



Certaines ETI et PME industrielles s'internationalisent sans disposer des moyens d'un grand groupe, en multipliant les filiales sur des marchés de niche : on les appelle les micro-multinationales. Lors d'une Masterclass animée par Jean-Christophe Gessler, vice-président de La Fabrique de l'Exportation, Anastasia Sartorius, doctorante à l'IAE de Lyon, décrypte leurs cinq grands défis stratégiques.

Anastasia Sartorius décrypte la logique des micro-multinationales

Jean-Christophe Gessler : Quelles sont les principales caractéristiques des entreprises que vous avez étudiées ?

AS : J'ai travaillé avec six ETI et PME en croissance de la région Auvergne-Rhône-Alpes, toutes industrielles et indépendantes, positionnées sur des marchés de niche. Ces entreprises vont au-delà de la simple exportation et déploient un réseau de filiales à l'étranger ; elles sont surtout présentes sur un grand nombre de marchés étrangers, ce qui explique qu'on les appelle parfois « micro-multinationales ». Elles s'internationalisent pour se rapprocher de leurs clients internationaux et créent principalement des filiales commerciales, en préférant garder la R&D et la production en France. Elles cherchent à conserver le contrôle sur leur développement et privilégient souvent la croissance organique à la croissance externe. Pour relever les défis de l'internationalisation avec des ressources limitées, elles développent des stratégies spécifiques et font preuve, en particulier, d'une grande flexibilité organisationnelle.

JCG : Quels sont les enjeux clés du développement international de ces PME et ETI ?

AS : Le premier enjeu consiste à assurer un bon suivi des clients, car c'est le cœur même du mode d'internationalisation de ces entreprises. Pour y parvenir, elles doivent relever un deuxième défi, celui de l'augmentation du niveau d'expertise dans leurs filiales, afin de répondre au mieux à la demande des clients et d'anticiper leurs besoins futurs. Un

développement rapide à l'international exige aussi une reconfiguration organisationnelle et une structuration des processus internes. Il faut également développer l'intelligence économique, déterminante sur des marchés de niche. Enfin, et c'est sans doute le point le plus important, il faut animer le marché global, et non plus seulement pays par pays, en gérant toutes les interdépendances entre les différentes filiales.

JCG : Comment ces ETI et PME leaders gèrent-elles la complexité croissante de leurs activités internationales ?

AS : Au départ, ces entreprises gèrent leur internationalisation pays par pays, au gré des opportunités, avant de s'efforcer de développer une approche cohérente à l'échelle mondiale. C'est pour cela que le rôle de Responsable Marché Global, au siège, devient central et doit être bien cadré : c'est lui qui coordonne les activités des différentes filiales pour garantir la cohérence de la stratégie globale, et qui doit donc entretenir de bonnes relations avec les directeurs de filiales. Cette coordination permet notamment d'encadrer les tentations parfois trop opportunistes de certaines filiales de suivre leur propre stratégie, ou d'éviter l'empilement des marges lorsque plusieurs d'entre elles sont impliquées sur un même projet.

JCG : Comment ces entreprises arrivent-elles à poursuivre leur croissance à l'international de façon pérenne ?

AS : Pour animer un marché global et développer des projets transversaux impliquant plusieurs filiales, il faut encourager la collaboration directe entre elles et développer une culture organisationnelle de partage. Pour éviter les incompréhensions et les conflits d'intérêts liés à une asymétrie d'information, les informations doivent circuler dans les deux sens, des filiales vers le siège et du siège vers les filiales, voire directement entre filiales.

L'objectif final est que la performance de l'entreprise dépasse la simple somme des résultats de chaque filiale : il s'agit de trouver des synergies entre elles pour saisir davantage d'opportunités d'affaires et optimiser les ressources, autrement dit d'apprendre à tirer parti de sa propre multinationalité. Cette approche se heurte cependant souvent aux indicateurs de performance des directeurs de filiales, encore trop souvent liés, à tort, aux seuls résultats de leur unité.

Les 5 défis clés des micro-multinationales

Assurer un bon suivi des clients internationaux. L'internationalisation rapide de ces firmes s'explique en partie par l'existence de clients multinationaux ou de donneurs d'ordre aux besoins assez proches d'un pays à l'autre, ce qui facilite une expansion accélérée. Les facteurs clés de succès reposent sur une présence directe dans le pays ou la région, avec sa propre force de vente, un positionnement en apporteur de solutions plutôt qu'en simple fournisseur, des relations de partenariat construites dans la durée, et

des liens maintenus à la fois au niveau du siège et du terrain local. Développer une approche cohérente pour évaluer les projets à travers le monde, avec des outils de décision de type go/no-go, constitue ici une bonne pratique à privilégier.

Augmenter le niveau d'expertise dans les filiales. Rendre ses filiales ou représentations commerciales suffisamment fortes pour devenir des interlocuteurs crédibles, capables de générer de nouvelles opportunités auprès de clients locaux ou globaux, reste un facteur déterminant de réussite. Cela suppose de développer progressivement leur expertise technique, pour qu'elles soient perçues comme un partenaire local à 100 %, et non comme un simple intermédiaire commercial, tout en se positionnant en partenaire global capable de gérer des contrats-cadres avec de grands clients multinationaux, quel que soit le pays du siège. Privilégier des commerciaux experts plutôt que généralistes, développer des centres d'excellence centralisant les meilleures pratiques, et organiser des missions courtes à l'étranger pour les experts techniques du siège complètent ce dispositif.

Structurer son organisation sans perdre en agilité. Structurer ses processus internes tout en gardant la flexibilité propre à une entreprise de taille moyenne suppose de définir ses priorités une fois la phase de croissance et de création de filiales achevée, pour entrer dans une phase de consolidation. Il s'agit aussi de combiner approches par marché et par pays, d'opter pour des filiales autonomes sur le plan opérationnel tout en gardant la stratégie au siège, et d'encourager la collaboration directe entre filiales sur les projets transversaux, sans passer systématiquement par le siège. Garder de la flexibilité organisationnelle pour gérer les creux et les pics d'activité, et développer une culture de partage plutôt qu'un fonctionnement en silos, s'avèrent tout aussi essentiels. Le rôle du Responsable Marché Global doit ici être clairement défini, ses relations avec les directeurs de filiales soigneusement entretenues, et l'entreprise doit communiquer sur ses succès comme ceux d'une équipe, en privilégiant une approche simple qui garde l'agilité du groupe et une hiérarchie courte entre responsable pays et siège.

Développer l'intelligence économique. La capacité à exploiter les informations recueillies par chaque filiale sur son marché, évolution de la demande, innovations techniques et marketing, usages spécifiques à un pays, accélère nettement l'internationalisation de ces firmes. Il s'agit de suivre de près l'évolution du marché, fusions et acquisitions chez les clients, relocalisations, de consolider les informations clients et les connaissances de marché pour anticiper les besoins futurs, et de partager ces informations dans les deux sens entre siège et filiales. Mettre en place un reporting plus qualitatif, et ne pas négliger la transmission d'informations via des documents-types et des données consolidées accessibles à tous, constituent de bonnes pratiques à adopter.

Animer un marché global plutôt que pays par pays. Traiter la demande mondiale comme un seul marché, tout en l'adressant différemment selon les pays, permet à chaque filiale de devenir une source d'opportunités d'affaires pour les autres. Cela suppose d'aligner ses activités au niveau mondial, en assurant la cohérence des prix et des services sur l'ensemble des pays, les clients internationaux comparant systématiquement les offres, d'éviter l'empilement des marges entre filiales sur les projets globaux, de remonter la gestion de ces projets au niveau corporate, et d'assurer une prescription croisée des produits et services entre filiales du groupe. Cadrer clairement le rôle du Responsable Marché Global, en lui donnant un vrai pouvoir de

décision, et remplacer les réunions bilatérales siège-filiale par des réunions collectives associant plusieurs filiales, permettent de concrétiser cette animation transversale.