelligence artificielle, pas par des équipes internes. En B2C digital, la sensibilité locale peut être externalisée. Les agences font le travail mieux et moins cher qu'une équipe interne. La centrale parisienne garde la main sur la stratégie et le produit.

► **Le modèle hybride : un cadre commun, des ajustements locaux**

Entre la centralisation totale et la décentralisation pays par pays, il existe une zone intermédiaire. Un socle commun industrialise la machine, et des ajustements ciblés répondent aux exigences de chaque marché. Une standardisation trop poussée fait perdre l'adhésion locale. Une localisation excessive fragmente la machine.

Qonto s'appuie sur le modèle «*glo-cal*». Le socle global pèse 80 % du produit. Les besoins locaux, les 20 % restants. « *80 % de notre produit est identique d'un marché à l'autre : une seule app mobile, une licence française passportée sur nos 8 marchés, un système de paiement, SEPA, et une devise, l'euro. Les 20 % adressent les besoins et régulations locales : IBANs locaux, partenariats choisis localement pour offrir les intégrations attendues.* » « *Le 80 % global, ça permet d'aller plus vite, de scaler, d'être efficace. Le 20 % local, c'est la pertinence, l'adoption, la conquête.* » Le 80/20 irrigue aussi la culture interne. L'anglais comme langue officielle. Les équipes locales ne travaillent pas en silo du siège. Plus de la moitié des employés ne sont pas français. Plus de 80 nationalités représentées. Cela fait de Qonto une entreprise avant tout européenne.

Cyril Haoudi (Perifit) décrit plutôt un modèle hybride qui se construit progressivement dans le temps. Chez Perifit, toute l'activité internationale est pilotée depuis Paris avec une équipe unique. La distribution repose principalement sur Amazon et les marketplaces internationales, qui servent de porte d'entrée dans plusieurs dizaines de pays sans aucune présence locale. Ce modèle très centralisé permet déjà à Perifit de générer une part importante de son chiffre d'affaires en Europe et aux États-Unis. Mais Cyril Haoudi explique être aujourd'hui « *en train de changer de paradigme* ». À mesure que le business mûrit, la simple distribution via marketplaces ne suffit plus à débloquer tout le potentiel local. Les contenus marketing performant mieux en France grâce à la distribution physique, aux relais presse et aux partenariats locaux déjà installés. Perifit commence donc à recruter des *country managers*, notamment en Allemagne, avec des profils seniors alignés sur les standards du marché local. Le raisonnement est clair : tant que le produit est en phase de découverte, la centralisation maximise l'efficacité. Une fois le marché validé, la localisation devient un levier de croissance supplémentaire.

Animaj propose encore une autre lecture, dictée par son secteur. Sixte de Vauplane, cofondateur d'un studio d'animation jeunesse ne pense pas par pays mais par fonctions, et chaque fonction trouve son hub. « *Sur Londres, on a la fonction YouTube, la fonction advertising, la partie licensing. À Paris, on a la partie content sales, le créatif, la production, l'IA.* » Le pays devient un emplacement pour une équipe internationale, pas un marché à conquérir avec une organisation dédiée.



Sur Londres, on a la fonction YouTube, la fonction advertising, la partie licensing. À Paris, on a la partie content sales, le créatif, la production, l'IA.



Sixte de VAUPLANE

Cofondateur de Animaj

Le modèle hybride se définit par un ratio entre socle central et adaptation locale. Ce ratio dépend du produit, du secteur et de la phase de maturité. Un produit facilement répliquable d'un pays à l'autre supporte un socle central très large. À l'inverse, des spécificités locales fortes imposent d'augmenter progressivement la part locale. Chaque CEO construit donc son propre équilibre.

CE QUI DOIT RESTER CENTRAL... ET CE QUI DOIT DEVENIR LOCAL

À centraliser presque systématiquement

- Tech & infrastructure
- Produit (80-95 %)
- Finance & juridique
- Opérations cœur

À localiser rapidement en B2B

- Sales
- Partenariats
- Customer success
- Marketing terrain

Le minimum local souvent suffisant en B2C

- Traduction & contenus
- Presse / influence locale
- Moyens de paiement locaux
- Contraintes réglementaires visibles client

Le réflexe qui revient le plus souvent : centraliser tout ce qui crée de l'échelle, localiser uniquement ce qui bloque l'adoption.

► Le modèle décentralisé : une équipe sur place

Certaines activités ne tolèrent pas la centralisation. La composante physique du métier, la complexité contractuelle locale ou la longueur des cycles de vente B2B imposent une présence sur le terrain dès le départ. Ce modèle reste le plus exigeant en capital humain et le plus risqué. Il devient pourtant la seule option quand le marché ne se sert pas à distance.

Pour Claire Cano-Houllier (Hiflow), le secteur le lui imposait. L'activité combine une forte composante logistique sur le terrain et un cadre contractuel local complexe. Hiflow recrute pour chaque marché un *country manager* local, idéalement un profil franco-X biculturel. Ce *country manager* recrute ensuite son équipe sur place.

Pour Fred de Gombert (Akeneo), les cycles de vente longs et la nécessité d'être présent face aux clients imposent un trio local dès le départ : un commercial, un channel manager pour les partenaires et un avant-vente. Le marketing local et le customer success

s'ajoutent à maturité. Mais surtout, certains marchés demandent un véritable travail de *“localisation identitaire”*. « *Le plus important, c'est vraiment de se transformer en boîte allemande. Avoir une vraie filiale allemande, des équipes allemandes, un contrat de droit allemand.* » Sans cette transformation, l'acheteur entreprise allemand préfère un acteur local moins performant.



“

Le plus important, c'est vraiment de se transformer en boîte allemande. Avoir une vraie filiale allemande, des équipes allemandes, un contrat de droit allemand.

”

Fred de GOMBERT

Cofondateur d'Akeneo

Fabrice Bernhard, cofondateur de Theodo, pousse encore plus loin cette logique. Pour lui, vendre du conseil tech britannique depuis Paris s'est révélé impossible. Le problème n'était pas seulement linguistique, mais profondément culturel. Après dix ans à Londres, il raconte avoir réalisé à quel point les codes relationnels différaient : une équipe française qui challenge immédiatement une idée peut être perçue comme négative ou non collaborative dans un contexte britannique. Le produit relationnel devait donc être incarné par des locaux pour fonctionner commercialement.

Très vite, Theodo se heurte aussi à une autre limite : celle du *“tout français”*. Les réseaux de dirigeants français à Londres permettent d'ouvrir quelques portes, mais ne suffisent pas à installer durablement la crédibilité de la boîte. Fabrice Bernhard raconte qu'une cliente lui a un jour demandé de venir impérativement accompagné d'équipes anglaises aux rendez-vous. Le message est clair : il faut démontrer que l'entreprise n'est pas uniquement une extension de la French Tech à l'étranger. Cette logique transforme progressivement Londres en beaucoup plus qu'un simple marché local. Pour Theodo, la ville devient un véritable hub international de recrutement et d'expansion. Les équipes londoniennes permettent ensuite de rayonner beaucoup plus largement vers le Commonwealth et les marchés anglophones.

Afin de garder une culture commune, plusieurs collaborateurs britanniques sont venus passer plusieurs mois en France pour absorber les méthodes de travail, les standards tech et la culture produit avant de retourner à Londres pour les réincarner localement.

Même les développeurs sont recrutés sur place. Pour Fabrice, « *Le produit ne s'exporte pas. Il se rejoue sur place, avec une équipe locale capable de l'incarner.* »

Ce modèle coûte plus cher et met plus de temps à converger, mais il reste la seule voie crédible pour certaines activités.



“ **Le produit ne s'exporte pas. Il se rejoue sur place, avec une équipe locale capable de l'incarner.** ”

Fabrice BERNHARD

Cofondateur de Theodo

FAUT-IL S'IMPLANTER LOCALEMENT ?

L'ouverture d'un nouveau pays ne signifie pas nécessairement qu'il faut y créer une présence locale. Dans de nombreux cas, une entreprise peut tester un marché depuis la France, piloter ses premiers clients à distance et valider son positionnement sans structure dédiée. Pourtant, à mesure que l'activité se développe, certains signaux rendent l'implantation locale difficilement évitable. La signature de contrats avec des grands comptes, le besoin de proximité commerciale, les contraintes réglementaires ou encore le recrutement d'équipes sur place transforment progressivement la nature de la présence dans le pays. À ce stade, la question n'est plus seulement stratégique, elle devient opérationnelle et juridique. S'implanter localement, c'est changer de niveau d'engagement ; et cela implique de structurer en conséquence ses responsabilités, notamment en matière contractuelle, sociale et assurantielle.

Source : Howden



2 - COUNTRY MANAGER : LE PIÈGE À ÉVITER ?

Dès qu'une entreprise sort d'un modèle totalement centralisé, la question du recrutement local finit presque toujours par apparaître. Dans les modèles hybrides ou décentralisés, le *country manager* devient souvent la pièce clé de l'expansion : celle qui doit à la fois comprendre les codes du marché local et réussir à incarner la culture de l'entreprise sur place.

► Le piège du *country manager* autonome

Le rôle du *country manager* reste dans toutes les histoires assez chahuté. Le profil paraît évident sur le papier, un mini-CEO local qui incarne la boîte sur son marché et accélère l'ouverture. Beaucoup de fondateurs y cèdent à l'ouverture d'un nouveau pays. Le retour d'expérience raconte une autre histoire. En phase de lancement, le *country manager* envoyé sur place crée plus souvent une mini-entité autonome qu'une accélération réelle. Il s'éloigne du siège, surjoue les différences culturelles, et coûte cher pour des résultats incertains. La bonne question est moins « *faut-il un country manager ?* » que « *quand, avec quel profil, et avec quelles garanties ?* »

Chez Theodo, Fabrice Bernhard a mis quatre à cinq ans à identifier le problème. Tant que le produit n'est pas mûr et que le *playbook* commercial reste flou, aucun *country manager* ne tient. Il n'a pas de méthode validée à dérouler. Il se retrouve à reconstruire les fondamentaux seul, en parallèle du siège, et finit par s'épuiser. Selon Antoine Puymirat, cofondateur de Planity, l'erreur serait de recruter un *country manager* comme un "mini-CEO", chargé d'inventer ses propres solutions pour le pays. C'est précisément ce qui crée le risque de divergence : il adapte trop vite, recrute selon ses propres critères, remet en cause les méthodes existantes et finit par construire une mini-entité qui s'éloigne progressivement du siège. L'enjeu n'est donc pas de trouver quelqu'un qui cherche systématiquement à réinventer ou adapter le modèle localement, mais quelqu'un capable d'appliquer rigoureusement le *playbook*. Il doit comprendre pourquoi les choses sont faites d'une certaine manière, sans partir du principe que l'adaptation locale est forcément nécessaire. C'est un point clé dans l'expérience de Planity. Les premières équipes internationales ont parfois refait les mêmes erreurs que celles déjà commises au début en France, en pensant que les solutions "évidentes" devaient être testées localement. Or, si le *playbook* existe, c'est justement parce que ces options ont déjà été testées, puis écartées.

Jean Moreau (Phenix) a vécu plusieurs cycles ratés avant de réviser le profil. Le mini-CEO local promet d'incarner la boîte, mais il finit souvent par essayer de la réinventer à son échelle, voire par créer une "baronnie" locale. « *Le profil idéal selon moi n'est pas*

un mini-CEO local, mais plutôt un commercial expérimenté, qui connaît son marché par cœur, et a déjà vu / déjà fait. »

C'est l'une des conclusions qui fait consensus. Plusieurs fondateurs recommandent un Head of Sales ou un Sales Director rattaché directement au C-level français, soutenu par une équipe locale opérationnelle réduite. Le pilotage reste au siège, l'exécution se fait sur le terrain. Le titre se rehausse plus tard, quand l'équipe se constitue et que la maturité du marché le justifie.

► L'art du premier recrutement local

Sur ce point, les entretiens convergent largement. La barre doit être élevée, à hauteur d'un top recrutement en France. Rémi Aubert (AB Tasty) pose la règle : « *Le premier recrutement doit pouvoir recruter mieux que lui.* » Hugues Décosse, cofondateur de Qantum, qui a piloté l'expansion et la croissance de Deliveroo en France et restructuré la partie e-commerce de la France, Pays-Bas et Belgique pour Groupon, décrit lui aussi un profil très spécifique. Le candidat a déjà ouvert un marché ou structuré une équipe. Il sait poser les bonnes questions, s'entourer rapidement et surtout challenger le siège quand il le faut. « *Tu ne sais pas ce que tu ne sais pas. Par définition, tu prends quelqu'un qui va savoir pour toi.* » À l'inverse, les profils trop juniors ou trop dociles appliquent les directives centrales sans réellement les adapter au terrain local. On retrouve cette idée chez Antoine Puymirat (Planity) : le bon *country manager* doit donc avoir peu d'ego, être discipliné dans l'exécution, et suffisamment curieux pour comprendre l'histoire du *playbook*. Son rôle n'est pas de créer un modèle local parallèle, mais d'appliquer le modèle validé, de poser les bonnes questions pour en comprendre la logique, puis de le défendre en interne auprès de ses équipes.



Tu ne sais pas ce que tu ne sais pas. Par définition, tu prends quelqu'un qui va savoir pour toi.

Hugues DECOSSE

Cofondateur de Qantum

Deux écoles cohabitent ensuite sur la manière de construire ce leadership local.

La première privilégie la promotion interne. Fabrice Bernhard (Theodo) y est arrivé après plusieurs échecs de recrutements externes. Son constat est simple : tant que le produit et le playbook ne sont pas totalement stabilisés, un externe a très peu de chances de réussir, parce qu'il doit à la fois comprendre la culture, reconstruire les méthodes et ouvrir le marché en parallèle. Theodo recommande de recruter plusieurs profils à fort potentiel très tôt, les former longuement en interne puis faire émerger progressivement celui qui deviendra le leader local. Son responsable actuel à Londres est d'ailleurs un ancien directeur commercial de la maison, promu après plusieurs années d'immersion. « *Mon meilleur pari aujourd'hui, ce serait les gens que je recrute au début.* »

La deuxième école privilégie plutôt l'expat biculturel. Chez Hiflow, Claire Cano-Houllier envoie généralement une seule personne par pays, avec un profil franco-X capable de faire le lien entre le siège et le marché local. Cette personne ouvre le pays, recrute progressivement le *country manager* et son équipe et conserve une forte connexion culturelle avec Paris.

Hélène Mérillon (Nextory) propose encore une autre approche. Aucun premier recrutement local n'est fait au lancement. Une équipe *business development* temporaire de « *couteaux suisses hyper polyvalents, hyper internationaux* » se focalise plusieurs mois sur le marché pour tester le marché et structurer les premiers apprentissages, ainsi que sourcer l'aide locale nécessaire. Les recrutements locaux permanents n'arrivent qu'une fois le marché réellement validé.

Au fond, une idée revient constamment : on ne recrute pas un *country manager* qu'on ne saurait pas évaluer soi-même. Quand le modèle est encore flou, beaucoup de fondateurs préfèrent soit promouvoir quelqu'un de l'intérieur après plusieurs années, soit repousser complètement le recrutement local senior.

3 - LE CADRE JURIDIQUE PAYS PAR PAYS

Le cadre juridique reste l'angle mort de la plupart des expansions européennes. Les fondateurs s'occupent du *go-to-market*, du produit et du recrutement, mais arbitrent le légal en dernier. La facture peut être sévère.

► Quelle entité créer ?

La filiale est la structure la plus engageante. L'entreprise crée une entité juridique locale, avec sa propre comptabilité, sa fiscalité et parfois un dirigeant résident selon les pays. Le modèle est plus lourd à mettre en place, mais il apporte aussi beaucoup plus de crédibilité auprès des grands clients entreprise et des autorités locales.



Fred de Gombert insiste particulièrement sur ce point en Allemagne, où disposer d'une vraie société allemande devient presque un prérequis commercial.

La succursale constitue une version plus légère. Elle reste juridiquement rattachée à l'entité française et permet d'opérer localement sans recréer une société totalement indépendante. Le montage est plus simple et moins coûteux, mais il peut limiter la crédibilité commerciale sur certains marchés et rendre le recrutement local plus complexe.

Enfin, beaucoup de startups commencent par externaliser toute la couche administrative via des acteurs spécialisés comme Pramex (société spécialisée dans l'accompagnement des entreprises à l'international). Ces prestataires prennent en charge la paie, la conformité juridique et la comptabilité locale, ce qui permet de tester un marché sans construire immédiatement une équipe finance et legal sur place. AB Tasty et Akeneo sont notamment passés par ce modèle lors de leurs premières ouvertures. Le coût unitaire est plus élevé qu'une gestion internalisée, mais la flexibilité est souvent jugée largement rentable en phase de test. La logique qui revient le plus souvent est simple : externaliser pour explorer, internaliser une fois la traction validée.

► Un droit du travail différent pour chaque pays

Le droit du travail varie radicalement d'un pays à l'autre, et la flexibilité d'embauche autant que de licenciement conditionne la viabilité économique d'un bureau local.

Le UK est le plus flexible. Fabrice Bernhard (Theodo) résume la pratique en image, au UK deux emails suffisent à licencier un salarié dans le bon cadre. Les deux premières années sont proches d'une période d'essai, et les coûts de séparation restent contenus. À l'opposé, l'Allemagne combine procédures longues, conventions collectives qui pèsent, et obligations vis-à-vis du *Betriebsrat* (comité d'entreprise) dès certains seuils d'effectif. La protection du salarié y est élevée, ce qui rend chaque embauche structurante.

La Belgique cumule plusieurs particularités. Le pays multiplie les types de contrats, facilite le recours au freelance mono-client, et impose des obligations sociales spécifiques comme la voiture de fonction et la mutuelle. La gestion des employés flamands et wallons ajoute des contraintes linguistiques.

Les charges sociales pèsent directement sur l'économie d'un bureau local. Fabrice Bernhard (Theodo) donne un ordre de grandeur précis sur le UK. « *Tu passes de 45 % de charges patronales en France à environ 14 %, ce qui représente malgré tout près de trois mois de salaire économisés sur une année.* » L'écart se compense en partie par

des loyers plus élevés à Londres. Pour les autres pays européens, les niveaux varient sensiblement et doivent être vérifiés au cas par cas avec un cabinet local. En pratique, il faut intégrer le coût total employeur, salaire plus charges plus avantages obligatoires, dans le business case pays, pas seulement le salaire brut.

► Stock options, un sujet déjà appréhendé

Les stock options sont l'un des chantiers les plus pénibles. Les BSPCE français, avantage non négligeable du modèle startup, qui offrent le meilleur traitement fiscal pour les salariés, ne sont pas attribuables aux employés basés à l'étranger. Donner des BSPCE à un salarié anglais ou espagnol crée des problèmes fiscaux à la fois pour le salarié et pour la boîte.

Sixte de Vauplane (Animaj) a donc basculé sur des BSA pour les équipes UK et Espagne. Le régime fonctionne, mais sans les avantages fiscaux des BSPCE, ce qui rend l'attribution moins attractive pour les salariés étrangers. Animaj a donc gardé les BSPCE pour les Français et utilise les BSA pour les autres, mais le résultat est inégalitaire au sein des équipes. Deux salariés au même poste ne reçoivent pas le même package effectif selon leur pays de résidence.

Rémi Aubert (AB Tasty) milite pour une harmonisation européenne. « *Il faut simplifier tout ce qui est stock options. Une flexibilité fiscale nationale, d'accord, mais un système assez harmonisé au niveau européen pour attirer et retenir les talents.* » Il va même plus loin en appelant à la création d'une structure juridique européenne unique. En l'absence d'un cadre commun, chaque ouverture de pays impose de mettre en place des dispositifs spécifiques, de coordonner des conseils juridiques locaux et de gérer des règles différentes d'un marché à l'autre, au prix d'une complexité administrative qui freine encore les ambitions européennes.



“ **Il faut simplifier tout ce qui est stock options. Une flexibilité fiscale nationale, d'accord, mais un système assez harmonisé au niveau européen pour attirer et retenir les talents.** ”

Rémi AUBERT

Cofondateur de AB Tasty

► Conformité réglementaire

Le RGPD est une réglementation européenne harmonisée, dont l'application pratique peut varier sensiblement selon les pays. Antoine Puymirat (Planity) l'a expérimenté : *« En Allemagne, par exemple, les utilisateurs font généralement preuve d'une vigilance accrue concernant le traitement de leurs données personnelles, ce qui peut se traduire par davantage de demandes d'information, d'exercice des droits prévus par le RGPD ».*



En Allemagne, par exemple, les utilisateurs font généralement preuve d'une vigilance accrue concernant le traitement de leurs données personnelles, ce qui peut se traduire par davantage de demandes d'information, d'exercice des droits prévus par le RGPD.

Antoine PUYMIRAT

Cofondateur de Planity

Le sujet n'est pas uniquement allemand. Les Pays-Bas et les pays nordiques ont également une lecture stricte.

Pour les activités régulées, opérer dans plusieurs pays européens depuis une seule licence : c'est le grand sujet européen.

Qonto, comme établissement de paiement, bénéficie du passporting de sa licence française. Un mécanisme qui permet à un acteur agréé dans un pays de la zone euro d'opérer dans les autres États membres, sans nouvelle licence locale. Huit pays. Un seul agrément.

« Pour soutenir notre croissance, il fallait aller vite. On a démarré avec une solution BaaS, puis on a investi dans notre propre techno. En 2018, on a obtenu notre agrément d'établissement de paiement, pour couvrir toute l'expérience client et nous étendre en Europe dès 2019. C'est aussi ce qui nous a permis d'intégrer Penta et Regate après leur acquisition. »

Steve Anavi (Qonto) nuance cependant la facilité de s'étendre d'un marché européen à un autre. « *Chaque pays continue d'avoir sa propre réglementation nationale, avec des exigences locales hétérogènes : règles de lutte contre le blanchiment, obligations relatives à l'établissement de succursales. Il y a encore du chemin pour un marché unique, avec des règles unifiées et lisibles d'un pays à l'autre. On en a fait l'expérience. Ça crée des délais opérationnels à anticiper.* »

La Suisse mérite une mention à part. Le pays impose notamment qu'une société étrangère active localement dispose d'un représentant ou dirigeant résident suisse. Pierre André (Wecasa), a découvert cette contrainte après son lancement sur le marché, avec des conséquences suffisamment lourdes pour devoir finalement se retirer du pays.

À QUEL MOMENT FAUT-IL SE POSER LA QUESTION DE L'ASSURANCE ?

Dans la plupart des expansions européennes, l'assurance intervient tardivement, souvent lorsque la question devient visible ou bloquante. En pratique, elle devrait être posée beaucoup plus en amont. Dès qu'une entreprise envisage d'ouvrir un nouveau pays, certains paramètres évoluent : la nature des contrats, les responsabilités vis-à-vis des clients, les obligations locales ou encore l'exposition des dirigeants. Ces changements ne sont pas toujours immédiats, mais ils se matérialisent généralement à des moments clés, signature d'un premier contrat important, recrutement local, ouverture d'une entité ou entrée d'investisseurs. Anticiper ces enjeux permet d'éviter des ajustements en urgence, souvent plus coûteux et moins efficaces. L'assurance n'est pas un sujet de fin de processus : elle fait partie des choix structurants qui accompagnent une expansion maîtrisée.

Source : Howden

► Fiscalité européenne

La fiscalité européenne progresse lentement vers l'harmonisation, mais reste l'un des sujets les plus fragmentés.

Le guichet unique TVA est la première avancée concrète. Cyril Haoudi (Perifit) souligne notamment l'impact opérationnel que cela a eu en interne pour le B2C : « *Le guichet unique pour la TVA, ça a été une énorme révolution pour mon équipe finance.* » Une seule déclaration TVA mutualisée pour plusieurs pays remplace les déclarations pays par pays qui s'accumulaient autrefois. Pour une scale-up B2C qui vend dans huit pays, le gain de temps administratif est considérable.





“ Le guichet unique pour la TVA, ça a été une énorme révolution pour mon équipe finance. ”

Cyril HAUDI

Cofondateur de Perifit

Le 28e régime européen est le grand chantier en discussion à la Commission européenne. L'objectif est de créer un statut d'entreprise unifié européen, qui faciliterait la création d'entreprises cross-pays et leurs opérations dans l'Union. Pour l'instant, le projet n'est pas finalisé, et son périmètre exact reste ouvert. Plusieurs fondateurs interrogés plaident pour aller au-delà du seul statut juridique et inclure la TVA, le droit du travail et les régimes de stock options.

Avant d'ouvrir un pays, il faut faire valider le montage par un cabinet local du pays cible et anticiper les coûts de sortie autant que les coûts d'entrée. Le cadre juridique européen reste éclaté, et le partenaire local est le seul moyen de naviguer les particularités fiscales, sociales et réglementaires qui restent.

4 - FINANCER UNE EXPANSION EUROPÉENNE

Les montants en jeu par pays sont plus faibles qu'aux États-Unis. Quelques centaines de milliers d'euros à un ou deux millions par marché suffisent parfois pour démarrer, contre les dix à vingt millions souvent évoqués pour adresser sérieusement les US. Multipliée par six ou huit pays, l'addition grimpe vite. Le chiffre d'affaires, lui, ne suit pas toujours. La question du financement ne se réduit donc pas à « *combien faut-il lever* ». La réflexion commence souvent par trois questions très concrètes : combien coûte réellement chaque pays, avec quel cash l'entreprise peut financer cette expansion, et combien de temps elle peut tenir avant de devoir relever.

Sur la première dimension, Claire Cano-Houllier partage des ordres de grandeur assez concrets. « *Ça nous a coûté un million sur la Belgique, deux millions sur l'Espagne... mais au final, ce n'est pas énorme parce qu'on s'est beaucoup débrouillés seuls.* ». Mais elle nuance immédiatement la lecture de ces montants : à ses yeux, l'expansion est restée relativement efficace en capital parce que l'équipe a internalisé une grande partie du travail au lieu de s'appuyer massivement sur des cabinets ou des structures externes.



“
Ça nous a coûté un million sur la Belgique, deux millions sur l’Espagne... mais au final, ce n’est pas énorme parce qu’on s’est beaucoup débrouillés seuls.
 ”

Claire CANO-HOULLIER

Cofondatrice de Hiflow

Les ordres de grandeur varient fortement selon le secteur et la trajectoire. Jean Moreau (Phenix) a financé son expansion européenne en Série A avec environ 15 millions d’euros levés dépensés sur un mix de “Make” et de “Buy”. Fred de Gombert (Akeneo) a levé 176 millions d’euros au total, dont 120 millions d’euros après le démarrage de l’expansion.

Le surcoût caché est l’angle mort de beaucoup d’expansions. Dans les modèles avec présence locale, chaque nouveau pays ajoute rapidement une couche de complexité : entité juridique, comptabilité locale, avocats, audits, déplacements réguliers et temps de coordination pour garder les équipes alignées. Aucune ligne ne paraît exorbitante prise isolément. Sur six ou huit pays, l’addition grimpe vite. Le chiffre d’affaires, lui, ne suit pas toujours. En pratique, il faut prévoir un coût fixe administratif annuel par pays, en plus des équipes opérationnelles, et l’inscrire dans le business case avant l’ouverture.

L’acquisition est l’autre voie de financement de l’expansion. Elle accélère, mais ne dispense pas de réussir l’intégration. Qonto a racheté Penta en Allemagne en 2022, deux ans après un lancement organique. L’acquisition a doublé la mise. Elle a réussi parce que la marque Qonto avait déjà validé l’attraction du marché.

Animaj suit une logique proche avec le rachat de Pocoyo, qui permet d’élargir rapidement son portefeuille de licences et d’accélérer sa stratégie internationale. L’acquisition réussit quand elle accélère un marché que la boîte a déjà compris. Elle devient risquée quand elle sert à ouvrir un marché inconnu.

L’expansion européenne ne se finance pas comme l’expansion américaine. Les tickets par pays sont plus petits, mais le nombre de pays à couvrir et la fragmentation des coûts locaux changent l’équation. Anticiper la cumulation et choisir les investisseurs en cohérence avec la trajectoire géographique sont les deux conditions d’une expansion qui ne dégrade pas la santé financière de la boîte.

HUIT FAÇONS DE LANCER UN PAYS

1. Le premier contrat avant le premier bureau. Signer un client dans le pays cible depuis Paris avant d'investir un euro sur place. Le contrat ancre la crédibilité, permet de recruter, valide l'hypothèse marché. (Akeneo, Planity, Qonto)

2. Le rail Amazon, pas de pieds sur place. Utiliser une marketplace globale comme canal d'entrée par défaut, toucher trente pays sans présence locale, localiser le contenu et la distribution seulement à maturité. (Perifit, Petit Bambou).

3. La communauté comme boussole. Lire la carte des installations *open source*, des téléchargements ou des demandes spontanées pour prioriser les pays. La traction préexistante choisit l'ordre des ouvertures. (Akeneo, WeWard).

4. Le commando nomade scandinave. Envoyer une équipe polyvalente de trois ou quatre personnes pendant six mois, pas de bureau, pas de recrutement local en dessous d'un seuil chiffré, lancement piloté depuis le siège. (Nextory).

5. L'expat biculturel, ancre unique. Un seul expat envoyé dans le pays, profil franco-X qui sert de *country manager* pour démarrer puis recrute lui-même l'équipe locale. (Hiflow).

6. Le trio commercial dès le jour 1. Déployer simultanément un commercial, un channel manager et un avant-vente sur place dès l'ouverture, marketing et customer success ajoutés à maturité. Réservé au B2B entreprise à cycles longs. (Akeneo, Theodo)

7. Paris au centre, bilingues en relais. Garder 90% des fonctions au siège avec des profils bilingues, n'envoyer sur place que les commerciaux terrain quand ils sont indispensables, éviter à tout prix la mini-entité autonome. (Wecasa, Planity, WeWard)

8. L'acquisition pour rentrer dans un marché installé. Acheter plutôt que créer quand le marché est mûr, fragmenté ou occupé par un acteur dominant. M&A comme raccourci de pénétration, à condition d'avoir compris le marché avant l'achat. (Qonto/ Penta en Allemagne, Animaj/Pocoyo en Espagne)



L'expansion européenne n'est ni un passage obligé, ni une version "*simple*" de l'international. C'est un projet stratégique à part entière. La vraie question n'est jamais seulement "*faut-il y aller ?*", mais dans quels pays, à quel moment, avec quel modèle... et à quel coût d'opportunité.

Les entretiens font ressortir trois invariants : un *playbook* suffisamment industrialisable avant de se déployer, un premier recrutement local extrêmement exigeant, et une organisation qui garde les équipes pays connectées au siège.

Pour reprendre la métaphore de la partie d'échecs évoquée au début de ce guide, gagner ne consiste pas à avancer sur tous les plateaux en même temps. Il faut savoir lesquels ouvrir, dans quel ordre, et garder suffisamment de discipline pour préserver sa capacité d'exécution à chaque nouveau coup.

GALION

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 3M€ 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.



À propos de Howden France

Fort de ses 700 collaborateurs, Howden France accompagne les PME, ETI et grands comptes, en France comme à l'international, avec des expertises de premier plan en IARD et Protection Sociale.

Howden France est le courtier spécialisé des professions de la Tech. Face à la hausse des risques cyber, aux évolutions réglementaires et aux défis technologiques, votre entreprise est fortement exposée. Howden vous accompagne avec une protection sur-mesure, de l'audit de vos risques à la souscription des polices et la gestion de vos sinistres.

En tant que membre du Galion Project, nous vous proposons une étude personnalisée : identification de vos besoins ; audit de votre couverture actuelle ; sollicitation du marché permettant de répondre à vos obligations réglementaires (en France et en Europe) ; solutions d'assurance dédiées et comparées.

Nos équipes interviennent également sur un large éventail de risques : construction, crédit-caution, cyber, climatique, dommages aux biens, flotte automobile, fusions & acquisition, lignes financières, maritime & transport, paramétrique, réassurance, responsabilité entreprise et dirigeants, risques politiques, assurance de personnes (santé, prévoyance, retraite, accident du travail et maladies professionnelles, chômage des dirigeants) - et les adaptent au secteur Tech.

À propos de Howden Broking Group

Howden Broking, qui fait partie du groupe Howden, est l'un des principaux fournisseurs indépendants de courtage en (ré)assurance, de conseil en risques et de conseil en avantages sociaux. Howden dont le siège social est situé au Royaume-Uni, opère dans 115 pays : en propre dans 56 pays, via ses entités en Europe, en Asie, en Afrique, en Amérique latine, dans le Pacifique et au Moyen-Orient et le reste via son réseau de partenaires locaux. Fondée en 1994, Howden emploie aujourd'hui plus de 22 000 personnes dans le monde.

REMERCIEMENTS

The Galion Project

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

Les membres du Galion :

Pierre André (Wecasa)
Steve Anavi (Qonto)
Rémi Aubert (AB Tasty)
Yves Benchimol (WeWard)
Fabrice Bernhard (Theodo)
Benjamin Blasco (Petit Bambou)
Claire Cano-Houllier (Hiflow)
Hugues Décosse (Qantum)
Fred de Gombert (Akeneo)
Sixte de Vauplane (Animaj)
Cyril Haoudi (Perifit)
Hélène Mérillon (Youboox puis Nextory)
Jean Moreau (Phenix)
Antoine Puymirat (Planity)
Johan Ricaut (Shopopop)

Notre partenaire :



Jean-Guibert Ciavaldini, Directeur du Secteur Tech, Howden France
Anais Noël, Directrice internationale, Howden France

Conception/rédaction :
Claire-Hélène Génin

Réalisation graphique :
Sarah Caussade

The Galion Project
81, Rue Réaumur
75002 Paris
www.thegalionproject.com

Juin 2026

