

LE ROLE DES COLLABORATIONS ET DE L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL
DANS L'EMERGENCE DE L'INNOVATION PRODUIT DANS LES PME
EXPORTATRICES FRANÇAISES ET UKRAINIENNES

Auteurs

Oksana Kantaruk Pierre, doctorante, Université de Lorraine, CEREFIGE, F-54000 Nancy, France

Raluca Mogos Descotes, Maître de conférences, HDR, Université de Lorraine, CEREFIGE, F-54000, Nancy, France

Bjorn Walliser, Professeur des Universités, Université de Lorraine, CEREFIGE, F-54000, Nancy, France

Résumé

En explorant des pratiques des PME exportatrices françaises et ukrainiennes, ce travail montre le rôle joué par l'innovation collaborative et par l'environnement institutionnel domestique dans le façonnage de l'innovation produit. Notre travail est fondé sur les travaux empiriques traitant de l'impact des différents types de collaborations sur l'innovation ainsi que sur l'approche par profils institutionnels pour faire état des impacts que peuvent avoir les différents environnements à l'international. Nos résultats soulignent le rôle-clé des collaborations avec les clients pour le développement des nouveaux produits. Nous constatons l'importance des piliers des profils institutionnels pour le développement des activités internationales et innovantes.

Mots clef : innovation produit ; collaborations ; environnement institutionnel ; PME exportatrices

Introduction

Le développement des activités innovantes et exportatrices permet d'améliorer la compétitivité des entreprises sur les marchés globalisés (Love & Roper, 2015). L'innovation est davantage initiée dans les PME (Petites et Moyennes Entreprises) comparées aux grandes entreprises, malgré le manque de ressources humaines, financières et technologiques des PME, qui constitue un véritable frein à la fois pour innover et pour exporter (Kuivalainen *et al.*, 2010). Ce paradoxe pourrait être expliqué, au moins en partie, par les relations privilégiées que les PME entretiennent avec les différentes parties prenantes de leur organisation : les clients, les fournisseurs ou les distributeurs (Obadia, 2013). Sur les marchés d'export, les clients et les distributeurs étrangers constituent une source primordiale d'information (Li, *et al.*, 2017) et ainsi ils contribuent d'une manière majeure à l'émergence de l'innovation collaborative, appelée souvent « *open innovation* » (Demil & Lecocq, 2012). L'innovation collaborative est définie comme la création d'innovation au-delà des frontières de la firme et à travers le partage d'idées, de connaissances, d'expertise et d'opportunités (Demil & Lecocq, 2012 ; Ketchen *et al.*, 2007). Pour les PME exportatrices, la collaboration avec les clients et les distributeurs étrangers est une source d'information très importante concernant les adaptations des produits aux goûts et habitudes des clients étrangers, ou même pour l'initiation des idées de création de nouveaux produits afin de mieux satisfaire la clientèle locale (Li *et al.*, 2017). Pour cette raison, la qualité de la collaboration et de la relation avec les clients et les distributeurs étrangers est souvent vue comme un facteur clé de performance internationale pour les PME (Obadia, *et al.*, 2015).

L'innovation collaborative pour les PME exportatrices a une grande importance, et comparées aux grandes entreprises, elles sont contraintes à miser plutôt sur la qualité de leur relation avec les parties prenantes que sur leurs budgets R&D. Néanmoins, aucune étude n'a pas encore été menée dans le but de mieux comprendre les facteurs déterminants de l'innovation collaborative au sein des PME. Par ailleurs, la littérature sur l'exportation des PME n'a pas encore exploré d'une manière approfondie les déterminants généraux de l'innovation produit, même si une multitude d'étude existe au sujet du lien entre l'innovation et la performance export des PME (Filipescu *et al.*, 2013 ; Love & Roper, 2015). Notre étude vise à débiter de combler ce manque et à mettre en évidence les facteurs déterminants de l'innovation collaborative en matière de produit dans les PME exportatrices.

La littérature existante fait état des déterminants internes (ressources et compétences) et externes (écosystème, mécanismes d'accompagnement, collaboration, etc.) pouvant impacter d'une manière générale à la fois l'innovation et l'export (Love & Roper, 2015). Des questions restent toutefois en suspens quant à l'impact de ces différents facteurs : notamment en matière des politiques et des mécanismes d'aide, de la construction des liens externes, des partenariats (Love & Roper, 2015). Afin d'adresser ces questions, à travers notre étude, nous explorons le rôle des facteurs externes et de l'environnement institutionnel pour le développement de l'innovation produit et plus précisément de l'innovation collaborative au sein des PME exportatrices. En effet, les PME exportatrices sont exposées à de nombreux environnements institutionnels domestiques et étrangers (Kostova, 1997 ; Kostova *et al.*, 2008). La diversité des institutions, des dispositifs réglementaires peut avoir un impact sur l'innovation (Wu, 2013), la nature des collaborations (Alexander, 2013) et sur le développement de l'entrepreneuriat à l'international (Sambharya & Musteen, 2014). Pour cette raison, nous avons jugé utile d'intégrer dans notre analyse des déterminants de l'innovation des éléments liés à l'environnement institutionnel des PME exportatrices à travers une comparaison des pratiques en matière d'innovation entre les PME françaises et ukrainiennes ; qui ont deux

environnements institutionnels fortement contrastés à la fois en matière de politiques de soutien à l'innovation et à l'internationalisation des PME.

Afin de répondre à ces questionnements, nous avons mis en place une étude exploratoire par entretiens semi-directifs. Ce cadre méthodologique permet de mieux comprendre les facteurs déterminants de l'innovation collaborative ainsi que les influences des environnements institutionnels sur l'activité exportatrice et innovante. Les résultats de notre étude tendent à guider les entreprises exportatrices des deux pays dans le choix des partenaires externes, ainsi que dans l'intégration de la diversité institutionnelle dans le développement de leurs activités innovantes collaboratives et exportatrices.

Du point de vue théorique, notre recherche permet de mieux comprendre les déterminants de l'innovation collaborative dans les PME exportatrices. Aussi, l'intégration des profils institutionnels permet de compléter la réflexion sur les influences externes sur la capacité des PME exportatrices de développer des nouveaux produits à travers la collaboration avec les différentes parties prenantes.

Dans la première partie de l'article, nous présentons le cadre théorique de notre travail. Ensuite, nous exposons l'approche méthodologique mobilisée. Enfin, nous présentons les résultats, les conclusions et les limites de notre recherche.

Revu de la littérature

Notre revue de la littérature porte sur deux aspects relatifs à la fois à l'export et à l'innovation. Dans un premier temps, nous nous intéressons à l'innovation collaborative, qui est un facteur important pour l'émergence des innovations, mais qui comporte aussi un certain nombre de défis notamment liés au fonctionnement des réseaux plus ou moins stabilisés ou encore aux partenariats plus ou moins ouverts (Demil & Lecocq, 2012). Dans un second temps, nous nous intéressons à l'influence de l'environnement institutionnel, les PME exportatrices étant exposées à de nombreux environnements institutionnels. Au-delà, des différences culturelles, ces entreprises intègrent les spécificités réglementaires, normatives, sociales (Kostova, 1997 ; Kostova *et al.*, 2008).

Le rôle des collaborations externes

La classification des facteurs impactant le développement des innovations au sein des PME met en évidence deux grandes catégories : les déterminants internes (liés aux ressources et aux compétences) et les déterminants externes (les collaborations avec les acteurs externes) (Keizer *et al.*, 2002 ; Pierre & Fernandez, 2017). Parmi les acteurs externes, les auteurs distinguent les collaborations avec d'autres entreprises (clients, fournisseurs, alliances stratégiques), avec les centres de connaissances et avec les institutions (à travers l'accès aux mécanismes publics d'accompagnement) (e.g., Keizer *et al.*, 2002).

L'existence de ces facteurs externes illustre l'idée centrale des travaux de Chesbrough (2008) : l'innovation n'est plus une activité purement interne de l'organisation, mais peut être menée en collaboration avec des acteurs se situant à l'extérieur de l'organisation. Ainsi, dans ce travail, nous définissons l'innovation collaborative comme le partage de connaissances, d'idées, d'opportunités au-delà des frontières de la firme (Chesbrough *et al.*, 2008 ; Demil & Lecocq, 2012). L'innovation collaborative comprend trois processus : *inside-out* (concerne par exemple, la vente des idées), *outside-in* (concerne par exemple, la collaboration avec les clients et les fournisseurs) et innovation conjointe (concerne principalement la recherche des

compétences complémentaires) (Demil & Lecocq, 2012, p. 108). Nous présentons ici les résultats des travaux empiriques portant sur les différents types des collaborations et leur impact sur le développement des innovations.

Les différentes formes d'alliance et de coopération constituent un des facteurs-clés permettant le développement des innovations produit (Deeds & Hill, 1996 ; Halilem & St-Jean, 2007). L'intégration dans les réseaux permet de créer des partenariats et des alliances pour améliorer la performance des nouveaux produits (Soh 2003). Ainsi, la diversité des collaborations et leurs durées peut influencer le développement des innovations (Nieto & Santamaria, 2007). Les collaborations verticales, avec les fournisseurs et les organismes de recherche (Nieto & Santamaria, 2007), et avec les universités (Maietta, 2015), impactent le plus l'activité innovante d'une entreprise. Il apparaît toutefois qu'il peut exister un nombre critique d'alliances (Deeds & Hill, 1996). Si de manière générale, le nombre des partenariats corrèle avec l'amélioration de la performance de l'innovation produit (mesurée avec l'acceptation sur le marché) (Soh, 2003), au-delà d'un certain seuil, l'implication dans des alliances peut freiner, voire diminuer la performance des nouveaux développements (mesurée avec les produits sur le marché, le total des produits, les brevets) (Deeds & Hill, 1996).

Les partenariats avec les clients jouent également un rôle important pour le développement des nouveaux produits (Atuahene-Gima *et al.*, 2005 ; Nieto & Santamaria, 2007). Les relations proches avec les clients obligent les entreprises de mettre plus d'effort dans l'innovation (Krolkowski et Yuan, 2017). Aussi, l'implication du consommateur, appelée l'orientation interactive, est déterminante pour la nouveauté des produits (Chen *et al.* (2017). Par ailleurs, l'orientation vers les clients au sein des PME, l'écoute des clients et l'utilisation des informations transmises par les clients pour le développement des produits auront un impact positif sur la nouveauté du produit (Salavou, 2005). Cependant, Pierre et Fernandez (2017) explorent la capacité d'innover des PME, et ils indiquent que l'intégration des clients dans le processus d'innovation n'est pas un facteur capital pour le développement de la capacité d'innover. Du point de vue de l'orientation vers le marché, et plus particulièrement en intégrant les concepts de la responsivité et de la proactivité, la collaboration avec les clients peut atteindre un niveau critique, à partir duquel la performance de l'innovation diminue (Atuahene-Gima *et al.*, 2005 ; Ozdemir *et al.*, 2017). Enfin, nous notons également que les collaborations avec les partenaires technologiques externes exigent un contrôle supplémentaire des ressources, ce qui demande un effort conséquent dans le cas des PME (Narula, 2004). À la place des alliances technologiques, les PME se tournent vers l'externalisation ou la sous-traitance (Narula, 2004).

Pour conclure, des études portant sur des collaborations avec les parties prenantes dans le processus d'innovation mettent en évidence des résultats non concluants. De plus dans le cas des PME exportatrices, aucune étude n'a pas encore exploré en profondeur le rôle des collaborations dans l'émergence des innovations. Ainsi à travers notre étude nous souhaiterions explorer davantage le lien de collaborations que les PME exportatrices mettent en place avec les parties prenantes pour innover.

Le rôle joué par l'environnement externe

Les PME exportatrices sont exposées à des environnements assez variés qui peuvent être plus ou moins proches de l'environnement institutionnel national (Kostova, 1997). L'importance de l'influence de ces environnements est à considérer au même titre que celle des ressources internes disponibles au sein d'une entreprise (Sambharya & Musteen, 2014).

Pour explorer les interactions entre le développement des activités innovantes et exportatrices confrontées à une diversité des environnements institutionnels, nous mobilisons

l'approche par profils institutionnels. Fondé sur les travaux de Scott (1995), Kostova (1997) propose une définition des profils institutionnels comme « l'ensemble de toutes les institutions pertinentes qui ont été établies dans un pays, et transmises à des organisations par les individus » (p. 180). Trois piliers constituent un profil institutionnel : la composante réglementaire (les lois et les règles qui conduisent à un certain type de comportements et qui en restreignent d'autres) ; la composante cognitive (la connaissance sociale et des structures cognitives présentes dans un pays donné) ; la composante normative (les normes sociales, les valeurs et les croyances partagées au sein de la société) (Kostova, 1997 ; Busenitz *et al.*, 2000).

Les résultats des travaux empiriques mettent en évidence les interactions et les influences des aspects relatifs aux profils institutionnels et le développement des activités innovantes par les entreprises exportatrices. Ainsi, Wu (2013) démontre, d'une part, l'impact positif de la distance (comprenant les indicateurs sur la corruption, sur la qualité bureaucratique et sur la législation issus de *International Country Risk Guide*) sur la performance de l'innovation, et, d'autre part, une croissance positive de la performance de l'innovation jusqu'à un certain seuil dans le contexte de la diversité institutionnelle (calculée sur la base de la distance institutionnelle et du nombre des pays vers lesquels l'entreprise exporte). Dans le cas des alliances technologiques, une composante réglementaire consolidée (la protection de la propriété intellectuelle) renforce la production des innovations par ce type d'alliance (Alexander, 2012). Aussi, le développement des innovations par les alliances contractuelles est plus élevé sous les conditions des normes sociales moins individualistes, et enfin plus d'innovations sont introduites par les alliances dans les conditions d'un contrôle élevé de l'incertitude (*high uncertainty avoidance*) (Alexander, 2012).

Les différences entre l'environnement institutionnel national et les environnements dans les pays hôtes peuvent également jouer un rôle important aussi bien dans le développement des activités exportatrices qu'innovantes. D'une part, les caractéristiques institutionnelles domestiques contribuent à faciliter ou à contraindre l'organisation des procédures liées à l'export, à influencer le niveau du risque et de l'incertitude qui entourent les transactions à l'export, enfin à motiver l'entreprise à s'engager et à poursuivre son activité internationale (Ngo *et al.*, 2016). D'autres part, le niveau du développement des institutions des pays hôtes influence la performance de l'innovation des entreprises exportatrices des pays émergents (Wu *et al.*, 2016).

Il nous apparaît donc important d'inclure l'environnement institutionnel dans l'analyse des déterminants de l'innovation liés aux collaborations.

Méthodologie

Dans un premier temps, nous présentons le contexte de notre étude et les caractéristiques des entreprises interrogées. Dans un second temps, nous définissons les concepts-clés ainsi que leur opérationnalisation dans le guide d'entretien.

Afin d'explorer les facteurs déterminants de l'innovation collaborative en matière de produit et afin de confronter les résultats présents dans la littérature avec la perception des gestionnaires et des chefs d'entreprises, nous avons mené une étude par entretiens semi-directifs (durée moyenne d'une heure) auprès des PME exportatrices françaises et ukrainiennes.

L'Ukraine, un pays au passé communiste, au cours des vingt-six dernières années, a connu des transformations sociétales, politiques et économiques profondes : le passage d'un régime politique fermé vers un régime politique démocratique avec comme conséquence la

construction d'une économie de marché. Ces économies, aussi appelées de transition, possèdent un certain nombre de caractéristiques impactant le développement commercial des entreprises : des inégalités en matière de distribution des richesses, un taux de chômage élevé, des lacunes importantes en matière de l'accès aux financements, du cadre juridique relatif aux services bancaires, etc. (EBRD Transition Report, 2015, 2016). Aussi, dans les économies postcommunistes, les taux de création d'entreprises sont moins élevés que dans les pays occidentaux, et le développement commercial est plus fondé sur le réseau personnel et la capacité relationnelle du dirigeant (Aidis *et al.*, 2008). Par conséquent, il nous a semblé pertinent de comparer l'impact des environnements institutionnels nationaux sur l'innovation collaborative en comparant la France et l'Ukraine, ce qui a permis d'observer et de mieux analyser les caractéristiques des environnements institutionnels auxquels les entreprises sont confrontées au niveau national et à l'export.

En référence à la définition de l'Union Européenne, nous avons inclus les entreprises qui emploient moins de 250 salariés et qui ont un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros (Journal Officiel, 2003)¹.

Ainsi, dans le cadre de notre recherche, nous avons rencontré vingt exportateurs : dix en France et dix en Ukraine, dans des secteurs différents afin d'observer si dans deux pays différents et des secteurs d'activités différents le rôle des collaborations dans les schémas de développement des activités exportatrices et innovantes varie. Nous avons été guidés par le principe de saturation d'informations nouvelles (Kaufmann, 2011). Dans un premier temps, nous présentons les principales caractéristiques des entreprises interrogées en France (Tableau 1), et dans un second temps, celles des entreprises rencontrées en Ukraine (Tableau 2).

Les PME exportatrices françaises varient selon la taille (entre 10 et 200 salariés), l'expérience (entre 3 et 45 ans) et le chiffre d'affaires à l'export (entre 5% et 90%) ainsi que les modes de présence (ventes directes et indirectes). Nous avons rencontré trois types d'interlocuteurs : les chefs d'entreprises, les responsables export et les responsables administratifs et export.

Tableau 1 : Caractéristiques des entreprises françaises

¹ http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2003.124.01.0036.01.ENG&toc=OJ:L:2003:124:TOC

Répondant	Fonction du répondant	Taille	Secteur d'activité	% CA à l'export	% CA sous-traitance à l'export	Expérience à l'export	Nombre de pays	Modes de présence
Répondant 1	PDG	10	Agroalimentaire	5%	Moins de 30%	5 ans	7 pays	Importateurs
Répondant 2	Assistant de direction, responsable export	25	PVC (fenêtres)	7%	0%	8 ans	5 pays	Direct Partenaires sur place
Répondant 3	Assistant commercial	10	Conception industrielle	40%	0%	Plus de 20 ans	Plus de 15 pays	Direct Commercial indépendant
Répondant 4	Responsable export	170	Aéronautique, spatial	25%-35%	10%	30 ans	35 pays	Agents Commercial indépendant
Répondant 5	PDG	73	Climatisation industrielle	20%	30%	45 ans	15-20 pays	Partenaires sur place Commercial indépendant
Répondant 6	Responsable export, co-fondateur	10	Agroalimentaire	8%	0%	3 ans	Plus de 10 pays	Direct Importateurs
Répondant 7	Responsable export	50	Aéronautique, spatial	20%-25%	Moins de 30%	Plus de 10 ans	6 pays	Direct Agents Commercial indépendant
Répondant 8	PDG	109	Analyses chimiques pour les industries	7%	0%	11 ans	7-8 pays	Agents Partenaires sur place
Répondant 9	Responsable export	200	Fabrication des capteurs thermiques	15%-20%	0%	10-15 ans	47 pays	Direct Partenaires sur place
Répondant 10	PDG	55	Énergie hydraulique	90%	Moins de 5%	30 ans	40 pays	Direct Commercial indépendant

Les principes similaires de sélection des répondants ont été appliqués aux PME exportatrices ukrainiennes. Ainsi, les principaux critères sont : la taille (entre 10 et 250 salariés) ; l'expérience à l'export (entre 2 et 25 ans) ; le chiffre d'affaires à l'export (entre 5% et 100%) ; les modes de présence (directes et indirectes). Les chefs d'entreprises, les responsables export ainsi que les responsables administratifs et export ont été nos principaux interlocuteurs.

Tableau 2 : Caractéristiques des entreprises ukrainiennes

Répondant	Fonction du répondant	Taille	Secteur d'activité	% CA à l'export	% CA sous-traitance à l'export	Expérience à l'export	Nombre de pays	Modes de présence
Répondant 1	PDG	40	Transformation de bois	100%	0%	12 ans	8 pays	Direct
Répondant 2	Directeur commercial et de production	130	Industrie chimique (peintures, laques)	15%	0%	25 ans	6 pays	Direct
Répondant 3	PDG	30-40	Production de radiateurs	40%	0%	2 ans	3 pays	Filiales Importateurs
Répondant 4	Responsable export, associée	40	Textile	90%	45%	7 ans	8 pays	Importateurs
Répondant 5	Responsable export	250	PVC (portes, fenêtres, portails)	5%	0%	1,5 ans	5 pays	Direct Importateurs
Répondant 6	PDG	150	Agroalimentaire	Moins de 30%	0%	20 ans	3 pays	Importateurs
Répondant 7	PDG	10	Transformation des déchets de bois (production de granulés)	50%	100%	Plus de 8 ans	3 pays	Direct Importateurs
Répondant 8	PDG	20	Transformation des déchets de bois (production de granulés)	90%	0%	3 ans	8 pays	Direct Importateurs
Répondant 9	Associée, responsable administratif et export	20	Textile	50%	0%	3 ans	Plus de 20 pays	Importateurs
Répondant 10	Directrice commerciale, export	46	Textile	100%	Moins de 30%	14 ans	Plus de 25 pays	Importateurs

L'opérationnalisation des concepts dans le guide d'entretien et codage des données

La construction du guide d'entretien a été fondée sur la littérature (Dumez, 2013). Nous présentons l'opérationnalisation des principaux concepts en lien avec les travaux de recherche mobilisés pour construire la problématique de notre recherche.

Innovation. Il existe de nombreuses conceptualisations de l'innovation en sciences économiques et en gestion (Bargheh *et al.*, 2009 ; Garcia & Calantone, 2002). En suivant Fernandez-Mesa et Alegre (2014), Monreal-Perez *et al.* (2012), dans ce travail de recherche, nous nous référons à la définition proposée par l'OCDE (Manuel d'Oslo, 2005) et considérons des nouveaux produits (commercialisés depuis 3 ans) ou en cours de développement, mais aussi des produits améliorés.

Ainsi, dans le guide d'entretien, les questions relatives à l'activité innovante concernent : le développement des nouveaux produits en cours ou durant la période des trois dernières années ; l'amélioration ou la modification des produits existants ; l'adaptation des produits aux marchés export (Lefebvre *et al.*, 1998 ; Filipescu *et al.*, 2013). Afin de déterminer si l'innovation produit est de nature collaborative, nous nous sommes intéressés à la place des acteurs externes dans le développement des nouveaux produits : les collaborations avec les clients et les fournisseurs, ainsi que les collaborations avec les centres de connaissances publics et privés (Demil & Lecocq, 2012 ; Chesbrough, 2008) ont fait l'objet des discussions avec les répondants.

Profils institutionnels. Dans le travail de conceptualisation des profils institutionnels, Kostova (1997) indique qu'il est important d'aller au-delà des différences culturelles pour comprendre les interactions entre le développement des activités exportatrices et la diversité des environnements. Pour construire les questionnements sur les piliers institutionnels, nous nous référons aux opérationnalisations développées par Mogos Descotes *et al.* (2011). Les questions relatives aux profils institutionnels portent sur les politiques d'accompagnement à

l'export (pilier réglementaire), l'image de l'entrepreneur et de l'entrepreneuriat international (pilier normatif), mais aussi sur la connaissance des clients à l'export (pilier cognitif).

Dans le codage et l'analyse des données recueillies, nous avons appliqué les principes suggérés par Point et Fourboul (2006). Après la retranscription des entretiens, nous avons procédé au codage thématique à l'aide du logiciel Nvivo. Ainsi l'unité de codage est « *une idée, ou un ensemble d'idées isolables par rapport au reste des données qualitatives et qui présente une certaine cohésion* » (Point & Fourboul, 2006, p. 64). Certaines unités peuvent être rapportées à deux thématiques ou plus (Dumez, 2013). Par ailleurs, Point et Fourboul (2006) mettent en évidence le processus itératif, c'est-à-dire la nécessité des « *allers et les retours entre les données recueillies et les interprétations successives du chercheur* » (p. 64). Nous présentons les principaux résultats dans la section suivante.

Résultats et discussion

Les collaborations externes : les PME exportatrices fortement orientées vers les clients

Les coopérations externes constituent une source d'innovation majeure pour les entreprises interrogées en France et en Ukraine. Ici, nous exposons les résultats relatifs aux nouveaux produits ou aux produits améliorés développés suite aux collaborations avec les partenaires externes tels que les fournisseurs ou les centres de connaissances, mais aussi suite à la coopération avec les clients.

Fournisseurs et centres de connaissances à l'origine des améliorations des produits. Les fournisseurs et les centres de connaissances (publics et privés) sont parmi les partenaires les plus cités. Ainsi, un de nos répondants expliquait la coopération avec un fournisseur en phase de conception : « *C'est une grosse machine, ils ont tout le développement, ils peuvent faire tous les tests, les tests NF et tout ça, donc du coup on travaille beaucoup avec eux* » (RF3²). Le même argument nous est présenté par un des répondants en Ukraine qui travaille avec les partenaires étrangers : « *L'avantage de travailler avec eux, c'est qu'ils ont des laboratoires de très haut niveau, nous pouvons tester nos produits. [...] Aussi ils organisaient beaucoup de formations* » (RU2).

Par ailleurs, en fonction des secteurs, les fournisseurs de matières premières peuvent être à l'origine de nouveaux développements. Dans le cas d'une entreprise textile, « *les fournisseurs de tulles créent la tendance en créant des motifs* » (RU10). Aussi, dans le cas d'un constructeur d'équipements de climatisation, les avancées dans le développement des matières écologiques par les fournisseurs peuvent guider l'amélioration des produits : « *Il y a la recherche de nouveaux gaz, de nouveaux fluides, et on est bien sûr à l'écoute de ça. Lorsqu'un nouveau gaz, un nouveau produit, est produit, on va le tester* » (RF5).

La coopération avec les centres de connaissance permet d'assurer une complémentarité des compétences que les entreprises ne possèdent pas, mais aussi de codévelopper et de commercialiser certains produits. D'une part, il peut s'agir des demandes ponctuelles : « *On fait appel à la sous-traitance technique, on peut aller chercher des experts pour des points particuliers, typiquement les poissons, on n'y connaît pas grand-chose* » (RF10). D'autre part, la coopération peut être sur la base contractuelle : « *Nous avons créé ensemble l'électronique, et même, nous avons testé ensemble l'équipement. [...] Nous avons un contrat avec eux [un centre de recherche]* » (RU3).

² Nous utilisons l'abréviation « RF » pour « répondant français », et « RU » pour « répondant ukrainien ».

Ainsi, à travers ces partenariats et collaborations, les entreprises recherchent une complémentarité des compétences, voire un approfondissement des compétences.

Clients, principale source d'innovation. Les discours des répondants semblent converger vers le client ou le besoin client qui devient le facteur essentiel impactant le développement des nouveaux produits. L'association du client au processus d'innovation peut avoir plusieurs niveaux : il peut s'agir d'une veille à travers le monitoring des besoins, comme il peut s'agir du co-développement ou de la création des produits « sur mesure ».

Dans un premier temps, indépendamment du pays ou du secteur d'activité, le client (qui peut être un importateur ou un client direct) apparaît comme une des principales sources d'information. Les propos de nos répondants illustrent cette affirmation :

« Tous les jours on a une dizaine de clients au téléphone. Donc on essaie d'orienter la conversation vers le marché et qu'est-ce qui se passe » (RF2).

« Nous avons notre base de clients [...] Nous leur demandons » (RU4).

Dans un second temps, l'identification des besoins auprès des clients guide les entreprises interrogées dans la proposition des nouveaux produits ou des produits améliorés. Ainsi, un des répondants indique que *« [les clients] nous poussent, qui nous tirent vers le haut, en terme d'innovation. [...] et également [clients] nous posent des problématiques sur des nouveaux produits, des nouveaux concepts »* (RF9). Par ailleurs, un autre participant nous explique la conception d'un produit en cours de développement : *« Parce qu'elle vient du besoin client en fin de compte. On a voulu répondre à la demande clientèle »* (RF2).

Les témoignages des répondants ukrainiens se rapprochent de ceux des répondants interrogés en France. Ainsi, les besoins des clients, leurs demandes directes figurent parmi les premières sources d'innovation citées. De plus, même si l'entreprise ne propose pas un produit particulier dans sa gamme, elle reste vigilante et étudie la possibilité de développement. En illustration, nous proposons l'explication du directeur commercial d'une usine : *« Ils peuvent demander : « vous faites ça ? » - « Non », mais [les commerciaux] ils savent qu'il faut me ramener un échantillon, qu'on regarde ici ce que c'est »* (RU2). Le même directeur poursuit : *« [les clients peuvent demander de développer des produits particuliers ?] Oui, [...] Là, on travaille sur un produit d'astiquage »* (RU2). Ainsi, les demandes particulières peuvent amener les développements des produits « sur mesure » ou destinés à un secteur particulier. Cet aspect peut être perçu comme une force comparée à la concurrence : *« On se caractérise par rapport à nos deux autres concurrents par une adaptation beaucoup plus grande, c'est-à-dire qu'on va vraiment fabriquer le produit sur mesure »* (RF5). Il peut aussi s'agir des produits uniques : *« C'est du sur mesure, on n'a pas de production en série. C'est des pièces uniques »* (RF7).

Enfin, le développement des produits en partenariat avec les clients semble être un phénomène assez courant. Les équipes des entreprises interrogées travaillent en collaboration avec les équipes des clients pour les nouveaux développements. Les répondants soulignent l'importance d'instaurer cette logique de partenariat et le climat de confiance notamment dans le secteur d'énergie ou le secteur spatial.

« L'innovation, elle est permanente, mais elle est en relation avec nos clients. On est plus dans une stratégie de partenariat avec nos clients. » (RF4)

Les différences sectorielles sont plus atténuées dans le cas des exportateurs ukrainiens : les produits sur commande sont vendus aussi bien par les entreprises textiles que par les entreprises travaillant dans le secteur de traitement de bois. L'approche personnalisée peut

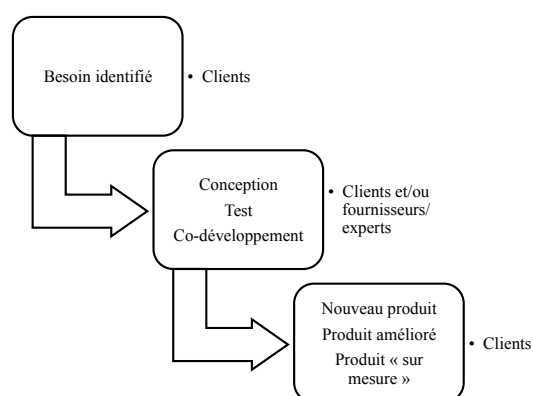
concerner le packaging, le transport, mais aussi le produit. « *Les questions relatives au packaging, au transport... les nuances comme ça peuvent exister pour chaque client* » (RU7).

« *D'autre part, nous avons commencé à travailler de manière personnalisée avec nos clients. [...] Elle peut nous envoyer des photos de ce qui est dans la tendance, des photos de ce qu'elle veut qu'on change* » (RU4).

Pour conclure, nos résultats indiquent que les diverses collaborations et partenariats avec les acteurs externes permettent aux entreprises de proposer des nouveaux produits ou d'améliorer les produits existants. Grâce aux partenariats avec les fournisseurs, à la mobilisation des experts externes, les entreprises interrogées recherchent la complémentarité des compétences notamment en phase de conception. Quant à l'implication des clients, elle peut être présente sous de diverses formes en fonction des secteurs : les clients sont mobilisés comme source d'information sur le marché, ils peuvent également véhiculer les besoins identifiables qui servent de point de départ pour le développement ou l'amélioration des produits, et enfin, les clients peuvent participer au développement des produits. En matière des processus de l'innovation collaborative, les développements avec les fournisseurs et avec les clients s'inscrivent dans le processus *outside-in*, où les entreprises profitent des connaissances de leurs partenaires pour avancer dans leur propre projet innovant. En ce qui concerne la collaboration avec les centres de connaissances, la mobilisation de l'expertise externe, ces types de partenariat s'inscrivent dans le processus de l'innovation conjointe caractérisée par le partage et l'échange des connaissances.

Nous proposons un schéma qui fait état de l'implication des divers acteurs dans le processus de l'innovation produit.

Schéma 1 : Implication des divers acteurs externes dans le développement des nouveaux produits



Les différences sectorielles sont plus visibles dans le contexte français : les exportateurs des secteurs énergétique ou spatial mènent une veille commerciale active et intègrent les clients dans le développement des produits. Les exportateurs ukrainiens, indépendamment du secteur d'activité, consultent les clients et développent les produits avec eux. Il est à noter qu'au sein des processus d'innovation collaborative, les deux catégories des exportateurs mobilisent à la fois les processus *outside-in* et d'innovation conjointe.

Nos résultats ne vont pas dans le sens des conclusions de Pierre et Fernandez (2017) : selon leur constat l'implication des clients ne se situe pas parmi les déterminants majeurs de l'innovation produit dans le cas des PME. Toutefois nos résultats semblent corroborer et compléter les travaux de Cui et Wu (2016), de Krolikowski et Yuan (2017) et de Maietta (2015). Ainsi, Cui et Wu (2016) considèrent que l'implication des clients comme sources

d'information ou comme co-développeurs peut avoir une influence sur la performance des nouveaux produits en fonction du niveau des compétences technologiques de l'entreprise. Maietta (2015) trouve que les collaborations avec les centres de connaissances publics (comme les universités) sont bénéfiques pour le développement des innovations, mais la coopération avec les clients semble être encore plus significative. Enfin, Krolkowski et Yuan (2017) soutiennent l'hypothèse selon laquelle les relations plus rapprochées avec les clients encouragent les entreprises à investir plus dans la R&D et de mettre plus d'efforts dans le développement des innovations.

L'influence de l'environnement institutionnel

Les résultats relatifs à l'impact des environnements sont présentés en fonction des piliers constituant les profils institutionnels.

Pilier réglementaire : veille et adaptation des produits.

L'activité exportatrice impose aux entreprises le respect de tout un cadre réglementaire qui peut avoir un impact aussi bien sur la possibilité de commercialiser les produits que sur l'adaptation des produits aux marchés ciblés. Dans un premier temps, l'ensemble des répondants, en France et en Ukraine, indiquent effectuer une veille (constante ou ponctuelle) relative aux divers dispositifs réglementaires ce qui peut demander une certaine adaptation, comme nous explique le directeur d'une entreprise du secteur agroalimentaire : *« C'est vrai que chaque pays un cas particulier, il y a des pays, qui vont demander des analyses qui sont pas absolument obligatoires en France, (...) il y a tout ce qui étiquetage »* (RF6).

Cette veille est d'autant plus importante qu'elle amène des réflexions sur les tarifs et la logistique : *« Au fur et à mesure, nous avons appris l'existence de ces normes de certification. [...] Avant même de formuler une offre tarifaire pour un client, il faut étudier toutes ces questions : transports, et autres exigences du pays »* (RU5).

Par ailleurs l'impact sur l'innovation produit peut être direct, notamment dans le secteur agroalimentaire : *« Par exemple, l'huile de palme, on peut pas utiliser en Europe, et ici on peut. Nous on essaie de n'utiliser que ce qui est autorisé là-bas »* (RU6).

Enfin, il est à noter que certaines normes juridiques et techniques peuvent être contraignantes et ralentir le développement à l'export. Ainsi, un répondant nous explique : *« Certaines normes peuvent être bloquantes [...] ça nous prendrait un temps infini pour se mettre à jour par rapport à des requis pays [techniques] »*. (RF10). Ainsi l'adaptation des produits aux marchés ciblés n'est pas toujours envisagée : *« Chaque pays a ses particularités, on s'adapte si on peut faire si on peut pas faire, on prend pas le marché, si c'est trop compliqué »* (RF6).

Il nous paraît important de préciser que l'action de l'État peut également être incluse dans les dispositifs réglementaires. Les exportateurs français, bien que globalement critiques envers l'action des instances publiques, évaluent les programmes d'accompagnement des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) de manière positive : *« On est tout à fait satisfait. Tous les accompagnements qu'on a pu avoir, on a trouvé des personnes efficaces »* (RF3). D'autres institutions reçoivent également des commentaires plutôt positifs : *« La CCI fait un très, très bon travail à ce niveau-là. J'avoue. BPI et UBI France aussi »* (RF9).

En ce qui concerne le fonctionnement des institutions ukrainiennes, les répondants manifeste une grande insatisfaction. Une instabilité économique et le manque d'accès aux ressources financières deviennent des freins au développement commercial à l'export. De plus, l'absence de transparence est soulignée : *« les douanes, ils veulent des papiers comme*

ci, comme ça, des certificats de qualité. OK, pas de problème, mais il est impossible de les obtenir sans avoir de connexions » (RU4). Un autre répondant résume la situation : *« Les conditions pour les exportateurs sont drastiques »* (RU10). Enfin, certains répondants dénoncent la pression des institutions de contrôle : *« Ils viennent tout le temps, même hors calendrier. Beaucoup trop de contrôle ! »* (RU2).

Les exportateurs français et ukrainiens sont très vigilants en matière des dispositifs réglementaires. Ils intègrent les exigences et adaptent ou modifient les produits (notamment dans le secteur agroalimentaire ou dans le secteur du bâtiment). Nous soulignons également que certaines normes peuvent bloquer le développement sur un marché.

La majeure différence entre les deux groupes de répondants concerne la place occupée par l'action de l'État pour les exportateurs. Si les entreprises françaises disent être accompagnées à l'export et avoir plutôt une évaluation positive de ces dispositifs, les entreprises ukrainiennes soulignent l'absence des dispositifs, le manque de transparence et le manque d'accès aux ressources financières pour assurer la croissance à l'export.

Pilier normatif : différences de perception de l'entrepreneuriat.

Les questions relatives au pilier normatif concernaient l'image de l'entrepreneur et de l'entrepreneuriat international. Nous notons des différences dans la perception qu'ont les répondants en France et en Ukraine.

Les répondants français comparent la perception de l'entrepreneur au sein de la société française avec celle dans les autres pays en regrettant une image plutôt négative en France. Ainsi, un directeur commercial constatait : *« il y a la jalousie en France alors qu'il y a l'envie de faire pareil aux Etats Unis »* (RF4). Toutefois, la plupart des répondants précise que l'image est en train d'évoluer : *« il y a une petite révolution qui s'opère maintenant où l'entrepreneur est de moins en moins mal vu »* (RF10).

C'est une thématique qui semble préoccuper les répondants, car au-delà des réflexions sur la perception des entrepreneurs, nous observons un certain engagement pour la promotion de l'entrepreneuriat. *« En France, il y a beaucoup de jeunes qui créent leurs structures, qui en vient. [...] Il faut favoriser ces prises d'initiative. »* (RF5). Aussi un chef d'entreprise partage son expérience régulièrement auprès des étudiants : *« J'ai une intervention pour montrer aux étudiants qu'ils peuvent être aussi chefs d'entreprise. »* (RF6).

Contrairement aux constats faits auprès des répondants français, en Ukraine l'image de l'entrepreneur semble être positive, *« très cool »* (RU1, RU9). Toutefois quelques différences régionales à l'intérieur du pays sont décrites par un des répondants : *« Nous sommes dans l'Ukraine de l'Ouest. Ici tout le monde entreprend ! Ici, il n'y a pas de grandes entreprises, [...] Si on va à Lougansk, à Donetsk, à Dniepropetrovsk, [...] ils auront une mauvaise opinion des entrepreneurs »* (RU5).

Par ailleurs, le terme « respect » revient dans les discours des répondants : *« Je crois que les gens regardent ceux qui produisent quelque chose avec un certain respect »* (RU7). Selon les interlocuteurs, ce respect et cette image sont dus à un engagement pour la communauté : *« Par exemple, chez nous, s'il y a une nouvelle boutique ou une nouvelle entreprise qui ouvre, on doit réparer les trottoirs devant, la perception est donc positive »* (RU10). Ainsi les entreprises peuvent être engagées dans les actions de sponsoring des clubs de sport, des colonies de vacances, etc. Il est à noter que l'intéressement fiscal permet aux entreprises d'investir dans ces projets, mais pour quelques-uns des répondants il s'agit aussi

d'une philosophie. Un chef d'entreprise poursuit cette réflexion : *« l'entreprise ne peut être fermée sur elle-même. On ne peut pas créer un cercle confortable pour soi quand autour il y a des routes défoncées, des clôtures cassées »* (RU3).

En matière d'image de l'entrepreneur, il apparaît qu'il existe une différence entre les deux pays étudiés. D'une part, au sein de la société française, la perception de l'entrepreneuriat semble être moins positive qu'au sein de la société ukrainienne. D'autre part, dans leurs discours, les répondants français opposent la France aux autres pays, tout en précisant que cette image évolue positivement. Les entrepreneurs ukrainiens font apparaître leur engagement pour le bien commun à travers la description des projets à portée sociale. Néanmoins, nous nuancions ces résultats, en précisant que les institutions officielles ukrainiennes et l'État de manière générale traversent une crise et sont affaiblies ; les PME et les entrepreneurs, comme membres actifs de la société, prennent l'initiative de s'engager dans les actions avec un certain impact local.

Pilier cognitif : différences socio-culturelles et connaissances des clients.

Les entreprises exportatrices peuvent s'appuyer sur les normes socio-culturelles et leur connaissance des clients pour mieux adapter les produits. Quand les questions sur les adaptations liées à l'export se posent, les répondants mettent tout de suite en avant l'importance de la prise en compte de la culture : *« Bien sûr, il y a la culture qui est très différente. La culture polonaise et la culture française ont rien à voir, il faut qu'on s'adapte »* (RF2).

Les produits sont pensés pour satisfaire ces exigences notamment dans le secteur textile. Les répondants nous parlent de la mode, mais aussi des goûts et de la tradition dans certains pays.

« En Russie et au Kazakhstan, la mode est différente. [...] Ils ont leurs traditions, tout doit être fermé, des traines, des fleurs » (RU4).

« Les goûts sont très différents. Par exemple, en Norvège, le style est plus sobre, nous devons proposer des collections vraiment différenciées de ce point de vue-là » (RU10).

D'autres particularités peuvent également apparaître notamment liées à la culture linguistique. Si globalement, les exportateurs utilisent la langue anglaise, pour le marché chinois, il est important d'adapter la communication : *« Toutes nos documentations, tout ce que je vous ai montré, ont été traduites en chinois, même notre site Internet »* (RF9).

La connaissance des clients est un autre aspect lié au pilier cognitif. Lors des entretiens, nous avons soulevé ces questionnements pour comprendre si les exportateurs interrogés connaissaient leurs clients et maîtrisaient les informations nécessaires pour développer leur activité export. Les entreprises semblent être fortement orientées vers les clients. Indépendamment des secteurs, les exportateurs français disent bien connaître leurs clients et savoir *« où chercher [les informations] »* (RF10). Cette connaissance se traduit notamment par une veille commerciale, par une communication fréquente avec les clients. Les témoignages suivants illustrent ces constats :

« On est très proche d'eux. [...] Les clients récurrents, on les a trois-quatre fois par semaine au téléphone » (RF2).

« C'est pour ça que je fais pas mal de veille commerciale. » (RF7).

En matière de veille commerciale, les exportateurs français semblent faire souvent appel à l'accompagnement institutionnel, et plus particulièrement aux programmes des Chambres de Commerce et d'Industrie ou du Business France. Un chef d'entreprise raconte son expérience

avec l'Inde : *« je suis allé il y a quelques années en mission avec la Chambre de Commerce et d'Industrie qui proposait une mission de prospection en Inde »* (RF5). Ces dispositifs proposent également des études de marché pour évaluer le potentiel : *« On demande ce qu'on appelle un éclairage sur le pays c'est-à-dire que sur un produit spécifique »* (RF6).

Contrairement aux exportateurs français, les exportateurs ukrainiens ont un discours plus mitigé : la connaissance des clients ne semble pas satisfaire les répondants. Pour un chef d'entreprise, il s'agit des informations transmises par les partenaires et donc la connaissance est limitée : *« Nous ne les connaissons pas bien. Pourquoi ? Nous ne travaillons pas directement avec eux, nos partenaires nous donnent des informations »* (RU3). Pour un autre répondant, il s'agit des relations interrompues sans explication : *« nous avons travaillé avec des clients pendant quelques années, ils passaient des commandes, [...] plusieurs commandes de suite, et après ils disparaissaient »* (RU4).

Nous notons également que certains répondants disent développer des relations proches et amicales : *« Je construis une relation proche, presque amicale, ça aide pour la suite »* (RU10). De plus, les clients visitent les entreprises de manière régulière. Selon les répondants, cela contribue à rassurer les clients et à instaurer le climat de confiance : *« Les Vietnamiens sont venus, les Polonais et les Roumains aussi. Ils veulent voir les conditions, que la production soit sans risque. »* (RU6).

Pour conclure, nous soulignons l'importance de l'ensemble des piliers constituant les profils institutionnels pour le développement des activités internationales et innovantes. Nos résultats appuient la conceptualisation de Kostova (1997) : les pays diffèrent en matière de l'environnement réglementaire, des connaissances sociales partagées, ainsi qu'en termes des valeurs et des normes. Nous avons constaté l'impact que peuvent avoir les différents dispositifs réglementaires au niveau national et international. Notamment la diversité des réglementations et des normes techniques peut être motrice des adaptations des produits comme être un obstacle au développement à l'export. Ces résultats vont dans le sens des conclusions de Wu (2013) : la performance de l'innovation dépend de la diversité institutionnelle.

Par ailleurs, l'accompagnement public (financier ou autre), comme dispositif réglementaire peut avoir également un impact sur le développement des exportations et des innovations, et indirectement sur la compétitivité (Love & Roper, 2015). Le fonctionnement des institutions nationales et des dispositifs d'accompagnement accentuent les différences entre les deux groupes de répondants. Si les institutions de l'État français offrent un soutien au développement à l'export, les actions similaires n'existent pas en Ukraine. Ainsi, ces résultats illustrent les travaux de Cuervo-Cazurra et Ramamurti (2017) sur les différences des stratégies de l'export basées sur l'innovation (dans les pays avec les institutions développées) et des stratégies de l'export basées sur la fuite (dans les pays avec les institutions sous-développées) (*innovation-based internationalisation* versus *escape-based internationalisation*).

Enfin, à travers l'analyse des résultats relatifs aux connaissances des clients, nous avons constaté une forte orientation vers les clients. Apprendre davantage sur les clients permet de mieux satisfaire leurs attentes et d'identifier leurs besoins, en particulier d'observer le dynamisme des clients qui est positivement relié à la performance exportatrice et à l'innovation (Boso *et al.*, 2012).

Conclusion

Notre travail avait pour objectif d'explorer les déterminants de l'innovation collaborative en matière de produits dans les PME exportatrices, une importante source de croissance et de compétitivité (Love & Roper, 2015), et ce dans des contextes institutionnels différents. Pour répondre à nos objectifs, nous avons mobilisé une approche méthodologique par entretiens semi-directifs. L'étude a été menée auprès de dix exportateurs français et dix ukrainiens des secteurs différents.

Nous notons que la mobilisation des compétences externes et des collaborations pour l'innovation produit semble être un phénomène courant. Dans un premier temps, les entreprises interrogées développent et/ou améliorent les produits en faisant appel aux fournisseurs ou aux experts externes venant des centres de connaissances publics ou privés. Il s'agit principalement de deux types de coopération en phase de conception : une consultation ponctuelle ou un partenariat plus long dans la durée.

Dans un deuxième temps, l'implication des clients apparaît comme un déterminant-clé de l'innovation. Cette implication peut être de nature différente. Il peut s'agir des clients comme des sources d'information sur le marché. Les clients peuvent également être consultés de manière régulière afin d'établir leurs besoins et ainsi adapter ou développer des produits en fonction de ces besoins. Enfin, les clients peuvent intervenir en tant que partenaire sur les développements des produits.

L'approche par profils institutionnels nous a permis d'analyser les impacts que peuvent avoir les environnements réglementaires, normatifs et culturels sur le développement des nouveaux produits. Ainsi, nous constatons une tendance qui indique une influence des divers dispositifs réglementaires (au niveau national mais aussi dans les pays ciblés) sur l'adaptation des produits. La diversité de ces dispositifs peut être à la fois motrice et freiner le développement des activités innovantes et exportatrices.

Par ailleurs, nous constatons également l'importance des dispositifs d'accompagnement à l'export disponibles pour les PME. Cet aspect marque une différence entre les deux groupes de répondants : si en matière d'approche commerciale et de collaborations avec les acteurs externes, les entreprises françaises et ukrainiennes affichent des similitudes, en matière des accès aux mécanismes d'aide à l'export (au niveau public ou même privé), les opportunités sont peu comparables.

L'analyse des résultats relatifs à la composante cognitive de l'environnement institutionnel met en évidence une forte orientation vers les clients. Les entreprises interrogées maintiennent les relations assez proches avec les clients, communiquent de manière fréquente et semblent considérer ce type de relation comme des partenariats. Une bonne connaissance des clients, de leurs besoins permet de mieux orienter la conception et l'adaptation des produits.

Contributions et limites de notre recherche

D'un point de vue théorique, nous participons à l'enrichissement de la littérature sur les déterminants de l'innovation collaborative. Plus particulièrement, les résultats relatifs à l'innovation collaborative avec les clients contribuent à renforcer les conclusions empiriques relevant de l'approche basée sur l'orientation client (*customer orientation*) (Salavou, 2005 ; Boso *et al.*, 2012). Aussi, la mobilisation des profils institutionnels permet d'explorer l'interaction entre l'innovation et l'internationalisation en intégrant les aspects relatifs non seulement aux différences culturelles, mais aussi aux spécificités réglementaires, normatives (Kostova *et al.*, 2008). Ces deux perspectives théoriques n'avaient pas encore été mobilisées

pour étudier l'innovation produit et l'innovation collaborative dans les PME exportatrices et s'avèrent extrêmement pertinentes et complémentaires pour cet objet d'étude.

D'un point de vue méthodologique, nous mobilisons une approche qualitative, peu utilisée dans la littérature académique sur le sujet des interactions entre l'innovation et l'internationalisation. Deux études appliquent ce type de méthodologie à des finalités différentes de notre étude : la première pour explorer l'interaction entre de divers types d'innovation (produit, processus) et la performance exportatrice (Filipescu, 2010) ; la seconde pour explorer les activités innovante et exportatrice du point de vue stratégique (Louart & Martin, 2012).

D'un point de vue managérial, les contributions s'adressent aux acteurs privés et aux acteurs publics. Les entreprises exportatrices peuvent développer davantage des partenariats avec les clients pour mieux adapter les produits et anticiper leurs besoins, pour ainsi optimiser le développement des nouveaux produits. Par ailleurs, nos résultats suggèrent que les dispositifs réglementaires d'accompagnement, ainsi que les politiques favorables à l'export et à l'investissement favorisent le développement des activités commerciales à l'international, et ainsi améliorent la compétitivité des entreprises et des secteurs.

Les principales limites de notre travail relève de l'approche méthodologique qui ne permet pas la généralisation des résultats. Afin d'affiner les conclusions, il serait pertinent d'étudier l'implication des clients pour les différentes phases du processus de l'innovation produit, ainsi qu'introduire une typologie des clients à l'export (client comme source d'information et client-partenaire en innovation). Enfin, une étude concentrée sur un secteur permettrait d'apporter des recommandations managériales plus précises.

Références

- Aidis Ruta, Estrin Saul, Mickiewicz Tomasz (2008). "Institutions and entrepreneurship in Russia: A comparative perspective", *Journal of Business Venturing*, 23, 656-672.
- Alexander Elizabeth (2012). "The Effect of Legal, Normative, and Cultural-Cognitive Institutions on Innovation in Technology Alliances", *Management International Review*, 52, 6, 791-815.
- Atuahene-Gima Kwaku, Slater Stanley, Olson Eric (2005). "The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientations for New Product Program Performance", *The Journal of Product Innovation Management*, 22, 464-482.
- Bargheh Anahita, Rowley Jennifer, Sambrook Sally (2009). "Towards a multidisciplinary definition of innovation", *Management Decision*, 47, 8, 1323-1339.
- Boso Nathaniel, Cadogan John W., Story Vicky M. (2012). "Complementary effect entrepreneurial and market orientations on export new products success under differing levels of competitive intensity and financial capital", *International Business Review*, 21, 667-681.
- Busenitz Lowell, Gomez Caroline, Spencer Jennifer (2000). "Country Institutional Profiles : Unlcocking Entrepreneurial Phenomena", *Academy of Management Journal*, 43, 5, 994-1003.
- Chen Yen-Chun, Li Po-Chien, Evans Kenneth R., Arnold Todd J. (2017). "Interaction Orientation and Product Development Performance for Taiwanese Electronics Firms: The Mediating Role of Market-Relating Capabilities", *Journal of Product Innovation Management*, 34, 1, 13-34.
- Chesbrough H., Vanhaverbeke W., West J. (2008), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, OUP Oxford, 392p.

- Cuervo-Cazurra Alvaro, Ramamurti Ravi (2017). "Home country underdevelopment and internationalization : Innovation-based and escape-based internationalization", *Competitiveness Review : An International Business Journal*, 27, 3, 217-230.
- Cui Anna, Wu Fang (2016). "Utilizing customer knowledge in innovation : antecedents and impact of customer involvement on new product performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 516-538.
- D'Angelo Alfredo (2012). "Innovation and export performance: a study of Italian high-tech SMEs", *Journal of Management and Governance*, 16, 3, 393-423.
- Deeds David, Hill Charles (1996). « Strategic alliances and the rate of new product development : an empirical study of entrepreneurial biotechnology firms », *Journal of Business Venturing*, 11, 41-45.
- Demil Benoît, Lecocq Xavier (2012). « L'innovation collaborative : principaux fondements théoriques. » J.C. Saunière, S.Lreoyer. *Innovation collaborative et propriété intellectuelle : quelques bonnes pratiques*, INPI, 104-118.
- Dumez H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative*, Vuibert, 240 p.
- EBRD (2015), Transition Reports 2015-2017 : Rebalancing Finance, European Bank for Reconstruction and Development
- EBRD (2016), Transition Report 2016-2017 : Equal opportunities in equal world, European Bank for Reconstruction and Development
- Fernandez-Mesa Anabel, Alegre Joaquin (2014). "Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation", *International Business Review*, 24, 1, 148-156.
- Filipescu Diana (2010), *Internationalisation and innovation: Empirical evidence on their relation*, Thesis, Universitat Autònoma de Barcelona.
- Filipescu Diana, Prashantham Shameen, Rialp Alex, Rialp Josep (2013). "Technological Innovation and Exports: Unpacking Their Reciprocal Causality", *Journal of International Marketing*, 21, 1, 23-38.
- Garcia Rosanna, Calantone Roger (2002). "A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology : a literature review", *The Journal of Product Innovation Management*, 19, 110-132
- Halilem Norrin, St-Jean Etienne (2007). « L'innovation au sein des PME : Proposition d'un cadre conceptuel », 5e Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat.
- Kaufmann J-C (2011), L'enquête et ses méthodes. L'entretien compréhensif, 3e édition, Armand Colin.
- Keizer Jimme A., Dijkstra Lieuwe, Halman Johannes I.M. (2002). "Explaining innovative efforts of SMEs. An exploratory survey among SMEs in the mechanical and electrical engineering sector in The Netherlands", *Technovation*, 22, 1-13.
- Ketchen Jr. David J., Ireland Duane R., Snow Charles S. (2007). "Strategic Entrepreneurship, Collaborative Innovation, and Wealth Creation", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 3-4, 371-385.
- Kostova Tatiana (1997). "Country institutional profiles: concept and measurement", *Academy of Management Proceedings*, 180-184.

Krolikowski Marcin, Yuan Xiaojing (2017). "Friend or foe: Customer-supplier relationships and innovation", *Journal of Business Research*, 78, 53-68.

Kuivalainen Olli, Puumalainen Kaisu, Sintonen Sanna, Kyläheiko Kalevi (2010). "Organisational capabilities and internationalization of the small and medium-sized information and communications technology firms", *Journal of International Entrepreneurship*, 8, 135-155.

Lefebvre Elisabeth, Lefebvre Louis A., Bourgault Mario (1998). "R&D-related Capabilities as Determinants of Export Performance", *Small Business Economics*, 10, 365-377.

Les mesures des activités scientifiques et technologiques : principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique. Manuel d'Oslo, Commission Européenne – Eurostat, OCDE, 2005.

Li Yuan, Cui Victor, Liu Heng (2017). "Dyadic specific investments, absorptive capacity, and manufacturers' market knowledge acquisition: Evidence from manufacturer-distributor dyads", *Journal of Business Research*, 78, 323-331.

Louart Pierre, Martin Aude (2012). "Small and Medium-Sized Enterprises and Their Attitudes towards Internationalization and Innovation", *International Business Research*, 5, 6, 14-23.

Maietta Ornella W (2015) "Determinants of university-firm R&D collaboration and its impact on innovation: A perspective from low-tech industry", *Research Policy*, 44, 1341-1359.

Mogos Descotes Raluca, Walliser Bjorn, Holzmüller Hartmut, Guo Xiaoling (2011). "Capturing institutional home country conditions for exporting SMEs", *Journal of Business Research*, 64, 1303-1310.

Monreal-Pérez Joaquin, Aragon-Sanchez Antonio, Sanchez-Marin Gregorio (2012) "A longitudinal study of the relationship between export activity and innovation in Spanish firms: The moderating role of productivity", *International Business Review*, 21, 862-877.

Narula Rajneesh (2004). "R&D collaboration by SMEs: new opportunities and limitations in the face of globalization", *Technovation*, 24, 153-161.

Ngo Vi Dung, Janssen Frank, Leonidou Leonidas C., Christodoulides Paul (2016). "Domestic institutional attributes as drivers of export performance in an emerging and transition economy", *Journal of Business Research*, 69, 2911-2922.

Nieto Maria Jesus, Santamaria Lluís (2007). "The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation", *Technovation*, 27, 367-377

Obadia Claude (2013). "Competitive Export Pricing: The Influence of the Information Context", *Journal of International Marketing*, 21, 2, 62-78.

Obadia Claude, Bello Daniel C., Gilliland David I. (2015). "Effect of exporter's incentives on foreign distributor's role performance", *Journal of International Business Studies*, 46, 8, 960-983.

Ozdemir Sena, Kandemir Destan, Eng Teck-Yong (2017). "The role of horizontal and vertical product alliances in responsive and proactive market orientations and performance of industrial manufacturing firms", *Industrial Marketing Management*, 64, 25-35.

Pierre Antoine, Fernandez Anne-Sophie (2017). "Going deeper into SMEs' innovation capacity: an empirical exploration of innovation capacity factors", *Journal of Innovation Economics & Management*, 0 (prepublication), 191-19XLII.

Point Sebastien, Fourboul Catherine (2006). « Le codage à visée théorique », *Recherche et Application en Marketing*, 21, 4, 61-78.

Salavou Helen (2005). “Do Customer and Technology Orientations Influence Product Innovativeness in SMEs ? Some New Evidence from Greece”, *Journal of Marketing Management*, 21, 307-338.

Sambharya Rakesh, Musteen Martina (2014). “Institutional environment and entrepreneurship: An empirical study across countries”, *Journal of International Entrepreneurship*, 12, 314-330.

Soh Pek-Hooi (2003). “The role of networking alliances in information acquisition and its implications for new product performance”, *Journal of Business Venturing*, 18, 727-744.

Wu Jie (2013) “Diverse Institutional Environments and Product Innovation of Emerging Market Firms”, *Management International Review*, 53, 1, 39-59.

Wu Jie (2016) “Internationalization and innovation performance of emerging market enterprises : The role of host-country institutional development”, *Journal of World Business*, 51, 251-261.