



La Masterclass animée par **Jean-Paul David** a recueilli l'expertise d'**Antonio Majocchi** (Enseignant-chercheur à **Luiss Université, Rome**) et de **Lionel Iribarne** (VP marketing & Business développement chez **Visionix**). Leurs regards **croisés** montrent que, contrairement aux conclusions des principales recherches académiques liées aux entreprises à internationalisation rapide, la personnalité du fondateur ne permet pas toujours d'expliquer le succès rapide à l'international. Il existe d'autres facteurs explicatifs de la croissance rapide à l'international, comme le business model adopté par l'entreprise, la construction de réseaux et l'utilisation des outils digitaux. Rappelons que le concept de « Born global » a été identifié par la recherche dès 1995 et s'applique aux entreprises qui parviennent à réaliser une proportion importante de leurs ventes à l'international dès leur création (25 % minimum du CA sur 2 pays au minimum, dans les 3 à 6 premières années d'existence). Elles grandissent très vite à l'international sans passer par le modèle classique dit « Uppsala » et l'internationalisation "pays par pays".

Nos experts formulent plusieurs recommandations pour les entreprises qui souhaitent suivre une trajectoire Born global.

**1. Exploitez au maximum et dès l'origine les forces du fondateur et de son équipe.**

L'esprit entrepreneurial du ou des dirigeants et leur expertise doivent permettre de créer une proposition de valeur qui permettra de positionner rapidement la future « Born global » comme un acteur de référence sur son marché. La compréhension du besoin et la qualité de la réponse feront la différence, en particulier sur des marchés BtoB.

**2. Considérez votre business model comme un élément central de votre capacité d'internationalisation.**

C'est le grand enseignement des travaux d'Antonio Majocchi : les choix effectués dans la création de valeur, l'entrée sur marché ou trajectoire « go to market » feront la différence. Il n'existe pas de solution unique, il faut au contraire se montrer ingénieux et pragmatique. Ainsi, il est possible de vendre une brique technologique à des acteurs de référence sous marque blanche afin d'internationaliser ses produits et d'acquérir de la connaissance sur les marchés.

**3. Envisagez la stratégie de niche mondiale en vous adressant à des clients relativement rares, très spécialisés, souvent prescripteurs.**

Par exemple, il n'y a que 250 000 ophtalmologues dans le monde, pour 5 milliards de personnes souffrant de problèmes visuels. Si votre proposition de valeur est clairement identifiée par votre cible, vous pourrez maintenir vos prix et vos marges.

**4. Pensez « go-to-market » avant de penser « pays ».**

Visionix donne un enseignement majeur : la stratégie d'accès marché précède la géographie. Leur approche « Intel Inside » a permis de s'installer rapidement : fournir la technologie à d'autres acteurs tout en imposant la marque. Recommandation : identifiez les chaînes de valeur mondiales de votre secteur : intégrateurs, distributeurs, fabricants, prescripteurs. Parfois, le chemin le plus rapide n'est pas de vendre directement, mais d'être intégré chez ceux qui vendent déjà. Travaillez en accès indirect au marché si cela accélère la diffusion et la crédibilité, puis préparez le passage en direct quand vous maîtrisez le produit, la marque et le support. Le piège serait de vouloir être direct partout trop tôt (coûts explosifs) ou de rester en accès indirect trop longtemps (dépendance, marges faibles, perte de relation client).

**5. Faites de la réputation un actif stratégique.**

Dans une niche globale, la réputation circule vite. Recommandation : structurez la crédibilité : preuves clients, démonstrations, avis d'experts, publications techniques, présence dans les événements sectoriels, partenariats visibles. La réputation permet d'attirer les clients vers vos produits, en de réduire considérablement les frais d'acquisition.

**6. Utilisez les outils digitaux comme un accélérateur de marché, pas comme vitrine.**

« Avoir un site » ne suffit évidemment pas. Construisez un dispositif numérique orienté conversion : contenus experts (SEO), pages par segments, preuves, démonstrations, prises de rendez-vous, nurturing. Le numérique sert à réduire le coût d'accès marché, à qualifier la demande, et à activer des réseaux internationaux plus vite.

**7. Activez des réseaux professionnels et sociaux.**

Visionix illustre l'importance d'un leadership connecté. Recommandation : cartographiez vos réseaux et transformez-les en plan d'activation : qui peut vous introduire auprès de qui, dans quel pays, sur quel segment ? Faites du réseau un accélérateur commercial.

**8. Envisager rapidement les acquisitions : elles sont un accélérateur puissant.**

La leçon Visionix est claire : une acquisition peut "acheter du temps" en achetant l'accès client, la force de vente, la connaissance réglementaire, ou la distribution. Recommandation : si vous en avez les moyens, évaluez des acquisitions ciblées. Sinon, cherchez des alliances équivalentes : partenariats structurants, co-entreprises, accords exclusifs.

**9. Internationalisez votre organisation.**

Recrutez tôt des profils internationaux, organisez des équipes multiculturelles, et mettez en place une gouvernance qui intègre les réalités terrain. Une entreprise qui s'appuie avec une équipe "monoculture" aura davantage de difficultés à comprendre les spécificités des différents marchés visés. Evitez les « angles morts » culturels.

## **10. Choisissez votre implantation et utilisez le potentiel de l'écosystème comme accélérateur.**

Recommandation : appuyez-vous sur les réseaux existants : clusters, pôles, universités, grands comptes, réseaux export, finance spécialisée. L'écosystème local n'est pas un simple décor mais un accélérateur. Et si votre écosystème est faible, compensé par des relais externes : partenaires, acteurs scientifiques et institutionnels, réseaux internationaux, présence dans les hubs sectoriels.