



Pourquoi certaines entreprises visent-elles l'international dès leur création, plutôt que de s'y développer par étapes ? Gary Knight, professeur de management international à Willamette University et coinventeur du concept, décrypte les entreprises born global aux côtés de Jean-Christophe Gessler, vice-président de La Fabrique de l'Exportation.

Gary Knight décrypte les ressorts des entreprises born global

Jean-Christophe Gessler : Qu'est-ce qu'une entreprise « born global » ?

GK : On peut définir les entreprises « born global », ou entreprises nées mondiales, comme de jeunes sociétés qui, dès leur création ou peu de temps après, cherchent à tirer une part substantielle de leurs revenus de la vente de produits et services sur les marchés internationaux. Concrètement, elles pensent leur offre et leurs marchés comme internationaux dès le départ. Le phénomène est apparu dans les années 1980 avant d'émerger réellement à l'échelle mondiale au début des années 1990, porté par la mondialisation et par des technologies qui ont fait baisser le coût des transactions commerciales à l'international. Le terme lui-même a été employé pour la première fois en 1993 par Rennie et McKinsey & Co. Un an plus tard, Oviatt et McDougall ont parlé de leur côté de « nouvelles entreprises internationales » ; c'est à la même période que j'ai commencé, avec mon collègue Tamer Cavusgil, à publier mes propres travaux sur le sujet. Le mouvement ne s'est jamais arrêté depuis : environ 20 % des nouvelles entreprises européennes seraient aujourd'hui des born global, une proportion qui grimpe jusqu'à la moitié des jeunes entreprises en Roumanie, en Belgique ou au Danemark, des pays où les entrepreneurs raisonnent d'emblée à l'échelle internationale.

JCG : Que nous apprend le parcours de ces entreprises ?

GK : Leur émergence a bousculé la vision traditionnelle du commerce international, celle du « modèle d'Uppsala », selon laquelle conquérir un marché étranger exige un apprentissage lent et progressif. Ce modèle réservait de fait l'international aux grandes multinationales expérimentées et supposait qu'une entreprise ne s'y aventurerait qu'après avoir épuisé les opportunités de son marché domestique, quitte à devoir ensuite adapter lourdement produits et modèle commercial à chaque pays visé. Les born global renversent ce schéma alors même qu'elles cumulent a priori trois handicaps : une taille

réduite et des ressources limitées, une jeunesse synonyme d'inexpérience, et le statut d'entreprise étrangère sur des marchés souvent porteurs de risques et d'incertitudes.

JCG : Quelles sont les principales caractéristiques des born global ?

GK : Ce sont des entreprises dont l'origine et l'orientation sont fortement internationales, portées par des fondateurs qui minimisent les risques liés à l'internationalisation et considèrent d'emblée le monde comme leur marché. On les retrouve dans des industries très diverses, mais elles sont plus fréquentes dans les pays dont le marché intérieur est étroit. Elles misent généralement sur l'exportation et s'appuient sur des réseaux de distributeurs et d'autres intermédiaires à l'étranger.

JCG : Quels facteurs ont facilité l'essor des born global ?

GK : La technologie a joué un rôle décisif : Internet, la numérisation et le commerce électronique ont considérablement amélioré l'efficacité opérationnelle. La mondialisation, de son côté, a fait perdre de leur pertinence aux frontières nationales et aux modèles commerciaux pensés pays par pays. Le développement des marchés émergents et l'essor d'une classe moyenne mondiale sont venus renforcer les opportunités d'exportation, tandis que technologie et mondialisation combinées ont donné une visibilité nouvelle à des marchés de niche mondiaux, désormais accessibles avec des produits spécialisés ou personnalisés. Les jeunes entreprises apportent enfin leur propre atout : plus agiles, plus adaptables et souvent davantage orientées client, même s'il leur manque en général l'assise organisationnelle et le cap stratégique des acteurs installés.

JCG : Quels facteurs internes facilitent une internationalisation précoce ?

GK : Un petit marché intérieur associé à la proximité de nombreux marchés étrangers pousse naturellement à s'internationaliser tôt. Une forte demande internationale pour le produit joue également en faveur de l'entreprise, tout comme le fait de fabriquer un produit de niche exposé à peu de concurrents. À cela s'ajoutent la qualité supérieure du produit et sa conception d'emblée comme un « produit pour le marché mondial », véritable tremplin vers un succès international ; la capacité à entretenir des relations de qualité avec un réseau international complète ce tableau.

JCG : Quelles stratégies développent les born global ?

GK : Le management y est fortement tourné vers la croissance internationale et la recherche d'opportunités dans ce domaine, porté par un dirigeant doté d'une expérience significative du commerce international et d'une véritable orientation d'entrepreneur international. L'entreprise s'appuie sur des réseaux internationaux pour l'approvisionnement, la production, les ventes, le marketing ou la distribution, et se dote

d'intermédiaires solides dans ses pays clés. L'apprentissage international occupe une place centrale : ces entreprises cherchent activement à accumuler des connaissances sur les marchés étrangers et les modèles commerciaux internationaux, avec des équipes dotées de fortes capacités de marketing international. Elles développent des stratégies de différenciation ou de concentration autour de produits de bonne qualité, restent innovantes et savent adapter leurs produits comme leurs modèles commerciaux aux conditions locales. Enfin, elles exploitent la technologie, TIC, plateformes numériques, automatisation, pour maximiser l'efficacité de leurs opérations internationales.