

Entreprises « Born global » : nouvelles perspectives pour une internationalisation rapide ?

Les entreprises à internationalisation rapide sont connues de la recherche académique depuis le milieu des années 90 : elles parviennent à réaliser une part significative de leurs ventes sur les marchés étrangers peu après leur création. On a longtemps considéré que leur réussite internationale reposait sur le profil de leur fondateur, avec sa vision entrepreneuriale et ses réseaux internationaux. La Fabrique de l'Exportation partage une nouvelle perspective en recevant Antonio Majocchi (Professeur à Luiss Universita, Rome), auteur d'un article académique majeur publié début en 2026, et Lionel Iribarne (VP Marketing et Sales développement de Visionix). Les deux intervenants montrent que les facteurs qui expliquent le parcours des born globals sont en réalité plus diversifiés, particulièrement en ce qui concerne le business modèle.

Antonio Majocchi, je vous laisse d'abord vous présenter ?

Antonio Majocchi : je suis Professeur d'international business à Luiss Universita (Rome), et par ailleurs vice-doyen en charge des relations internationales et titulaire de la Chaire Deloitte en International management et global challenges. Je travaille depuis plusieurs années sur le sujet des entreprises à internationalisation rapide. Dans une recherche publiée au début de 2026 avec mon co-auteur Jean-François Hennart et appuyée sur un échantillon de 222 PME italiennes créées après l'an 2000, nous apportons une nouvelle perspective sur les raisons qui expliquent l'internationalisation rapide.

Qu'appelle-t-on exactement une entreprise « born global » ?

A. M. : dans la littérature en management international, ce sont des entreprises internationales dès le début. Elles vendent rapidement une part substantielle de leur production à des clients étrangers, parfois immédiatement après la création. Une définition souvent utilisée : une entreprise qui exporte plus de **25% des ventes** avant **trois à six ans**, **dans 2 pays au minimum**. C'est important parce que cela contredit le modèle traditionnel "étape par étape"

relativement lent, où l'on commence par des pays proches, puis on élargit progressivement. Les bornes globales ne suivent pas cette voie.

Pourquoi ces entreprises ne s'internationalisent-elles pas "comme dans les manuels" ?

A. M. : quand j'ai commencé à étudier l'export, la doctrine dominante était : avancer marché par marché, réduire l'incertitude, apprendre progressivement. Or certaines entreprises vont plus vite en considérant d'emblée le monde comme leur marché. On a d'abord expliqué cela par l'**orientation internationale** de l'entrepreneur. Mais nos observations montrent que ce n'est pas seulement une question d'état d'esprit : le **modèle économique**, la structure du marché, et la nature de la demande comptent énormément.

Vous citez l'entreprise automobile Pagani Utopia comme exemple.

A. M. : absolument. Pagani produit moins de quarante voitures par an, à plus de deux millions d'euros pièce. Pour eux, exporter n'est même pas "un sujet" car ce sont les clients qui viennent, attirés par la qualité et l'originalité du produit. Cela montre une chose : pour certaines entreprises, l'important n'est pas d'ouvrir des points de vente partout, mais de miser sur la **réputation** et de bénéficier du **bouche-à-oreille**. Elles opèrent sur une **niche globale** et, grâce à leur réputation d'expert ou de spécialiste, elles parviennent à toucher une large clientèle dispersée à travers le monde.

En quoi la logique de « niche mondiale » accélère-t-elle l'internationalisation ?

A. M. : quand vous concentrez votre effort sur une niche, vous n'avez pas besoin de déployer une distribution lourde et coûteuse. Vous ciblez des clients rares mais très qualifiés, qui deviennent vos ambassadeurs dans la foulée. Vous dépensez moins de temps et d'argent à "chercher des vendeurs" ou à construire des réseaux de vente dans tous les pays. La niche réduit la complexité, donc elle augmente la vitesse. S'il fallait créer une présence locale dans chaque pays, alors l'internationalisation rapide deviendrait presque impossible, car cela requiert temps et argent.

Vous parlez de "configurations" plutôt que de "recette". Quelles configurations mènent à une internationalisation rapide ?

A. M. : notre conviction est que le business modèle est le principal facteur explicatif de l'internationalisation rapide, davantage que la personnalité du fondateur. C'est en cela que notre recherche est novatrice.

Nous avons identifié deux grandes configurations. La première repose sur un business modèle de **niche**, de la **haute technologie**, et un réseau très profond — à la fois professionnel et social. La seconde représente des entreprises qui ne suivent pas nécessairement la logique de niche et ne sont pas forcément technologiques mais qui utilisent les salons et internet pour se faire connaître et développer leurs **réseaux**. Je pense notamment à un producteur de salades fraîches qui a rapidement développé ses réseaux professionnels vers l'Europe du Nord grâce aux salons. La conclusion est simple : il n'existe pas une recette définitive, comme on l'a longtemps cru. Il y a plusieurs voies.

Dans tous les cas, les avantages de ces configurations sont solides. Le client possède une expertise qui lui permet de reconnaître les qualités et spécificités du produit, comme dans le cas des cycles haut de gamme Ciclotte dont les tarifs démarrent à 10 000 €. Le coût d'acquisition est faible car on peut dire que c'est le client qui vient au vendeur. De plus, comme les besoins sont relativement similaires parmi les utilisateurs sur un marché de niche, le besoin d'adaptation locale est très limité, ce qui n'est pas le cas pour les marchés de masse.

Lionel Iribarne, vous exercez des responsabilités importantes chez Visionix, une entreprise française de type born global. Pouvez-vous vous présenter et décrire Visionix ?

Lionel Iribarne : Visionix est une entreprise qui développe, conçoit et construit des dispositifs technologiques à l'intention des ophtalmologues. Elle a été créée en 1994. L'international est l'ADN de Visionix, on peut même dire qu'elle a été créée pour les marchés mondiaux ; 2 ans après sa création elle réalisait 100 % de ses ventes hors de France.

Nos équipes sont composées de 25 nationalités différentes ; c'est une grande richesse pour comprendre les spécificités des différents marchés et éviter les angles morts culturels.

Aujourd'hui nos ventes s'élèvent à 222 M € (2024) dont 10 % seulement réalisées sur le marché français. Nous sommes implantés directement dans 8 pays avec 4 sites de production et 5 centres de R&D. Forts d'un réseau de plus de 250 distributeurs, nous rayonnons aujourd'hui dans 168 pays.

Quel est votre parcours dans l'entreprise ?

L.I. : j'ai rejoint Visionix en 2013 ; je suis aujourd'hui Vice-Président en charge du marketing et du business développement. Je suis particulièrement actif sur l'Amérique latine, l'Asie-Pacifique et l'Europe de l'Est / Moyen Orient.

En quoi Visionix est-elle une entreprise « Born global » ?

L.I. : tout d'abord, comme je l'ai indiqué dès le début, c'est l'international qui a été visé dès la création de l'entreprise. Visionix s'est adressée d'emblée à un marché de niche en visant les professionnels de l'optique : il n'y a qu'environ **250 000 ophtalmologistes** dans le monde, alors que plus de **cinq milliards** de personnes ont un problème visuel. Nous proposons des solutions technologiques pour diagnostiquer l'ensemble des maladies oculaires et visuelles comme la cataracte, le glaucome, les problèmes de rétine et de cornée. Nous sommes donc présents sur un marché mondial, en adressant des partenaires BtoB.

A ce jour, nous sommes directement implantés dans 8 pays avec des unités de production et centres de R&D ; nous sommes implantés en Chine car pour adresser ce grand marché, il faut être sur place désormais.

Qu'est-ce qui, chez Visionix, a permis cette accélération à l'export ?

L. I. : l'ADN de l'entreprise est celui de la technologie et de l'innovation. Visionix a été fondée par notre président, qui a réalisé un doctorat aux Etats-Unis dans la recherche permettant de développer des outils de repérage et d'identification des satellites. Lorsqu'il a créé son entreprise en 1994 il disposait donc d'un solide bagage

technologique ainsi que d'un réseau international conséquent. Il a déposé un brevet majeur qui a permis de croître rapidement sur le marché de l'ophtalmologie. En ce sens, nous rejoignons la vision explicative classique de la croissance des Born globals.

Vous mentionnez le recours à une stratégie de type ODM communément surnommée « stratégie Intel inside ». Pouvez-vous en dire davantage ?

L. I. : l'idée est simple : dès l'origine, l'entreprise s'est positionnée en Original Design Manufacturer (ODM) ; nous avons apporté notre technologie à des professionnels de l'optique, en affichant notre nom sur leurs équipements de la même manière que le fait Intel avec les fabricants de PC. Résultat : grâce à de grands noms de l'industrie, nous étions immédiatement présents sur le marché, visibles et "validés". C'est un accélérateur puissant : en plus de construire la marque et la légitimité de l'entreprise vous pouvez ainsi vous appuyer sur des écosystèmes existants au lieu de vouloir tout construire seul pays par pays.

À quel moment avez-vous décidé de vous adresser directement au marché ?

L. I. : en **2010**, nous avons franchi une étape importante en réalisant une acquisition qui nous a donné un accès direct au marché. Nous avons donc pu positionner nos produits sur le marché sous notre propre marque.

Depuis, nous continuons à étendre notre présence à l'international avec des acquisitions successives. Ces opérations ont permis d'acquérir de l'expertise, du volume d'affaires et d'étendre le réseau d'experts et de partenaires commerciaux de l'entreprise comme les distributeurs.

Quel rôle joue l'innovation dans la stratégie de l'entreprise ?

L.I. : l'innovation est le socle de l'entreprise, depuis son origine. Nous consacrons 9% du CA annuel à la R&D et disposons donc d'un « pipeline » d'innovations permanent et conséquent. Visionix a déposé plus de 2200 brevets depuis l'an 2000, ce qui est nettement supérieur par rapport à des concurrents comme Zeiss et nous permet de nous démarquer. Nous proposons à nos partenaires des produits performants et différenciés, ce qui a pour conséquence de rendre nos prix à peu près inélastiques.

Nous faisons actuellement évoluer notre business modèle pour proposer non seulement des équipements technologiques mais aussi des solutions permettant de constituer un véritable écosystème technologique. Il importe de souligner qu'il y a une pénurie d'ophtalmologues dans le monde, alors que les besoins sont croissants en raison notamment de nos modes de vie. Ainsi, nous pourrions permettre à un professionnel de réaliser une consultation à distance en examinant un patient grâce à une machine installée par exemple chez un opticien partenaire. Notre technologie va donc encore se répandre et nous passons progressivement d'une approche "produit" à une logique "produit + écosystème".

Points à retenir

Les entreprises Born global ne sont pas une anomalie folklorique : elles sont un laboratoire vivant de l'internationalisation rapide. Cette Masterclass montre que la vitesse vient rarement d'un seul facteur. Elle naît d'une combinaison entre stratégie de niche, faible besoin d'adaptation, puissance des réseaux, usage efficace d'internet, et parfois d'un coup d'accélérateur stratégique comme une acquisition ou un modèle « intel inside ».