



61 % du chiffre d'affaires des jeunes entreprises se réalise déjà à l'international, mais peu de start-up exportent réellement dès leurs premières années. Lors d'une Masterclass animée par Jean-Christophe Gessler, vice-président de La Fabrique de l'Exportation, Tristan Salvadori, doctorant en sciences de gestion à l'IAE de Lyon, décrypte le rôle des incubateurs dans cette internationalisation.

Ce que révèle Tristan Salvadori sur l'accompagnement des start-up à l'international

Jean-Christophe Gessler : Quel est l'objet de votre recherche ?

TS : Je m'intéresse à l'internationalisation des étudiants-entrepreneurs. Cette recherche s'appuie sur une étude qualitative, avec un suivi longitudinal sur deux ans, de 17 start-up accompagnées par deux incubateurs universitaires lyonnais, Manufactory et Beelys. Elle s'appuie aussi sur le suivi d'un projet de réseau européen d'incubateurs et sur ma propre expérience de l'entrepreneuriat.

JCG : Quelles sont aujourd'hui les données sur les incubateurs en France ?

TS : On compte environ 9 400 start-up en France, dont la moitié, 51 %, sont incubées dans l'un des 300 incubateurs français, un nombre qui a triplé en dix ans selon l'Agence du Numérique. Il existe de nombreux incubateurs locaux, organisés par région, ou verticaux, organisés par secteur ; certaines entreprises sont même membres de plusieurs incubateurs simultanément, ce qui leur permet de cumuler plusieurs réseaux de contacts et de compétences. Selon le baromètre EY de 2018, les jeunes entreprises réalisent 61 % de leur chiffre d'affaires à l'international, ce qui explique l'importance, pour les incubateurs, de proposer des solutions dans ce domaine.

JCG : Quels sont vos premiers constats concernant l'international ?

TS : La plupart des étudiants-entrepreneurs envisagent l'export de façon assez ponctuelle lors de l'élaboration de leur business plan. Même si l'on parle beaucoup des entreprises « born global », les ventes internationales restent en réalité limitées durant les premières années. En revanche, on observe beaucoup de prises d'information et de benchmarking sur les pratiques à l'étranger, notamment sur les concurrents et les technologies : c'est vraiment le cœur de l'internationalisation de ces jeunes entrepreneurs, une pratique qui contribue au développement d'une véritable culture d'entrepreneuriat international. Ces start-up ont d'ailleurs tendance à considérer l'Europe comme un marché domestique, si bien que des ventes en Belgique ou en Suisse ne sont pas toujours perçues comme de véritables ventes à l'étranger.

JCG : Quelle est la relation des incubés à l'internationalisation ?

TS : On peut distinguer quatre profils. L'« opportuniste », sans culture internationale particulière ni formation ni expérience dans ce domaine, mais qui saisit une opportunité à l'étranger lorsqu'elle se présente. L'« entrepreneur local », lui aussi dépourvu de culture internationale, mais qui souhaite délibérément rester local. L'« entrepreneur international », doté à la fois d'une culture internationale et d'une volonté affirmée d'internationaliser son projet. Et le « potentiel international », qui dispose d'une culture internationale sans pour autant avoir la volonté de s'internationaliser. Autant de profils qui appellent des accompagnements très différents.

JCG : Quelles sont les formes d'aide à l'internationalisation apportées par les incubateurs ?

TS : On distingue les ressources non financières, réseau, compétences, locaux, des ressources financières, fondées sur l'accès à des financements publics ou spécifiquement dédiés à l'internationalisation. Le réseau est celui de l'incubateur lui-même, tandis que les compétences reposent sur l'expérience de l'entreprise, de son accompagnant et des autres start-up incubées.

Une vraie émulation existe entre incubés, à travers le partage d'informations et de techniques. Le réseau s'appuie aussi sur le départ d'entrepreneurs français vers des pays comme le Canada, la Chine, la Suisse ou les États-Unis, pour tester leurs produits sur place et observer la réaction du marché, ainsi que sur le partage de contacts, de clients potentiels à l'étranger et de bonnes pratiques entre pairs.

JCG : Ces aides sont-elles réellement efficaces ?

TS : On constate que les aides non financières créent des opportunités internationales à court terme, ce qui n'est pas vraiment le cas des aides financières, dont l'efficacité s'est révélée limitée sur l'échantillon observé. Le développement du réseau, lui, constitue davantage une source d'opportunités à long terme.

Cette polarisation autour du réseau de contacts et de compétences de l'incubateur fait émerger ce que l'on peut appeler une « prospection internationale par réseau » : l'entreprise s'appuie sur les contacts et les compétences du ou des incubateurs auxquels elle participe pour entrer sur de nouveaux marchés. L'état d'esprit coopératif qui règne entre les entreprises membres d'un même incubateur suffit souvent, à lui seul, à ouvrir de nombreuses opportunités commerciales, grâce aux contacts personnels et aux experts recommandés au sein du réseau.

Mon étude met enfin en évidence le rôle critique des accompagnants dans le développement de l'entreprise et de l'entrepreneur : selon son propre profil, plus ou moins international, l'accompagnant peut accélérer ou au contraire freiner l'internationalisation de la start-up qu'il suit.