



L'internationalisation précoce confère aux PME un avantage de performance durable à l'export, mais cet atout s'érode avec l'âge et la croissance des effectifs. Lors d'une Masterclass animée par Jean-Christophe Gessler, vice-président de La Fabrique de l'Exportation, Alfredo D'Angelo, professeur associé à l'Université Catholique du Sacré-Cœur de Milan, détaille les ressorts de ce phénomène et comment le préserver.

Alfredo D'Angelo explique pourquoi l'internationalisation précoce s'érode avec le temps

Jean-Christophe Gessler : Une PME a-t-elle intérêt à s'internationaliser rapidement après sa création ?

AD : C'est l'un des principaux débats de la recherche en « international entrepreneurship » : vaut-il mieux pour une PME entrer sur les marchés étrangers peu de temps après sa création, ou attendre d'avoir consolidé son marché domestique avant de se lancer progressivement à l'export ? Certains auteurs considèrent qu'une internationalisation précoce représente un risque important, avec des effets négatifs sur le taux de survie des entreprises. D'autres affirment au contraire que profiter des avantages du précurseur, le « first mover advantage », a des conséquences positives à long terme pour l'entreprise.

JCG : Que dit la littérature académique sur ce sujet ?

AD : La littérature considère qu'une PME qui s'internationalise fait face à deux handicaps principaux. Le premier tient au fait d'être étranger sur le marché, ce qui entraîne des coûts supplémentaires par rapport à une entreprise locale. Le second tient à la petite taille des PME et à leurs ressources humaines et financières limitées. Ces deux éléments plaident en faveur d'un apprentissage préalable sur le marché domestique, avec une approche graduelle sur le modèle d'Uppsala. Mais la réalité a montré qu'il existait de jeunes entreprises, en particulier dans l'industrie de la hi-tech, capables d'aller à l'étranger peu de temps après leur création, sans passer par cet apprentissage graduel

de l'export. Ces entreprises ont été baptisées les « born global » ou les « international new ventures ».

JCG : Sur quoi repose cette capacité à s'internationaliser précocement ?

AD : Plusieurs auteurs ont montré que cette capacité reposait avant tout sur la mentalité orientée export, les compétences internationales et les réseaux des fondateurs, acquis lors d'expériences professionnelles antérieures. Ce phénomène nourrit l'ensemble de la littérature académique dédiée à l'« international entrepreneurship », fondée sur l'idée que les entreprises peuvent s'internationaliser dès leur création en exploitant les avantages de la nouveauté dans le processus d'apprentissage, ce que l'on appelle le LAN, pour « learning advantages of newness ».

JCG : Qu'est-ce que le LAN, précisément ?

AD : Ce concept suggère que les jeunes entreprises présentent des avantages structurels, cognitifs et de positionnement par rapport aux entreprises établies. L'avantage structurel tient au fait que les nouvelles entreprises développent moins de routines. L'avantage cognitif tient à ce qu'elles sont généralement moins spécialisées, plus souples, avec des structures moins hiérarchisées. L'avantage de positionnement, enfin, renvoie au fait qu'elles ont moins de liens intégrés avec des partenaires et des clients sur leur marché domestique que les entreprises établies.

JCG : Quels sont, dans ce contexte, les résultats de vos recherches ?

AD : Nous avons travaillé sur des données provenant de 644 PME de l'industrie manufacturière de plus de dix salariés, situées dans cinq régions européennes dynamiques de quatre pays : la Lombardie en Italie, la Catalogne en Espagne, la Bavière en Allemagne et Rhône-Alpes en France. Sur ce large échantillon, couvrant divers niveaux technologiques et contextes socio-politiques, nous avons bien vérifié qu'il existe une corrélation positive entre la précocité de l'exportation et les performances à l'export plusieurs années plus tard : les PME qui s'internationalisent précocement parviennent effectivement à maintenir leur avantage de départ.

Mais nous avons également montré que cet avantage initial diminue avec l'âge et l'augmentation de la taille de l'entreprise : plus l'entreprise vieillit ou grandit, plus le lien positif entre précocité d'exportation et résultats à l'export s'affaiblit. Les PME développent en effet, avec le temps, des attaches et des structures qui tendent à leur faire perdre cet avantage initial. Nous avons aussi montré que la centralisation de la structure de décision, notamment dans les entreprises familiales, exacerbe ces effets négatifs liés à la taille et à l'âge.

JCG : Comment, dans ces conditions, réinjecter de la « jeunesse » dans une entreprise pour qu'elle retrouve de l'agilité à l'international ?

AD : Il faut d'abord privilégier des structures de décision décentralisées, la centralisation, particulièrement présente dans les entreprises familiales, exacerbant les effets sclérosants de la taille et de l'âge. La décentralisation permet au contraire de profiter de l'apport de nouvelles personnes, de nouvelles idées et de nouvelles connaissances. Il convient donc de limiter les routines, la spécialisation, la hiérarchisation et la centralisation des structures, tout en veillant à ne pas entraver sa liberté à l'international par des liens trop contraignants avec des partenaires ou des clients.