



Camtek a doublé son chiffre d'affaires export en trois ans, Watertech réalise 80 % de son activité à l'international. Lors d'une Masterclass animée par Jean-Christophe Gessler, Vice-Président de La Fabrique de l'Exportation, Véronique Favre-Bonté, professeure à l'IAE Savoie Mont Blanc, et Pierre-Louis Meuric, doctorant en sciences de gestion, décryptent les capacités dynamiques qui expliquent ces trajectoires de croissance.

Le regard de Véronique Favre-Bonté : du dynamisme organisationnel aux capacités dynamiques

Jean-Christophe Gessler : Quels sont, selon vous, les principaux facteurs qui influencent la forte croissance internationale des PME ?

VFB : On sait, notamment grâce à l'approche par les ressources, que l'internationalisation réussie des PME passe par certaines ressources humaines, organisationnelles, financières ou de réseau. Cette approche nous paraît toutefois aujourd'hui trop statique. Nous proposons plutôt d'identifier les compétences qui permettent à ces entreprises d'être suffisamment flexibles pour évoluer dans leur environnement concurrentiel international. Nous nous sommes fixé deux sous-objectifs : identifier ces capacités dynamiques, puis comprendre comment elles s'articulent entre elles et quels mécanismes elles génèrent pour soutenir une croissance internationale durable.

JCG : Sur quel terrain de recherche vous êtes-vous appuyés ?

VFB : Nous avons sélectionné des entreprises des régions Bretagne et Auvergne-Rhône-Alpes, choisies pour leur dynamisme, issues de secteurs variés, avec des effectifs compris entre 11 et 230 personnes. Elles ont été créées entre 1985 et, pour la plus jeune, 2016. Je laisse maintenant Pierre-Louis vous présenter ce que sont ces capacités dynamiques.

Les enseignements terrain de Pierre-Louis Meuric : capacités dynamiques, mécanismes et recommandations

JCG : Pierre-Louis, pouvez-vous vous présenter à votre tour ?

PLM : Avec plaisir, mon parcours est un peu moins étoffé. Je suis doctorant en sciences de gestion, j'entame ma deuxième année dans ce parcours. Mes études ont été tournées essentiellement vers le commerce international : un BTS, puis une licence, et enfin un master. J'ai eu la chance, au fil de ce parcours, de réaliser plusieurs expériences professionnelles dans des PME, des entreprises de taille intermédiaire et de grandes entreprises, principalement dans l'agroalimentaire, avec aussi un passage par l'automobile et le secteur bancaire.

JCG : Quel est le point de départ de votre intervention de ce soir ?

PLM : Le constat que si l'internationalisation est devenue courante chez les PME, elle reste une activité compliquée : beaucoup peinent à se structurer et surtout à pérenniser leurs activités à l'international. Il est difficile de trouver des recettes, chaque PME étant spécifique, mais nous avons essayé d'identifier des ingrédients, des éléments saillants, réutilisables par d'autres. Nous nous sommes concentrés sur le dynamisme des organisations, en prenant comme terrain de jeunes entreprises dotées de fortes capacités dynamiques, pour voir ensuite comment ces enseignements s'étendent à des PME plus établies.

Les clés du succès à l'international tiennent aussi à d'autres critères, le profil du dirigeant, à travers ses caractéristiques, son parcours ou sa vision, la composition de son équipe, notamment en termes de diversité, ou encore le réseau, un sujet qui avait d'ailleurs déjà fait l'objet d'une intervention à La Fabrique de l'Exportation. Ces éléments sont largement traités par la littérature académique. Nous avons donc choisi un champ d'exploration plus nouveau : les éléments qui permettent d'instaurer une dynamique de croissance.

JCG : À quel type d'entreprise vous êtes-vous intéressés précisément ?

PLM : Aux entreprises à internationalisation rapide et précoce, les EIRP, ou EIF en anglais : des entreprises qui partent à l'international moins de trois ans après leur création et affichent une croissance de l'ordre de 20 % par an sur au moins trois années successives. Ce terrain nous sert d'incubateur pour comprendre quels éléments sont déterminants, avant de voir comment ils peuvent être transposés à des PME internationales plus établies.

JCG : Pouvez-vous nous donner des exemples concrets d'entreprises étudiées ?

PLM : Bien sûr, même si elles restent anonymisées. La première, Camtek, est une entreprise de taille modeste, 3 millions d'euros de chiffre d'affaires et 25 salariés, au profil plutôt start-up, lancée via un projet de crowdfunding. À la suite de cette campagne, elle a rapidement rencontré un succès à l'international qui lui a permis de survivre et de poursuivre son activité. Présente essentiellement en Europe de l'Ouest et aux États-Unis, elle a trouvé de nombreux débouchés commerciaux qu'elle n'envisageait pas forcément au départ, portés par le développement technologique de son produit de base et par la

multiplication de ses canaux de distribution. Camtek réalise aujourd'hui 50 % de son chiffre d'affaires à l'international, un chiffre d'affaires qui a doublé en trois ans.

La seconde, Watertech, a un profil très différent, industriel et familial, une entreprise plus ancienne, créée à la fin des années 1980. Elle s'est tournée rapidement vers l'international faute d'opportunités commerciales suffisantes en France, et elle est aujourd'hui présente sur tous les continents sauf les États-Unis. Sa réussite tient à un leadership technologique conservé depuis plus de trente ans, qu'elle a su retranscrire dans le développement de ses gammes de produits et dans l'accès à de nouveaux marchés. Watertech réalise aujourd'hui 80 % de son chiffre d'affaires à l'international, en hausse de 50 % sur les trois dernières années.

JCG : Quelles sont les capacités dynamiques que vous avez pu repérer sur ce terrain ?

PLM : Nous en avons identifié trois grandes catégories, avec pour chacune des éléments constitutifs, des micro-fondations. L'international sensing correspond au repérage d'opportunités ou de menaces. Les entreprises étudiées misent d'abord sur une veille internationale partagée par toute l'équipe, collaborative et transversale. Elles engagent aussi un apprentissage expérientiel, en s'entourant d'acteurs avec lesquels interagir, le plus souvent le client lui-même, ce qui leur apporte de nombreux retours sur leurs produits. Elles construisent enfin un état d'esprit pragmatique à l'international, porté d'abord par l'entrepreneur puis transmis à toute l'organisation, ce qui les aide à mieux capter opportunités et menaces.

L'international seizing est la capacité à saisir ces opportunités. Ces entreprises mettent en place un prototypage rapide, en s'appuyant notamment sur la méthode lean, pour modifier en continu leur produit selon les besoins du client, ce qui accélère le développement de leurs gammes. Elles cultivent aussi une forte agilité organisationnelle, nourrie par la méthode AGILE et une culture d'innovation, qui leur permet de redéfinir rapidement leur feuille de route. Elles planifient enfin leur entrée sur certains marchés un ou deux ans à l'avance, le temps de développer une technologie particulière ou de nouer des alliances.

L'international transforming, enfin, désigne la capacité à transformer l'organisation. Les EIF activent une dynamique de réseau, à l'étranger comme sur le marché domestique via l'externalisation, ce qui accélère leur implantation et leur déploiement de ressources. Elles font progresser continuellement leur maturité internationale, entre nouvelles langues, nouvelles législations et techniques du commerce international, allant parfois jusqu'à constituer des équipes multiculturelles pour réduire les barrières à l'entrée. Elles se restructurent en permanence, en conservant une organisation plutôt plate, à trois niveaux hiérarchiques, avant de créer des filiales ou de racheter d'autres entreprises une fois la maturité atteinte.

JCG : Comment ces éléments interagissent-ils, et quels mécanismes génèrent une forte croissance internationale ?

PLM : Nous avons modélisé deux mécanismes : l'un lié à l'intensité commerciale et au chiffre d'affaires, l'autre à l'expansion internationale, mesurée par le déploiement des ressources et le nombre de pays investis.

Le premier suit les besoins du client, une tâche déjà complexe sur un seul marché, et qui se complique encore lorsque l'entreprise doit suivre simultanément plusieurs marchés aux goûts, comportements et réglementations différents. Les EIF renforcent alors leur veille internationale pour obtenir une vue précise des marchés ciblés, puis provoquent une réaction organisationnelle qui exige de l'agilité pour redistribuer les ressources selon les opportunités ou les menaces identifiées. Elles localisent ensuite leur offre à partir de ces informations, en s'appuyant sur un MVP, un produit minimum viable appelé à évoluer, qui génère itérativement de nouveaux prototypes testés sur les marchés visés. Ce prototypage rapide constitue la véritable porte d'entrée de la croissance, puisqu'il représente la première valeur créée à l'international. La force des EIF naît d'un cercle vertueux entre agilité stratégique, prototypage rapide et apprentissage expérientiel, alimenté par l'interaction continue avec clients et partenaires, qui augmente l'intensité commerciale.

Le second mécanisme repose sur une relation linéaire entre état d'esprit international, feuille de route internationale et restructuration organisationnelle. Cet état d'esprit, porté par la vision et la communication de l'entrepreneur, influence la planification des scénarios internationaux, qui pousse ensuite les EIF à adapter leur structure pour soutenir leur stratégie et aborder chaque marché différemment. Elles explorent alors les marchés pour acquérir des connaissances et gagner en maturité, en générant un effet de réseau spécifique à chaque pays afin de trouver des partenaires et de comprendre la dynamique locale, juridique comme concurrentielle. C'est cette progression en maturité internationale qui apporte le plus de valeur au processus, notamment via le recours à des organisations spécialisées et, parfois, la constitution d'équipes multiculturelles.

JCG : Concrètement, quelles préconisations adressez-vous aux dirigeants de PME ?

PLM : Elles tiennent en quatre grands axes. Le premier consiste à rassembler un pool d'individus qui favorise l'apparition de ces capacités dynamiques : des profils innovants, collaboratifs, réceptifs au discours du dirigeant, ce qui suppose de surinvestir dans les ressources humaines, de recruter les meilleurs talents et de miser sur des profils complémentaires. Le deuxième porte sur la mise en place de routines favorisant la saisie d'opportunités, veille partagée, méthode AGILE, méthodologie lean start-up, accompagnées d'un recrutement de profils à double compétence, technique et stratégique. Le troisième vise une organisation multiculturelle et externalisée, appuyée sur la digitalisation, pour réduire les barrières à l'entrée et gagner en maturité internationale le plus tôt possible. Le dernier, enfin, porte sur la capacité à se restructurer en permanence, en conservant une organisation plate à trois niveaux hiérarchiques, quitte à recourir à la croissance externe une fois un certain stade de maturité atteint.