



Motivation, information, financement : dans la plupart des pays, les systèmes de soutien à l'exportation cherchent à accompagner les PME à l'international. Mais répondent-ils vraiment aux besoins de chaque entreprise ? Lors d'une Masterclass animée par Etienne Vauchez, Olli Kuivalainen, professeur à l'université LUT de Finlande, présente ses recherches menées en Finlande et au Bangladesh.

L'analyse d'Olli Kuivalainen : ce que révèlent les études sur le soutien à l'export

Etienne Vauchez : Quels sont les objectifs des différents systèmes d'aide à l'exportation ?

OK : Dans la plupart des pays, il existe différents dispositifs de soutien à l'internationalisation des entreprises. Ces programmes de promotion des exportations, appelés EPP, sont mis en œuvre par des entités publiques, des associations professionnelles ou des consultants privés, pour aider les entreprises, en particulier les PME, à surmonter les obstacles liés à l'internationalisation et à réduire les effets négatifs des barrières à l'exportation. Ces dispositifs sont considérés comme cruciaux compte tenu de la concurrence intense, de la volatilité et de la complexité des marchés internationaux. On peut classer ces services en trois grandes catégories, motivationnelle, informationnelle et opérationnelle, chacune répondant à une étape différente de la chaîne de décision : choisir de se lancer à l'export, cibler les bons marchés, définir une stratégie d'entrée adaptée, puis franchir le cap opérationnel avec ses enjeux marketing, financiers et logistiques.

EV : Que nous apprend la littérature académique sur le sujet ?

OK : Il existe de nombreuses recherches sur ces services, en particulier sur les aides gouvernementales, les plus évaluées compte tenu de l'importance des budgets publics en jeu. Il s'agit le plus souvent d'études de satisfaction des entreprises, mais la comparaison entre pays reste difficile : les services proposés se ressemblent d'un pays à l'autre, tandis que leur qualité peut varier considérablement. Les preuves empiriques de la valeur réelle de ces programmes demeurent donc limitées, notamment sur leurs conséquences

au niveau de l'entreprise et de sa performance à l'international. La question centrale reste de savoir si des services standardisés, identiques pour tous, peuvent répondre aux besoins individuels de dirigeants et d'entreprises dont le profil, la taille et le stade d'internationalisation, qu'il s'agisse de « new to export », « new to market » ou « more to market », diffèrent fortement. En Finlande, les systèmes de soutien sont d'ailleurs segmentés selon la taille et le degré d'internationalisation des entreprises, une manière de personnaliser l'accompagnement plutôt que de proposer un dispositif uniforme.

EV : Quelles sont les études que vous avez réalisées ?

OK : Nous avons mené une étude sur la Finlande et deux études sur le Bangladesh, en analysant les services offerts, l'expérience et la satisfaction des entreprises utilisatrices, ainsi que les effets de l'aide à l'exportation sur les moteurs de la performance. L'étude finlandaise, qualitative, porte sur des entreprises du secteur des logiciels et sur la manière dont elles sont accompagnées aux différentes étapes du cycle de vie de leur internationalisation. Nous avons observé au passage un phénomène révélateur : une fois le succès international atteint, les dirigeants ont tendance à oublier les aides et le soutien dont ils ont bénéficié, alors qu'ils en parlent bien plus volontiers en cas d'échec ou de mauvaise expérience avec ces services.

Aux stades précoces, en phase de pré-démarrage ou de démarrage de l'activité internationale, les entreprises ont d'abord besoin d'informations, notamment sur la législation, de compétences internationales, et de clarifier leur stratégie de croissance : elles se tournent alors souvent vers des consultants extérieurs, qui ont le plus d'impact à ce stade, même si les systèmes d'aide publics restent également sollicités. Aux stades plus avancés, croissance et consolidation, l'usage de ces services diminue nettement, les entreprises préférant se tourner vers des consultants spécialisés sur les marchés cibles pour les questions légales et réglementaires. Les services gouvernementaux restent néanmoins jugés utiles pour évaluer le potentiel d'un marché, contribuer aux compétences et à l'expertise internationales des entreprises, ou encore favoriser la croissance de la notoriété de leurs produits sur le marché cible. Le système finlandais couvre ainsi tous les grands domaines du soutien, motivationnel, informationnel et opérationnel, mais nos résultats suggèrent que ces services ne sont réellement perçus comme utiles que dans les stades précoces de l'internationalisation.

EV : Qu'en est-il concernant les études réalisées au Bangladesh ?

OK : Dans ce pays émergent d'Asie du Sud, nous avons mené deux études quantitatives, la première en 2011 sur 705 entreprises de l'industrie exportatrice de vêtements, la seconde en 2019 sur 98 entreprises de secteurs d'activité variés. Nous nous sommes intéressés aux effets de l'aide à l'export sur la performance, mais aussi au rôle de l'orientation entrepreneuriale internationale des entreprises et des managers comme médiateur de cette relation. La littérature académique reconnaît que les EPP nationaux peuvent être utiles pour améliorer les compétences entrepreneuriales, mais les chercheurs se sont jusqu'ici surtout concentrés sur leurs seules implications en matière de performance, en ignorant cette perspective plus large. Notre recherche propose un cadre conceptuel original reliant la littérature sur l'entrepreneuriat international au soutien à l'export, pour répondre à une question de fond : les politiques de soutien à l'export peuvent-elles influencer l'entrepreneuriat international au point de favoriser la réussite à l'export ?

EV : Quels résultats avez-vous obtenus ?

OK : La première étude comparait les systèmes de soutien gouvernementaux, ou quasi-gouvernementaux via notamment les associations professionnelles, aux systèmes non gouvernementaux. Nous avons été surpris de constater que les dispositifs (quasi)gouvernementaux affichaient un effet négatif, quoique non significatif, sur l'orientation entrepreneuriale internationale et sur la performance à l'export, qu'elle soit marketing ou financière. En séparant ensuite les effets des EPP gouvernementaux de ceux des EPP quasi-gouvernementaux dans la seconde étude, nous avons observé des effets négatifs significatifs pour les seconds, et des effets positifs significatifs pour les premiers.

Au final, nos résultats montrent que les EPP gouvernementaux et non gouvernementaux affectent positivement l'orientation entrepreneuriale internationale et la performance à l'export, tandis que les EPP quasi-gouvernementaux ont un impact négatif au Bangladesh. Ce dernier résultat est sans doute lié aux pratiques de corruption et aux politiques de pouvoir des associations d'exportateurs quasi-gouvernementales dans les pays en développement. L'effet positif des EPP gouvernementaux conforte la littérature existante, tout comme l'impact positif démontré des EPP non gouvernementaux. Nos études confirment enfin que l'orientation entrepreneuriale internationale contribue, à elle seule, positivement à la performance à l'export.