



PME familiales : les voies de l'internationalisation



Les recherches d'Antonio Majocchi, professeur à l'université Luiss Guido Carli de Rome, montrent que certaines PME familiales réussissent brillamment sur les marchés internationaux, et identifient la stratégie associée.

I. Privilégier une stratégie de niche globale

1. Valoriser ses atouts spécifiques

Il est généralement admis que l'internationalisation nécessite des compétences et des connaissances managériales spécifiques, une expertise et une expérience de l'international et de l'export. Elle implique également d'adapter ses produits, son marketing et sa communication aux spécificités locales du marché visé, ce qui suppose une connaissance de ces marchés et donc la réalisation d'études de marché. Elle doit aussi souvent s'accompagner d'une présence sur place et d'investissements conséquents, voire d'acquisitions d'entreprises à l'étranger. Autant de prérequis qui ne favorisent pas les PME familiales, lesquelles manquent souvent de ressources, financières et humaines, pour suivre cette voie.

Les PME familiales ont donc tout intérêt à ne pas se battre à l'export avec les armes des grandes entreprises cotées, mais au contraire à mettre en valeur leurs propres atouts, liés à leur gouvernance familiale, comme leur horizon de long terme, la qualité et la spécificité de leurs produits, leur réputation, les relations étroites et fidèles qu'elles entretiennent avec leurs fournisseurs et leurs clients, etc.

2. Bâtir une stratégie de niche globale

Les atouts spécifiques des PME familiales peuvent leur permettre de bâtir une « stratégie de niche globale », c'est-à-dire une stratégie de vente, de produits de qualité, à l'échelle mondiale, à un petit nombre de clients. La recherche et la pratique montrent qu'il s'agit là d'un vrai chemin de croissance à l'international pour les PME familiales. Une stratégie qui permet à la fois de minimiser leurs limites et de tirer parti de leurs atouts.

Elle leur permet en effet de s'internationaliser sans avoir à réaliser des investissements financiers élevés ni à recruter de managers locaux comme c'est la règle sur les marchés de grande consommation. Lorsque l'on commercialise un produit dont la qualité est reconnue, ce sont les clients qui viennent à la marque, et les coûts d'acquisition de clients étrangers sont donc très faibles. Dans ce cas, nul besoin non plus d'étudier en profondeur chaque marché, d'adapter ses produits aux spécificités de chaque pays, ni d'être présent sur place.

Cette stratégie de niche globale s'applique à quasiment tous les secteurs d'activités, qu'ils soient grand public ou B to B.



II. Sur les marchés de grande consommation, s'ouvrir à des managers externes et à des actionnaires non familiaux

1. Recruter un manager externe

Pour réussir à l'international sur les marchés de grande consommation, la meilleure stratégie pour une PME familiale est, selon la littérature scientifique, de recruter des managers externes spécialisés dans l'international (directeur export ou directeur général); ils apporteront à l'entreprise leur expertise, leur expérience et leur réseau de relations. Mais les recherches menées par Antonio Majocchi, professeur de management international à l'université Luiss Guido Carli de Rome, montrent que cela ne suffit pas. En pratique, si les décisions sont toujours prises par les actionnaires familiaux, cela ne change pas grand-chose dans les faits. Il faut au minimum fixer des règles qui permettent de laisser une grande partie des décisions au manager externe. Et donc accepter de lâcher un peu de pouvoir...

2. Ouvrir son capital

Selon les travaux d'Antonio Majocchi, menés auprès d'un large échantillon d'entreprises des principaux pays européens, l'effet positif d'un manager externe sur le niveau d'exportation d'une PME familiale n'existe que si le capital de l'entreprise familiale est également ouvert à des actionnaires externes. Et cet effet positif augmente avec l'étendue de l'ouverture du capital.

Autrement dit, pour être efficace à l'international sur un marché de grande consommation, une PME familiale doit s'ouvrir à la fois au niveau du management et de l'actionariat.