



Le manque d'information sur les marchés reste l'une des principales barrières à l'export identifiées par l'Union européenne. Lors d'une Masterclass animée par Jean-Christophe Gessler, vice-président de La Fabrique de l'Exportation, Raluca Mogos Descotes, maître de conférences à l'Université de Lorraine, détaille comment les PME acquièrent, assimilent et exploitent la connaissance export pour gagner en performance internationale.

Raluca Mogos Descotes décrypte les mécanismes de la connaissance export

Jean-Christophe Gessler : Quel est le sujet de vos recherches ?

RMD : Les études de l'Union européenne citent régulièrement le manque d'information sur les marchés parmi les principales barrières à l'export pour les PME. D'où l'intérêt de s'intéresser à la manière dont ces entreprises acquièrent de l'information export et la transforment pour leur développement international. L'objectif est de construire un modèle explicatif de l'impact des pratiques de collecte et d'exploitation de l'information à l'export sur la performance internationale, et de voir en particulier comment l'environnement institutionnel local influence ces pratiques.

JCG : Que dit la littérature académique sur ce sujet ?

RMD : Certains travaux, issus de la théorie de la contingence, expliquent qu'il faut s'informer de manière extensive, en contactant beaucoup de sources et en acquérant une quantité importante d'informations. D'autres auteurs développent une perspective plus qualitative, centrée sur l'adéquation des informations recueillies aux problématiques spécifiques de l'entreprise et sur la qualité des sources. Certaines recherches montrent surtout qu'une même information ne sera pas exploitée de la même manière selon les capacités cognitives de celui qui la reçoit ; d'autres auteurs insistent sur les différences de capacité à saisir les opportunités qu'offrent ces informations. Ces notions, qui renvoient au profil psycho-cognitif du dirigeant, restent toutefois très difficiles à mesurer.

Une perspective plus opérationnelle, qui prend l'entreprise elle-même comme niveau d'analyse, est la notion de « capacité d'absorption », développée dans les années 1990 : la capacité de l'entreprise à acquérir de l'information sur les marchés, puis à la transformer pour générer du profit.

JCG : Comment peut-on relier cette capacité d'absorption à la performance ?

RMD : Des auteurs ont détaillé quatre étapes dans cette capacité d'absorption : l'acquisition, qui correspond à la collecte de l'information ; l'assimilation, via des processus de coordination, de communication et d'intégration de la connaissance export dans l'entreprise ; la transformation, en décisions concrètes ; et l'exploitation, sur les marchés eux-mêmes. Il s'agit d'une véritable dynamique d'apprentissage, qui facilite la création de nouvelles capacités organisationnelles en marketing, en distribution ou en production, en phase avec les évolutions du marché.

JCG : Quelle est l'influence de l'environnement de l'entreprise ?

RMD : C'est un sujet encore peu fouillé par la recherche, en dehors des questions de compétitivité et de changements réglementaires. Selon la théorie institutionnelle, l'environnement d'un pays repose sur trois piliers qui influencent les pratiques d'affaires en général, et l'export en particulier. La dimension régulatoire renvoie à la législation et aux politiques publiques de soutien. La dimension cognitive correspond à la connaissance sociale partagée dans un pays sur un sujet donné, ici l'export. La dimension normative, enfin, renvoie au système de valeurs de la société, qui peut par exemple considérer l'export comme une preuve de succès et un motif de fierté. On peut ainsi construire, pour chaque pays, un profil en trois dimensions expliquant comment politiques gouvernementales, connaissances sociales partagées et systèmes de valeurs favorisent ou freinent la performance internationale des entreprises de ce pays.

JCG : Quels sont les résultats de vos recherches ?

RMD : J'ai mené une étude qualitative fondée sur dix entretiens semi-directifs avec des PME roumaines et françaises, complétée par une étude quantitative auprès de huit managers export de PME françaises. Les résultats montrent d'abord que les clients étrangers restent de loin la source d'information favorite des PME, suivis des salons professionnels et des agents commerciaux, puis des concurrents, et enfin des consultants, des CCI et des sources gouvernementales : les PME privilégient clairement les échanges informels aux informations plus structurées. Les informations recherchées en priorité portent sur les clients, les prospects et les concurrents.

Interrogés sur ce qui leur permet d'exploiter ces nouvelles informations, les managers évoquent presque tous leur expérience et leur savoir-faire à l'international. Lorsque l'expérience de leur entreprise à l'étranger est riche et variée, ils parviennent à utiliser ces informations par analogie avec des situations déjà rencontrées. Ces informations leur permettent de mieux comprendre les tendances de marché, de générer des opportunités,

d'analyser certaines erreurs, mais aussi de lancer des innovations pour répondre aux besoins de certains clients, voire de réexaminer certaines décisions stratégiques d'implantation. La plupart des managers jugent efficaces les processus de coordination et de communication au sein de leur PME, même lorsque l'information y est gérée de façon centralisée et informelle.

JCG : Quels sont les résultats de l'étude quantitative sur l'impact de l'environnement ?

RMD : Cette étude, menée auprès de huit entreprises françaises, confirme que les procédures d'acquisition et d'intégration de l'information export ont un impact fort sur la capacité à l'utiliser efficacement. Elles aident les PME à construire des compétences export qui, si elles surpassent celles de la concurrence, rendent l'entreprise plus performante.

Concernant l'environnement institutionnel, on observe surtout un impact direct de la dimension cognitive : le savoir collectif sur l'export influence presque naturellement la capacité des entreprises à acquérir, assimiler et utiliser l'information export. La dimension normative a elle aussi un impact sur la performance internationale, l'importance accordée à l'internationalisation influençant presque chaque décision, recrutement, crédit, priorisation des projets. La dimension régulatoire, en revanche, celle des mécanismes d'aide gouvernementaux, n'a presque aucun impact mesurable, un résultat surprenant qui pourrait s'expliquer par le fait que ces dispositifs, bien que perçus positivement, restent peu utilisés, alors que 100 % des entreprises sont, elles, influencées par le savoir collectif sur l'export et le système de valeurs associé à l'internationalisation.