



Comment devenir une PME internationale à forte croissance

Voici 4 conseils pour devenir une entreprise agile et performante à l'international.

Profil du dirigeant et de son équipe, réseau de l'entreprise... Certains facteurs clés de succès des PME internationales sont bien documentés par la recherche. Selon Véronique Favre-Bonté, professeur en management et entrepreneuriat international à l'Université Savoie Mont Blanc, et Pierre-Louis Meuric, doctorant en sciences de gestion, les « *entreprises à internationalisation rapide et précoce* » développent également des « *capacités dynamiques* », qui leur permettent de détecter des opportunités, puis de les saisir, et de réorganiser l'entreprise tout au long de leur trajectoire d'internationalisation. Voici les recommandations managériales de ces chercheurs.

1. Avoir un « pool d'individus » qui favorisent l'apparition des capacités dynamiques

Pour enclencher et maintenir une dynamique de forte croissance à l'international, il faut d'abord être capable d'assembler un « pool d'individus » qui va favoriser l'apparition de ces capacités dynamiques. Des individus dotés d'un esprit innovant et entrepreneurial, mais également aptes à travailler de manière collaborative, d'échanger et de communiquer avec d'autres équipes. Des profils flexibles et polyvalents. Il faut aussi que ces personnes soient réceptives au discours du dirigeant, afin qu'ils poursuivent les mêmes objectifs et qu'ils puissent prendre des initiatives en toute autonomie. Des collaborateurs parfaits ? Sans doute. Mais à défaut de trouver des personnes correspondant totalement à ces critères, il faut miser sur des profils mixtes et complémentaires. Il est donc primordial de « surinvestir » dans les ressources humaines, car ce sont elles qui vont influencer la dynamique de croissance. Il faut recruter les meilleurs talents, les former et les faire évoluer au sein de l'organisation.

2. Mettre en place des routines et des process qui favorisent la saisie d'opportunités ou la réaction rapide face aux menaces

Pour augmenter l'intensité commerciale et le chiffre d'affaires à l'international, il faut d'abord mettre en place un processus de veille partagé, collaboratif, transversal, et focalisé sur le besoin client. Il faut également, dans la mesure du possible, mettre en place une méthode AGILE ou au

moins s'en inspirer, afin de gagner en agilité et en flexibilité. L'utilisation de la méthodologie *lean start-up* est également recommandée car elle va encourager le prototypage rapide et la conception de nouveaux produits, afin de servir de nouveaux marchés. Là encore, le recrutement revêt une importance capitale. Il est en effet nécessaire de faire appel à des personnes capables d'interagir avec ces méthodes et de les implémenter dans l'entreprise. Il est également pertinent de recruter des personnes dotées d'une double compétence, capables de faire le pont entre une approche plutôt commerciale ou stratégique et une approche plus technique et de conception de produits. Au-delà de la mise en place de ces méthodes, il convient de garder à l'esprit que les bonnes décisions reposent avant tout sur l'écoute et le bon sens. Il s'agit d'être à l'écoute de son marché, d'entretenir un état d'esprit rationnel et innovant, et surtout de se montrer flexible.

3. Mettre en place une organisation multiculturelle favorisant la pénétration des marchés

Pour étendre le déploiement de ressources de l'entreprise à l'international et le nombre d'entrées dans de nouveaux pays, il est nécessaire de mettre en place une équipe multiculturelle, en intégrant des profils venant de différents pays. Il faut aussi s'efforcer d'externaliser par le biais d'organismes comme des SAI* ou des correspondants locaux. D'où l'importance du réseau à l'international, qui va permettre à l'entreprise d'accéder à des connaissances et donc de gagner du temps dans son internationalisation. La digitalisation n'est pas non plus à négliger car elle permet de diminuer les coûts liés à l'international, et donc de réduire le temps de l'internationalisation. L'objectif est de minimiser les barrières à l'entrée en gagnant continuellement en maturité internationale. Autrement dit, de passer d'une logique d'export à une logique globalisée pour l'ensemble de la chaîne de valeur.

Toute l'entreprise doit être impliquée dans cette internationalisation, même les services qui ne sont pas directement concernés. C'est une condition pour que la dynamique de croissance internationale ne soit pas freinée par une focalisation exclusive sur le marché domestique. On constate d'ailleurs généralement que l'internationalisation a aussi un effet positif sur le marché domestique, grâce aux réflexions, aux adaptations et aux innovations développées à l'international. Enfin, cette organisation visant à améliorer continuellement la maturité internationale doit être mise en place très vite et très tôt dans l'entreprise, car il est toujours plus difficile de revenir en arrière quand les routines et les process sont déjà bien établis.

4. Savoir se restructurer et se réinventer en permanence

Sur le long terme, la restructuration organisationnelle joue un rôle important dans le maintien d'une dynamique de croissance à l'international. Il faut savoir renouveler perpétuellement la structure de l'entreprise, en maintenant des structures « plates », avec trois niveaux hiérarchiques, pour garder la flexibilité. Pour conserver cette cohérence, il ne faut pas hésiter à créer de nouvelles structures, en externe et en interne, par exemple de nouvelles business units ou de nouvelles équipes projets. Et à partir d'un certain stade de maturité, la progression sur certains marchés, complexes ou importants, passe souvent par la croissance externe.