

Quels sont les secrets des PME internationales à forte croissance ?



Quelles sont les compétences spécifiques développées par les PME qui réussissent à créer des dynamiques de croissance à l'international ? Les réponses de Véronique Favre-Bonté, professeur en management et entrepreneuriat international à l'Université Savoie Mont Blanc, et de Pierre-Louis Meuric, doctorant en sciences de gestion.

Comment avez-vous travaillé pour tenter de percer les secrets des PME qui réussissent à pérenniser avec succès leurs activités à l'international ?

Il est difficile de trouver des « recettes », chaque PME est spécifique. On peut néanmoins essayer d'identifier des « ingrédients », des éléments saillants, qui vont pouvoir être réutilisés par d'autres entreprises. Nous avons pris le parti de nous focaliser sur le dynamisme des organisations. Bien sûr, les clés du succès des PME à l'international dépendent aussi d'autres critères, comme le profil du dirigeant, la composition de son équipe, le réseau... Autant de facteurs de succès largement traités par la littérature académique. Nous avons choisi d'aller vers un champ d'exploration plus nouveau, en nous focalisant sur des éléments qui permettent d'instaurer une dynamique de croissance. Nous nous intéressons pour cela à des « *entreprises à internationalisation rapide et précoce* » (EIRP ou EIF en anglais, *Early Internationalising Firms*). Des entreprises qui partent à l'international dans les trois ans suivant leur création et qui affichent de fortes croissances, de l'ordre de 20 %, par an, sur au moins trois années successives.

Quels sont les principaux facteurs influençant la forte croissance internationale ?

On sait que l'internationalisation réussie des PME passe par la présence de certaines ressources, humaines, organisationnelles, financières, de réseau, etc. Mais cette approche par les ressources, même si elle est intéressante, nous paraît aujourd'hui trop statique. C'est pourquoi nous cherchons à identifier les compétences qui permettent à ces entreprises d'être suffisamment flexibles pour évoluer avec succès dans l'environnement concurrentiel de leurs marchés étrangers. Notre recherche vise à repérer ces « capacités dynamiques » et à comprendre comment elles s'articulent entre elles et comment elles sont managées pour générer une croissance internationale durable. Nous avons étudié 18 entreprises des régions Bretagne et Auvergne Rhône-Alpes, de divers secteurs d'activités (software, hardware, alimentation, ingénierie), sélectionnées pour leur dynamisme international. Des PME créées entre 1985 et 2007 et employant entre 11 et 230 personnes.

Quelles sont les « capacités dynamiques » que vous avez pu repérer ?

Nous avons identifié trois grandes catégories. La première, *l'international sensing*, permet à l'entreprise de repérer des opportunités ou des menaces. La deuxième, *l'international seizing*, est la capacité à saisir ces opportunités ou à réagir à ces menaces. Enfin, *l'international transforming* est la capacité à transformer l'organisation. Nous pouvons également identifier les éléments constitutifs, les « micro-fondations », de chacune de ces catégories de capacités dynamiques.

Pour *l'international sensing*, les EIF se focalisent d'abord sur leur veille à l'international. Une veille partagée, collaborative et transversale. De plus, elles initient et implémentent un processus d'apprentissage expérientiel, en s'entourant d'un certain nombre d'acteurs afin d'interagir avec eux et de générer de la connaissance. En général, cette interaction se déroule face au premier concerné, le client. Cela permet à l'entreprise de bénéficier de nombreux feedbacks sur ses produits. Les EIF vont aussi construire un état d'esprit pragmatique à l'international : issu de l'entrepreneur, il est transmis à tous les membres de l'organisation.

Pour l'*international seizing*, ces entreprises vont mettre en place un processus de prototypage rapide sur le modèle des start-ups, en utilisant notamment la méthode *lean*. Elles vont essayer en permanence de modifier leur produit pour mieux répondre aux besoins du client. Ce qui va leur permettre de développer rapidement leurs gammes de produits et de mieux répondre aux attentes de différents marchés. Ensuite, les EIF vont être particulièrement agiles ou flexibles. Une agilité organisationnelle qui leur permet de redéfinir rapidement leur feuille de route ou de saisir des opportunités. L'agilité de ces entreprises naît de l'utilisation de la méthode AGILE, mais aussi d'une culture d'entreprise tournée vers l'innovation. Enfin, ces entreprises ont la volonté d'établir une feuille de route à l'international, de planifier leur internationalisation. Sur certains marchés, elles vont ainsi prévoir leur entrée un ou deux an(s) à l'avance, afin par exemple de développer certaines technologies particulières ou de former des alliances. Ce pragmatisme intégrant les enjeux locaux est payant.

Enfin, pour l'*international transforming*, les EIF vont enclencher une dynamique de réseau pour favoriser leur internationalisation et renouveler leurs compétences. Ce réseau se construit avec des acteurs situés à l'étranger, mais aussi sur le marché domestique, via l'externalisation de certaines activités. Ces entreprises vont ainsi s'établir plus vite sur les marchés visés et déployer plus facilement leurs ressources. Elles vont également améliorer leur maturité internationale tout au long de leur trajectoire, en développant continuellement leurs compétences (nouvelles langues, familiarisation avec de nouvelles législations, les techniques du commerce international, les habitudes locales, accès aux influenceurs locaux...). Tous ces éléments vont leur permettre de réduire les barrières à l'entrée. Certaines vont jusqu'à créer des équipes multiculturelles pour être plus efficaces dans les processus d'internationalisation. Les EIF vont aussi s'efforcer de continuellement restructurer leur organisation afin de mieux saisir les opportunités. Des modifications structurelles qui visent notamment à conserver une structure plutôt plate, avec des niveaux hiérarchiques à trois étages. Et quand les entreprises sont plus matures, elles vont plutôt créer des filiales ou racheter d'autres entreprises.

Comment tous ces éléments constitutifs des capacités dynamiques interagissent-ils et quels sont les mécanismes qui génèrent une forte croissance internationale ?

Nous avons pu modéliser deux mécanismes, l'un lié à l'augmentation de l'intensité commerciale et du chiffre d'affaires, et l'autre lié à l'expansion internationale, définie par le déploiement de ressources de l'entreprise et par le nombre d'entrées dans de nouveaux pays. Le premier mécanisme se déroule en deux temps. L'objectif est d'abord de suivre les besoins des clients. Une tâche complexe, d'autant que chaque marché évolue, et qu'à l'international, l'entreprise doit suivre simultanément plusieurs marchés, où les goûts, les comportements et les réglementations diffèrent. Ainsi les EIF vont fournir un effort supplémentaire sur leur veille à l'international. Celle-ci va leur permettre d'avoir une vue précise de ce qui se passe sur les marchés ciblés. Par la suite, si l'entreprise veut tirer le meilleur bénéfice de cette veille, elle doit provoquer une réaction organisationnelle, qui requiert une certaine agilité pour permettre à l'entreprise de distribuer ses ressources et redéfinir ses objectifs en fonction des opportunités ou des menaces auxquelles elle est confrontée. Une fois ce mécanisme enclenché, les EIF vont localiser leur offre de produits sur la base des informations qu'elles auront pu recueillir, notamment grâce au processus de veille. Elles baseront leur stratégie sur un MVP (*minimum valuable product*), un produit qui répond à des caractéristiques de base et qui a vocation à être modifié au cours de la trajectoire de l'entreprise. Ce MVP va permettre, grâce à l'agilité organisationnelle, de générer itérativement de nouveaux prototypes, qui seront ensuite testés sur les marchés visés. Le prototypage rapide et itératif est en quelque sorte la porte d'entrée de la croissance, puisque le produit ou le service créé va représenter la première valeur générée par ces entreprises à l'international. La force des EIF naît de la création d'un cercle vertueux unissant

ces trois compétences dynamiques : l'agilité stratégique internationale, le prototypage rapide et l'apprentissage expérientiel. Grâce à l'interaction avec ses clients, mais aussi avec d'autres partenaires, ces entreprises vont continuellement améliorer leurs produits et donc apporter des solutions innovantes pour répondre aux besoins du marché. Cette boucle d'itération permet d'augmenter l'intensité commerciale, et donc la croissance internationale.

Et comment fonctionne le second mécanisme, qui favorise l'expansion internationale ?

Il se déroule aussi en deux temps. D'abord, il existe une relation linéaire entre la construction d'un état d'esprit international, l'élaboration d'une feuille de route à l'international et la restructuration organisationnelle. La création d'un état d'esprit international est influencée par la vision et la communication de l'entrepreneur. Cet état d'esprit international présent au sein des équipes va ensuite influencer la planification des scénarios internationaux. Et, suite à cette planification, les EIF vont adapter leur structure pour soutenir et renforcer leur stratégie internationale. Grâce à cette restructuration organisationnelle, elles seront en mesure de mieux aborder les marchés en adaptant leur stratégie en fonction de chaque pays. Mais le processus ne s'arrête pas là car les entreprises vont devoir ensuite explorer les différents marchés afin d'acquérir des connaissances et d'améliorer leur maturité pour se développer plus vite à l'international. Pour réussir, elles vont générer un effet de réseau spécifique au pays ciblé, l'objectif étant de trouver de nouveaux partenaires et de comprendre la dynamique de marché, les contraintes juridiques ou le contexte concurrentiel. Cela va leur permettre de repérer les meilleures opportunités commerciales. Notons que ce qui va réellement apporter de la valeur à ce processus, c'est l'amélioration de la maturité internationale de ces entreprises. Et pour cela, elles vont contacter des organisations ou des personnes spécialisées pour acquérir et former des connaissances et les intégrer en interne. Dans le même objectif, certaines vont constituer des équipes multiculturelles pour favoriser ces dynamiques.