



ANTONIO MAJOCCHI



LIONEL IRIBARNE

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



Comment une entreprise born global parvient-elle à conquérir les marchés étrangers dès sa création ? Antonio Majocchi (Luiss Universita, Rome) et Lionel Iribarne (Visionix) montrent, aux côtés de Jean-Paul David, que le business model, la niche mondiale et les réseaux comptent autant que le profil du fondateur.

L'analyse d'Antonio Majocchi : le business model, moteur de l'internationalisation rapide

Jean-Paul David : Antonio Majocchi, je vous laisse d'abord vous présenter ?

Antonio Majocchi : je suis professeur d'international business à Luiss Universita (Rome), 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 les entreprises à internationalisation rapide. Dans une recherche publiée début 2026 avec mon co-auteur Jean-François Hennart, appuyée sur un échantillon de 222 PME italiennes créées après l'an 2000, nous apportons une nouvelle perspective sur les raisons de cette internationalisation rapide.

JPD : 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 : une entreprise born global exporte plus de 25 % de ses ventes avant trois à six ans d'existence, dans au moins deux pays. Cela contredit le modèle traditionnel « étape par étape », plus lent, où l'on commence par les pays proches avant d'élargir progressivement. Les born globals ne suivent pas cette voie.

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

A. M. : la doctrine dominante recommandait d'avancer marché par marché pour réduire l'incertitude et apprendre progressivement. Or certaines entreprises considèrent d'emblée le monde comme leur marché. On l'a d'abord expliqué par l'orientation internationale de l'entrepreneur, mais nos observations montrent que le modèle économique, la structure du marché et la nature de la demande comptent tout autant.

JPD : Vous citez l'entreprise automobile Pagani Utopia comme exemple.

A. M. : 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. Pour ce type d'entreprise, l'important n'est pas d'ouvrir des points de vente partout, mais de miser sur la réputation et le bouche-à-oreille sur une niche globale.

JPD : En quoi la logique de niche mondiale accélère-t-elle l'internationalisation ?

A. M. : en concentrant l'effort sur une niche, on n'a pas besoin de déployer une distribution lourde et coûteuse. On cible des clients rares mais très qualifiés, qui deviennent rapidement des ambassadeurs, ce qui réduit le temps et l'argent consacrés à construire des réseaux de vente pays par pays. La niche réduit la complexité, donc elle augmente la vitesse d'internationalisation.

JPD : Vous parlez de « configurations » plutôt que de « recette ». Lesquelles mènent à une internationalisation rapide ?

A. M. : notre conviction est que le business model explique davantage l'internationalisation rapide que la personnalité du fondateur, c'est ce qui rend notre recherche novatrice. Nous avons identifié deux grandes configurations : la première repose sur un modèle de niche, de haute technologie, et un réseau professionnel et social très profond ; la seconde concerne des entreprises non technologiques qui utilisent les salons et internet pour se faire connaître, comme un producteur de salades fraîches qui a développé ses réseaux vers l'Europe du Nord grâce aux salons. Il n'existe donc pas une recette unique, mais plusieurs voies possibles. Dans tous les cas, ces configurations partagent des avantages solides : le client possède l'expertise pour reconnaître les qualités du produit, comme pour les cycles haut de gamme Ciclotte dont les tarifs démarrent à 10 000 €, le coût d'acquisition est faible puisque c'est le client qui vient au vendeur, et le besoin d'adaptation locale reste très limité sur un marché de niche.

Le retour d'expérience de Lionel Iribarne : la stratégie born global de Visionix

JPD : 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 développe, conçoit et construit des dispositifs technologiques destinés aux ophtalmologues. Créée en 1994, l'international est son ADN : deux ans après sa création, elle réalisait déjà 100 % de ses ventes hors de France. Nos équipes réunissent 25 nationalités différentes, une richesse pour comprendre les spécificités des marchés et éviter les angles morts culturels. Nos ventes s'élèvent aujourd'hui à 222 millions d'euros (2024), dont seulement 10 % réalisés en France. Nous sommes implantés dans 8 pays, avec 4 sites de production et 5 centres de R&D, et nous nous appuyons sur un réseau de plus de 250 distributeurs présents dans 168 pays.

JPD : 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 development, particulièrement actif sur l'Amérique latine, l'Asie-Pacifique et l'Europe de l'Est / Moyen-Orient.

JPD : En quoi Visionix est-elle une entreprise born global ?

L. I. : l'international a été visé dès la création de l'entreprise. Visionix s'est adressée d'emblée à un marché de niche, celui des professionnels de l'optique : il n'existe qu'environ 250 000 ophtalmologistes dans le monde, alors que plus de cinq milliards de personnes souffrent d'un problème visuel. Nous proposons des solutions technologiques pour diagnostiquer les maladies oculaires comme la cataracte, le glaucome ou les problèmes de rétine et de cornée, en nous adressant à des partenaires BtoB sur un marché mondial. Nous sommes désormais implantés en Chine, un marché qu'il faut désormais adresser directement sur place.

JPD : 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. Notre président a réalisé un doctorat aux États-Unis dans la recherche sur le repérage et l'identification des satellites. En créant Visionix en 1994, il disposait donc d'un solide bagage technologique et d'un réseau international conséquent, et 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 bornes globales.

JPD : Vous mentionnez une stratégie de type ODM, communément surnommée « stratégie Intel inside ». Pouvez-vous en dire davantage ?

L. I. : 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, à la manière d'Intel avec les fabricants de PC. Grâce à de grands noms de l'industrie, nous étions immédiatement présents sur le marché, visibles et validés, ce qui a construit la marque et la légitimité de l'entreprise tout en s'appuyant sur des écosystèmes existants plutôt que de tout construire seuls pays par pays.

JPD : 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 permettant de positionner nos produits sous notre propre marque. Depuis, nous continuons d'étendre notre présence à l'international par des acquisitions successives, qui nous permettent d'acquérir de l'expertise, du volume d'affaires et d'élargir notre réseau d'experts et de distributeurs.

JPD : 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 chiffre d'affaires annuel à la R&D et disposons d'un pipeline d'innovations permanent : Visionix a déposé plus de 2 200 brevets depuis l'an 2000, nettement plus que des concurrents comme Zeiss, ce qui rend nos prix à peu près inélastiques. Nous faisons évoluer notre business model pour proposer, au-delà des équipements, un véritable écosystème technologique, notamment pour répondre à la pénurie mondiale d'ophtalmologues en permettant des consultations à distance via une machine installée chez un opticien partenaire. Nous passons ainsi progressivement d'une logique « produit » à une logique « produit + écosystème ».