



Une PME innovante sur deux est déjà présente à l'international, et les entreprises exportatrices innoveraient bien plus que les autres. Lors d'une Masterclass animée par Jean-Christophe Gessler, vice-président de La Fabrique de l'Exportation, Manon Enjolras, enseignante-chercheuse à l'Université de Lorraine, décrypte ce lien entre innovation et export et les pratiques conjointes qui en découlent.

Manon Enjolras décrypte le cercle vertueux entre innovation et export

Jean-Christophe Gessler : Quel est l'objectif du projet de recherche Innov4SME auquel vous participez ?

ME : Ce projet, soutenu par le Programme d'investissements d'avenir, associe les laboratoires ERPI, dédié au processus innovatif, et CERFIGE, en sciences de gestion, ainsi que la société privée Innovation Way, spin-off du laboratoire ERPI. Il vise à concevoir un outil de diagnostic destiné aux PME, capable d'évaluer les capacités, les compétences et les pratiques qu'une entreprise doit développer en priorité pour améliorer simultanément ses performances en innovation et en export. L'idée est d'identifier les synergies entre ces deux activités pour les mettre au service des PME et améliorer leur accompagnement.

JCG : Ce lien entre innovation et exportation est-il aujourd'hui avéré ?

ME : Oui, on peut aujourd'hui affirmer qu'il existe bien un lien entre innovation et exportation. Selon une étude de Bpifrance, une PME innovante sur deux est présente à l'international. Selon l'Insee, 35 % des entreprises exportatrices ont mené une innovation produite, contre seulement 13 % des entreprises non exportatrices. Ce lien se retrouve donc clairement dans les chiffres : les sociétés innovantes exportent plus que les autres, et les sociétés exportatrices innoveraient plus que les autres.

Les chercheurs ont eux aussi démontré ce lien, et s'y intéressent de plus en plus, le nombre de publications scientifiques sur le sujet ne cessant d'augmenter. Du côté des structures d'accompagnement, une tendance se dessine à coupler les dispositifs de soutien à l'innovation et à l'export, mais elle reste encore limitée à des initiatives isolées : selon le benchmarking mondial que nous avons réalisé, seuls 11 % des dispositifs de soutien aux PME abordent innovation et export de façon conjointe.

JCG : Comment les chercheurs expliquent-ils ce lien ?

ME : Deux théories coexistent, alimentées par des enquêtes de terrain et des analyses stratégiques. La première, celle de l'auto-sélection, considère que l'innovation confère à l'entreprise un avantage compétitif qui améliore ses performances sur les marchés étrangers. La seconde, celle du « learning by exporting », considère au contraire que les connaissances et l'expérience acquises sur les marchés internationaux renforcent la capacité d'innovation des entreprises. Dans le premier cas, l'innovation favorise l'export ; dans le second, c'est l'export qui favorise l'innovation.

Pour nos travaux, nous avons choisi de ne pas trancher entre ces deux théories, et d'en adopter une troisième, celle du cercle vertueux, selon laquelle innovation et export s'impactent mutuellement de façon positive, dans une relation bidirectionnelle.

JCG : Comment cette relation peut-elle se traduire sur le plan opérationnel ?

ME : C'est précisément l'objet de notre projet de recherche. Nous proposons une vision en termes d'espaces : d'un côté l'innovation, de l'autre l'export, et à leur intersection, un espace commun composé de ressources, d'activités, de pratiques et de coûts partagés. Encourager les PME à agir sur cet espace commun permet d'actionner un seul et même levier pour améliorer leurs performances dans les deux domaines à la fois. Dans le contexte des PME, où la mobilisation de ressources reste souvent difficile, la possibilité de faire d'une pierre deux coups devient particulièrement intéressante. Nous encourageons donc les entreprises à agir simultanément sur l'innovation et l'exportation, à travers ce que nous appelons des « pratiques conjointes », des bonnes pratiques valables à la fois pour l'innovation et pour l'export.

JCG : Quels sont les domaines concernés par ces bonnes pratiques conjointes ?

ME : L'étude des PME performantes à la fois en innovation et en export permet d'identifier des pratiques communes dans de nombreux domaines de l'entreprise : stratégie, culture d'entreprise, gestion de la relation client, veille, gestion des connaissances, propriété intellectuelle, réseau, gestion des ressources humaines, gestion de projet.

Au sein de cet espace commun, qui forme un véritable pont entre les capacités d'innovation et d'exportation, nous avons identifié cinq points clés : la stratégie, le réseau, l'organisation, la gestion des compétences et la culture d'entreprise.

Les cinq facteurs clés d'une stratégie conjointe innovation-export

Raisonnement en termes de couple produit-marché. Construire une stratégie commune d'innovation et d'exportation passe par la concentration des efforts de l'entreprise sur un nombre cohérent de couples produits-marché, les efforts d'innovation ayant pour objectif de servir les différents segments visés. Cette différenciation peut porter sur les quatre niveaux du mix marketing : produit, prix, promotion, distribution. Une PME évoluant sur un marché de niche, en haute technologie par exemple, nécessairement internationale du fait de la taille réduite de son marché domestique, sera ainsi amenée à adapter ses produits selon les pays et les clients ciblés. Cette innovation produit est souvent imposée par la réglementation ou les usages des pays visés à l'export, tout comme le mode de distribution, qui peut lui aussi varier d'un pays à l'autre, au même titre que le mode d'entrée.

Créer un écosystème efficace pour identifier des opportunités. La capacité à fonctionner en réseau, dans un écosystème qui permet de repérer des opportunités, profite aussi bien à l'innovation qu'à l'exportation. Certaines PME tissent des relations fortes avec leurs fournisseurs, qui deviennent alors de véritables partenaires pour l'innovation comme pour l'exportation. D'autres, en haute technologie, commercialisent leurs produits auprès de centres de recherche et transforment leurs clients, les chercheurs, en prescripteurs au sein de la communauté scientifique mondiale et en partenaires d'innovation à part entière. L'idée de « chasser en meute » illustre bien cette synergie : les groupements d'entreprises, sous la bannière du made in France ou du terroir, notamment dans l'agroalimentaire, ouvrent aux PME des opportunités et l'accès à un réseau plus étendu.

Structurer progressivement les processus internes. L'innovation et l'exportation sont deux activités dites « dénaturantes » pour les PME, car elles modifient nécessairement leur organisation interne. Le fonctionnement classique d'une PME, plutôt informel, agile, centralisé, avec une communication très directe, s'en trouve perturbé. Pour gérer ce changement, les entreprises doivent progressivement adopter des processus plus structurés et plus formalisés, plus proches de ceux des grandes entreprises. Le développement de l'export implique en particulier un processus d'apprentissage organisationnel par étapes : une présence sur plusieurs sites dans le monde nécessite par exemple la mise en place d'outils de communication et de collaboration à distance. Les changements induits par l'innovation et l'exportation transforment ainsi progressivement les PME en organisations apprenantes, qui se structurent et montent en compétences au fil du temps.

Coupler les compétences techniques et commerciales. Pour mieux comprendre les besoins de leurs clients et faciliter la remontée d'informations, les PME ont besoin de collaborateurs capables de parler du produit à la fois en termes techniques et commerciaux, des profils également précieux pour identifier les tendances d'évolution des produits. Une veille stratégique efficace suppose de la même façon de cibler à la fois les concurrents potentiels et les technologies à venir, tout en intégrant les langues et les aspects culturels propres à chaque pays visé. Ce couplage entre compétences techniques et commerciales constitue donc un facteur clé de réussite conjointe.

Créer les conditions favorables d'ouverture et d'engagement. La culture d'entreprise est le terreau fertile de toutes ces bonnes pratiques communes et de toutes les synergies potentielles entre innovation et exportation. Elle vise à instaurer des conditions favorables d'ouverture et d'engagement, pour construire une dynamique commune, un sentiment d'appartenance et favoriser les échanges d'expériences. Certaines PME ont ainsi réussi à créer une véritable culture de l'expérimentation, où chacun se sent partie prenante de la dynamique d'innovation et d'exportation, et où tester de nouveaux produits ou de nouveaux marchés devient un défi partagé par tous. Plus difficile à instaurer que de simples procédures, cette culture d'entreprise forte reste un élément déterminant de la dynamique conjointe entre innovation et exportation.