



Ferrero, Pagani, Flexi : certaines PME familiales réussissent brillamment à l'export, contredisant l'idée reçue selon laquelle le contrôle familial freinerait l'internationalisation. Lors d'une Masterclass animée par Etienne Vauchez, vice-président de La Fabrique de l'Exportation, Antonio Majocchi, professeur à l'université Luiss Guido Carli de Rome, décrypte ce paradoxe à partir de plus de 11 000 entreprises étudiées.

Antonio Majocchi éclaire le paradoxe des PME familiales à l'export

Etienne Vauchez : Quel a été le point de départ de votre recherche ?

AM : En étudiant des entreprises familiales italiennes avec mon collègue français Jean-François Hennart, nous avons constaté un décalage entre la théorie et la pratique. L'opinion dominante veut que les entreprises familiales soient mal adaptées à l'export : elles seraient réticentes à accueillir des managers et actionnaires non familiaux dotés d'une expertise export, manqueraient de ressources pour investir et adapter leurs produits aux marchés cibles, et auraient tendance à se replier sur leur communauté locale et leur marché domestique. Or, on observe partout dans le monde des entreprises familiales pleinement internationales. Comprendre pourquoi la littérature et la pratique racontaient deux histoires différentes a été le point de départ de notre recherche.

EV : Comment l'étude d'entreprises familiales italiennes vous a-t-elle permis d'avancer sur cette question ?

AM : Une entreprise familiale comme Ferrero, avec Nutella, confirme effectivement que sur les marchés de grande consommation, les entreprises familiales doivent investir, s'adapter aux marchés visés, connaître les goûts locaux, réaliser des études de marché et disposer de managers sur place pour être efficaces à l'international. Mais s'agit-il de la seule voie possible ? Apparemment non : des entreprises comme le constructeur de voitures de luxe Pagani ou le fabricant de vélos d'appartement haut de gamme Ciclotte

affichent un très haut niveau d'exportation tout en s'adressant à un petit nombre de clients dans le monde entier.

EV : Comment définir cette stratégie alternative ?

AM : Nous avons identifié trois caractéristiques principales. D'abord, un besoin d'adaptation très faible des produits selon les marchés géographiques. Ensuite, des investissements en communication marketing limités, puisque ce sont les clients qui viennent naturellement à la marque. Enfin, une réputation jouant un rôle central, portée par une qualité reconnue mondialement. Cette approche, que l'on peut appeler « stratégie de niche globale », se caractérise par de faibles coûts d'acquisition de clients étrangers, sans nécessiter ni adaptation spécifique, ni implantation locale, ni connaissance approfondie du marché cible.

Les PME familiales sont particulièrement bien positionnées pour ce type de stratégie, leur approche de long terme et leur horizon multigénérationnel constituant ici un véritable atout. Chez beaucoup d'entre elles, la qualité du produit ne vient pas d'une innovation récente mais d'améliorations patiemment apportées au fil des années, portées par des relations de long terme avec fournisseurs et clients qui permettent un meilleur service, un codéveloppement produit et une vraie confiance dans la marque. Cette qualité supérieure confère à leurs produits un caractère unique qui les protège de la concurrence, comme le résume joliment le PDG de Flexi, PME familiale allemande détenant 70 % du marché mondial des laisses rétractables pour chiens : « nous ne faisons qu'une chose, mais nous la faisons mieux que quiconque ».

EV : Quelles ont été les conclusions de cette recherche ?

AM : Les exemples qualitatifs ne suffisant pas à eux seuls, nous avons étudié plus de 11 000 entreprises européennes, en France, en Allemagne, en Italie, en Espagne et au Royaume-Uni, et cette enquête a confirmé nos hypothèses. Prises dans leur ensemble, les entreprises familiales exportent bien moins que les autres : le contrôle familial a un impact négatif sur les ventes à l'étranger, dans chaque pays étudié, conformément à la théorie dominante. Mais en isolant uniquement les entreprises familiales suivant une stratégie de niche globale, leur niveau d'exportation devient comparable à celui des entreprises non familiales. Une stratégie de niche fondée sur un produit de qualité supérieure permet donc aux PME familiales d'exporter tout autant que leurs homologues non familiales.

EV : Cela signifie-t-il qu'il n'y a pas de place pour les PME familiales sur les marchés de grande consommation ?

AM : Au contraire, de nombreux exemples montrent qu'il est possible pour des entreprises familiales d'y être compétitives. Selon la littérature académique, la meilleure stratégie consiste alors à recruter des managers externes, porteurs de nouvelles connaissances managériales, d'une expérience, d'une expertise et d'un réseau de

relations. Mais beaucoup de ces managers se sentent isolés au sein des liens relationnels forts propres aux entreprises familiales, et expriment le besoin d'être soutenus par des actionnaires externes dans leurs décisions.

Pour vérifier si les managers externes suffisent réellement, nous avons étudié un large échantillon de près de 7 000 PME familiales, en comparant les entreprises selon la présence ou non d'un manager externe, mais aussi d'actionnaires externes. Conclusion principale : sans manager externe, il n'existe aucune différence entre les entreprises entièrement détenues par la famille et celles ayant ouvert leur capital. En revanche, dès lors qu'un manager externe est en poste, l'effet positif sur l'export s'accroît avec l'étendue de l'ouverture du capital. Autrement dit, pour réussir 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'actionnariat.

EV : Selon vous, la pandémie va-t-elle modifier ces conclusions ?

AM : Cette crise constitue un choc profond, avec un impact sur la croissance des différents pays plus marqué encore que celui de 2008. Comme le résumait Martin Wolf, éditorialiste au Financial Times, la pandémie aura des conséquences durables sur les affaires, l'économie, les politiques nationales et les relations internationales, avec encore beaucoup d'incertitudes à ce stade.

Elle a d'abord accéléré la communication en ligne et va sans doute transformer les relations avec fournisseurs et clients, une partie des interactions physiques cédant la place à des échanges digitaux, ce qui imposera d'investir dans les technologies de l'information et dans les compétences IT des équipes. Ce changement peut pénaliser les entreprises familiales, dont l'un des points forts, les relations directes et durables avec fournisseurs et clients, se trouve fragilisé alors qu'elles sont aussi souvent moins bien équipées sur le plan numérique.

Mais le changement le plus profond viendra sans doute de la restructuration des chaînes de valeur mondiales, sous l'effet conjugué de la pandémie et des tensions commerciales entre pays. Les grands groupes cherchent à diversifier et sécuriser leurs approvisionnements, une évolution qui peut justement représenter une opportunité pour les PME familiales européennes, les grands donneurs d'ordre étant appelés à davantage solliciter des entreprises régionales. Les importations chinoises en provenance d'Allemagne, de France et d'Italie ont d'ailleurs augmenté en septembre et octobre 2020 par rapport à la même période en 2019, portées à la fois par de grands groupes internationaux et par des entreprises suivant des stratégies de niche globale. Je pense que ce type de stratégie restera très important dans les années à venir.