

Les clés pour réussir son expansion en Allemagne

L'Allemagne, ce voisin qui nous paraît si lointain... Nombreuses sont les startups qui lorgnent outre-Rhin pour se développer à l'international. Comment aborder ce marché particulier ? Les explications de Mounir Laggoune, country manager de la zone DACH chez Trainline.

Temps de lecture : minute

24 janvier 2020

Article initialement publié en mars 2019

"Que dois-je absolument savoir avant de me lancer en Allemagne ?", "Est-ce que je dois ouvrir un bureau à Berlin ?", "J'embauche un country manager ?" ... Je ne compte plus le nombre de fois que des entrepreneurs m'ont posé ce genre de questions. Il faut dire qu'avec 80 millions d'habitants, le plus gros PIB de la zone euro et un florilège de grands groupes internationaux, PME spécialisées et boîtes Tech, l'Allemagne est souvent le premier marché que regardent les startups françaises cherchant à s'internationaliser. Or beaucoup finissent par s'y casser les dents et n'arrivent jamais à profiter du potentiel qu'offre notre voisin d'outre-Rhin.

En tant que country manager Allemagne, Suisse et Autriche chez Trainline, j'ai eu la chance d'ouvrir l'Allemagne en partant de zéro (ou presque). Aujourd'hui, le pays fait partie de nos plus gros marchés. Cet article est un condensé de tout ce que j'ai appris durant ces années. Il vous aidera à préparer, lancer et développer votre startup de façon pérenne en Allemagne tout en évitant les pièges les plus courants. Il s'adresse à la fois à des entrepreneurs, des country managers, des

business développeurs ou toute personne participant de près ou de loin au développement du marché allemand. *Auf geht's* !

À faire avant de se lancer

1) Embaucher un native speaker

Un membre de votre équipe a fait LV2 allemand ? Banco ! Vous lui demandez de préparer votre lancement en Allemagne : traduire le produit, écrire le communiqué de presse de lancement, répondre aux premiers mails des clients, engager la conversation avec des partenaires locaux... Ce qui paraît être une solution pas chère à court terme se révélera vite un frein à votre croissance.

La clef de voûte d'un lancement réussi en Allemagne est l'embauche d'un·e Allemand·e. Il vous faut quelqu'un qui a déjà vécu sur place, comprend la culture, connaît votre industrie et sait mettre les mains dans le cambouis. En fonction de votre structure organisationnelle, cette personne pourrait être un country manager ou un business development manager. D'expérience, et je prêche un peu pour ma paroisse, les country managers ont tendance à avoir plus d'impact. Leur périmètre étant plus large, ils ont la liberté nécessaire pour faire changer les mentalités en interne et faciliter la transition d'une startup concentrée sur la France vers une organisation résolument internationale. Je reviendrai sur ce point un peu plus tard.

Embaucher un country manager allemand peut se révéler difficile et les bons profils se font rares. Cela sera d'autant plus vrai si vous n'avez pas prévu d'ouvrir un bureau en Allemagne. Je vous conseille fortement de faire appel à la communauté allemande en France (tel que l'excellent DCFA qui organise régulièrement des meetups à Paris). Sinon, LinkedIn

est probablement le meilleur moteur de recherche pour trouver des profils intéressants. Comme pour tous les profils rares, les candidats seront probablement déjà en poste, ce qui pourra rapidement faire grimper la note lorsqu'il s'agira de faire une offre.

2) Localiser votre produit

Une fois le candidat idéal embauché, une de ses premières tâches sera de "localiser" le produit. La localisation ne se limite pas à la traduction, c'est l'ensemble des tâches nécessaires pour adapter votre produit à un nouveau marché.

Traduction

L'allemand est une langue difficile à apprendre et sa prononciation peut donner des sueurs froides. La structure grammaticale, basée sur les déclinaisons, a plus en commun avec le latin que le français. Et que serait l'allemand sans ses mots à rallonge ? Oui, "Grundstücksverkehrsgenehmigungszuständigkeitsübertragungsverordnung" existe vraiment. Il est donc primordial d'avoir un produit flexible qui pourra s'accommoder de ces spécificités.



La phrase suivante, aussi appelée clef de traduction, illustre parfaitement pourquoi : "Emmanuel Macron a envoyé une demande d'achat expirant

le 03.04.2019 à 9h23". Sous le capot, cette phrase pourrait être retranscrite de deux façon différente dans le code :

- clef flexible: *{requesterName} sent a purchase request expiring on the %A %d %B at %H:%M*
- clef concaténée :
ui.requesterName + ui.purchaseRequest + ui.expiryTime

La clef flexible permettra aux traducteurs de facilement adapter la phrase aux spécificités de l'allemand (ou de toute autre langue) en changeant par exemple l'ordre des mots. À l'inverse, la clef concaténée est rigide et difficile à changer, surtout quand ces clefs (ui.requesterName par exemple) sont utilisées dans plusieurs parties du produit et dans des contextes différents. Maintenir un produit multi-langues avec des clefs concaténées peut vite devenir ingérable, à éviter à tout prix !

Revenons-en à notre exemple : dans la traduction allemande, l'ordre a été inversé et contrairement à la version française, %Hh%M n'est désormais plus à la fin de phrase : *{requesterName} hat eine Kaufanfrage, die vor %A %d %B um %Hh%Mbestätigt werden muss*

Vous l'aurez compris, les clefs flexibles sont indispensables. N'oubliez pas que chaque nouvelle mise en production peut contenir son lot de nouvelles clefs, la traduction deviendra vite un job à plein temps. Il est indispensable d'internaliser ce travail afin d'en garantir la qualité et de maintenir un ton cohérent dans vos différentes langues.

Format & Typographie

- Heure : hh:mm (ex: 20:10)
- Devise : utilisez soit " xx € " ou " xx EUR ", avec un espace entre le prix et la devise

- Guillemets : „*Ceci est une citation allemande*“
- Dates : dd.mm.yy. Si vous souhaitez indiquer le jour, vous pouvez l'écrire en toutes lettres.

Il y a des librairies open-source comme ICU4U qui permettent de facilement implémenter le formatage des dates à travers différents pays, ce qui peut rudement faciliter votre tâche.

- Ton : Afin d'être à la fois humain tout en restant courtois, je recommande de s'adresser aux clients avec " Sie " suivi de leurs prénoms :

Hallo Ralf, vielen Dank für Ihre Nachricht.

Bonjour Ralf, merci pour votre message.

Évitez le "du", trop familier, et le "Herr/Frau", trop formel.

Respect de la vie privée

Un des clichés allemands qui a la vie dure concerne leur quasi-obsession du respect de la vie privée, et pour cause : les Allemands y sont extrêmement attachés. À raison. Il est donc indispensable d'être dans les clous.

Impressum

Cette page, obligatoire en Allemagne, peut être apparentée aux mentions légales. Elle doit comporter une série d'informations sur votre entreprise (nom, statut social, adresse, numéro de téléphone, etc.) et être accessible via votre footer. Ne pas l'afficher vous expose à une amende pouvant atteindre 50 000 euros. Croyez-moi, il y a des gens qui iront vérifier que cette page est bien disponible sur votre site.

Protection des données/CGV

Ces sections ne sont pas spécifiques à l'Allemagne, mais doivent néanmoins être traduites.

"Abmahnungen"

Une grande spécialité allemande qui consiste à envoyer des avertissements aux associations de défenses des consommateurs, régulateurs, banques ou tout autre autorité afin de se plaindre de votre service. Ces associations pourront ensuite se retourner contre vous. Cette méthode est particulièrement populaire auprès de clients en colère. Si vous en recevez, ne paniquez pas : vérifiez que vous êtes dans votre bon droit et répondez poliment pour calmer les esprits.

Paielements

Si vous pensez que les Allemands utilisent autant la carte bancaire que les Français, vous vous fourrez le doigt dans l'œil. Sans liquide sur vous au moment de payer, vous serez bien souvent obligé de battre en retraite vers un distributeur, surtout dans les restaurants branchés de Berlin. Selon les historiens, cette culture du liquide trouve ses racines dans l'hyperinflation qui a traumatisé une génération entière durant la République de Weimar.

Pour régler leurs achats en ligne, les consommateurs allemands font aussi bande à part. Des noms comme SEPA DD, Sofort ou Giropay ne vous évoquent peut-être rien mais ces moyens de paiement sont pourtant extrêmement populaires outre-Rhin. Voici un rapide tour d'horizon de ce dont vous devez, ou non, proposer en plus du paiement par CB :

- Paypal : le service créé par Peter Thiel a connu une croissance explosive en Allemagne au début des années 2000, notamment en profitant formidablement de son intégration avec Ebay. Il reste extrêmement populaire et capture 15% des paiements en ligne allemands. Indispensable.
- Sofort/Giropay/Paydirekt : méthodes de transfert bancaire qui s'intègrent dans votre flow de paiement via une Webview. L'avantage

principal est que grâce à cette Webview, le client paye toujours sur la page Sofort/Giropay/Paydirekt de sa banque, et ce peu importe le marchand. Cela a tendance à beaucoup rassurer les clients. Moins onéreuses que Paypal pour les marchands, ces méthodes affichent également des taux de fraudes/chargeback relativement faibles. Inutile d'en ajouter plusieurs, l'une d'elles suffira. Léger avantage à Paydirekt, en forte progression depuis 2018. Il offre l'avantage d'être intégré à toutes les Sparkassen, les banques locales allemandes.

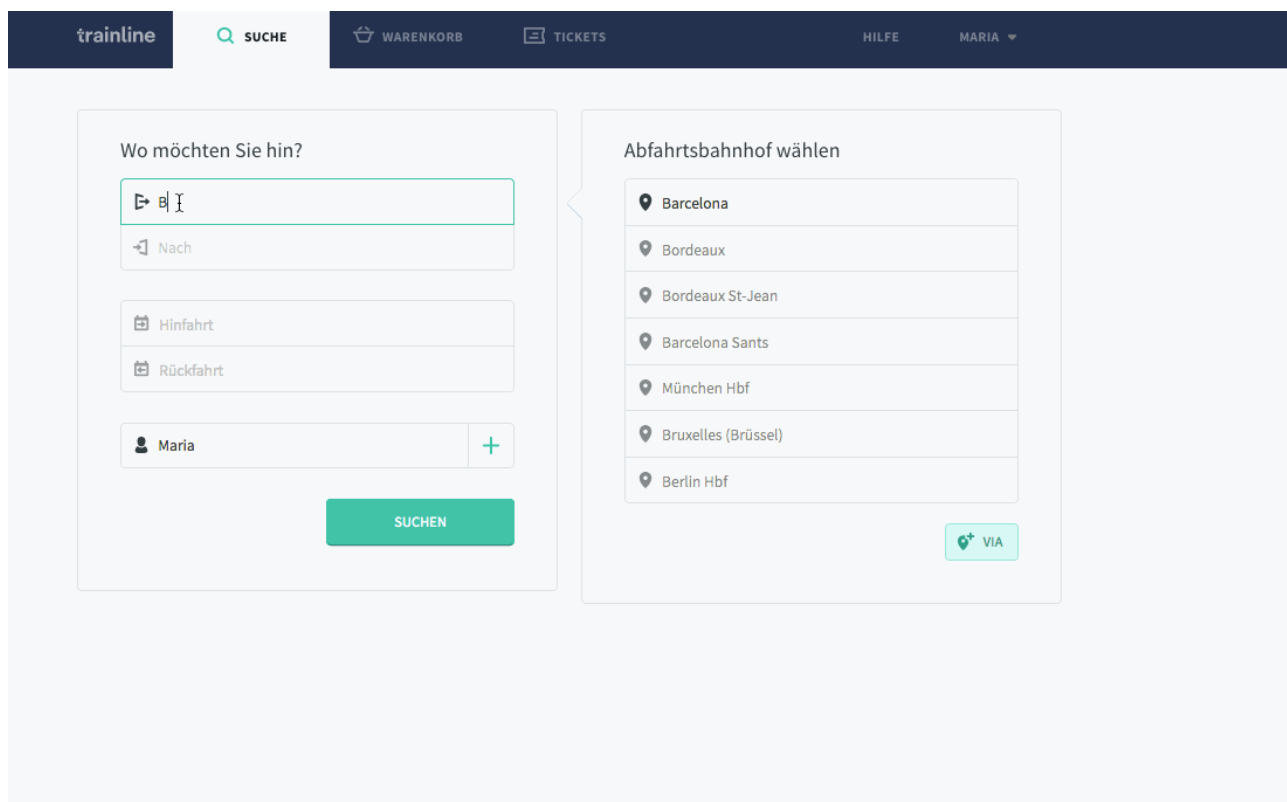
Indispensable

- SEPA DD (anciennement "*Lastschrift*") : le client signe un mandat qui donne le droit au marchand de venir prélever son compte. Uniquement compatible avec les comptes EUR. Popularisé par la vente par correspondance, il est en perte de vitesse et peu utilisé par les clients jeunes. Avec un chargeback pouvant aller jusqu'à 13 mois (!), je vous le déconseille fortement. À éviter.
- Paiement sur facture : les clients règlent la facture une fois les biens reçus. Très populaire auprès des marchands de biens physiques. Klarna est très fort sur ce secteur. Indispensable (pour la vente de biens physiques).
- "*Vorkasse*" : les clients passent leur commande et ont généralement 7 jours pour payer la somme due par virement bancaire. La commande est expédiée après la réception des fonds. Cela implique souvent des processus de réconciliation manuels. À éviter.

Il y a une multitude d'autres moyens de paiement moins importants et populaires. Afin d'être certain de ne rien rater, je vous conseille tout de même de regarder ce qu'offrent vos concurrents. Choisissez un PSP dont l'offre va vous permettre de rapidement ajouter des moyens de paiements locaux. D'expérience, Stripe et Adyen font parfaitement l'affaire.

FAQ

Afin de rapidement construire une bibliothèque d'articles pertinents de FAQ, traduisez les 10 articles français les plus lus et adaptez-les si nécessaire. Une bonne FAQ est claire, concise et comprend des GIF illustrant votre propos (Giphy Capture est un outil formidable pour cela). Ajoutez de nouveaux articles en fonction des questions récurrentes à votre service client.



The screenshot shows the top navigation bar of the trainline website with the logo and links for 'SUCHE', 'WARENKORB', 'TICKETS', 'HILFE', and 'MARIA'. Below the navigation bar, there are two main search panels. The left panel, titled 'Wo möchten Sie hin?', contains a search input field with 'Bj I', a 'Nach' button, and options for 'Hinfahrt' and 'Rückfahrt'. Below these are a user profile 'Maria' and a '+', and a green 'SUCHEN' button. The right panel, titled 'Abfahrtsbahnhof wählen', lists several stations: Barcelona, Bordeaux, Bordeaux St-Jean, Barcelona Sants, München Hbf, Bruxelles (Brüssel), and Berlin Hbf. A 'VIA' button is located at the bottom right of this panel.

Gage de confiance

Vous avez certainement déjà croisé ces badges, labels ou certifications qui bardent les sites allemands. Très appréciés des entreprises, ils peuvent être divisés en deux grandes catégories :

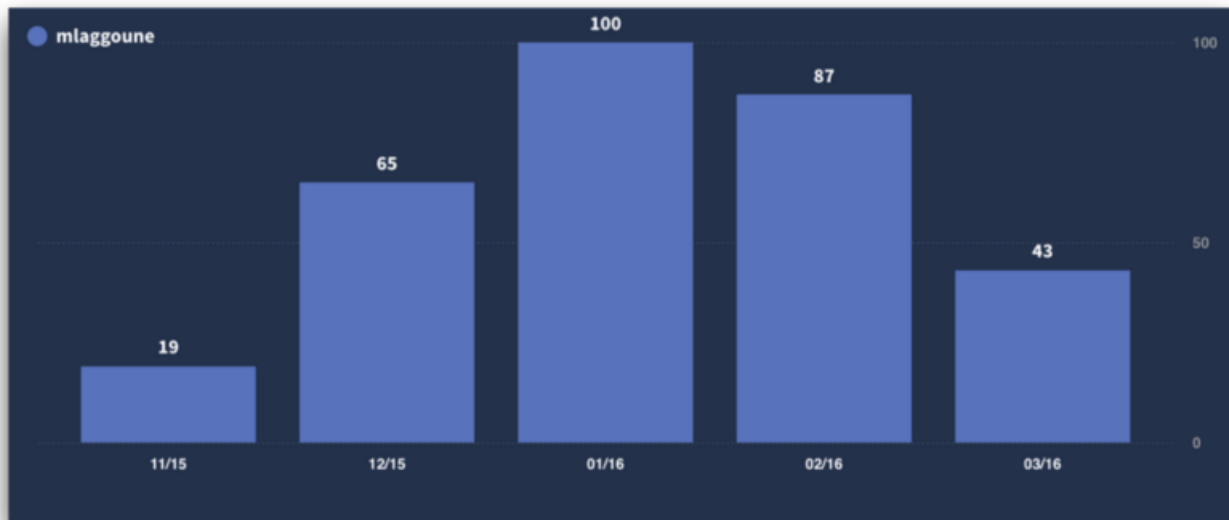
- Avis clients : des sociétés comme Ekomi ou Trusted Shops proposent aux marchands de collecter l'avis de leurs clients après l'achat afin

d'afficher une moyenne (généralement flatteuse) sur leur site. En plus de cela, elles effectuent un (rapide) audit des marchands. Ces solutions offrent deux grands avantages : afficher un widget avec sa moyenne sur son site afin de rassurer les nouveaux visiteurs et utiliser la note sous forme d'étoiles à ses pubs Adwords et résultats de recherches organiques. Empiriquement, les résultats et pubs avec ces étoiles affichent des meilleurs CTR (clic through rate) que sans. L'intégration technique est simple et ces solutions fonctionnent pour toutes les langues. À considérer.

- Certifications : "TÜV" (*Technischer Überwachungsverein*) est une institution en Allemagne. Les entreprises souhaitant être certifiées se soumettent à un audit assez poussé de leurs process. Une fois l'audit passé, elles pourront se vanter d'être certifiées aux normes ISO et afficher le logo TÜV sur leurs emballages. Depuis quelques années, TÜV offre également ses services aux plateformes en ligne. Très chères, ces certifications offrent peu de retombées. À éviter.

3) Soyez à l'écoute de vos clients

Oubliez les études de marché coûteuses et les instituts de recherches ! Lorsqu'on se lance, la meilleure façon de comprendre ce que veulent les clients, c'est de faire du service client. Lorsque j'ai rejoint Trainline (Captain Train à l'époque), nous n'avions pas de support client dédié aux germanophones. Je me suis immédiatement mis en quête d'un bon profil pour ce poste. Comme expliqué au début de cet article, trouver une personne dont la langue maternelle est l'allemand à Paris est tout sauf évident, surtout pour un poste au support client. Voyant les tickets clients s'empiler, je n'ai pas eu d'autre choix que de m'en occuper moi-même. Et devinez quoi ? J'ai trouvé ça génial !



Tous les jours, je recevais des suggestions, des plaintes, des signalements de bugs de la part de nos *early adopters*. J'ai passé énormément de temps à échanger avec eux afin de mieux cerner leurs attentes, savoir ce qu'ils pensaient de nos concurrents, ce qui manquait dans le produit, etc. Dans les faits, j'ai passé cinq mois à faire une enquête client, gratuitement, tout en gérant le support. Ces premiers clients sont bien souvent devenus des ambassadeurs de notre service et ont convaincu leurs familles et amis de devenir clients à leur tour. Cette technique ne "scale" pas, mais elle permet de créer une excellente base pour démarrer. *Fun fact* : j'ai même reçu des remerciements personnels dans des avis App Store.

S'occuper de service client tout en ouvrant un pays n'est évidemment pas gérable *ad infinitum*, il est donc indispensable de prévoir ses embauches en amont. Le premier membre du support devra avoir une bonne plume, écrire sans faute et être prêt à monter une équipe au fur à mesure du développement des ventes. Il pourra également s'occuper des traductions.

4) Devenez l'Évangéliste

En tant que Country Manager d'un nouveau pays, vous constaterez que votre marché n'aura bien souvent pas la priorité en interne. Et pour cause, sa part dans le chiffre d'affaires global de votre startup est probablement faible, voire insignifiante. Ce sera votre mission de convaincre vos collègues que l'Allemagne a un fort potentiel : préparez-vous donc à prêcher la bonne parole ! Dès que vous vous sentez à l'aise dans votre nouveau rôle, organisez une présentation sur votre marché pour tous les collaborateurs.



Voici une liste des sujets à couvrir :

- introduction sur l'Allemagne (système politique, chiffres clefs,

- économie, la coiffure de Toni Kroos),
- le marché online,
- votre marché (la partie la plus importante),
- vos concurrents,
- l'équipe allemande de votre startup,
- état des lieux de vos activités en Allemagne (ce qui a déjà été fait, ce qui reste à faire),
- la stratégie pour conquérir le marché,
- la roadmap (business et technique).

Maintenant que vos collègues sont devenus des experts de l'Allemagne, vous devez vous assurer que les futures nouvelles recrues le deviendront également. Chez Captain Train, la formation occupait une place prépondérante dans l'agenda des nouvelles recrues, mais elle était principalement axée sur la France (le marché historique). Ajouter une session obligatoire sur l'Allemagne et, plus tard, sur la zone DACH m'a permis de m'assurer que les nouveaux capitaines aient également les clés pour comprendre ces nouveaux marchés.

Lancez-vous !

Maintenant que vous êtes fin prêt·e, il s'agit de lancer votre produit en Allemagne. Voici une suggestion de plan, en quatre temps.

Phase 1 : les fondations

Dès votre arrivée dans votre nouveau poste, rencontrez vos collègues, passer du temps avec eux, participez à tous les événements internes.

Testez le produit de fond en comble, documenter toutes vos recherches.

Même si vous êtes une pépite de la French tech, il y a de fortes chances que personne ne connaisse votre startup en Allemagne, vous partez donc de 0. Documentez-vous sur votre marché, lisez tout ce que vous pouvez et allez parler à des gens qui s'occupent de l'Allemagne dans d'autres startups afin d'avoir leur feedback. Une fois que vous vous sentez prêt, faites la présentation abordée un peu plus haut.

L'acquisition client est la clef de votre réussite, il faut donc l'amorcer dès que possible. Concentrez-vous sur les canaux d'acquisition qui sont généralement les plus efficaces :

- SEO : le retour sur investissement pour le SEO est asynchrone, d'où l'importance de commencer à créer du contenu dès que possible. Commencez par identifier les mots- clefs qui ramènent le plus de trafic à vos concurrents en utilisant des outils comme Searchmetrics ou Similarweb. Identifiez ceux qui génèrent un nombre important de recherches sans pour autant être trop concurrentiels (typiquement, " voiture " ne fera pas l'affaire, bien trop concurrentiel). L'idéal est d'en trouver 5 et de faire appel à des freelancers pour commencer à produire du contenu optimisé pour les moteurs de recherche. Vous trouverez des gens très compétents sur Upwork.
- SEM : mettez à profit le travail effectué pour le SEO et lancez quelques Ad Groups autour de vos mots-clefs. Commencez petit, 4 Ad Groups suffisent, et suivez la performance de façon hebdomadaire. N'hésitez pas à faire des A/B tests sur les " Ad copy ". Si vous n'avez pas d'équipe SEM en interne, faites appel à un freelancer pour mettre en place ces premières campagnes. Dans l'idéal, cette personne connaît déjà votre industrie. Cela vous fera gagner beaucoup de temps.

Phase 2 : Larguez les amarres !

L'Allemagne est une fédération, ce qui la rend bien plus décentralisée que

la France. Il y a 15 villes de plus de 500 000 habitants (contre 3 en France). Choisir votre bureau peut se révéler ardu, il dépendra en vérité en grande partie de vos interlocuteurs. Capitale, centre de la politique et résolument orienté vers l'international, Berlin est généralement un bon choix. Munich et sa puissante économie offre également beaucoup d'avantages, surtout si vous travaillez dans la mobilité (BMW et Flixbus y sont basés, Daimler n'est pas très loin, à Stuttgart). Enfin, si vous êtes dans la Fintech, le centre financier qu'est Francfort peut être une bonne idée. Le principal est que vous soyez proche de vos partenaires, de votre industrie et des talents.

Louez une place dans un coworking et développez votre réseau. Emmenez des personnes clefs de votre startup (CEO, produit, marketing) avec vous pour quelques semaines afin qu'ils " vivent " votre marché. Utilisez votre bureau pour organiser des meetups et faire des entretiens plus poussés avec des clients.

Si votre produit n'est pas encore disponible en Allemagne, il est maintenant temps de le lancer ! Afin d'avoir des retours clients, allez à leur rencontre. J'ai passé beaucoup de temps dans des gares allemandes afin de parler à des voyageurs, leur demander leur avis sur notre produit, comprendre leurs attentes, etc. Croyez-moi, tout le monde à quelque chose à dire sur les trains lorsque vous les interrogez dans une gare...

Une fois que vous aurez collecté assez d'avis, allez voir votre équipe produit avec une liste de fonctionnalités nécessaires pour l'Allemagne, classées par importance.

Embauchez une agence de presse qui connaît votre industrie et possède de bons contacts dans les médias qui vous intéressent. Évitez les agences internationales : votre budget ne vous permettra pas d'avoir accès à leurs meilleurs agents. D'expérience, les agences les plus efficaces sont les grandes agences " boutiques ". Insistez pour travailler directement avec

le/la fondateur·trice, ce sont généralement eux qui ont le meilleur réseau. Le coût mensuel (*retainer*) est généralement plus bas qu'en France ou au Royaume-Uni, donc n'hésitez pas à négocier. Afin de pouvoir rapidement changer d'agence, ne signez pas de contrat avec un préavis supérieur à 6 semaines.

Phase 3 : Le lancement

Organisez votre soirée de lancement avec votre agence de presse. Invitez les journalistes influents dans votre industrie, des influenceurs, des politiques (si pertinents), d'autres startups évoluant dans votre secteur ainsi que vos meilleurs clients. Votre équipe dirigeante et l'équipe Allemagne devront également être présentes. Évitez les longs discours et rendez l'événement interactif. La meilleure façon d'obtenir une bonne presse pour votre lancement, c'est de faire tester votre produit ! Organisez des ateliers pour que les participants puissent bien comprendre votre offre.

Maintenant que vous connaissez l'écosystème local, organisez des meetups réguliers et donnez des *talks*. Votre agence peut vous aider à obtenir des créneaux dans les grands événements Tech, mais les meilleures opportunités viendront de votre propre réseau.

Les partenariats peuvent être une manière très économique de gagner de nouveaux clients. Cependant, les négociations peuvent être longues et l'implémentation difficile. Ne perdez pas de temps à négocier des partenariats qui ne n'auront pas un impact significatif sur votre business.

Phase 4 : L'accélération

Si vos chiffres sont bons, commencez à agrandir votre équipe.

Commencez par embaucher quelqu'un pour le marketing/presse et une personne au support. Faites du lobbying en interne pour une organisation par pays : avoir un product manager et des développeurs dédiés à votre pays vous permettra d'aller bien plus vite.

La question d'ouvrir un bureau local commencera certainement à se poser. Ne vous voilez pas la face : embaucher des collaborateurs allemands en grand nombre à Paris deviendra vite compliqué, alors autant sauter le pas dès maintenant et déménager en Allemagne.

Lorsque vous aurez décidé de partir en Allemagne, il faudra certainement monter une filiale de droit allemand. Cela vous sera même avantageux dans des industries où la politique joue un rôle prépondérant. Dans d'autres cas, cela sera même indispensable (par exemple pour obtenir un agrément local). N'essayez pas de faire des économies de bouts de chandelles et offrez-vous un bon avocat pour monter la structure.

Bonus : Autriche et Suisse

Lorsque votre activité allemande sera bien établie, vous pourrez vous tourner vers les deux autres pays germanophones (trois si l'on compte l'Est belge), la Suisse et l'Autriche. Bonne nouvelle : vous allez pouvoir réutiliser une grande partie de votre travail sur l'Allemagne dans ces deux pays, devenir country manager DACH sera donc une suite logique.

Autriche

Idéalement placée entre l'Europe continentale et l'Europe de l'Est, l'Autriche est un marché très dynamique. Hormis quelques termes très spécifiques, vous pourrez reprendre vos traductions allemandes mot pour mot. Autre bonne nouvelle : les clients payent principalement en CB, vous n'aurez donc pas besoin d'ajouter des moyens de paiement locaux.

Suisse

Dotée d'un des PIB/habitant les plus élevés au monde, la Suisse est un marché très intéressant. Un des challenges inhérents au pays est d'avoir trois langues officielles : l'allemand, le français et l'italien. Même si l'allemand est le plus parlé, vous aurez besoin des trois afin de couvrir tout le territoire. L'allemand suisse comprend beaucoup de termes spécifiques, faites vos recherches en amont pour ne pas faire de boulette. Un exemple : les suisses allemands ne disent pas "*Bahnticket*" (billet de train en allemand), mais "*Billette*". Jetez un coup d'œil du côté de vos concurrents locaux afin de vous assurer de ne rien rater.

Ces conseils sont basés sur mon expérience, il ne sont donc pas forcément applicables à toutes les startups ni à tous les marchés. J'ai principalement travaillé sur le lancement des startups d'e-commerce B2C, des entreprises B2B feront face à des challenges très différents.

Expérimentez, innovez, testez et n'hésitez pas à demander de l'aide. Si j'ai appris une chose lors cette aventure, c'est que la majorité des gens, même les plus occupés, prendront du temps pour vous aider. Pourquoi ? Parce qu'ils sont également passés par là. *Viel Glück* !

