



Faut-il innover d'abord et exporter ensuite, ou penser les deux dès la planche à dessin ? Andrew Papadopoulos et Hela Chebbi, professeurs à l'Université du Québec à Montréal, dévoilent les résultats d'une étude qualitative menée auprès de six PME pour comprendre comment innovation et internationalisation peuvent se renforcer mutuellement.

L'analyse d'Andrew Papadopoulos : penser l'international dès la conception de l'innovation

Quel est le contexte de votre recherche ?

AP : Au Canada, 79 % des entreprises de moins de 100 salariés ont fait preuve d'innovation sur la période 2017-2019. Ces PME sont à peine un peu moins innovantes que les grandes entreprises. Pourtant, alors que l'innovation est un moteur pour se propulser à l'international, la nature locale des activités des PME, services de proximité notamment, peut constituer pour la grande majorité d'entre elles un frein à l'internationalisation.

Quels sont, dans ce contexte, les enjeux pour les PME ?

AP : L'enjeu pour les PME est d'innover tout en ayant simultanément l'internationalisation à l'esprit. Quand une PME essaie d'innover, elle devrait, dès la planche à dessin, appréhender cet axe de croissance qu'est l'international. Notre étude vise à mieux comprendre les déterminants des innovations et leur rôle dans l'engagement des PME sur les marchés étrangers, et à identifier les mécanismes nécessaires pour valoriser les innovations à l'international. Il existe, selon nous, des facteurs individuels, processuels et structurels.

Quelles sont les PME concernées par cette étude ?

AP : Pour cette recherche, nous avons choisi d'étudier des entreprises manufacturières, plus enclines à exporter que les sociétés de services ou de vente au détail, à la fois innovantes et présentes à l'international. Les entreprises de notre échantillon emploient

en moyenne une centaine d'employés, et leurs innovations concernent les produits ou les procédés.

Que dit la recherche sur ce sujet ?

AP : La recherche envisage les liens entre innovation et internationalisation de plusieurs manières. Une partie des chercheurs pense que c'est l'innovation qui amène à l'international, en permettant de concevoir des produits intéressants pour les marchés étrangers ; c'est dans cette perspective que se situe notre étude. Un autre courant soutient au contraire que c'est l'activité internationale qui force les entreprises à innover pour adapter leur produit aux marchés étrangers. Enfin, certains chercheurs estiment qu'il existe une boucle de rétroaction entre les deux : la PME innove, va à l'international, et l'apprentissage de l'international l'amène à développer d'autres innovations qui génèrent encore plus d'opportunités sur les marchés extérieurs. La recherche nous apprend aussi que la probabilité d'exporter chez les entreprises innovantes est de 15 % supérieure à celle des entreprises non innovantes. L'innovation produit augmente de 7 % les chances de s'internationaliser, l'innovation procédé les accroît de 5,5 %, et la combinaison des deux types d'innovation entraîne une majoration de 9,5 % des probabilités d'internationalisation.

Quels sont les facteurs clés de succès des PME innovantes à l'international ?

AP : Derrière les notions de compétences, de capacités et de ressources, la théorie est bien ancrée dans le concept de « capacités dynamiques », c'est-à-dire de capacités qui peuvent s'adapter pour s'aligner sur l'environnement et les opportunités. Cela suppose trois étapes : détecter, donc identifier et évaluer les opportunités à l'extérieur de l'entreprise ; mobiliser des ressources pour les saisir ; puis transformer ou dynamiser les capacités de l'entreprise pour s'aligner sur l'environnement. Le problème de ce concept théorique, c'est qu'il reste très large, c'est pourquoi nous essayons d'en identifier les « micro-fondations ». La littérature académique nous enseigne qu'il existe trois facteurs importants : l'individu, avec ses connaissances, ses expériences et ses comportements au sein de l'organisation ; la structure, qu'on peut situer au niveau de l'équipe, du service, des relations interservices ou de l'organisation tout entière ; et les processus, qui correspondent aux façons de faire à l'intérieur de l'entreprise. La capacité d'innovation repose sur ces trois types de facteurs, et une fois que l'entreprise est en mesure d'innover, elle se tourne vers les marchés étrangers, dans une démarche progressive.

Le regard d'Hela Chebbi : des cas concrets à la méthodologie de la recherche

Pouvez-vous nous donner des exemples de PME ayant réussi à aligner innovation et internationalisation ?

HC : Nous avons par exemple étudié la société APN, une PME qui fabrique des pièces usinées de haute qualité pour l'industrie aéronautique. Créée dans les années 1970 et employant 160 personnes, elle est très connue pour sa capacité d'innovation, ce qui lui a

valu d'obtenir plusieurs prix. Elle est aussi très présente à l'international puisqu'elle exporte plus de 80 % de sa production et que 98 % de ses produits se vendent à l'étranger ; elle a même créé une usine en Californie. Cette entreprise, qui a su aligner innovation et internationalisation, vise une position de leader à l'international. Comme l'explique son PDG : « Quand tu es en compétition avec le monde entier, tu dois être le meilleur, tu dois t'améliorer constamment en utilisant les outils disponibles. » Les PME ne disposant pas de ressources illimitées, elles doivent en effet orchestrer au mieux l'allocation des ressources pour optimiser l'innovation et l'internationalisation.

Un autre cas que nous avons étudié est celui de SBB, une PME qui opère dans le secteur de l'aluminium et fabrique notamment des tours d'urgence. Créée dans les années 1970, l'entreprise est devenue un leader mondial dans son domaine, reconnue pour son innovation et son engagement à l'export, et a décroché plusieurs prix dans ces deux domaines. Elle vend ses produits dans 57 pays et s'est diversifiée dans la fabrication de barrières anti-inondation et de vélos en aluminium. Depuis 2004, ses effectifs ont été multipliés par dix, et son chiffre d'affaires par 25, grâce à la dynamique que l'entreprise a réussi à créer entre l'innovation et l'international.

Quelle est la méthodologie de votre recherche ?

HC : Il s'agit d'une étude qualitative, menée au cours des deux dernières années, auprès de six PME et de deux experts. Nous avons réalisé une vingtaine d'entretiens au total, avec des profils différents : responsable de l'innovation, directeur de l'entreprise, directeur du développement, responsable marketing à l'international. Cela nous a permis d'avoir une idée assez riche et assez claire des différentes pratiques et du fonctionnement de ces PME en matière d'innovation et d'internationalisation. Pour compléter ces entretiens, nous avons aussi consulté des documents et des rapports issus des entreprises, puis analysé ces données qualitatives à l'aide d'un logiciel.

Quels sont les principaux résultats de cette étude ?

HC : Le premier résultat est qu'il existe une grande hétérogénéité chez les PME dans leur façon d'aborder l'innovation et l'internationalisation. Celles qui se démarquent sont celles qui ont pensé à l'innovation et à l'international en même temps. Mais de nombreuses PME, par méconnaissance ou manque de ressources, ne procèdent pas ainsi : l'effort d'innovation reste d'abord tourné vers le marché domestique, avant d'être redirigé vers l'adaptation des produits aux marchés extérieurs lorsque la PME emprunte cette voie, une approche qui nécessite des ressources supplémentaires et fait courir le risque d'être dépassé entre-temps par un concurrent.

Notre recherche montre qu'il existe différents facteurs, individuels, structurels et processuels, qui permettent d'aligner innovation et internationalisation. Parmi les facteurs individuels, il y a d'abord le capital humain : le niveau de formation des employés est important, mais l'élément clé reste l'expérience passée à l'international du dirigeant et des employés, car elle apporte aux PME une véritable ouverture à l'innovation et à l'international. Il y a aussi le capital social, c'est-à-dire le réseau et les relations non seulement du dirigeant mais aussi des employés, qui facilitent l'accès aux informations, les collaborations et les partenariats. Enfin, il y a le capital cognitif, lié à la manière d'interpréter les informations, où l'on note l'importance de la prise de risque,

de l'autonomie et de la créativité, avec un équilibre entre intuition et prise de décision rationnelle.

Les facteurs structurels sont également importants. Les PME qui se distinguent sont celles qui ont des structures ouvertes à l'international et qui travaillent en réseau, avec des collaborations et des partenariats leur permettant d'intégrer des connaissances venant de l'extérieur, cette ouverture devant être combinée avec une grande agilité : structure décentralisée, fonctionnement par équipes, mode projet. Il apparaît aussi que les PME qui s'en sortent le mieux développent une structure dédiée à la recherche de subventions, un axe trop souvent négligé par manque de temps ou par ignorance, et qu'il est pertinent d'avoir une présence locale et des représentants sur les marchés étrangers pour acquérir de l'expérience et trouver des idées d'innovation sur d'autres marchés.

Quant aux processus, plus ou moins formalisés selon la taille et les ressources de la PME, la culture interne de l'innovation reste primordiale, assortie d'une certaine tolérance à l'échec et inscrite dans un processus d'amélioration continue, notamment grâce au suivi des clients après l'exportation. Le processus de R&D doit lui aussi être ouvert sur l'international, avec un processus de validation des nouveaux produits et procédés permettant de les tester sur des marchés pilotes, et un processus d'intelligence stratégique intégrant veille technologique, veille concurrentielle et veille réglementaire sur les normes des différents pays. Enfin, l'innovation collaborative internationale mériterait plus d'attention : certaines PME ont réussi à co-créeer un produit avec un client à l'étranger, avant de déployer cette innovation sur d'autres marchés.