



Les PME françaises pèsent plus de 95 % des entreprises du pays mais moins de 20 % du chiffre d'affaires export. Lors d'une Masterclass animée par Jean-Christophe Gessler, vice-président de La Fabrique de l'Exportation, Marjorie Lecerf, professeure associée à Paris School of Business, explique pourquoi digitaliser son entreprise ne suffit pas à exporter davantage sans innovation en amont.

Marjorie Lecerf explore le lien entre innovation, TIC et export des PME

JCG : Quel est votre domaine de recherche ?

ML : Je travaille depuis plus de dix ans sur les leviers de l'exportation, plus particulièrement des moyennes entreprises, les TPE étant moins représentées dans les échantillons que nous mobilisons pour la modélisation. Depuis ma thèse de doctorat, « Les PME face à la mondialisation », soutenue en 2006 à la Maison des sciences économiques de la Sorbonne, j'ai étudié différents leviers de ce sujet, qui évolue globalement assez lentement.

L'enjeu reste pourtant considérable pour la croissance française, l'accélération des exportations des PME constituant un levier de poids. Il est toujours utile de rappeler que les PME représentent plus de 95 % des entreprises françaises, plus de 48 % de l'emploi salarié et plus de 50 % de la valeur ajoutée, mais moins de 20 % du chiffre d'affaires à l'export, un chiffre faible comparé à nos voisins. En France, seulement 30 % des PME exportent.

JCG : Quels sont les leviers de l'exportation des PME ?

ML : Dans une étude publiée en 2012 sur les déterminants de l'internationalisation des PME françaises, réalisée auprès de 253 entreprises, nous avons pu mettre en évidence l'impact positif sur les performances à l'export de plusieurs facteurs : l'organisation de l'entreprise, l'innovation, les TIC et le commerce électronique, le dynamisme et

l'ouverture à l'international des dirigeants, ou encore la maîtrise de langues étrangères en interne. À l'inverse, certains éléments n'exerçaient pas d'influence directe significative sur notre échantillon : le niveau de qualification général, l'écosystème local, la personnalisation des services aux clients, ainsi que la formation du dirigeant et son expérience internationale.

JCG : Peut-on évaluer l'impact des dispositifs publics de soutien ?

ML : Nous avons publié l'an dernier un article dans Economics Bulletin sur les leviers des politiques publiques en matière d'accélération des exportations des PME françaises. À partir d'une base de données de 259 PME françaises, nous avons évalué l'impact des programmes publics sur la probabilité d'exporter et sur l'intensité des exportations. Nous avons montré que le soutien financier et le soutien à l'innovation augmentent l'intensité des exportations, tandis que seul le soutien lié au réseau a une incidence sur la probabilité même d'exporter.

JCG : Vos recherches s'orientent aujourd'hui sur l'impact de l'innovation et des technologies...

ML : Oui, nous avons déjà publié une étude sur la dynamique conjointe des stratégies d'internationalisation et d'innovation, en mesurant l'impact de ce mix stratégique sur les performances financières de 335 PME françaises. Les résultats ont confirmé une forte interdépendance entre l'appropriation technologique des PME internationalisées et la croissance de leur activité : pour les PME exportatrices, les activités de R&D contribuent à augmenter le volume d'activité à l'export, et les ressources technologiques constituent un moteur commun aux activités d'innovation et d'internationalisation.

JCG : Votre étude récente auprès de 612 PME allemandes s'inscrit dans ce champ de recherche. Quels en étaient les objectifs ?

ML : L'objectif était d'étudier et de mesurer, d'une part, l'effet modérateur des TIC, essentiellement e-CRM et ERP, sur l'innovation, et d'autre part l'effet de l'innovation sur l'export, qui n'est plus à démontrer. La question était de comprendre comment s'articulent TIC, innovation et export, afin d'alimenter les orientations des dispositifs publics et d'aider les managers dans leurs décisions.

JCG : Quels sont les principaux résultats de cette étude ?

ML : La surprise a été de ne trouver aucune corrélation entre le degré d'intégration des TIC, e-CRM et ERP, et l'intensité de l'exportation, mesurée par le rapport chiffre d'affaires export sur chiffre d'affaires total. En revanche, dès que l'on intègre l'innovation dans le modèle, on constate qu'une PME innovante qui déploie et utilise ces outils accélère bien davantage ses exportations. Autrement dit, la digitalisation de l'entreprise, via un ERP ou

un e-CRM, ne permet pas d'exporter si la PME ne dispose pas, en amont, d'une activité d'innovation suffisante. Les TIC agissent comme des modérateurs de l'innovation, de véritables accélérateurs qui renforcent l'effet de l'innovation sur l'exportation : une PME innovante dotée de TIC affichera une intensité d'exportation supérieure à une PME tout aussi innovante mais non équipée.

Cinq points clés à retenir sur innovation, TIC et export

Les leviers de l'exportation des PME restent multiples. Longtemps considérée comme le déterminant majeur, la taille de l'entreprise ne suffit plus aujourd'hui à expliquer les performances à l'export. Des analyses empiriques ont révélé l'influence significative d'autres facteurs, notamment les caractéristiques du dirigeant, ainsi que l'organisation de l'entreprise, l'innovation, les TIC et le commerce électronique, le dynamisme et l'ouverture internationale des dirigeants, ou la maîtrise de langues étrangères en interne.

L'innovation exerce un impact déterminant. Les liens entre innovation et exportation sont aujourd'hui avérés, dans les deux sens : l'innovation confère à l'entreprise un avantage compétitif qui améliore ses performances à l'étranger, phénomène dit d'auto-sélection, tandis que les connaissances acquises sur les marchés internationaux nourrissent en retour la capacité d'innovation, un effet de type « learning by exporting ». Innovation et export s'influencent ainsi mutuellement, jusqu'à créer un véritable cercle vertueux. Les ressources technologiques constituent un moteur pour l'innovation, et les activités de R&D contribuent directement à augmenter le volume d'activité des PME exportatrices.

L'intégration des TIC se fait progressivement. Elle passe notamment par la mise en place d'outils comme la gestion électronique de la relation client, e-CRM, ou les progiciels de gestion intégrés, ERP. Le site internet d'une PME peut ainsi rester un simple support d'information, intégrer une plateforme d'e-business pour la vente en ligne, ou aller jusqu'à un outil d'e-CRM offrant à chaque client un espace personnel identifié. Le degré d'intégration de l'ERP dans la chaîne de valeur peut lui aussi varier fortement, de l'approvisionnement au service après-vente, en passant par la production, le marketing, les ressources humaines ou la distribution.

L'intégration des TIC ne suffit pas, à elle seule, à déclencher l'exportation. Les travaux de Marjorie Lecerf montrent l'absence de corrélation directe entre intégration des TIC et intensité d'exportation. L'informatique n'a pas d'influence directe sur l'internationalisation, car la digitalisation de l'entreprise ne permet pas d'exporter davantage si l'activité d'innovation en amont reste insuffisante. Les TIC ne constituent donc pas, en soi, un déclencheur direct de l'export : il faut d'abord des produits innovants pour trouver de nouveaux marchés.

Les TIC accélèrent l'impact de l'innovation sur l'exportation. ERP et e-CRM jouent le rôle de modérateurs entre innovation et internationalisation, de véritables accélérateurs qui renforcent l'effet de l'innovation sur l'export. Une PME innovante équipée de ces outils augmente ainsi ses exportations plus fortement qu'une PME innovante non

équipée ; à l'inverse, si l'entreprise n'est pas suffisamment innovante, investir dans les TIC n'aura aucun impact positif sur l'export. Concrètement, les PME doivent donc hiérarchiser leurs choix stratégiques : l'innovation reste la priorité d'investissement, et ce n'est qu'une fois cette innovation suffisamment installée pour soutenir l'internationalisation qu'il devient pertinent de se doter d'outils TIC pour accélérer ses exportations.