

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA NATURE DU LIEN ENTRE INTERNATIONALISATION ET INNOVATION
DES ENTREPRISES : UNE APPROCHE PAR LES CAPACITÉS DYNAMIQUES

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

MAITRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

GORMIT AMAR

MARS 2020

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier et à exprimer ma profonde gratitude à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce travail de recherche.

Mes remerciements s'adressent en priorité à mon directeur de recherche, le Professeur Majdi Benselma qui, par ses conseils avisés, son expérience et sa compétence, son sens aigu de la rigueur d'un travail de recherche, a su me guider tout le long de ce travail.

Je souhaite rendre hommage aux valeureux professeurs de l'ESG-UQAM que j'ai eu la chance d'avoir et de côtoyer tout au long de cette maîtrise, en particulier la Professeure Viviane Sergi pour sa disponibilité, ses conseils et ses encouragements.

Je n'oublierai pas d'adresser mes sincères respects et remerciements les plus distingués à Monsieur Yves Dandurand, PDG d'Adfast, d'abord pour avoir accepté de m'accueillir dans son entreprise et pour avoir pris part à cette recherche en sa qualité d'interlocuteur principal.

DÉDICACE

Je dédie ce travail à ma chère, très chère épouse Souad sans qui je ne serais pas qui je suis aujourd'hui! et à mes adorables enfants Elias et Lena pour le bonheur et la joie qu'ils apportent dans ma vie.

AVANT-PROPOS

La réalisation de ce travail de recherche s'inscrit dans l'approfondissement d'un travail de recherche réalisé pour les fins du cours Méthodologie de Recherche en Stratégie donné par Professeur Majdi Benselma à l'ESG-UQAM. J'avais constaté, à travers la revue de la littérature sur la question des liens internationalisation-innovation, que les applications empiriques à des entreprises québécoises-canadiennes était presque inexistant, ce qui m'a donné l'idée de mener cette recherche dans le contexte québécois-canadien.

La principale difficulté à laquelle j'étais confronté en faisant cette recherche a été de ne pas pouvoir faire plus d'enquêtes terrain, que ce soit au niveau de mon unité d'analyse ou dans d'autres entreprises pertinentes. Mes enquêtes ont coïncidé avec le début de l'été et je n'ai pu sonder que deux entreprises, dont une éliminée en raison de la faible matière à analyse : une filiale d'une multinationale de services.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS.....	iii
LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	x
RÉSUMÉ.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I l'innovation : concepts et approches théoriques.....	5
1.1 Le concept de l'innovation	5
1.2 Les classifications de l'innovation.....	7
1.2.1 La classification multitype	7
1.2.2 La classification par degré d'innovation	9
1.2.3 La classification stratifiée de l'innovation	10
1.2.4 La classification liée aux étapes du processus d'innovation	13
1.3 Les approches de l'innovation	16
1.3.1 L'innovation fermée	16
1.3.2 L'innovation ouverte	18
CHAPITRE II l'internationalisation des entreprises.....	31
2.1 L'internationalisation : introduction et mise en contexte	31
2.2 Définitions	32
2.3 Les motivations et les freins à l'internationalisation	33
2.3.1 Les motivations de l'internationalisation	35

2.3.2	Les freins à l'internationalisation	38
2.4	Les modes d'internationalisation	41
2.4.1	Faire seul	42
2.4.2	Faire avec	46
2.4.3	Faire faire	54
2.5	Les théories de l'internationalisation des entreprises	58
2.5.1	L'approche béhavioriste	59
2.5.2	L'approche réseau	68
2.5.3	L'approche ressources	74
2.5.4	Les approches non séquentielles : les <i>International New Ventures</i>	76
2.5.5	Les approches non séquentielles : les « Born Again Global »	80
2.6	Les indicateurs de l'internationalisation	81
2.6.1	L'indice de transnationalité de la CNUCED	81
	l'indice de l'internationalisation adopté par la CNUCED	81
	entre production nationale et étrangère.	81
2.6.2	L'ampleur de la présence sur les marchés étrangers	82
2.6.3	L'indice de propagation de réseau :	82
2.6.4	L'indice de propagation des activités internationales	83
2.6.5	L'indice de degré d'internationalisation	84
2.6.6	L'indice des deux dimensions de l'internationalisation	84
CHAPITRE III la théorie des capacités dynamiques		87
3.1	Présentation de la théorie des capacités dynamiques	87
3.1.1	Mise en contexte.....	87
3.1.2	Les origines de la théorie	89
3.1.3	Définitions.....	89
3.2	Les caractéristiques des capacités dynamiques	93
3.2.1	La récurrence du processus	94
3.2.2	La stabilité du processus	94
3.2.3	La modification des ressources et compétences.....	94
3.2.4	Le lien entre les différentes mises en œuvre du processus.....	94
3.2.5	L'amélioration de la performance organisationnelle	95
3.3	Les sources des capacités dynamiques	95
3.3.1	Les capacités dynamiques organisationnelles	96
3.3.2	Les capacités dynamiques managériales	97
3.4	Les trois niveaux de capacités dynamiques	99

3.4.1	Identifier :.....	100
3.4.2	Saisir.....	101
3.4.3	Reconfigurer :.....	101
3.5	La distinction ressources et capacités.....	102

CHAPITRE IV INTERNATIONALISATION ET INNOVATION : ANALYSE PAR LA THÉORIE DES CAPACITÉS DYNAMIQUES 104

4.1	Internationalisation- innovation : revue de la littérature.....	105
4.2	Internationalisation-innovation : la transformation/reconfiguration des ressources.....	110
4.2.1	Les mécanismes de diffusion des connaissances.....	112
4.3	Les phases des capacités dynamiques.....	114
4.3.1	Identifier.....	114
4.3.2	Saisir.....	115
4.3.3	Reconfigurer.....	117
4.4	Innovation-Internationalisation : la transformation/reconfiguration des ressources en internationalisation.....	118
4.4.1	Identifier.....	121
4.4.2	Saisir.....	122
4.4.3	Reconfigurer.....	122
4.5	La relation bidirectionnelle et les capacités dynamiques.....	123
4.5.1	Les capacités dynamiques organisationnelles et managériales : le lien avec l'internationalisation et l'innovation.....	125

CHAPITRE V methodologie de recherche 128

5.1	Choix de la méthodologie de recherche.....	129
5.2	Le choix du cas d'étude.....	131
5.3	L'échantillonnage.....	132
5.4	La collecte des données.....	134
5.5	L'analyse des données.....	138
5.6	Validité et limites de l'étude.....	139
5.7	Considérations éthiques.....	140

CHAPITRE VI présentation et discussion des résultats 142

6.1	Présentation de l'unité de recherche	142
6.1.1	Présentation de la compagnie Ad fast	142
6.1.2	Présentation du répondant	145
6.2	Présentation des résultats.....	146
6.2.1	L'innovation chez Ad fast.....	147
6.2.2	L'internationalisation d'Ad fast	153
6.3	Analyse et discussion des résultats	158
6.3.1	L'innovation et les capacités dynamiques.....	158
6.3.2	L'internationalisation et les capacités dynamiques	163
6.3.3	Le sens de la relation internationalisation/innovation dans le cas d'Ad fast 169	
6.3.4	Conclusions	177
	CONCLUSION	178
	ANNEXE A les forces d'engagement à l'international	184
	ANNEXE B les freins à l'internationalisation	185
	ANNEXE C les stimuli internes et externes à l'internationalisation	186
	ANNEXE D les formes de présence de l'entreprise à l'international	187
	BIBLIOGRAPHIE.....	188

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
Figure 1 : L'innovation fermée.	16
Figure 2 : L'innovation ouverte.	18
Figure 3 : L'articulation innovation ouverte et <i>patent pool</i>	21
Figure 4 : L'ancien modèle de Johanson et Vahlne (1977).....	67
Figure 5 : Évolution des apports des études de base du modèle Uppsala.....	68
Figure 6 : L'aspect multilatéral du processus d'internationalisation.....	74
Figure 7 : Le nouveau schéma de Johanson et Vahlne intégrant les réseau.....	76
Figure 8 : Les évolutions récentes du modèle Uppsala.....	77

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
Tableau 1 : Typologie des innovations selon l'OCDE.....	8
Tableau 2 : Classification des types d'innovation.....	9
Tableau 3 : Classification selon le degré d'innovation.....	10
Tableau 4 : La classification stratifiée de l'innovation.....	11
Tableau 5 : Exemples de classification stratifiée de l'innovation.....	12
Tableau 6 : Exemple d'innovations liées aux étapes du processus.....	14
Tableau 7 : Comparaisons innovation ouverte et innovation fermée.....	18
Tableau 8 : L'approche séquentielle de l'internationalisation des firmes.....	78
Tableau 9 : Définitions de l'internationalisation rapide et précoces.....	84
Tableau 10 : Indicateurs de mesure de l'internationalisation.....	90
Tableau 11 : liste des sources de données d'enquête.....	141

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

AI : Artificial Intelligence

CBV : Competence-Based Vue

CEFRIO :

CNUCED : Conference des Nations Unies pour la Croissance Et le Développement

DC : Dynamic Capabilities

EIPR : Entreprise à Internationalisation Rapide et Précoce

FMI : Fonds Monétaire International

GATT : General Agreement on Tariffs and Trade

ICRIQ :

IDE : Investissement Direct Étranger

IPLC : International Product Life Cycle

JV; Joint Venture

KBV : Knowledge Based Vue

NIH : Not Invented Here

NSH : Not Sold Here

OCDE : Organisation pour la Coopération et le Développement Économique

OMC : Organisation Mondiale du Commerce

ONU : Organisation des Nations Unies

PDG : Président Directeur Général

PME : Petite et Moyenne Entreprise

RBV : Ressource-Bases Vue

R&D : Recherche et Développement

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

UQAM : Université du Québec À Montréal

RÉSUMÉ

Le principal objectif de ce travail est de tenter une compréhension empirique, une sorte de validation, à travers une étude de cas, des débats théoriques relatifs au sens de la relation entre internationalisation et innovation des entreprises.

Pour ce faire, nous avons scindé notre recherche en deux grandes étapes complémentaires. Dans la première étape, nous nous sommes donné le défi de faire le point sur la littérature consacrée au sujet, afin de définir les concepts, répertorier les modèles théoriques et les différentes approches de la relation entre l'internationalisation et l'innovation. Cela nous a amené à conclure à l'existence de deux approches plus moins documentées théoriquement et auxquelles un volume et une variété intéressantes d'études empiriques ont été consacrées : l'approche causale l'approche récursive. La théorie des capacités dynamiques a été mobilisée pour analyser et éclairer notre problématique de recherche, afin d'apporter une valeur ajoutée à notre travail et ainsi contribuer à l'enrichissement du débat théorique sur la question.

Dans une deuxième étape, nous avons décidé d'opter pour une étude de cas d'une entreprise québécoise très dynamique au niveau de l'innovation et est assez internationalisée pour faire l'objet de notre unité de recherches, dans le cadre d'une démarche de recherche qualitative.

À partir des données recueillies lors de nos enquêtes sur le terrain, nous avons conclu à l'existence d'un lien entre innovation et internationalisation et nous avons pu déterminer le sens de cette relation dans notre cas d'analyse.

Mots clés :

Internationalisation, innovation, innovation produit, capacités dynamiques, exportation,

ABSTRACT

The main objective of this study is to attempt an empirical understanding, a sort of validation through a case study, of the theoretical debates on the meaning of the relationship between internationalization and innovation.

To do this, we split our research into two major complementary steps. In the first step, we set ourselves the challenge of reviewing the literature on the subject, in order to define the concepts, to catalog the theoretical models and the different approaches to the relationship between internationalization and innovation. This led us to conclude that there are two approaches that are theoretically well documented and to which an interesting volume and variety of empirical studies have been devoted: the causal approach and the recursive approach. Dynamic capacity theory has been mobilized to analyze and shed light on our research problem, in order to add value to our work and thus contribute to the enrichment of the theoretical debate on the issue.

In a second step, we decided to opt for a case study of a Quebec company that is very dynamic at the level of innovation and is internationalized enough to be the subject of our research unit, as part of a qualitative research approach.

From the data collected during our surveys, we concluded that there is a link between innovation and internationalization, and we were able to determine the meaning of this relationship in our analysis case.

Keywords :

Internationalization, innovation, product innovation, dynamic capabilities, exportation

INTRODUCTION

Depuis trois décennies, l'intérêt porté aux petites et moyennes entreprises (PME) est devenu un phénomène mondial. Il se traduit par la reconnaissance de la légitimité des PME en tant que l'objet de recherche en lui-même. Les PME ne sont plus considérées comme des miniatures des grandes entreprises et leur étude constitue un champ distinct de l'économie (Laghzaoui 2009). Elles sont des acteurs majeurs de la mondialisation et leur développement international représente les enjeux économiques en termes d'innovation, d'emplois et de dynamisme international d'un pays (Pisarek, 2001)

Les récentes mutations économiques et politiques qu'a connu l'environnement mondial des affaires, souvent décrites sous le vocable de la mondialisation –globalisation des marchés, ont certes créé un champs de libre action mais en même temps elles ont imposé de nouvelles règles de jeux. Or, le fait que les PME disposent de moyens limités tend à les confiner sur les marchés domestiques, les rend sensiblement attachés à un produit et particulièrement vulnérable à son obsolescence. Dans ces conditions, la survie de ces entreprises aux caractéristiques incomparables avec les firmes multinationales, n'ont d'autre choix que de chercher à se diversifier, principalement sur une base géographique, autrement dit à s'internationaliser.

Dans un environnement globalisé qui plus est de plus en plus complexe, turbulent et incertain, conjugué à l'érosion de la concurrence basée sur les stratégies cout-volume, les entreprises ne peuvent persister à croire qu'elles sont à l'abri des de la concurrence internationale, puisque les dynamiques d'internationalisations, quelle que soit sa leur forme (exportation, accord de partenariats, IDE, investissement de portefeuille)

finissent par impacter, directement ou indirectement, les marchés protégés par des barrières à l'entrée technologiques, industrielles voire même réglementaires.

En effet, l'internationalisation en amont ou en aval de la chaîne de valeur de l'entreprise constitue aujourd'hui une des réponses les plus adressées devant une dynamique économique globale, évoluant dans un environnement en perpétuel changement. Or, un des vecteurs de l'internationalisation des entreprises reste l'innovation dans ses différentes variantes : produit, processus, organisation, modèle d'affaires et l'innovation organisationnelle, en ce sens que pour conquérir et/ou consolider leurs positions sur des marchés étrangers, les entreprises ont tendance à exploiter les avantages liés à la possession d'une innovation pour construire et pour maintenir un avantage concurrentiel viable et durable.

Internationalisation et innovation apparaissent comme deux déterminants de la croissance et de la survie de l'entreprise. Si la première peut être appréhendée à travers l'expansion des activités de l'entreprise au-delà des frontières géographiques locales (Hang Wu, Jin Chen, Hao Jiao ; 2016), la seconde, quant à elle, concerne, selon Schumpeter (1936), l'introduction de nouveaux procédés techniques, de nouveaux produits, de nouvelles sources de matières premières et de nouvelles formes d'organisation industrielle : c'est un processus de destruction créatrice.

L'étude du lien entre innovation et exportation au sein des entreprises représente un sujet de recherche très important dans la littérature économique actuelle (Love et Roper, 2015). Plus précisément, de nombreux travaux s'intéressent à la direction de causalité concernant l'impact de l'un sur l'autre. Ce paradigme, que nous qualifierons de causaliste, est soutenu par deux théories : l'auto-sélection (Boso et al., 2013; Monreal-Pérez et al., 2012; Raymond et St-Pierre, 2013) et le « learning-by-exporting » (Golovko et Valentini, 2014; Kafourous et al., 2008) montrant respectivement que l'innovation impacte positivement l'internationalisation par l'exportation et inversement. Malgré de nombreux tests empiriques, il n'existe pas de réel consensus

concernant la direction de causalité innovation/export. Les résultats diffèrent beaucoup d'une étude à l'autre, et semblent dépendre fortement du secteur d'activité considéré, du type d'innovation proposé (produit ou procédé), de la taille de l'entreprise et de la temporalité. Ainsi, cette approche causaliste ne semble pas aborder toute la complexité de la situation entre innovation et exportation.

En réponse à ce constat, notre étude s'intéresse au lien innovation / export dans le contexte des PME. Il s'agit de comprendre le sens de cette relation en mobilisant un cas d'une entreprise active en innovation et en internationalisation par exportation. En effet, nous nous proposons de contribuer à la compréhension des interrelations Innovation-Internationalisation avec une approche méthodologique qualitative dans le contexte canadien à travers la mobilisation de la théorie des capacités dynamiques. Plus succinctement, on se demande dans quelle mesure l'approche par les capacités dynamiques pourraient-elles renseigner sur la nature du lien entre innovation et internationalisation, afin de faire la lumière sur la nature de ces liens et ainsi espérer contribuer, avec une validation empirique, à la recherche sur le sujet.

L'intérêt de travailler ce sujet est aussi appuyé plusieurs récentes études¹ qui montrent que, dans le contexte des PME canadiennes, plus la dynamique de l'exportation est forte, plus le degré de l'innovation est élevé, principalement grâce à l'accès à de nouvelles informations et de là à de nouvelles capacités dynamiques.

Pour répondre à cette problématique, six chapitres structurent notre travail de recherche. Dans le chapitre premier, nous allons présenter le concept et les approches théoriques de l'innovation au sens large. Dans un deuxième chapitre, nous traiterons de l'internationalisation des entreprises en revisitant les théories et les modèles d'internationalisation passés et présents à l'œuvre. Le chapitre troisième sera consacré

¹ https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_02925.html

à la présentation de la théorie des capacités dynamiques, qui constitue l'approche théorique à travers laquelle nous aborderons, dans le quatrième chapitre, la relation entre l'internationalisation et l'innovation. Le chapitre cinquième, enfin, sera consacré à l'étude de cas d'une entreprise innovante et exportatrice afin de tenter une compréhension du sens des liens entre innovation et internationalisation sous la lentille de la théorie des capacités dynamiques.

CHAPITRE I

L'INNOVATION : CONCEPTS ET APPROCHES THÉORIQUES

Le chapitre premier de ce travail de recherche sera consacré à la première dimension principale de notre problématique, à savoir l'innovation. Nous allons cerner le concept de l'innovation, puis nous nous attarderons sur les approches théoriques et les implications de l'innovation au niveau de l'entreprise.

1.1 Le concept de l'innovation

L'innovation a fait l'objet d'un grand nombre de travaux théoriques et empirique depuis Schumpeter, auteur classique de référence à ce sujet, qui a imprimé sa conception de l'innovation dont la conception a dominé durant une grande partie du XXème siècle.

Plusieurs classifications ont été proposées à propos de l'innovation, dont les plus connues sont celles qui s'intéressent à la portée de l'innovation en termes de paradigme (innovation incrémentale vs innovation radicale), à l'objet de l'innovation (produits vs processus) ou encore, récemment, aux différents types d'innovations (managériales, organisationnelles, sociales, modèles d'affaires, etc.) (Kotsemir, Abroskin et Meissner ; 2013).

Pour Joseph A. Schumpeter, l'innovation est un processus de destruction créatrice, par laquelle un nouveau produit lancé avec succès détruit son prédécesseur. Dans une

première version (1934), les entrepreneurs agissant dans les entreprises familiales sont les acteurs indéniables, alors que dans une version ultérieure (1942), les acteurs de cette innovation sont principalement les ingénieurs des départements de recherche et de développement des grandes entreprises (Badillo, 2013). On comprend donc qu'il s'agit d'une définition fortement articulée aux aspects techniques et technologiques de l'innovation.

Dans cette acception, les nouveaux produits et service sont d'abord conçus dans le département de recherches et développement qui s'occupe de leur développement, dans le cadre d'un continuum qui prend forme dans la recherche fondamentale, en passant par la recherche appliquée. Par la suite, les autres départements de l'entreprise prennent le relais (marketing, distribution, etc.) jusqu'à faire parvenir le nouveau produit au consommateur final.

Selon l'OCDE : selon l'Organisation pour la Coopération et le Développement Économique, l'innovation se définit comme étant « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service), ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré (pour la firme), d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures »². On est donc dans une vision qui va au-delà de la centration sur le côté technique et technologique de l'innovation, car des éléments en lien avec le mode d'organisation, les méthodes de commercialisation, et le mode de gestion des relations de l'entreprise avec les parties prenantes sont considérés comme de l'innovation.

² OCDE (2005). Manuel d'Oslo : principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique. Paris, Éditions de l'OCDE, 184. OCDE, 2005

Freel (2005)³ abonde dans le même ordre d'idées en soutenant que l'innovation est un concept qui caractérise des activités bien au-delà de la maîtrise des ressources technologiques et la réalisation des activités de recherche et développement.

Pour Pla-Barber et Alegre (2007)⁴, l'innovation consiste à exploiter, avec succès, une nouvelle idée, en satisfaisant à deux conditions fondamentales : la nouveauté et l'utilisation du produit issu de l'innovation.

1.2 Les classifications de l'innovation

En ligne avec l'évolution de la définition et de la portée du concept de l'innovation, différentes classifications des types de l'innovation ont été développées dans la littérature, selon leur nature, leur degré et le processus par lequel elle prend forme. Nous présenterons dans ce qui suit une synthèse sommaire des développements théoriques à ce propos.

1.2.1 La classification multiple

Regroupés en plusieurs classes non croisées, cette classification de l'innovation, proposée par l'OCDE, est la plus répandue dans la littérature. Quatre types de l'innovation sont ainsi mis en évidence : l'innovation produit (liée au développement

³ Freel, M.S. (2000). Strategy and structure in innovative manufacturing SMEs: The case of an English region, *Small Business Economics*, 15: 27-45.

⁴ J. Pla-Barber, J. Alegre, « Analysing the link between export intensity, innovation and firm size in a science-based industry », *International Business Review* 16 (2007) 275-293

de produits et services nouveaux), l'innovation processus (de production et/ou de commercialisation nouveaux ou améliorés), l'innovation commerciale (induisant par exemple des changements dans l'emballage, le design, le stockage ainsi que des nouvelles façon de promouvoir) et l'innovation organisationnelle (faisant appel à de nouvelles façons de structuration organisationnelles des entreprises).

Tableau 1 : Typologie des innovations selon l'OCDE

Type of Innovation	Field of Application	Distinctive Characteristic
Product innovation	Innovations related to goods and services.	Significant improvements in the technical specifications, components and materials in the embedded software in the degree of friendliness to the user or other functional characteristics.
Process innovation	Implementation of new or significantly improved methods of production or delivery of the product.	Significant changes in technology, production equipment and / or software.
Marketing innovation	Implementation of new methods of marketing, including significant changes in design or packaging of the product during its storage, market promotion and market-based prices/	Increasing in the degree of consumer satisfaction, creating new markets or new, more favorable market position for production companies to increase sales.
Organizational innovation	Implementation of new forms and methods of organization of business companies, the organization of jobs and external relations.	Implementation of business practices in the organization of workplaces or in the external relations previously used for organizational method that represents the result of the implementation of strategic decisions.

Kotsemir et al, 2013

La classification multi type est aussi mobilisée par Bessant et Tidd (2007)⁵ qui distinguent entre quatre types d'innovations, à peu près similaires à la classification de l'OCDE, à savoir l'innovation production (en lien avec le lancement de nouveaux produits ou services), l'innovation processus (nouveaux outils, méthodes ou savoir-faire pour la production de produits et les prestations de services), l'innovation de

⁵ Bessant J., Tidd, J. (2007). Innovation and entrepreneurship // Chichester: John Wiley. Cité par Kotsemir, 2013 p. 20

positionnement qui consiste à positionner/ repositionner un produit donné dans une industrie ou dans un segment de marché spécifique, et enfin l'innovation de paradigme qui consiste en la remise en cause des modes opératoires antérieurs de certains industries.

Tableau 2 : Classification des types d'innovation

Type of innovation	Essence of innovation
Production innovation	Introduction of new products and services or changes to products and services that has added benefits for the customer or it meets market need.
Process innovations	Introduction of new device, method, tool or knowledge to produce a product or render a service.
Position innovation	Positioning of a certain product in a specific industry / business segment.
Paradigm innovation	Shifting of long-held assumptions about the modus operandi of some industry or businesses.

Kotsemir et al, 2013

1.2.2 La classification par degré d'innovation

Cette deuxième approche admet que l'innovation, dans sa variété, doit être considérée du point de vue de « sa force » ou de « sa puissance ». Ainsi, les auteurs soutenant cette perspective avancent que le degré de l'innovation varie de « régulier, progressif » à « révolution technologique, révolutionnaire », alors que d'autres encore distinguent entre l'innovation radicale et l'innovation incrémentale (Freeman et al. 1982 ; Coccia, 2006; Garcia et Calantone, 2002)

Tableau 3 : Classification par degrés d'innovation

Authors	Types of innovations
Mensch, 1979	Improvements → basic innovation → fundamental innovation.
Freeman et al., 1982	Improvements → continuous → radical → new technological systems → change of techno-economic paradigms → technological revolutions.
Kleinschmidt and Cooper, 1991	Low innovativeness → moderate innovativeness → high innovativeness.
Wheelwright and Clark, 1992	Incremental → new generation → radically new.
Freeman, 1994	Unrecorded → incremental → minor → major → systemic.

Kotsemir et al. 2013

1.2.3 La classification stratifiée de l'innovation

Dans cette typologie des innovations, on y trouve plusieurs niveaux de classifications. Une des premières classifications peut être trouvée dans les travaux de Johnson and Jones (1957)⁶ qui, d'un côté, met en lumière l'existence de plusieurs types d'innovations selon le degré de nouveauté de la *technologie* qui peut être nouvelle ou améliorée. De l'autre côté, le degré de nouveauté de la technologie est combiné au *marché* dans lequel ces technologies vont induire, soit un nouveau marché, un marché amélioré ou pas du tout de changement au niveau marché

Tableau 4 : la classification stratifiée de l'innovation

Type of innovation	Degree of technological newness	Definition of innovation
No market change		
Reformulation	Improved technology	Maintaining an optimum balance of cost, quality, and availability in the formulas of present company products.
Replacement	New technology	Seeking new and better ingredients or formulation for present company products in technology not now employed by the company.
Strengthened market		
Remerchandising	No technology change	Increasing sales to consumers of types now served by the company.
Improved product	Improved technology	Improving present products for greater utility and merchandisability to consumers.
Product line extension	New technology	Broadening the line of products offered to present consumers through new technology.
New market		
New use	No technology change	Finding new classes of consumers that can utilize present company products.
Market extension	Improved technology	Reaching new classes of consumers by modifying present products.
Diversification	New technology	Adding to the classes of consumers served by developing new technical knowledge.

Kotsemir et al, 2013

Une autre classification appartenant à cette catégorie est proposée par Zawislak et al. (2011) qui identifie deux types d'innovations, à savoir l'innovation basée sur technologique (*technology-driven innovation*) donnant lieu à des nouveaux produits, nouveaux matériaux et à de nouveaux designs, nouveaux processus ; et l'innovation basée sur le marché (*business-driven innovation*) basés sur le développement des capacités managériales pour créer et implémenter des nouveaux styles de management des relations avec les clients, les fournisseurs, voire toutes les parties prenantes de l'organisation.

Tableau 5 : exemples de classification stratifiée de l'innovation

Type of innovation	Essence of innovation
Technology-driven innovation	
Technological Innovation	Development of new design, new materials and new products . In addition, they include the development of machinery, equipment and new components .
Operations Innovation	New processes , improvements in existent processes, introduction of modern techniques, new layouts, etc. It allows the firm to produce products with quality, efficiency, flexibility with the lowest possible cost.
Business-driven innovation	
Management Innovation	Development of management skills which reduce the "internal friction" between different areas of the firm. It is intended to create new methods of management and new business strategy , improve decision making and inter-functional coordination, etc.
Transaction Innovation	Development of ways to minimize transaction costs with suppliers and customers. It is intended to create new commercial strategies , improve relationships with suppliers, streamline market knowledge, etc.

Kotsemir et al, 2013; adapté de Zawislak, 2011

Dans la même lignée, Walker, Avellaneda et Berry (2011) en proposent seulement trois types d'innovations, à savoir l'innovation auxiliaire (*ancillary innovation*) qui intervient notamment lorsque l'entreprise entretient des liens et des relations avec son environnement externe notamment les clients, les fournisseurs, les prestataires de services, l'innovation de service (*service innovation*) qui concerne la mise en marché d'un nouveau service en tant que tel ou d'un service complétant l'offre d'un produit, et finalement l'innovation processus (*process innovation*) dont la portée est plus large que les précédentes, dans la mesure où elle inclut aussi bien l'organisation, la technologie et les modes opératoires. Aussi, l'innovation processus affecte des pans entiers de l'organisation, incluent les relations entre les membres de l'organisation, les règles, les rôles, les procédures, les structures, les modes de communication et d'échange entre les membres de l'organisation avec son environnement.

Tableau 6 : Exemple de classification stratifiée de l'innovation

Type of innovation	Sphere of application	Distinctive characteristic
Ancillary innovations	Concerned with working across boundaries with other service providers, users or other public agencies.	Successful adoption is dependent on factors outside an organization's control.
Service innovations	New services offered by public organizations to meet an external user or market need: they are concerned with what is produced.	Occur in the operating component and affect the technical system of an organization and include the adoption of goods (which are material) and intangible services, which are often consumed at the point of production.
Process innovations	Affect management and organization. They change relationships amongst organizational members and affect rules, roles, procedures and structures, communication and exchange among organizational members and between the environment and organizational member.	Concerned with how services are rendered.
Subcategories of process innovations		
Organization innovations	Innovations in structure, strategy, and administrative processes; improvements in an organization's practices and the introduction of new organizational structures.	Concerned with an organization's primary work activity and changes in the social system.
Marketization innovation	Modifying the organization's operating processes and systems to increase the efficiency or effectiveness of producing and delivering its services to users.	Concerned with methods to purchase and deliver services and revenue generation, and reflect the core new public management themes of contracting, externalization and market pricing of public services.
Technological innovations	Associated with changes in physical equipment, techniques and organizational systems.	Include information technology, hardware (physical equipment) and software (organizational systems).

Kotsemir et al, 2013; adapté de Walker, Avellaneda et Berry, 2011

1.2.4 La classification liée aux étapes du processus d'innovation

Geoffrey Moore (2005)⁷ a entrepris une classification en quatre zones de l'innovation selon son degré de maturité :

- La zone de leadership de produit, qui contient quatre types d'innovations, à savoir l'innovation radicale (*disruptive innovation*), l'innovation d'application (*application innovation*) qui consiste en le développement de nouveaux marchés pour des produits existants, le développement de nouveaux produits pour des marchés existants (*product innovation*), et enfin l'innovation de plateforme (*platform innovation*) consistant à

⁷ Cité par Kotsemir, 2013, p. 25

simplifier l'héritage sous-jacent de complexité et de complication pour ainsi libérer une nouvelle génération d'offres de produits et de services.

- La zone d'intimité client, dans laquelle l'entreprise innove en étendant la ligne de produits actuels et ainsi créer une sorte de sous-catégorie (*line extension innovation*), en cherchant à apporter des améliorations à celle-ci (*enhancement innovation*), à se différencier l'interaction avec client potentiel durant le processus d'achat (*marketing innovation*) ou encore à mettre l'emphase sur l'expérience client plutôt que sur l'offre elle-même.

- La zone de l'atteinte de l'excellence opérationnelle elle, est orientée vers la recherche de la réduction des couts d'une offre établie sans en changer ses caractéristiques externes (*value-engineering innovation*), la réduction des couts en lien avec le système de management, notamment en intégrant/centralisant la gestion des éléments disparates d'une même système (*Integration Innovation*) et enfin la recherche de l'amélioration des niveaux de marges bénéficiaires en éliminant/réduisant les déchets et autres gaspillages non pas de l'offre elle-même mais du processus qui en est à l'origine.

- La zone de renouvellement est atteinte dans le cycle de vie de l'innovation lorsque l'entreprise réoriente son modèle d'affaires vers l'exploitation de marchés à forte valeur ajoutée (*value-migration innovation*), en utilisant ses ressources internes pour se repositionner dans une zone renouvelée (*organic innovation*) ou en faisant appel à des ressources externes pour réussir à y arriver, notamment avec les stratégies de fusions et d'acquisitions (*acquisition innovation*).

Tableau 6 : exemple d'innovations liées aux étapes du processus

Type of innovation	Essence of innovation
Product leadership zone	
Disruptive Innovation	Creating new market categories based on a discontinuous technology change or a disruptive business model.
Application Innovation	Developing new markets for existing products by finding unexploited uses for them, often by combining them in novel ways.
Product Innovation	Focuses on existing markets for existing products, differentiating through features and functions that current offers do not have.
Platform Innovation	Interposes a simplifying layer to mask an underlying legacy of complexity and complication, thereby freeing a next generation of offers to focus on new value propositions.
Customer intimacy zone	
Line-Extension Innovation	Structural modifications to an established offer to create a distinctive subcategory.
Enhancement Innovation	Continuation of trajectory begun by line extensions, driving innovation into finer and finer elements of detail, getting closer and closer to the surface of the offer with less and less impact on the underlying infrastructure.
Marketing Innovation	Differentiating the interaction with a prospective customer during the purchase process.
Experiential Innovation	Value here is based not on differentiating the functionality but rather the experience of the offering.
Operational excellence zone	
Value-Engineering Innovation	Extracting cost from the materials and manufacturing of an established offer without changing its external properties.
Integration Innovation	Reducing the customer's cost of maintaining a complex operation by integrating its many disparate elements into a single centrally managed system.
Process Innovation	Focusing on improving profit margins by extracting waste not from the offer itself but from the enabling processes that produce it.
Category renewal zone	
Value-Migration Innovation	Redirecting the business model away from a commoditizing element in the market's value chain toward one richer in margins.
Organic Innovation	On this path the company uses its internal resources to reposition itself into a growth category.
Acquisition Innovation	Solves the problem of category renewal externally through merger and acquisition.

Kotsemir et al. 2013; adapté de Moore, 2005.

De l'analyse de des différentes classifications de l'innovation que nous venons de présenter, il en ressort que, d'une part, beaucoup de chemin a été parcouru depuis Schumpeter, en ce sens que l'innovation en tant que notion implique non seulement la création *ex-nihilo* mais aussi tout ce qui porte sur l'amélioration de l'existant. D'autre part, l'innovation se présente en tellement de catégories et tellement de classification que les types produit, service et processus apparaissent comme étant des classiques, voire une sorte d'« innovations anciennes » devant ce que la littérature révèle sous différentes appellations mais qu'on peut qualifier de « innovations nouvelles », comme par exemple l'innovation organisationnelle, l'innovation technologique, l'innovation commerciale, modèles d'affaires, etc.

1.3 Les approches de l'innovation

Dans la section qui suit, nous allons dresser un état des savoirs relatifs à l'innovation selon les approches utilisées par les auteurs qui y ont contribué, à savoir l'innovation ouverte et l'innovation fermée.

1.3.1 L'innovation fermée

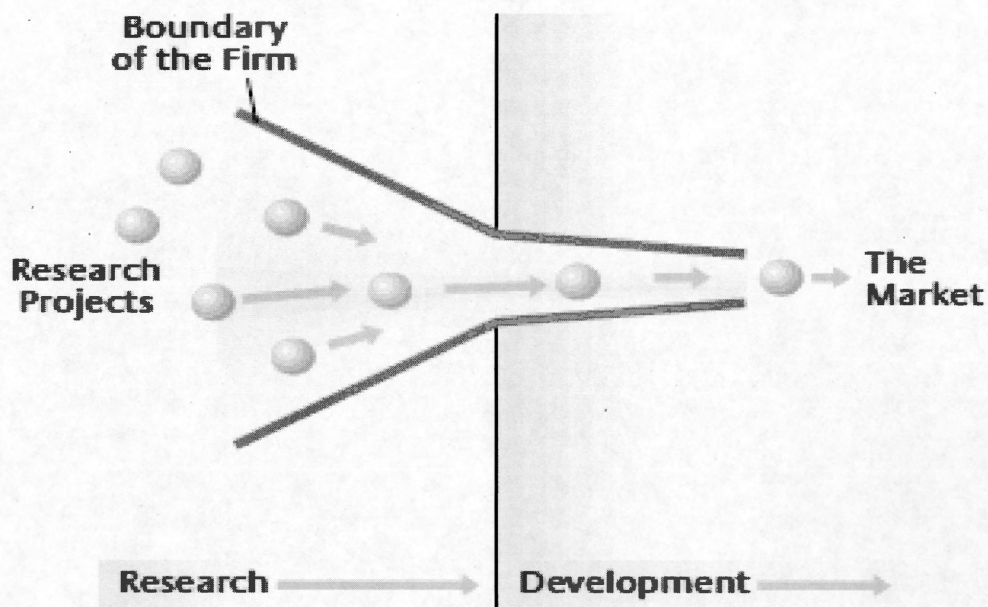
L'innovation fermée basée sur une intégration verticale des activités de recherche et développement, pouvant donner lieu à des développements de produits distribués par la firme elle-même (Chesbrough, 2006).

Les tenants de cette approche de l'innovation arguent que, pour innover, il est important que l'entreprise trouve elle-même les idées originales pouvant donner lieu à une innovation, sans que la concurrence n'en soit mise au courant : *if you want something done right, you've got to do it yourself*⁸.

L'innovation fermée est surtout rencontrée dans le domaine commercial, fortement dominé par la prévalence de comportements concurrentiels des acteurs, le développement de produits innovants devrait plutôt reposer sur les ressources internes de l'entreprise (finances, ressources humaines, opérations, recherche et développement, etc.) de telle manière à se prémunir contre les comportements opportunistes des compétiteurs sur le marché.

⁸ Monica Masperi, Jean-Jacques Quintin. L'innovation selon Innovalangues.. Lingua e Nuova Didattica, 2014, LEND (1), pp.6-14. [ffhttp://digilander.iol.it/lendeuropalend@lend.itff.fhhal-01955544f](http://digilander.iol.it/lendeuropalend@lend.itff.fhhal-01955544f)

Figure 1 : l'innovation fermée



Chesbrough, 2006

Pour Pénin (2011), l'innovation fermée définit un cadre dans lequel la connaissance n'est pas ouverte et les entreprises restent autonomes et s'appuient sur des stratégies d'appropriation (droits de propriété intellectuelle et industrielle exclusifs, secrets commerciaux, etc.) plutôt que de collaboration dans leurs projets d'innovation. De fait, peu, voire pas du tout, d'interactions sont observables entre les entreprises les unes avec les autres, le culte de la compétition prend le dessus, et conséquemment, les résultats des innovations ne sont ni partagés ni mis à la disposition d'autres entreprises.

1.3.2 L'innovation ouverte

Chesbrough (2003) a été le premier auteur à avoir introduit le paradigme de l'innovation ouverte, qui peut être comprise comme étant l'antithèse de la traditionnelle innovation fermée. Il la définit comme étant « *L'innovation ouverte est l'utilisation des entrées et des sorties intentionnelles de connaissances, pour accélérer l'innovation interne, et ainsi élargir le marché à travers l'utilisation externe de l'innovation* »⁹

En la comparant à l'innovation fermée, Chesbrough (2003) considère que l'innovation ouverte est une nouvelle approche parce qu'elle est basée sur un paysage de connaissances différent et parce qu'elle explore de nouvelles sources et de nouvelles utilisations des idées ainsi générées. En effet, l'innovation ouverte signifie que les idées peuvent provenir aussi bien de l'intérieur que de l'extérieur de l'entreprise, et peuvent être commercialisées depuis l'intérieur ou l'extérieur de l'entreprise : « *This new approach is based on a different knowledge landscape, with a different logic about the sources and uses of ideas. Open Innovation means that valuable ideas can come from inside or outside the company and can go to market from inside or outside the company as well. This approach places external ideas and external paths to market on the same level of importance as that reserved for internal ideas and paths to market during the Closed Innovation era* »¹⁰

⁹ Chesbrough, 2006 « *If pressed to express its definition in a single sentence, open innovation is the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expands the market for external use of innovation, respectively* » page 1.

¹⁰ Chesbrough (2006), page 38

Figure 2 : l'innovation ouverte

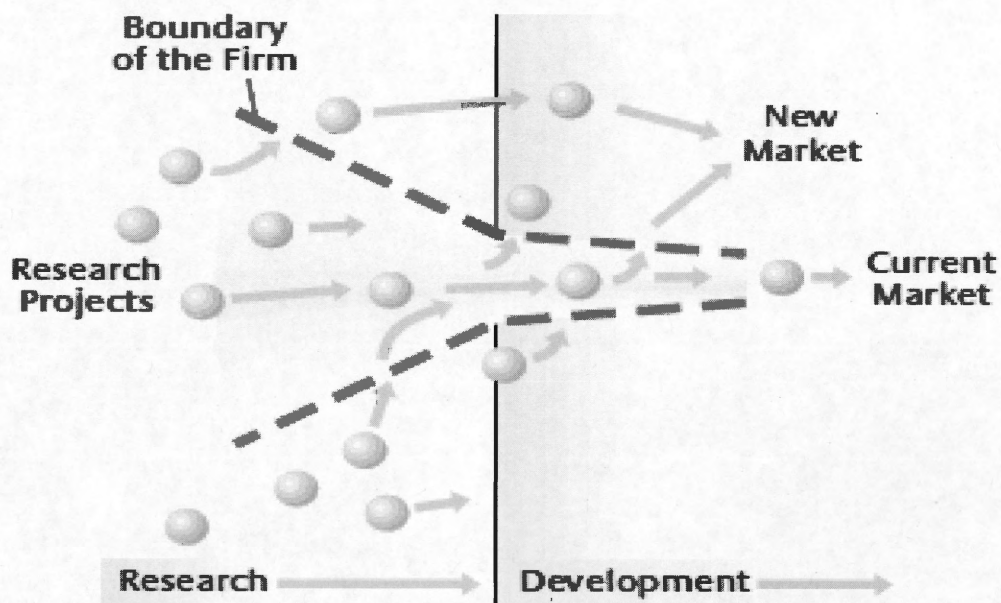


Tableau 7 : comparaisons innovation ouverte et innovation fermée

Contrasting Principles of Closed and Open Innovation	
Closed Innovation Principles	Open Innovation Principles
The smart people in our field work for us.	Not all of the smart people work for us* so we must find and tap into the knowledge and expertise of bright individuals outside our company.
To profit from R&D, we must discover, develop and ship it ourselves.	External R&D can create significant value; internal R&D is needed to claim some portion of that value.
If we discover it ourselves, we will get it to market first.	We don't have to originate the research in order to profit from it.
If we are the first to commercialize an innovation, we will win.	Building a better business model is better than getting to market first.
If we create the most and best ideas in the industry, we will win.	If we make the best use of internal <i>and</i> external ideas, we will win.
We should control our intellectual property (IP) so that our competitors don't profit from our ideas.	We should profit from others' use of our IP, and we should buy others' IP whenever it advances our own business model.

* This maxim first came to my attention in a talk by Bill Joy of Sun Microsystems over a decade ago. See, for example, A. Lash, "The Joy of Sun," The Standard, June 21, 1999, <http://thestandard.net>.

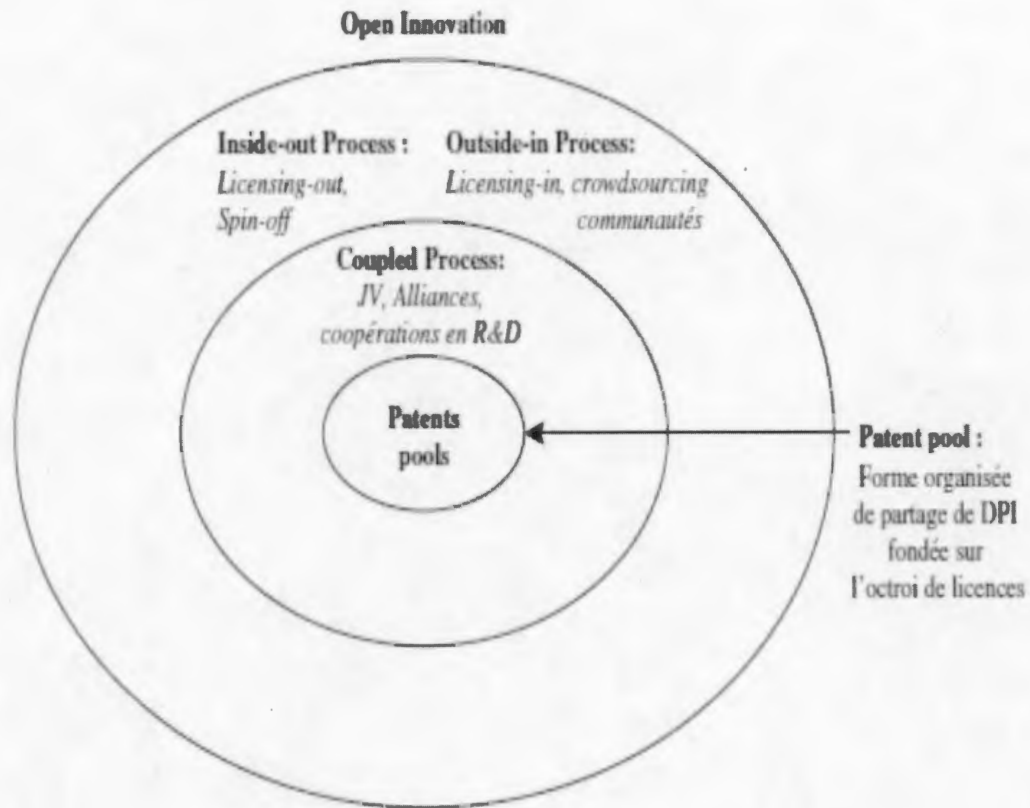
Pour Pénin (2011), la notion d'innovation ouverte admet que les entreprises ouvrent leurs frontières d'une part à l'acquisition de connaissances et de technologies développées ailleurs dans leur environnement (acquisition de licences, acquisition d'entreprises, alliances, etc.), et d'autre part à exporter des connaissances et des technologies développées à l'intérieur de l'entreprise (octroi de licences, accords d'alliance, cession d'entreprises, etc.). C'est donc une pratique qui repose sur un double flux de connaissances : vers et à l'extérieur de l'entreprise.

Il est important de noter que Pénin (2011, pp.74-75) fait une distinction entre *open innovation* et *open source innovation* en ce sens que ces deux notions diffèrent selon leur degré d'ouverture et d'interactivité. Classée sur un continuum, il y a d'abord l'innovation fermée, l'innovation ouverte et l'open source innovation. L'innovation ouverte fait référence à une situation caractérisée par une certaine modération aussi bien au niveau de l'interactivité que de l'ouverture. En effet, bien qu'il s'agisse d'un processus d'innovation ouverte, le processus d'échange de connaissances n'est ni continu, ni régulier : les interactions se produisent à un moment donné, puis elles s'arrêtent. Donc, l'innovation ouverte concerne plus des échanges bilatéraux de marché (création de spin-off) plutôt que des interactions avec la communauté de l'innovation. L'*open source innovation*, par contre, se situe à l'extrémité droite du continuum, avec à la fois plus d'ouverture et d'interactivité par rapport à l'innovation ouverte, et cette interactivité a lieu tout le temps, en permanence, et sur une longue période de temps.

Trois processus d'innovation ouverte peuvent être distinguées, elles même donnant lieu à différentes formes d'innovation : à savoir *inside-out process*, *outside in process* et *coupled process*¹¹

¹¹ Enkel, E; Gassmann, O et Chesbrough, H (2009). «Open R&D and open innovation : exploring the phenomenon», R&D Management, 39, p.311-316., cité par Ayerbe et Azzam (2015), page 96

Figure 3 : l'articulation innovation ouverte et *patent pool*



Ayerb et Azzam, (2015) p.97

- *le processus inside-out* : Ce processus décrit les situations dans lesquelles l'entreprise souhaite utiliser les relais externes au développement des affaires, notamment à l'international, à travers la diffusion de ses innovations (nouveaux produits, nouveaux services notamment) en utilisant toutes sortes d'arrangements contractuels répertoriés dans les accords de transfert de technologies ou de vente de droits de propriété (vente de licence, cession de franchise, recrutement de sous-traitants, etc.) et ainsi permettre à l'entreprise de générer des profit sans avoir à solliciter les stratégies d'entrée basées sur l'investissement (succursales, co-entreprises, fusions et acquisition, etc.) par nature

couteuses et fortement risquées. C'est ce que nous avons identifié plus haut de stratégies « faire avec » (voir section sur les stratégies d'entrée sur le marché international)

On pourrait amener un éclairage supplémentaire à la justification et à l'étendu du processus *inside-out* à travers la théorie du cycle de vie international du produit (Vernon, 1966). En effet, l'entreprise serait intéressée par l'expansion de ses affaires à l'international notamment dans les deux phases intermédiaires du cycle, à savoir la croissance et la maturité. Une fois le produit ou le service lancé avec succès sur le marché domestique, l'entreprise pourrait avoir recours à l'*inside-out* pour conquérir vite et avec moins de ressources (et donc moins de risques) des marchés étrangers autant pour satisfaire l'objectif de maximisation des revenus générés par l'innovation ou pour contrecarrer les appétits des compétiteurs potentiels de se positionner comme suiveurs (utilisation d'une version ajustée, modifiée, voire améliorée de l'innovation de l'entreprise) ou des contrefacteurs notamment dans les pays où la réglementation sur la propriété des droits de propriété industrielle et intellectuelle est assez permissive, complaisante, voire inexistante.

- *le processus outside-in* : Inversement, le processus dit « *outside-in* » vise à enrichir la base de connaissances de l'entreprise, notamment par l'acquisition de droits de propriété sur des technologies développées par d'autres entreprises, à travers par exemple l'acquisition de droit de propriété ou de droits d'exploitation (achat de licence, contrats de franchise, devenir sous-traitant, etc.). Dans ces cas, l'entreprise acquéreuse, pourrait y voir une façon de réaliser des revenus en vendant sur le marché local ou en rendant le produit disponible sur les marchés étrangers, et ce en profitant des effets de nouveauté et de la récence de l'innovation sans pour autant en être l'auteur. En pensant « acheteuse » de technologies développées par d'autre, « l'entreprise s'affranchit du traditionnel NIH (*Not Invented Here*) en intégrant des technologies fruits de recherches

et de développement externes qui participent à la création de valeur »¹² ou encore le syndrome du NSH (*Not Sold Here*) de Chesbrough (2006) qui conduirait le détenteur de droit de propriété industrielle et intellectuelle à refuser leur valorisation par les tiers. À l'international, la conséquence potentielle serait, pour ce dernier, de retarder son expansion à grande échelle en raison de la lenteur et du volume de ressources (notamment financières) exigées dans le cadre des stratégies dites « faire seul » voire même donner des opportunités de duplication de l'innovation aux compétiteurs potentiels sur les marchés étrangers.

- le « *coupled process* » : comme son nom l'indique, ce troisième processus fait référence aux innovations qui sont générées par des efforts de co-crédation ou de mise en commun de ressources par deux ou plusieurs entreprises impliquant la mise en commun de ressources et de compétences complémentaires comme les finances, les installations de production, de distribution, mais surtout de recherche et développement. Le *coupled process* peut être aussi appréhendé à travers l'association des deux précédentes logiques *inside-out* et *outside-in* aussi bien pour le développement que pour la commercialisation de technologies. Dans le contexte de l'internationalisation de l'entreprise, le *coupled process* fait référence aux stratégies d'entrée et de développement international de type « faire avec », à travers les stratégies d'entreprises conjointes (*Joint-Ventures*), d'alliance stratégiques en recherche et développement, les accords de coopérations, etc.

Une riche littérature s'est intéressée à l'innovation dite « ouverte » depuis l'ouvrage fondateur de Chesbrough (2003) qui considère que, contrairement à l'approche traditionnelle de l'innovation « fermée », l'ouverture repose sur des échanges de droits de propriété intellectuelle et/ou industrielle. Si cet échange est de forme bilatérale dans

¹² Ayerbe et Azzam (2015), page 96

les travaux de Chesbrough (2003), les prolongements ultérieurs de l'approche de l'innovation ouverte ont amené certains auteurs (Rayna et Striukova, 2010 ; Ayerbe et Azzam, 2015) nous invitent à considérer non plus uniquement la forme bilatérale des échanges mais aussi les autres formes catégorisées comme « multilatérales » ou « à grande échelle » (*large scale innovation structure*), à savoir l'*open source* et le *patent pools*. Cette approche de l'innovation se veut donc résolument tournée vers l'extérieur (diffusion rapide et large des connaissances) et à l'extérieur (ouverture des projets à toute forme de collaboration : chercheurs, praticiens, institutions, etc.)¹³

- le « *patent pool* » : appelée aussi « communauté des brevets » ou « panier de brevets », cette première forme d'innovation ouverte est « *une organisation à travers laquelle des détenteurs de brevets peuvent partager leurs brevets et parfois les licencier dans leur ensemble à une tierce partie* »¹⁴. Il s'agit donc d'une forme organisée de l'innovation ouverte et son considérées comme des nouvelles modalités d'alliances stratégiques dans lesquelles les entreprises qui choisissent d'entrer dans ce pool sont potentiellement motivées par la diffusion de la technologie en évitant la multiplication des accords bilatéraux. Mieux encore, ils sont décrits comme « *une structure de gouvernance privée dédiée à la gestion des brevets que plusieurs détenteurs vont partager* »¹⁵ dont l'objectif est de « *promouvoir une technologie en donnant accès à un nombre important de brevets essentiels à un taux raisonnable* »¹⁶

¹³ Masperi, Quintin, 2014

¹⁴ Ayerbe et Azzam (2015), page 96 ; citant le rapport de l'OMPI, 2011, p.121

¹⁵ Ayerbe et Azzam, 2015, page 97

¹⁶ Chaouat, 2007, page, cité par Ayerbe et Azzam (2015)

Deux types de participants peuvent être identifiés dans le pool : les détenteurs de brevets (licencieurs) et ceux désirant acheter les droits d'exploitation (licenciés), et le pool peut être *ouvert*, lorsque deux entreprises ou plus s'associent pour offrir conjointement leurs innovations à des tiers notamment dans le cadre des contrats de licence ou *fermé*, lorsque trois entreprises ou plus s'associent pour s'octroyer mutuellement des licences d'exploitation (Lampe et Moser, 2012)¹⁷

- *l'open source* :

Dans le domaine du logiciel, *l'open source* signifie que « les droits inhérents à la propriété intellectuelle du code du logiciel sont rendus dans le domaine public, et par conséquent le code peut être utilisé et changé sans nécessiter de paiement de la part de l'utilisateur, comme par exemple l'achat d'une licence »¹⁸. A titre illustratif Horn (2004)¹⁹ la logique de *l'open source* prend de plus en plus de terrain dans le domaine du logiciel notamment, comme en témoigne la coexistence de deux phénomènes d'apparence contradictoire, avec d'une part Microsoft (systèmes d'exploitation fermé) et la croissance spectaculaire d'autres logiciels libre et gratuits, tels que Linux, Firefox, Wikipédia, etc. D'autres auteurs (Von Hippel et Von Krogh, 2003 ; Lecoq et Demil, 2003) approchent *l'open source* en mettant en exergue deux éléments de distinction à l'intérieur même de *l'open source* : des logiciels libres et des logiciels payants, afin d'insister sur le fait que *l'open source* ne veut pas nécessairement dire gratuit.

¹⁷ Lampe, Ryan; Moser, Petra (2012). «Patent Pools : Licensing Strategies in the Absence of Regulation», *Advances in Strategic Management*, vol. 29, p.69-86.

¹⁸ Kogut & Metiu, 2001 : 249, cité par Benkaltoum N « regards sur les stratégies de détournement dans l'industrie open source », In *Vie et Sciences de l'entreprise*, N187, 2011, page 74

¹⁹ Horn F., (2004), "L'économie des logiciels". Repères.

Par extension, l'*open hardware*, touche n'importe quel objet matériel, depuis la maison (*wikihouse*), la voiture (*wikispeed*) jusqu'aux équipements industriels (*open source ecology*). Dans ce cas, le « code source » n'est plus simplement réduit à des lignes de code semblables à celles exécutées par un programme informatique, mais plutôt décompose l'objet en question en jusqu'à ses composantes les plus standard, on parle alors de « design d'objet ». (Thanh Nghiem, 2013).

Pour Pénin (2013), un processus d'innovation peut être considéré comme étant *open source* si trois propriétés sont vérifiées au cours d'une période de temps conséquente : la divulgation volontaire des connaissances par leurs auteurs (entreprises, individus) ; cette divulgation n'est pas limitée à des aspects spécifiques (la connaissance est vraiment ouverte) et enfin que des interactions continues existent entre les acteurs et le processus. L'auteur suggère également de breveter l'innovation (*copyleft*) pour garantir la transparence du processus et ainsi préserver le caractère ouvert du code source, favorisant ainsi les échanges et les collaborations entre les développeurs.

L'abondante littérature dédiée à l'analyse, au fonctionnement et au succès des processus d'innovation (Raymond, 1999; Lerner et Tirole, 2001; Bonaccorsi et Rossi, 2003; dalle et jullien, 2003; Lakhani et von Hippel, 2003; Lakhani et Wolf, 2003; Henkel, 2006)²⁰ met en avant trois dimensions fondamentales caractérisant le modèle de l'*open source* notamment dans le domaine du logiciel : la dimension technologique, la dimension juridique et enfin la dimension organisationnelle.

Au niveau technique, les innovations, principalement dans le domaine logiciel, sont donc rendues public avec leur code source. En effet, les participants publient librement et délibérément leur production, la mettent à la disposition de tous sans discrimination.

²⁰ Cités par Pénin (2011). Page 67

Au niveau organisationnel, contrairement à la conception traditionnelle basée sur le contrôle, le secret et la hiérarchie, les innovations *open source*, comme le cas des logiciels libres, sont développées dans des organisations de type « bazar » ou « agora »²¹ ou des centaines de développeurs participent, interagissent en permanence afin d'améliorer, d'approuver ou de valider le code développé par d'autres développeurs. Ainsi, la collaboration ouverte et à grande échelle implique que les innovations (logiciels) soient conçues, améliorées et déboguées en peu de temps.

Au niveau légal, les logiciels libres les innovations sont brevetées, ce qui empêche leur appropriation exclusive leur de leur lancement ou lors des améliorations que celle-ci aura subi durant son cycle d'existence. En effet, les projets *open source* sont généralement protégés par des licences basées sur le principe de du *Copyleft*, stipulant que tout le monde peut utiliser, modifier, copier et même distribuer le logiciel protégé à la condition unique que toute modification soit protégée par le même système, c'est à dire la même licence.

Bien que le rendement de l'innovation dépende de la capacité d'une entreprise à développer des innovations technologiques, il est tout aussi lié à sa capacité d'exploiter et de s'approprier les bénéfices des développements technologiques (Griliches, 1979), ainsi que de la capacité à mettre en œuvre des stratégies permettant d'en bénéficier économiquement. En effet, les inventeurs ne peuvent pas toujours s'approprier les avantages de leurs efforts de recherche; ainsi, ceux-ci peuvent facilement se répercuter sur d'autres entreprises et les consommateurs. En d'autres termes, une performance technologique élevée ne va pas nécessairement de pair avec une performance économique élevée.

²¹ Raymond (1999) cité par Penin (2001)

1.4 L'innovation : un défi pour les entreprises nationales et internationales

Bien que nous soutenions que l'internationalisation est l'une de ces caractéristiques spécifiques qui permettent à une entreprise de mieux exploiter et s'approprier les avantages de l'innovation, il n'en demeure pas moins que cela ne relève pas de la facilité de pouvoir mettre en place des nouveaux produits/services ou des nouveaux processus de production qui évolue dans un contexte international complexe et difficile à maîtriser. C'est justement pour cette raison que le prochain chapitre sera complètement dédié à l'analyse de la perspective internationalisation- innovation des entreprises.

Caves (1982) a été l'un des premiers à faire valoir que les entreprises qui se développaient sur d'autres marchés bénéficiaient d'un rendement plus élevé de l'innovation. Récemment, les travaux de certains autres chercheurs ont également soutenu cette proposition. Santos et al. (2004) discutent de l'importance de combiner savoir-faire technique et expertise du marché. Hitt et al. (1997) ont suggéré que les entreprises opérant sur un nombre limité de marchés pourraient ne pas être en mesure de couvrir les coûts associés à l'innovation. En effet, les coûts substantiels de ces investissements, ainsi que les cycles de vie courts des produits et le fait que le taux de dépréciation des investissements dans l'innovation est généralement élevé (Pakes et Schankerman, 1984; Goto et Suzuki, 1989), pourraient ne pas autoriser les entreprises à bénéficier de tels investissements. En revanche, les entreprises très internationales pourraient appliquer des prix plus élevés pour leurs produits (Kotabe et al., 2002) et les proposer à un grand nombre d'acheteurs potentiels, ce qui en répartirait les coûts. Fisch (2003) affirme que l'internationalisation permet aux entreprises de reconnaître les demandes des clients étrangers et de réagir à celles-ci, de soutenir les unités de production locales et de mettre en œuvre des incitations ou des réglementations des gouvernements hôtes. Sanna-Randaccio et Veugelers (2007) analysent l'importance de motivations similaires dictées par le marché en ce qui concerne une réactivité accrue aux différences locales, la compréhension du contexte local et la proximité des

principaux utilisateurs. En outre, l'internationalisation pourrait réduire le risque de R & D en évitant les fluctuations et les cycles économiques spécifiques à un marché ou une région donnée. Ainsi, comme le soulignent Lu et Beamish (2004), seules les entreprises qui ont déployé leurs actifs incorporels sur de nombreux marchés peuvent les exploiter pleinement.

Pour Teece (1986) l'appropriabilité de l'innovation est aussi influencée par la propriété d'actifs complémentaires utiles pour convertir un succès technologique en un succès commercial, et cela déterminait qui profitait et qui perdait de l'innovation. Par conséquent, at-il conclu, alors que l'internationalisation soulevait la possibilité d'obtenir de tels actifs complémentaires (par exemple, au moyen d'alliances internationales), c'était une variable stratégique importante qui permettait aux entreprises innovantes de surperformer leurs concurrents. Le lien entre les effets de l'activité innovante et l'internationalisation provient également du cadre de « l'internalisation » des marchés au-delà des frontières internationales (Buckley et Casson, 1976). Les chercheurs soutiennent que l'internalisation des marchés des produits intermédiaires à forte intensité d'innovation présente des avantages évidents. Ceux-ci incluent la capacité de planifier à l'avance en intégrant les résultats de la R & D aux fonctions de marketing et de production, la possibilité d'utiliser des prix discriminatoires, d'éviter l'incertitude des acheteurs sur le marché (international) des licences, ainsi que la possibilité d'utiliser des prix de transfert internes pour augmenter l'appropriation.

Les entreprises multinationales peuvent également bénéficier d'économies d'échelle. Rugman (1981) a fait valoir que la diversification internationale pouvait générer un avantage concurrentiel en permettant à une entreprise d'exercer davantage d'activités en interne. Nelson (1959) a suggéré que les entreprises diversifiées auraient peut-être plus de possibilités d'exploiter les résultats imprévisibles de la R & D. En outre, les entreprises innovantes qui opèrent dans de nombreuses régions peuvent réduire leurs coûts de production et augmenter leurs performances en transférant et en appliquant

leurs innovations de processus à de nombreuses unités de production (Kotabe et al., 2002). Dans l'ensemble, on peut donc conclure que l'internationalisation modère la relation innovation-performance, en influençant les retombées économiques d'une entreprise tirée de l'innovation

Dans le chapitre que nous venons de présenter, nous avons recensé les concepts de base de l'innovation au sens général, et nous retenons principalement que les entreprises peuvent suivre deux principales trajectoires en vue de développer une innovation, à savoir l'innovation ouverte qui implique la mise à contribution des éléments de son environnement externe; ou suivre celle de la trajectoire interne impliquant une certaine imperméabilité par rapport à ce qui se développe ailleurs.

Dans le chapitre suivant, nous allons nous concentrer sur la deuxième dimension de notre recherche, en l'occurrence l'internationalisation des entreprises, notamment les approches et les modalités du développement des affaires à l'international.

CHAPITRE II

L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES

À l'issue de ce deuxième chapitre, nous définirons le concept d'internationalisation, par la suite nous présenterons les différentes approches et les modalités d'internationalisation des entreprises avec, en substance, les arguments théoriques développés pour justifier telle ou telle approche.

2.1 L'internationalisation : introduction et mise en contexte

Le cadre légal relatif à l'encadrement du commerce international a été renouvelé lors de la conférence de Bretton Woods en 1944, sous l'égide de l'ONU (Organisation des Nations Unies), notamment avec la création d'un ensemble d'institutions et d'organisations ayant pour mission de créer un cadre de référence standardisé et unifié. En effet, le GATT (General Agreement on Tariffs And Trade) plus tard devenu OMC (Organisation Mondiale du Commerce), le FMI (Fonds Monétaire International) et la Banque Mondiale (Banque Internationale Pour la Reconstruction et le Développement) ont synchronisé leurs politiques et leurs objectifs dans le sens de l'ouverture et de la libéralisation des du commerce et des échanges internationaux.

Sur le plan commercial, le GATT puis l'OMC ont joué un rôle fondamental dans l'abaissement des barrières tarifaire et non tarifaires, dans le cadre des rounds de négociations, offrant ainsi une perspective plus élargie et moins rigoureuses aux entreprises souhaitant avoir une présence internationale. Avec la mondialisation/globalisation des marchés, ces firmes multinationales ont exploité

toutes sortes d'avantages pour relocaliser leurs activités pour une meilleure allocation des ressources et, ainsi, améliorer leur performance économique.

Nous tenterons de mettre en lumière les interactions entre innovation et internationalisation et comment celles-ci pourraient être favorisées par le déploiement des capacités dynamiques, une fois que les concepts d'internationalisation et d'innovation seront succinctement présentés et discutés.

2.2 Définitions

Plusieurs définitions ont été proposées pour le concept d'internationalisation des entreprises, selon les approches choisies et les point de vue des auteurs qui en sont à l'origine. Il va de soi que chacune décrit ce phénomène économique à sa façon, non sans être incomplète. Il semble que celle qui combine le mieux les dénominateurs commun de ce que serait l'internationalisation des entreprise reste celle de Beamish (1990), cité par Pisarek (2011) : « (...) *the process by which firms both increase their awareness of the direct and indirect influence of international transactions on their future, and establish and conduct transactions with other countries* ». Cette première définition est intéressante à bien des égards : d'abord elle insiste sur le caractère processuel, dynamique et évolutif de l'internationalisation, ensuite elle inclut toutes les différentes formes d'internationalisation des entreprises sur les marchés étrangers, et enfin elle reconnaît les impacts potentiels sur la performance de l'entreprise de l'internationalisation de ses activités.

Un peu à contre-courant de la vision holistique de Beamish dans la définition du concept d'internationalisation, Laghzaoui (2009) y va avec une perspective opérationnelle, en considérant l'internationalisation comme « l'ensemble des démarches qu'une entreprise engage pour se développer au-delà de son territoire national : exportation, recherche de partenaires commerciaux, investissement à

l'étranger, recrutement de personnel étranger, etc. »²² Ce dernier considère aussi l'internationalisation comme « *l'ensemble des démarches qu'une entreprise engage pour se développer au-delà de son territoire national : exportation, recherche de partenaires commerciaux, investissement à l'étranger, recrutement de personnel étranger etc.* » (p. 53).

2.3 Les motivations et les freins à l'internationalisation

C'est dans les années 1960 qu'est née la réflexion théorique sur l'internationalisation des entreprises dans le but de comprendre et formaliser comment et pourquoi les entreprises doivent-elles s'internationaliser. En réponse à cette question, Hymer (1960) soutenait que la possession d'avantages spécifiques, qui proviennent d'actifs intangibles (image de marque, capacité d'innovation, maîtrise technologique, expérience managériale, etc.) était la condition essentielle à l'internationalisation de la firme.

Dans la lignée des travaux de Hymer (1960), Vernon (1966) entrepris d'approfondir la motivation de la firme à s'internationaliser dans le cadre de la théorie du cycle de vie du produit : l'entreprise s'internationalise lorsque son produit, qu'elle a innové et qu'elle a lancé, se banalise sur le marché local.

Plus tard, Kindleberger (1969) élargit la question en ajoutant à la condition nécessaire de la condition suffisante, à savoir la motivation de la firme à répandre ses activités au-delà des frontières domestiques, notamment lorsque les conditions de croître dans le marché domestiques sont difficiles (structure de marché monopolistiques ou

²² Laghzaoui, 2009 (p.53)

oligopolistique), voire impossibles (cadre légal contraignant). En effet, les entreprises pourront ainsi se tourner vers le marché international soit pour rechercher de nouveaux débouchés ou encore trouver les ressources complémentaires à leur croissance ; toutefois il va falloir conjuguer avec les barrières à l'entrée de tous type qui pourraient rendre la tâche complexe. A ce propos, l'entreprise doit opter pour une stratégie d'internationalisation qui tiendra compte de son (ses) avantage (s) spécifique et qui lui permettra de couvrir les couts y afférant.

L'internationalisation de l'entreprise est une des étapes importantes de son existence. Plusieurs raisons l'y conduise, à savoir : la saturation, la stagnation et la taille réduite du marché local, la spécialisation de l'entreprise et la saisonnalité de ses produits, la recherche d'économies d'échelle en production, distribution et en exploitation des efforts payants en recherche et développement, la libéralisation des marchés jusque-là protégés, la réception d'une demande spontanée, etc.

Plusieurs sont les modèles explicatifs sont venus classifier ces facteurs de l'internationalisation des entreprises en catégories, plus particulièrement les contributions de Etemad (2004)²³ et Leonidou et al (2007). Pour le premier, trois concepts fondamentaux servent d'assise à l'internationalisation des entreprises : les forces qui poussent dans le sens de l'engagement à l'international (*push factors*), les forces qui tirent vers l'internationalisation (*pull factors*) ainsi que les forces médiatrices (*mediating forces*) qui interagissent entre l'entreprise elle-même et les deux forces citées précédemment.

²³ Etemad H. (2004) Internationalization of small and medium-sized enterprises : A grounded theoretical framework . Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol.21, No.1; pp. 1-21

Pour Leonidou (2007), les facteurs explicatifs de l'internationalisation des entreprises, peuvent être classées en deux catégories, à savoir ceux qui stimulent l'extension des activités de l'entreprise au-delà des frontières nationales et ceux qui agissent comme des freins à une telle entreprise.

Cette deuxième classification nous paraît plus intéressante dans la mesure où elle insiste sur les facteurs stimulants et les facteurs freinant l'internationalisation (non abordés comme tels dans la classification de Etimad), ce pourquoi nous allons la retenir comme trame de fond du développement de la prochaine section.

2.3.1 Les motivations de l'internationalisation

Leonidou et al (2007) classent les stimuli à l'internationalisation en deux catégories, à savoir ceux qui se rapportent aux ressources possédées par l'entreprise (stimuli internes) et ceux qui ont trait à l'environnement domestique et international de l'entreprise (stimuli externe)²⁴

- *les motivations internes* : comme le montre les schéma de l'annexe B, les stimuli internes sont liés aux actifs tangibles et intangibles contrôlés par l'entreprise, à savoir les ressources humaines, financières, les installations de production, le marketing et les la recherche développement de l'entreprise. En effet, l'entreprise serait tentée de s'internationaliser lorsque l'exploitation des ressources ci-dessus citées pourrait contribuer à sa croissance (des ventes, des revenus, des bénéfices) notamment avec la vente d'un surplus de production à l'étranger en raison de la saturation du marché domestique, la possession d'un produit breveté, d'un important potentiel en matière de

²⁴ Voir Annexe C

gestion du marketing, la possession d'un avantage de cout lié à l'exploitation d'une technologie particulière ou aux économies d'échelle, etc.

- *les motivations externes* : Les motivations externes font référence au macro-environnement (économique, politique, légal, social, technologique) et au micro-environnement (clients, distributeurs, concurrents, intermédiaires) aussi bien au niveau domestique qu'international.

En effet, l'existence d'une législation moins contraignante ou encore stimulante à l'internationalisation aux niveaux local et international (quelle qu'en soit la voir forme, voire ci-dessous) comme par exemple les normes et les standards, les barrières tarifaires (droits de douanes) et non tarifaires (quotas, licences d'importation), d'interdiction d'établissement ou de possession totale, etc. peut s'avérer intéressant pour une entreprise désirant étendre ses activités sur le marché international. De même, une entreprise qui jouit d'une position concurrentielle confortable au niveau domestique peut servir de base d'appui à l'internationalisation, ou encore l'existence d'opportunités d'affaire intéressantes sur les marchés étrangers en raison de la faiblesse de la pression concurrentielle sur ce dernier.

Leonidou et al (2007) en identifient quatre stimuli plus significatifs à l'internationalisation, dans la mesure où ils permettent de réduire le risque et l'exploitation d'opportunités identifiées sur les marchés étrangers, à savoir le désir de l'entreprise de se diversifier pour, à la fois, réduire le risque relatif là sa dépendance du marché intérieur, la saturation ou le déclin du marché domestique, le traitement de commandes non sollicitée sur le marché étranger, ce qui est un excellent indicateur d'existence d'opportunités d'affaires dans celui-ci dans le cadre de l'exportation indirecte.

Allali (2003)²⁵, pour sa part, analyse les motifs externes à l'internationalisation des entreprises sous l'approche proactive /réactive face à son environnement externe. La proactivité décrit la situation où l'entreprise manifeste un intérêt vif à l'internationalisation lorsque l'environnement international s'y prête (opportunités d'affaires potentiellement intéressantes) ou lorsque la pression concurrentielle sur le marché domestique est faible et que l'entreprise arrive à dégager suffisamment de ressources à investir dans l'internationalisation. La réactivité, en revanche, caractérise les contextes dans lesquels l'entreprise voit en le marché international une échappatoire, une issue de secours devant la forte pression exercées par les concurrents, les intermédiaires, les consommateurs (au niveau micro) ou encore par le contexte économique défavorable, la législation locale plutôt contraignante, ou encore par les standards environnementaux et technologiques de plus en plus exigeants devant lesquels l'entreprise ne peut s'adapter.

²⁵ Allali, B. (2003). Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaire. Thèse de doctorat, HEC - Université de Montréal, Montréal, Québec, Canada.

2.3.2 Les freins à l'internationalisation

Si la démarche d'internationalisation de l'entreprise est stimulée par un certain nombre de facteurs internes et externes, certains obstacles exercent un impact contraire, rendant ainsi la démarche d'internationalisation de l'entreprise moins souhaitable. Les éléments structurant l'environnement des affaires (micro mais surtout macro) notamment sur le marché international, sont à prendre en compte dans la planification du processus d'internationalisation de l'entreprise, en raison du risque qu'ils impliquent sur le succès potentiel de celui-ci (Sharder et al, 2000).

Léonidou (2004) a dressé une liste de presque quarante freins à l'internationalisation regroupées dans deux catégories, à savoir ceux relatifs à l'entreprise elle-même et ceux en lien avec l'environnement externe de celle-ci (Annexe A)

- *les freins internes* : Les freins internes font référence aux éléments qui, au niveau interne, empêchent, contraignent ou retardent le processus d'internationalisation de l'entreprise. Ils sont liés à trois catégories, à savoir les contraintes informationnelles, fonctionnelles ou marketing (Leonidou, 2004). *Au niveau informationnel*, l'entreprise est moins susceptible de s'internationaliser si la qualité et le volume d'informations nécessaire pour comprendre les attentes et les besoins des consommateurs, pour identifier et jauger l'existence d'opportunités sur le marché de destination, etc. en sont des exemples de facteurs explicatif. En effet, ce frein informationnel est lié à l'existence fort probable de différences légales, culturelles, technologiques, économiques et politiques entre les pays d'origine et le pays de destination de l'entreprise. *Au niveau fonctionnalités*, les facteurs du type disponibilité d'une capacité de production excédentaire (fonction production), la formation et l'expérience des personnel à gérer des opérations de commerce international (fonction ressources humaines), le volume des moyen financiers nécessaires pour mettre en œuvre une le processus d'internationalisation (fonction financière), qui prennent la forme de couts supplémentaire que l'entreprise doit prendre en charge afin de rendre effectif son

internationalisation (coûts de recherche d'informations, d'adaptations de l'offre, les frais financiers liés aux délais de règlement réputés plus ou moins longs au niveau international, etc. pourraient potentiellement être à l'origine du faible dynamisme de l'entreprise pour l'internationalisation. *Au niveau marketing*, les aspects de politique commerciale de l'entreprise doivent, du moins en partie, subir une certaine transformation (mineure, ou majeure) afin de correspondre aux besoins et préférences des clients et des consommateurs sur le marché cible. Au niveau produit lui-même, il est requis de disposer de suffisamment d'informations pour les décisions d'adaptation/standardisation du produit lui-même (contenu, contenant, étendue et profondeur de la gamme, sa marque, son étiquetage, etc.), de son processus de distribution (vente directe, recrutement d'intermédiaires, réseau et circuits de distribution, etc.) de sa promotion sur les marchés de destination (objectifs de notoriété et d'image, outils promotionnels, médias et canaux de communication commerciale, etc.) ainsi que de la politique de prix qui ne peut être réductible à une simple conversion dans la monnaie du marché de destination (taux de change, inflation, niveau de salaire, concurrence, etc.).

Certains auteurs (Ayed et Boudjelbene, 2013 ; Raymond *et al*, 2012 ; Sousa, Martinez-Lopez et Cohelho, 2003)²⁶ impriment un plus grand effet contraignant des éléments internes à l'organisation dans le cas particulier de développement de nouveaux produits ou encore lorsque des adaptations majeures doivent être apportée à l'offre domestique. A l'inverse, la capacité de l'entreprise à prendre en charge ces aspects serait un facteur de réussite de l'internationalisation de l'entreprise.

²⁶ Cité par Duval, E. (2015). « internationalisation des PME : étude d'un processus idiosyncratique ». Mémoire de Maîtrise, UQAT, p.36

- *les freins externes* : Ce type de freins est fortement articulé à l'environnement externe dans lequel évolue l'entreprise, notamment sur le marché de destination, en l'occurrence les habitudes d'achat et de choix des consommateurs qui, comme souligné plus haut, sont fortement impactées par la dimension socio-culturelle ; l'existence, la nature et l'étendue des incitatifs depuis le marché d'exportation (subventions, aides, soutien) ainsi que sur le marché de destination (notamment pour les formes de présence impliquant des opérations d'investissement) ; caractéristiques défavorables des indicateurs macroéconomiques de base (inflation, taux d'intérêt, taux de change, évolution de la demande, etc.).

Il existe dans le domaine du commerce international, un indicateur agrégé permettant de sous-peser l'impact potentiel de l'environnement externe de l'entreprise, appelé « risque pays » et qui découle de l'existence d'une distance psychique (Amewokunu et Su, 2009 ; Sousa et Bradeley, 2006 ; Johanson et Vahlne, 1977). Ce paramètre est souvent déterminé par les organismes gouvernementaux, nationaux et internationaux, et est utilisé pour informer les acteurs locaux dans leur entreprise d'internationalisation d'une part, et d'autre part, à calculer les primes d'assurance pour les différents produits destinés à garantir les intérêts des agents économiques nationaux dans leur aventure internationale (assurance-crédit, assurance contre le risque de change, etc.)

La revue des freins à l'internationalisation justifie, en partie, que les entreprises ne soient pas trop enclines à envisager l'internationalisation, alors que l'existence d'incitatifs de toutes sortes pourrait contrebalancer les effets de l'incertitude et du risque; ce qui amène certaines entreprises à prendre le virage international, souvent en raison des opportunités potentielles d'une telle décision. Pour ce faire, plusieurs modes sont disponibles, et c'est ce que la section ci-dessous tentera d'éclairer.

2.4 Les modes d'internationalisation

Dans l'actuel environnement global des affaires, plusieurs possibilités sont offertes aux entreprises en ce qui a trait à leur présence à l'international.

Plusieurs classifications ont été proposées dans la littérature relative aux modes de présence des entreprises à l'international (Kotler, Keller et Manceau, 2015 ; Poisson et Su, 1996, (Leonidou et Katsikeas, 1996; Raymond, St-Pierre et Uwizeyemungu, 2012) et notre choix est porté sur la typologie proposée par Ben Bakir (2000) parce qu'elle nous paraît complète et qu'elle fournit une explication assez approfondie des modes de présence. De plus, nous avons été séduits par l'originalité de classification de ces différents modes mais surtout par le fait de combiner entre le lien entre les ressources disponibles pour l'entreprise (savoir-faire) et le mode de présence qui lui soit convenable (action) que nous avons dû adapter plus ou moins selon notre vision et compréhension.

Pour bâtir sa classification, l'auteur s'est en fait basé sur les typologies de Kotler et Dubois (1994) et de Poisson et Su (1996) en raison de leur diversité et de leur complémentarité, qu'il a jumelés pour obtenir une catégorisation à trois niveaux des stratégies et des modes relatifs à l'internationalisation²⁷ : « faire seul ». « Faire avec » et « faire faire »²⁸

Deux paramètres sont à la base de cette classification : l'action et le savoir-faire. Dans le cas où l'entreprise détient un savoir-faire et prend en charge toute les activités

²⁷ Ben Bakir, 2000

²⁸ Voir annexe D

relatives aux opérations internationales, on serait dans la catégorie « faire seul ». À l'inverse, « faire faire » illustre la catégorie qui consiste pour une entreprise, à déléguer à d'autres intervenants intermédiaires la réalisation d'un ensemble d'actions en interne et en externe, ou le transfert de savoir-faire est requis. A mi-chemin entre les deux précédentes, on trouve la catégorie « faire avec » qui consiste pour l'entreprise à partager et le savoir-faire et les actions nécessaire pour implémenter une stratégie de présence à l'international²⁹

2.4.1 Faire seul

Qualifiée par Poisson et Su (1996) de stratégie en solitaire, cette catégorie comprend tous les modes de présence dans lesquels l'entreprise fait le choix de s'engager seule dans les transactions commerciales internationales. Elle englobe l'importation directe et l'exportation directes, l'acquisition et la création de filiales.

-L'exportation directe : L'exportation consiste, pour une entreprise, à vendre une partie ou la totalité de sa production sur le marché international. Très pratiqué par les entreprises, souvent aux premiers stades de l'internationalisation notamment pour vendre un excédent de production ou pour profiter d'une opportunité d'affaire préalablement détectée, l'exportation présente l'avantage de ne pas nécessiter beaucoup de ressources et ainsi d'entraîner un niveau de risque très faible, ce qui lui vaut d'être le mode d'entrée commercial le plus simple et le plus utilisé. Aussi, l'exportation offre une grande flexibilité de gestion mais également des possibilités de retrait, en cas d'échec, beaucoup plus faciles que n'importe quel mode d'entrée sur le

²⁹ Voir annexe C

marché international (Czinkota et Ronkainen, 2012; Leonidou et Katsikeas, 1996; Leonidou et al, 2007; Raymond et al., 2012)³⁰. En effet, l'entreprise peut faire appel à l'exportation (faibles ressources, faible risque, facilité de retrait) comme moyen pour sonder le marché international et ainsi avoir une idée opérationnalisée des réactions des consommateurs face à son offre, de son potentiel, des exigences d'adaptations potentielles non détectées par les études de marchés, etc.

L'exportation directe est adoptée lorsqu'une organisation préfère mettre en marché et vendre ses marchandises et ses services auprès d'un acheteur étranger, qui pourrait prendre la forme d'un agent ou d'un distributeur. L'exportation direct permet à l'entreprise de contrôler tous ses processus de fabrication, évitant ainsi les risques liés à la production à l'étranger ; de quitter le marché relativement facilement et à moindre frais au besoins, et enfin obtenir des informations détaillées sur les affaires dans le marché cible, ce qui va permettre de décider de l'intérêt d'aller vers des formes de présence plus élaborées.

-L'importation directe : Comme pour l'exportation directe, l'importation directe consiste, pour une entreprise, à satisfaire ses besoins en matière d'approvisionnement sur un marché international sans le recours à un intermédiaire. La transaction aura donc lieu seulement entre le fournisseur et l'entreprise dans ce cas. Il va de soi que pour implanter cette importation directe, une capacité de gestion étendue (savoir-faire) doit caractériser les fonctions impliquées (finance, marketing, transport, douanes, régulations, etc.)

³⁰ Cités par Duval, E (2015) p. 26

Si tel est le cas, l'entreprise peut profiter de plusieurs avantages nés de l'adoption de ce mode de gestion de ses affaires internationales, en l'occurrence la réduction des coûts, des délais, l'accès à des produits de qualité et à des technologies avancées, sous certaines conditions. Parallèlement, l'importation directe présente l'inconvénient de nécessiter une période d'adaptation durant la phase d'apprentissage des techniques de transactions internationales.

-La création d'une filiale : Qualifiées aussi de stratégies d'entrée par investissement direct étranger consistent en l'acquisition de propriétés, d'actifs, de projets ou d'autres organisations et comprennent l'ouverture d'une succursale, la formation d'une coentreprise, les investissements en installations nouvelles et dans les friches industrielles ainsi que dans le regroupement d'entreprises. Acquérir une filiale consiste à acheter une unité de production ou d'assemblage déjà existante sur le marché étranger visé par l'entreprise dans le cadre de son internationalisation.

Souvent utilisée par les grandes entreprises, cette stratégie permet de tirer avantage des programmes d'attraction des investissements étrangers mis en œuvre par les pays d'accueil (abattements fiscaux, subventions, aides à l'établissement, exonérations, etc.) et aussi créer et favoriser une image d'entreprise socialement et économiquement responsable des lorsque l'entreprise participe activement à l'activité économique dans le pays d'accueil (Kotler et Buboïs, 1994).

De plus, la stratégie de création de filiale offre davantage de potentiel de flexibilité pour l'entreprise en matière de choix de localisation, de design des locaux et de l'aménagement des infrastructures, puisqu'il s'agit à la base de la construction d'une nouvelle unité. Aussi, dans le cas où l'entreprise a bâti son avantage concurrentiel sur la possession de droits de propriétés, la stratégie d'acquisition les protège d'une meilleure façon, ou du moins minimise le risque de dissémination (Chan, 1995).

Par ailleurs, la création d'une filiale à l'étranger présente de désavantage de mobiliser un important volume de ressources financières, d'où le fait qu'elle soit une stratégie à laquelle ont recours les grandes entreprises, en plus de comporter des risques importants, notamment sur le plan commercial (évolution technologique importante, changement de paradigme technique, évolution de la demande) et sur le plan politique (changement de gouvernement, modification du cadre légal)

-L'acquisition d'une filiale : La stratégie d'entrée par investissement direct étranger à travers l'acquisition de filiale est sensiblement différente de la stratégie de création. Le principe étant d'acquérir une unité de production ou d'assemblage qui est déjà existante sur le marché de destination, ce qui permet d'éviter toutes les étapes et toutes les procédures de création et de construction, voire aussi d'adaptation et d'apprentissage nécessaire pouvant prendre beaucoup de temps avant que la filiale ne puisse entrer en activité. Ainsi, en plus d'avoir accès à certains actifs spécifiques de l'entreprise acquise (fondamentalement la raison qui motive le choix de cette dernière), la stratégie d'acquisition permet une exploitation rapide du marché étranger.

Dans les stratégies d'acquisition, le niveau de contrôle sur l'entreprise acquise peut différer, allant d'un niveau faible (par exemple 10%), à élever (80%), voire à un niveau de contrôle total (100%). Ainsi, plus le niveau de contrôle est élevé, plus là plus ou moins liberté de l'acquéreur sur les opérations, sur les orientations stratégiques, sur les investissement et la répartition des profits est élevé, et vice versa.

Analysées sous l'angle des inconvénients, les stratégies d'acquisition d'entreprise dans le cadre du cycle d'internationalisation des entreprises restent quand même budgétivores, à l'instar des stratégies de création dans une moindre mesure. Mais le gros challenge de ce type de stratégies reste l'adaptation et l'intégration par rapport à la culture et aux usages managériaux de l'entreprise acquéreuse.

- *Le commerce électronique* : L'exportation directe et l'importation directe peut aussi être effectuées au moyen du commerce électronique, sur la base de la conception et du développement d'une plateforme électronique offrant l'opportunité aux consommateurs situés dans les marchés étrangers de pouvoir commander et de se faire livrer dans son pays (exportation directe), ou encore se servir du Web pour s'informer, qualifier, comparer et sélectionner un fournisseur situé dans d'autres contrées.

Appelé aussi « affaires électroniques », ce mode de présence commerciale consiste à vendre des produits ou des services sur Internet à l'aide de création de sites Web servant de « vitrine virtuelle » aux produits et aux services de l'entreprise ; de l'utilisation du marketing par courriels, des progiciels de gestion intégrés dans chaîne d'approvisionnement international, etc.

2.4.2 Faire avec

Le contexte actuel de globalisation et d'accentuation de la concurrence a poussé les entreprises, petites et grandes, à considérer/reconsidérer les stratégies d'internationalisation en examinant les opportunités offertes et les risques qui y sont associés. A ce propos, le « faire avec » semble être un vecteur privilégié puisqu'on assiste depuis des décennies, à la prolifération de différents modes de présence autour de cette stratégie (Cheriet, 2010).

Basée sur le partage des actions et du savoir-faire de l'entreprise, la catégorie « faire avec » appelle le transfert de propriété d'une organisation à une autre ou l'utilisation de la propriété d'une organisation par une autre organisation, comme par exemple une installation, un produit, un service, des connaissances ou du personnel. Les stratégies de transfert comprennent le partenariat, les alliances stratégiques, les co-entreprises, les JV, l'exportation indirecte

Le mode de présence qualifié de « faire avec » implique que les entreprises exercent des activités commerciales dans un marché étranger soit à travers des stratégies d'investissement direct étranger (création, acquisition de filiales notamment) ou de stratégies transfert (partenariats).

Le groupe de stratégies « faire avec » implique pour l'entreprise d'opérationnaliser son internationalisation à travers des accords partenariaux et des d'alliances avec des agents économiques locaux ou étrangers dans le marché de destination.

Plusieurs justifications peuvent être fournies pour le choix de ce type de vecteur d'internationalisation des entreprises : la réduction du risque, l'accélération du processus d'internationalisation (comparativement au « faire seul »), accès aux ressources (savoir-faire, portefeuille-clients, réseau de distribution, marque de commerce), évitement des barrières tarifaires et non tarifaires à l'exportation ainsi que la réalisation de revenus substantiels (commissions, royalties) du fait du développement des affaires de l'entreprise à l'international.

-Les alliances stratégiques: Par stratégie d'alliances, il est entendu « des accords explicites, établis dans une perspective de longue durée, par lesquels les entreprises échangent, partagent ou combinent des moyens (humains, techniques, financiers) pour atteindre un ou plusieurs objectifs (...) afin de bâtir ou maintenir des avantages et des positions concurrentielles favorables »³¹. Pour Ingham (1990), les alliances s'inscrivent dans un large continuum allant des accords tacites à la fusion et à l'acquisition tout en excluant ces deux extrêmes ; on est donc en présence de stratégies dont la caractéristique principale est l'existence d'un « échange » ou plutôt d'un

³¹ Ingham (1991), repri par Ben Bakir, page 50

« transfert », autrement dit une forme de coopération entre les parties impliquées dans la relation partenariale.

Pour Garette et Dussauge (1995)³², les alliances stratégiques sont considérées comme des formes spécifiques de rapprochement entre plusieurs firmes indépendantes qui, au lieu de s'affronter dans un environnement de plus en plus concurrentiel difficile, préfèrent mettre en commun leurs ressources pour réaliser des projets bénéfiques pour les parties impliquées. Bellon, Ben Youssef et Plunket (2001) définissent les stratégies d'alliance comme étant des « arrangements coopératifs mis en place pour atteindre des objectifs stratégiques (...) Elles représentent une modalité de rapprochement de deux ou plusieurs firmes juridiquement indépendantes.

Quatre aspects fondamentaux caractérisent les alliances entre firmes, selon Guillouzo (1992) : des objectifs avantageux pour les parties impliquées, le maintien de l'autonomie juridique de chaque partie et, potentiellement, le caractère concurrentiel des partenaires en dehors de la relation et l'engagement sur une durée déterminée auxquelles nous pouvons ajouter l'importance de la réciprocité.

Cette forme de présence est particulièrement intéressante pour les petites et moyennes entreprises, notamment durant la phase de consolidation, dans la mesure où elle leur permet d'avoir un pied à terre sur des marchés jusque-là inconnus, et ainsi s'informer et bâtir une expérience dans les domaines de logistique, de concurrence, de réglementation, culture de consommation, pratique des affaires, etc., tout continuant à se positionner sur le marchés domestiques (Puthod et Ganassali, 1996)³³.

³² Cités par Camara, Cheriet et Fort (2017)

³³Puthod, D. et S. Ganassali, (1996), L 'alliance, une option permettant de contourner les dilemmes

En effet, les entreprises qui recourent à cette stratégie d'expansion internationale bénéficient potentiellement des compétences, expériences développées par le partenaire sur le marché local. D'ailleurs, avec les alliances, il est potentiellement possible d'éviter les frais et taxes supplémentaires relatifs à l'importation et aux coûts de transport internationaux, les défis liés aux différences culturelles et linguistiques, les exigences en matières réglementaires (par exemple les accréditations professionnelles), ...ce qui favoriserait la vente de produits ou de services à prix concurrentiels sur les marchés de destination.

Néanmoins, il existe toujours, des réticences au recours aux alliances, notamment la préoccupation liée à la création et/ou le renforcement d'un concurrent potentiel, malgré l'emploi de pratiques restrictives en matière de transfert de savoir-faire.

Il reste que le succès des stratégies d'alliances est fortement articulé à un certain nombre de facteurs clé de succès, catégorisés en trois groupes par Hu et Chen (1996)³⁴, en l'occurrence les facteurs liés aux partenaires (niveau d'engagement et de contrôle, distance socio-culturelle, etc.) ; les facteurs reliés à la gestion de l'alliance elle-même (produits et services, recherche et développement, modalités de gestions) et enfin les facteurs externes impliquant l'environnement des affaires spécifiques à chaque pays

classiques de la PME, communication présentée au congrès international francophone de la PME (CIFPME), Trois-Rivières, octobre 1996, cités par BenBakir (2000)

³⁴ Hu, M. Y. et H. Chen, (1996), «An Empirical Analysis of Factors Explaining Foreign Joint

Venture Performance in China », Journal of Business Research, nO.35, p. 165-173.

originaires du membre de l'alliance (économique, social, culturel, technologique, politico-légal)

-Les co-entreprises : Le choix de fonder une entreprise conjointe est une autre avenue à travers laquelle l'entreprise peut répandre ses activités sur le marché international dans le cadre des stratégies « faire avec ». Considérée comme une alliance stratégique de collaboration étroite, la co-entreprise est matérialisée par un accord juridique de création d'entreprise visant un ou plusieurs éléments de la chaîne de valeur : conception, fabrication, assemblage, distribution, etc.

Elle est définie comme étant « une entreprise dont le capital est partagé dans des proportions variables entre, d'une part un investisseur étranger et, d'autre part, un promoteur local, assurant à chacune des parties un droit de regard sur la gestion »³⁵. On comprend donc que la co-entreprise peut se décliner en plusieurs formes, selon la répartition du capital et la direction de celle-ci, en l'occurrence la co-entreprise à parent dominant, indépendante ou à gestion partagée, entre lesquelles formes le choix fera intervenir les paramètres relatifs au niveau de risque couru par l'entreprise, l'impact sur la confidentialité (protection de la propriété intellectuelle), la réglementation du pays d'accueil.

Un examen attentif des répercussions de la décision de former une co-entreprise doit être réalisé *ex-ante*, parce qu'il n'est jamais facile d'entrer sur un marché étranger avec ce mode. Tout dépendra des caractéristiques du partenaire potentiel, notamment sa complémentarité avec l'entreprise en matière de compétences, de ressources, de besoins et d'objectifs derrière la création de la co-entreprise. Voici quelques enjeux

³⁵ Ben Bakir, 2000, p. 66

répertoriés dans la littérature³⁶ concernant les alliances stratégiques de type co-entreprise :

A- la direction: le premier grand défi pour l'entreprise voulant répandre ses activités à l'international serait de trouver le juste équilibre entre les avantages et les inconvénients des participations minoritaire et majoritaire. En effet, bien que l'entreprise souhaiterait avoir une participation majoritaire pour éliminer les impasses décisionnelles et les fuites d'informations confidentielles, un partenaire local minoritaire pourrait être tenté par une vision à court terme et ne se concentrer que sur les acquis potentiels sur le même horizon temporel. De plus, au-delà du fait que la participation minoritaire ne serait pas attractive pour les partenaire à potentiel élevé, cela pourrait entraîner des comportements opportunistes (au sens de la théorie de l'agence) et un manque de désir à coopérer de sa part.

B- l'évaluation de la valeur : bien qu'il soit important d'évaluer autant que faire se peut la contribution de chaque partenaire à la co-entreprise dès sa constitution, sans vraiment se préoccuper de savoir qui y contribue le plus. Au pire, une façon d'indemniser le gros contributeur devrait être identifiée dès le départ, dans le cadre d'un mécanisme de gestion inséré au contrat de la co-entreprise.

C- l'autonomie : la co-entreprise devrait être idéalement indépendante des membres fondateurs : elle va avoir ses propres locaux, son propre personnel, ses propres objectifs et stratégies. La raison tient au fait que les groupes autonomes seraient plus efficaces

³⁶ FITThabilitésTM Stratégies d'entrée sur les marchés internationaux, Septième édition, 2017

et que cela évitera les interférences nocives au bon fonctionnement de la relation partenariale.

d- une orientation stratégique constante : fortement liée à l'autonomie de la co-entreprise, maintenir le cap sur des politiques constantes est essentiel, notamment dans des situations où deux cultures ou plus sont impliquées dans l'alliance. En effet, lorsque deux façons de travailler (cultures) sont mises en jeu, la flexibilité et le compromis sont de mise, et la définition d'une vision commune pourrait contribuer à encourager ce genre d'attitudes.

-Les accords de coopération : Loin de la complexité caractérisant les alliances de type co-entreprise, nécessitant la formalisation d'un énorme volume de procédure dans le cadre d'un contrat, les accords de coopération prennent la forme de contrats plus souples et plus pointilleux en matière d'apport des parties, d'engagement réciproques, d'objectifs stratégiques et de toute autre considération assez complexe à implanter et à gérer. En effet, les contrats de coopération sont très limitatifs en matière d'objet et d'envergure de la coopération elle-même.

Causse (1994) identifie trois types d'accords de coopération entre entreprises, à savoir les accords commerciaux, les accords industriels et les accords financiers.

a-Les accords commerciaux se distinguent par le fait qu'ils s'intéressent aux activités amont (approvisionnements) et aval (distribution) de la chaîne de valeur de l'entreprise. On dénombre notamment les regroupements d'exportation très avantageux pour les petites et moyennes entreprises exportatrices, mais aussi pour celles qui se situent dans la phase de lancement de leur cycle d'internationalisation. Leur avantage réside dans le fait qu'ils permettent de dépasser les difficultés de rareté de ressources, de manque d'expérience en lien avec les processus et les procédures d'internationalisation (finance, logistique, cadre légal, formalités, etc.) et ainsi réduire le facteur risque.

Dans le cas où ces accords de coopération prendraient la forme de regroupements d'approvisionnement, les parties impliquées jouiraient incontestablement d'un pouvoir de négociation accrue, plus important en raison des grands volumes achetés de matières premières, de composants ou de produits semi-finis lorsqu'ils sont standardisés.

Les accords de distribution quant à eux sont souhaitables entre plusieurs entreprises dans le cas où leur offre de produits pour le marché international est complémentaire et que ceux-ci visent la même cible sur le marché de destination finale, connus aussi sous le nom « *piggy back* ». Souvent, l'un des partenaires, disposant d'un réseau de distribution déjà établi structuré et fonctionnel, d'un fichier client, d'un grossiste dans le marché international, offre la possibilité pour une entreprise d'utiliser ce « capital » pour s'internationaliser moyennant le paiement d'une redevance financière, souvent sous forme de pourcentage sur les ventes réalisées.

Ce type d'accords est potentiellement avantageux pour l'entreprise souhaitant répandre ses activités de distribution à l'échelle internationale dans la mesure où il permet de minimiser le risque commercial et financier lié aux opérations d'investissement (stratégies de « faire seul ») sur le marché international, à travers en apprenant d'abord sur celui-ci, à travers l'expertise, la connaissance et l'expérience des réseaux de distribution des partenaires locaux.

Cependant, en s'appuyant sur les accords de distribution, l'entreprise perdrait le contrôle de sa politique commerciale internationale, particulièrement les aspects relatifs à la fixation du prix, à la communication internationale (notoriété, réputation, gestion du capital marque) et aussi à l'apprentissage et aux savoirs dont celle-ci aura besoin, plus tard, pour développer davantage sa présence internationale avec des modes de présences plus engageants (faire seul, par exemple).

b- Les accords industriels notamment dans le domaine de la sous-traitance, des projets de R&D et de veille technologique.

c- Les accords financiers à travers lesquels l'entreprise peut accéder à des avantages fiscaux ou à des capitaux inaccessibles autrement sur le marché de destination.

d- la coopération : La coopération représente une forme de collaboration entre différentes entreprises avec ceci comme caractéristique distinctive : il s'agit d'une coopération de circonstance entre plusieurs acteurs économiques, souvent concurrent les uns avec les autres, dans le cadre d'un projet ou d'une activité commune.

2.4.3 Faire faire

Dans ce troisième type de stratégies d'internationalisation, l'entreprise fera intervenir un intermédiaire/intervenant étranger dans certains éléments de la chaîne de valeur, notamment dans la production et la commercialisation, tout en gardant un certain contrôle sur la mise en œuvre du processus d'internationalisation.

-L'exportation indirecte est adoptée lorsqu'une organisation préfère vendre ses marchandises ou ses services à un intermédiaire (national ou étranger) qui lui va se charger de trouver les acheteurs, d'établir les itinéraires de distribution et d'obtenir les paiements dans un marché étranger. En effet, il sera plus facile de s'orienter vers l'exportation indirecte pour les entreprises de petite taille et/ou qui souhaitent vendre à l'international sans en avoir à en maîtriser les processus opérationnels (douanes, transport, aspects financiers, etc.) et donc éliminer complètement facteur le risque qui entoure la transaction. Il s'agit donc de vendre dans son propre pays à un intermédiaire dans le marché domestique, qui, lui, se chargera de les rendre disponible sur le marché international à risques et frais.

L'exportation indirecte est donc le mode d'entrée le moins coûteux et le moins risqué : elle est souple et peut permettre de faire cesser les activités d'exportation instantanément, au besoin. De plus, ce sont les organisations intermédiaires qui gèrent les activités et qui en assument les risques associés, elles ne requièrent donc aucune expérience et compétence. Le principal inconvénient, par contre, est lié au transfert du contrôle des activités à l'étranger à l'organisation intermédiaire, ce qui revient à perdre l'accès aux précieuses informations sur la façon dont le marché de destination fonctionne, pourtant capitales lorsque ces entreprises voudront prendre de l'expansion sur ce marché étranger.

Comme indiqué plus haut, le commerce électronique peut servir l'exportation directe, à travers la création du propre site Web de l'entreprise exportatrice, ou l'exportation indirecte (catégorie « faire faire », voir plus loin) en vendant ses produits et ses services sur le site Web d'une autre organisation, comme les sites de vente en ligne. Le commerce électronique eut aussi être choisi comme seul mode d'entrée sur un marché étranger, bien que souvent utilisé conjointement avec d'autres modes d'entrée.

-Les accords de licence : un accord de licence est conclu lorsque l'entreprise désirant étendre ses activités à l'international fait affaire avec un intervenant local (national ou étranger) qui, en échange d'une redevance, est autorisé à exploiter un procédé de fabrication, un brevet, un secret commercial ou tout autre actif ayant une valeur marchande, en contrepartie de paiement de droits et/ou de redevances financières (Kotler, Keller et Manceau, 2015).

La cession de licence offre à son propriétaire l'avantage de pouvoir faire produire et faire vendre ses produits ou services sur des marchés étrangers sans grandes exigences en matière d'investissement étranger, et ainsi réduire le risque qui y est rattaché. De l'autre côté, l'exploitant de la licence aura accès à une marque de commerce, à une

recette, à un procédé de production, à des compétences techniques et à un soutien au démarrage.

Néanmoins, les accord de licence présentent l'inconvénient pour le cédant de n'avoir pas un contrôle total des opérations de production et des efforts de communication et de distribution sur le marché étranger, avec en substance la perte d'une partie des bénéfices engendrés, puisque qu'ils sont la base de la rémunération du partenaire local. On aurait aussi dit que les accords de licence sont potentiellement un moyen de création d'un concurrent, notamment à la fin du contrat.

-Les accords de franchise : dans le cas des accords de franchise, bien présents dans le domaine des services, le franchiseur propriétaire apporte son nom, son capital marque, sa façon de faire pour créer une entreprise avec un franchisé qui, en plus de s'acquitter des droit d'entrée, doit investir dans les locaux, les équipements, la formation et le management de la franchise selon les normes et les règles précises définies par le franchiseur.

Les avantages et les inconvénients pour le franchiseur et le franchisé sont sensiblement les même que ceux que nous avons énuméré dans sous-section traitant de la licence (voir ci-dessus).

-Les accords sous-traitance : ce sont des accords dans lesquels l'entreprise qui souhaite s'internationaliser faire réaliser une partie du produit et/ou du service offert sur le marché international par une tierce compagnie, à savoir la production du produit fini, certains de ses composants, l'assemblage final, etc.

Ce mode de présence est particulièrement approprié pour les entreprises (particulièrement petites ou moyennes) ne disposant que de ressources limitée pour « faire seul » sur le marché étranger, lorsque l'aversion au risque est élevée, ou lorsque

la demande sur le marché potentiel n'est pas assez suffisante pour engager rentablement une opération d'investissement (faiblesse des économies d'échelle).

La sous-traitance est avantageuse pour les deux parties impliquée : le sous-traitant accède, en partie, au savoir-faire et à la technologie du sous-traité, tandis que ce dernier accède, relativement à moindre risque, à un marché étranger.

-Les accords d'impartition: appelés aussi contrat de gestion, les contrats d'impartition impliquent l'apport par l'entreprise, de connaissances et de compétences en matière de gestion à une autre entreprise étrangère qui, elle, en fournit les capitaux. Ce type d'accord se retrouve souvent dans le domaine de l'hôtellerie ou encore dans les TIC (technologies de l'information et de la communication).

Les accords d'impartition présentent l'avantage de permettre à l'entreprise de procéder à une expansion internationale de ses activités (ses services) avec un minimum d'effort d'investissement (donc à très faible risque) et bien sûr avoir des revenus immédiats générés par l'opération. D'un autre point de vue, l'impartition peut être à l'origine de conflits portant sur, par exemple, le droit de contrôle de l'entreprise bénéficiaire, ainsi que sur la rémunération des prestations. De plus, l'entreprise de gestion peut avoir accès à d'importantes informations source de lancement de leur propre affaire, biens que dans la majorité des contrat d'impartition, une clause d'interdiction est ajoutée, pour limiter à l'entreprise qui gère de s'y lancer avant un certain délai.

En guise de synthèse, les entreprises disposent de trois options fondamentales en matière d'internationalisation : faire seule, faire avec ou faire faire. Bien que plusieurs paramètres entrent en ligne de compte pour faire un choix judicieux (cycles de vie du produit, taille de l'entreprise, protection de la propriété intellectuelle, ...) il n'en demeure pas moins qu'une analyse beaucoup plus élaborée est fortement recommandée pour s'assurer de prendre des décisions en lien avec la mission et la vision de

l'entreprise, au niveau stratégique. La section ci-dessous se propose de revenir sur les approches théoriques relatives à l'internationalisation des entreprises pour s'assurer de la prise en compte de cet aspect dans le processus de décision.

2.5 Les théories de l'internationalisation des entreprises

Les théories soutenant que c'est l'internationalisation qui impacte positivement sur la dimension innovation des entreprises insistent sur la nationalité de la propriété plutôt que sur la multinationalité en soi.

Cette perspective de l'innovation a changé dans les années 1980 et 1990 en réponse à une variété de développements alignant les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) facilitant la transmission du savoir; l'internationalisation accrue des activités; l'augmentation des IDE dans les services; et la multiplication des accords de collaboration interentreprises (Contractor et Lorange, 1988; Hergert et Morris, 1988; Hagedoom, 1996; Narula, 2000). La multinationale est progressivement devenue une institution en pleine évolution en ce qui concerne la manière d'organiser ses activités commerciales dans sur les marchés étrangers.

Les entreprises américaines jouent un rôle de premier plan dans le développement de l'innovation et les filiales à l'étranger suivront et imiteront. Les entreprises rivales imiteraient également le produit. Le potentiel d'innovation du pays d'origine était lié aux conditions macroéconomiques (en grande partie liées à la demande) et technologiques: un revenu par habitant favorable, les goûts des consommateurs et les compétences de la main-d'œuvre (ingénierie, production et marketing) créent des conditions idéales pour l'introduction de nouveaux produits (Marion Frenz et al).

Bien que longtemps consacré aux grandes entreprises, le champs théorique dédié à l'internationalisation des entreprises a exclu les PME de son centre d'intérêt, arguant que ces dernières ne disposent pas d'assez de ressources financières et managériales pour entreprendre des activités en dehors du marché domestique.

C'est notamment le cas de la théorie classique du cycle de vie du produit international (Vernon, 1966).

Or, depuis la fin des années 1970, on assiste à un développement d'un corpus théorique dédié à l'étude des processus d'internationalisation des PME, qui considèrent que l'internationalisation est un processus séquentiel, et que l'on peut résumer en trois approches: l'approche behavioriste avec le modèle Uppsala de Johanson-Vahlne (Johanson et Vahlne, 1977) et le I-modèle de Bilkey-Tesar (Bilkey et Tesar, 1977); l'approche par les ressources (Penrose, 1959; Prahalad et Hamel, 1990; Teece et al. 1997); et enfin l'approche réseau (Johanson et Mattsson, 1988).

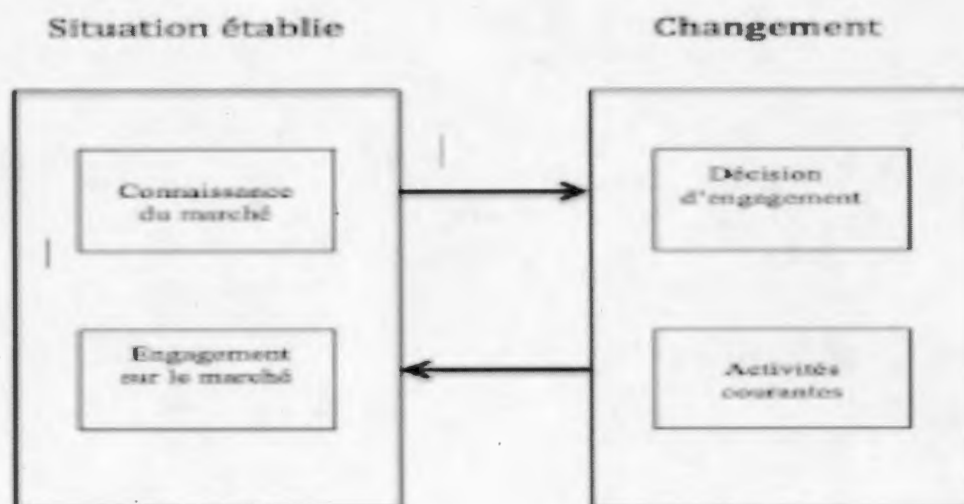
2.5.1 L'approche behavioriste

Cette approche met l'accent sur le caractère éminemment incrémental et cumulatif du processus d'internationalisation, à travers deux modèles qui considèrent que l'internationalisation est un processus linéaire, par étapes, suivant un ordre séquentiel (Khayat, 2004), à savoir le *modèle Uppsala* et le *modèle I*. Considérés comme des modèles comportementaux (*behaviourally oriented models*), ces deux modèles arguent que la structure progressive du processus d'internationalisation de l'entreprise peut principalement être attribuée à deux raisons à savoir: le manque de connaissances de l'entreprise, en particulier les "connaissances expérientielles", et l'incertitude liée à la décision internationaliser.

-Le modèle Uppsala:

L'internationalisation étant un processus d'apprentissage graduel au sens de ce modèle, elle est perçue comme un processus linéaire et séquentiel parsemé d'étapes successives et où l'interaction entre le développement des connaissances et l'engagement de l'entreprise de plus en plus important en ressources sur les marchés étrangers serait une base d'appui (Cazabat, 55).

Figure 8 : l'ancien modèle de Johanson et Vahlne (1977)



Cazabat G. (2014), p.58

Considéré comme une référence théorique en matière d'internationalisation des entreprises, le *modèle Uppsala* cherche à apporter une réponse concrète à deux questions pour toute firme souhaitant s'internationaliser: quel pays ou bien marché faut-il choisir, puis, quelle forme de présence ou modalité d'expansion faut-il choisir pour intégrer ce dernier (Cheriet, 2010).

Le développement du *modèle Uppsala* s'articule autour de trois contributions sur le processus d'internationalisation des entreprises : celle de Johanson et Wierdersheim-Paul (1975) basée sur les notions d'engagement séquentiel des ressources et de distance psychique ; celle de Johanson et Vahlne (1977) articulée autour des interactions entre les notions d'engagement, d'expérience et de décision d'internationalisation de la firme ; et enfin la dernière contribution de Johanson et Vahlne (1990) dans laquelle *la dimension réseau* a été intégré au précédent modèle dans l'analyse de l'internationalisation des firmes.

La première contribution de ce modèle préconise une expansion internationale progressive, par étapes, ou l'apprentissage progressif basé sur l'expérience sur les marchés étrangers, constitue la clé de l'internationalisation (Johanson et Vahlne, 1977 ; Khayat, 2004). Ainsi, les entreprises vont d'abord chercher à atteindre des pays-marchés ayant des caractéristiques plus ou moins similaires avec leur marché d'origine (culture, habitudes d'achat et de choix, normes, régulations, système économique, pratiques des affaires, etc.). Les connaissances tirées de ces expériences nourrissent le processus de décision et ainsi contribuent à l'accroissement de l'engagement international suivant un processus séquentiel structuré autour de quatre étapes : l'exportation sporadique et le traitement des opportunités, l'exportation par l'intermédiaire d'un agent, l'implantation d'une succursale/filiale de vente et enfin, la production dans le pays étranger. L'évolution de l'internationalisation de l'entreprise au sein de ce continuum implique à la fois un engagement graduel croissant à chaque étape et une meilleure perception du risque par la firme, comme indiqué la (*U model 1*, figure 1).

La seconde contribution relative au *modèle Uppsala* se voulait une mise à jour de la première contribution. En effet, Johanson et Vahlne (1990) ont voulu intégrer les résultats de la recherche sur l'internationalisation des firmes des produits, ainsi que pour prendre en considération l'évolution de l'environnement international en matière économique et culturelle qui, faut-il le souligner, ont évolué depuis la première version.

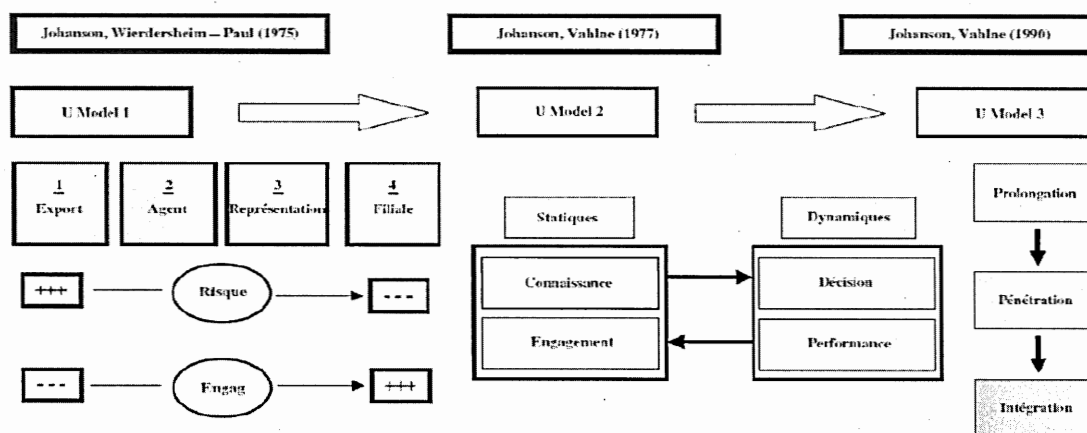
Deux catégories de facteurs ainsi que leur interactions explique le processus d'internationalisation des firmes : les facteurs statiques tels que l'engagement de la firme et la connaissance du marché d'une part, et d'autre part les facteurs dynamiques qui se traduisent par les décisions d'engagement de la firme et la performance de ses activités (*U model 2*, figure 1). Concernant les facteurs statiques, le degré d'engagement des ressources par l'entreprise crée une possibilité de transférabilité (Cheriet, 2015) ou d'emploi alternatif sur d'autres marchés ; alors que la connaissance et l'expérience internationale peut ne pas être transférable, notamment lorsqu'elle est spécifique à un pays donné : la décision d'engagement dans l'internationalisation est donc fortement impactée par ces facteurs statiques qui, par conséquent, engendrent des effets rétroactifs sur les nouvelles connaissances et expériences de l'entreprise sur le marché international (aspects dynamiques) et, finalement, sur son engagement sur le marché international. Dans ce sens, le processus d'internationalisation ainsi décrit avec ses boucles de rétroactions, est dynamique, dans le sens où le résultat de chaque séquence du processus influence celui de la prochaine.

La troisième contribution des auteurs du *modèle Uppsala* s'inscrit dans une approche différente de l'approche behavioriste, nous la présenterons donc plus loin (voir section relative à l'approche par les réseaux).

L'hypothèse fondamentale à la base de la construction de ce modèle concerne la notion de *distance psychique* : l'apprentissage de l'entreprise sur les marchés étrangers favorise le développement de plus en plus lointain et une exploitation de plus en plus grande des opportunités offertes, ce qui réduit donc la distance culturelle, économique, politiques, etc. entre l'entreprise et le reste du monde. Pour ce faire, aux premiers stades de lancement du processus d'internationalisation, l'entreprise choisira d'offrir ses produits et services sur des marchés géographiquement, politiquement et culturellement proches (la distance psychologique étant réduite, voire inexistante), puis, en capitalisant sur les connaissances et les apprentissages réalisés, celle-ci s'orientera plus

facilement vers d'autres marchés, autrefois appréhendés, et ainsi limiter l'impact de l'intensité des risques et l'incertitude qui entoure le choix de l'internationalisation comme stratégie de croissance.

Figure 10 : Évolution des apports des études de base du modèle Uppsala



Cheriet, 2015

-Le modèle de l'internationalisation par l'Innovation : Bien que Simmonds et Smith (Simmonds & Smith, 1968) sont les premiers à avoir envisagé d'utiliser le cadre d'adoption des innovations dans la prise de décision en matière d'exportation, c'est grâce à Bilkey et Tesar (Bilkey et Tesar, 1977) que des progrès considérable en été réalisés dans cette perspective, dans le cadre du *modèle I*, basé sur le modèle de diffusion de l'innovation de Rogers (1962).

Étant largement imprégné du *modèle Uppsala* en ce qui a trait à l'implication progressive de l'entreprise dans les activités d'exportation, et l'existence d'une distance psychologique surmontée par l'expérience acquise sur les marchés étrangers,

le *modèle I* soutient l'idée d'existence d'antécédents à l'exportation, dont dépendra l'adoption, la non-adoption ou l'abandon de l'exportation (Khayat, 2004). Aussi, les auteurs de ce modèle assimilent le processus d'internationalisation à « une série d'innovations organisationnelles entreprises par la firme dans son expansion »³⁷.

Bilkey et Tesar (1977) proposent un processus basé sur l'innovation en six étapes consécutives, marquant un engagement croissant des ressources et une accumulation croissante de l'information permettant le passage d'une étape à une autre :

a- l'entreprise appréhende l'exportation, voire même elle croit qu'elle est trop risquée et/ou elle ne contribue pas au profit. La direction de l'entreprise n'étant donc pas intéressée.

b- l'entreprise accepterait une commande non sollicitée, mais aucune démarche n'est entreprise pour explorer cette avenue. La direction étant donc partiellement (timidement) intéressée par l'exportation.

c- poussée par des facteurs liés au marché interne (ralentissement, récession, saturation,) ou aux marchés internationaux (opportunités de profits), l'entreprise explore activement la possibilité d'exporter. La direction est intéressée par l'exportation.

d- comme pour prendre le pouls sur le marché international, l'entreprise va procéder, sur une base expérimentale, à l'exportation en veillant à ce que le marché de destination choisi soit psychiquement proche (culture, langue, régulations, habitudes d'achat, etc.)

³⁷ Cheriet, 2015

e- le succès de l'expérimentation expérimentale offre à l'entreprise l'opportunité de se développer davantage et apprenant et en s'informant sur ce pays.

f- l'entreprise explore la possibilité d'exporter vers un pays psychologiquement proche, en prenant pour acquis que son expérience antérieure soit suffisamment étoffée pour de développer sur des marchés plus lointains, géographiquement et psychiquement.

En effet, un grand nombre de recherches en matière de progression des entreprises sur le continuum de l'internationalisation suggère qu'il existe une séquence d'étapes induisant, implicitement, des périodes relativement stables dans lesquelles les entreprises se regroupent et génèrent une base de ressources appropriée pour répondre aux évolutions environnementales actuelles avant de passer à la prochaine étape d'internationalisation (Zapletalová, 2013). Aussi, le *modèle I* démontre l'existence d'un lien étroit entre l'internationalisation et l'accroissement de la taille de l'entreprise car l'amélioration des connaissances de cette dernière sur le marché cible augmente le degré de pénétration de ce même marché (exportation) en évoluant, progressivement vers des formes de présence plus sophistiquées (création de filiales) voire plus engagées (investissement dans des unités de production) (Khayat, 2004).

Bilkey et Tesar (Bilkey & Tesar 1977) ont conceptualisé le processus de développement des exportations sur la base de la participation croissante des entreprises à l'exportation sur des marchés psychologiquement plus distants. Leur taxonomie était composée de six étapes de développement des exportations, les plus extrêmes étant attribuées à des entreprises dont la direction n'avait aucun intérêt à exporter à celles dont la direction avait exploré la faisabilité d'exporter vers des pays psychologiquement plus distants et toujours plus grands.

-Les prolongations des théories « séquentielles, incrémentales ou de l'internationalisation par étapes

Plus tard, plusieurs autres recherches ont été consacrées à la tentative de compréhension du processus d'internationalisation des entreprises, que nous résumons ci-dessous :

- Cavusgil (Cavusgil, 1980) a proposé une taxonomie en cinq étapes, décrites comme étant les activités des entreprises dans les domaines suivants: commercialisation sur le marché intérieur; participation avant l'exportation; participation active à l'exportation; et enfin engagement dans les exportations. Ce modèle suggère, sur la base de preuves empiriques, que plusieurs caractéristiques propres à une entreprise et des facteurs de gestion ont joué un rôle déterminant dans le processus de facilitation ou de limitation du progrès des entreprises d'un stade d'internationalisation à l'autre.

-Reid (Reid 1981) suggère que l'innovation suit les étapes du processus d'adoption de l'exportation comme moyen de croissance international de l'entreprise, partant de la sensibilisation de l'entreprise à l'exportation, le développement de son intention d'exporter, de l'essai et de l'évaluation des exportations comme option de développement international; pour enfin adopter de l'exportation. Dans ce contexte, l'adoption des exportations requiert une attitude managériale favorable à l'exportation, l'existence d'une opportunité sur les marchés étrangers, ainsi que la disponibilité des ressources nécessaires au sein de l'entreprise.

-Wortzel et Wortzel (Wortzel & Wortzel, 1981) ont identifier cinq étapes de l'entrée et d'expansion de l'entreprise sur le marché international. Chacune de ces étapes se distingue par l'étendue du contrôle exercé par l'exportateur sur ses fonctions (marketing, production, administration) sur les marchés étrangers. Cette taxonomie est sous-jacente

à l'importance des questions de contingence qui influent sur la détermination des niveaux appropriés et souhaitables de participation internationale.

-Lim et al. (Lim, Sharkey et Kim, 1991) ont développé les travaux de Reid (Reid, 1981) et ont identifié quatre niveaux d'innovation en matière d'exportation, à savoir: la sensibilisation aux exportations; intérêt à l'exportation; intention d'exportation et adoption des exportations.

- Rao et Naidu (Rao & Naidu, 1992) ont analysé des groupes d'entreprises selon une affectation a priori d'entreprises classées dans les catégories suivantes: non exportateurs; intentions d'exportation; exportateurs sporadiques; et exportateurs réguliers.

-Forsgren (2002) propose d'approfondir le concept d'apprentissage, qui est au cœur du modèle Uppsala en arguant que celui-ci peut influencer l'efficacité de l'entreprise d'abord à travers le savoir accumulé sur les alternatives potentielles pour l'entreprise, puis à travers les compétences de celle-ci sur le marché international. C'est ce deuxième aspect de l'apprentissage que favorise le *modèle Uppsala*, car il est lié aux activités courantes et donc permet d'apprendre sur la façon de travailler sur les marchés étrangers (apprentissage expérientiel acquis *ex-ante*), ce qui d'ailleurs est en lien avec l'esprit de la théorie behavioriste qui considère que l'entreprise adopte un comportement réactif aux menaces et aux opportunités de son environnement.

-*Critiques* : Loin de vouloir présenter en détail les critiques adressées à cette approche, nous nous contenterons d'en énumérer les principaux reproches que la littérature lui adresse. Tout d'abord, il est reproché l'approche behavioriste son déterminisme, sa logique un processus incrémental (Etrillard, 2004) en ce qui a trait au processus

d'internationalisation des entreprises ; son échec dans l'explication du passage d'une étape à une autre le long du continuum (Ageron et Huault, 2002 ; Bigler et Nyffeler, 2006 ; Pantin, 2006) ou encore son incapacité à rendre compte du cas des entreprises nées globales (Johanson et Vahle, 2004). Aussi, la dimension entrepreneuriale, et le rôle des dirigeants dans le processus d'internationalisation sont quasiment éludés par cette approche (Etrilliard, 2004).

Une des critiques les plus importantes aux variantes 1 et 2 du *modèle Uppsala* (et aux modèles séquentiels par extension) a été adressée par Anderson (1993) qui considère, malgré l'originalité du modèle en matière d'explication du processus, le flou persiste sur les raisons de l'enclenchement de celui-ci.

Certains autres auteurs (Reid, 1983 ; Turnbull, 1987) remettent en cause la validité du construit théorique, arguant que quelques études empiriques ne seraient suffisantes pour lui attribuer une valeur explicative généralisée.

2.5.2 L'approche réseau

Granovetter (1973) a été l'un des premiers à avoir tenté une explicitation approfondie de la notion de réseau, notamment sur le plan économique. En effet, il considère que le réseau, constitué de plusieurs acteurs/entreprises, tient sa dynamique à la force des liens « faibles » noués entre les acteurs d'une même réseau, qui eux soutiennent les liens marchands et financiers réputés « forts » entre les entreprises³⁸.

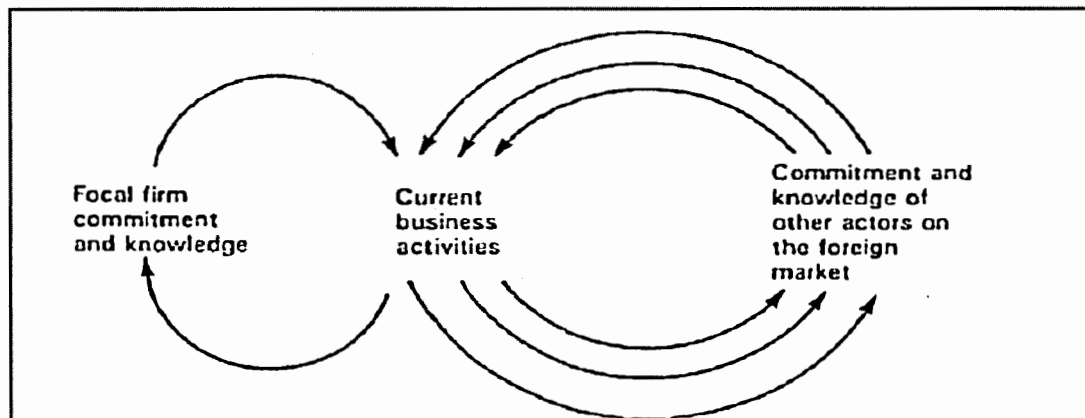
³⁸ Assens C. « le réseau d'entreprises, vers une synthèse de connaissances », In *Management International*, Nx, 2002

L'approche réseau a été introduite pour la première fois par Johanson et Masson (1988) qui considèrent l'internationalisation comme un processus cumulatif, à travers l'établissement, le développement, et le maintien de relations avec les parties prenantes de l'environnement afin de pouvoir réaliser les objectifs de l'entreprise. En effet, ils considèrent que « la stratégie d'internationalisation des firmes est liée au besoin de développement des connaissances, d'ajustement et d'exploitation des relations établies dans le réseau »³⁹

Ayant été pendant longtemps la base théorique de référence aux études empiriques sur l'internationalisation, les deux modèles de l'approche behavioriste ont été critiqués sur bien des aspects, faisant ainsi émerger d'autres courants d'analyse de l'internationalisation, dont l'un d'eux a été développé par les fondateurs du *modèle Uppsala*. Il s'agit de l'approche réseau développée par Johanson et Vahlne (1990) qui met en évidence l'importance, pour une entreprise, de faire partie d'un réseau pour expliquer les motivations et les modalités d'internationalisation (Khayat, 2004).

³⁹ Khayat, 2004, p.6.

Figure 11 : l'aspect multilatéral du processus d'internationalisation



Johanson et Vahle, cités par Pisarek, p.20

En effet, dans une troisième contribution relative au *modèle Uppsala*, Johanson et Vahlne (1990) ont souligné de l'importance de l'intégration de la dimension réseau dans le processus d'internationalisation des entreprises. Trois nouvelles étapes décrivent désormais ce processus : la prolongation des activités domestiques de l'entreprise, la pénétration du marché international et l'intégration des différentes activités et divisions de l'entreprise à une échelle internationale (*U model 3*, figure 1).

L'idée de cette approche part de l'hypothèse selon laquelle certains acteurs des réseaux sont dépendants de ressources contrôlées par d'autres acteurs du même réseau qui, pour y accéder mutuellement, doivent s'organiser autour de relations d'affaires d'abord dans le marché domestique, mais aussi dans une perspective internationale (Cazabat, 2014). L'approche de l'internationalisation par les réseaux met l'accent sur l'importance des

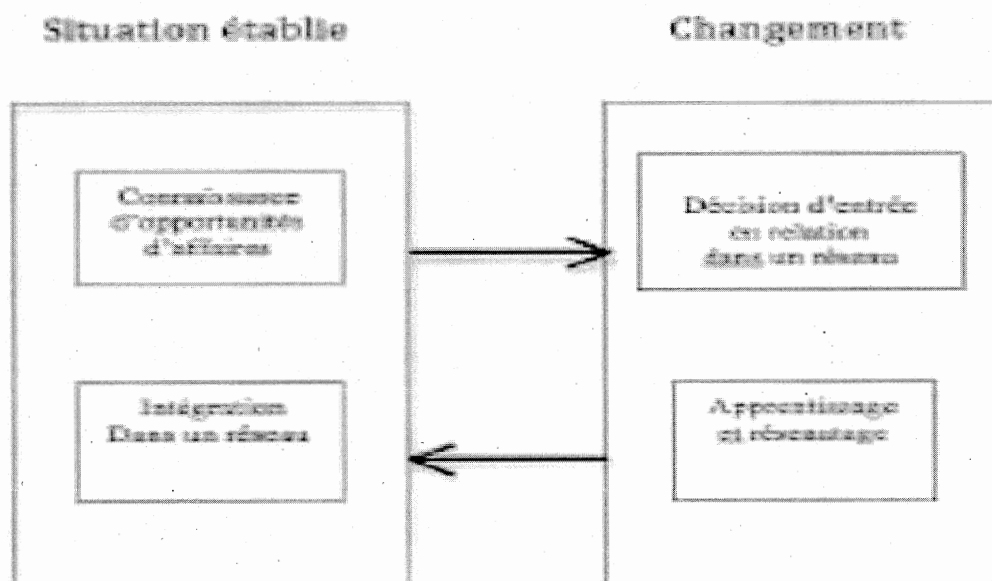
variables externes et met en avant l'influence de l'environnement sur l'entreprise qui s'internationalise.

Johanson et Valhne (2006) avancent qu'au sein de ce réseau, les entreprises sont dépendantes les unes des autres et leurs activités ont besoin d'être coordonnées (Johanson et Mattson, 1988) afin de contribuer mutuellement à la réduction de l'incertitude et au développement des occasions d'affaires.

Plus récemment, dans une « quatrième contribution » dans le développement du *modèle Uppsala*, Johanson et Valhne (2009), en restant fidèles à la logique séquentielle du *modèle Uppsala* et en insistant sur l'importance du caractère réticulaire du processus d'internationalisation de l'entreprise, ont identifié quatre séquences dans le processus d'internationalisation des entreprises scindées en éléments statiques et éléments dynamiques qui interagissent pour expliquer l'implication de l'entreprise d'abord au sein de son réseau et la mobilisation de ce dernier dans le processus d'internationalisation de l'entreprise. Les déterminants statiques englobent la position de l'entreprise dans son réseau de relations et les résultats en matière d'apprentissages et de construction de la confiance par rapport aux opportunités et menaces que présente le marché international. Les déterminants dynamiques, pour leur part, ont trait connaissances et aux opportunités liées au réseau d'appartenance, aux compétences réticulaires et à l'engagement relationnel (*U model 4*, figure 2)

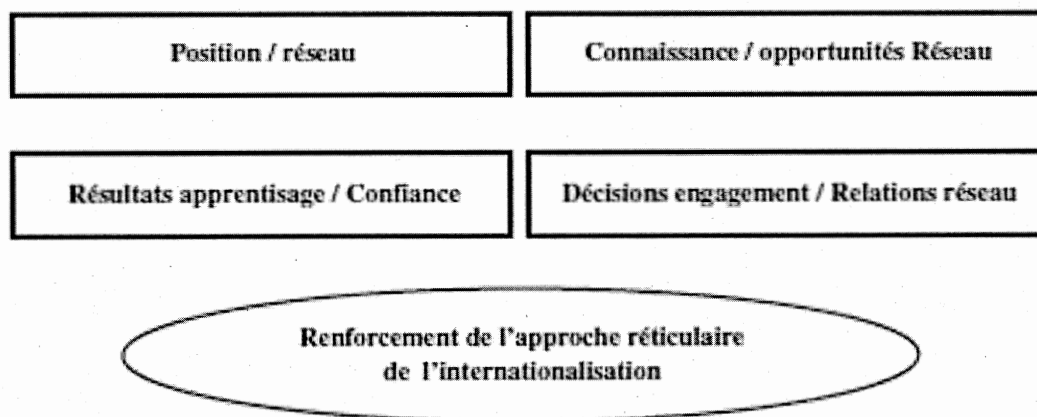
Pour que le réseau puisse jouer un rôle important dans le développement international de l'entreprise dans le monde d'Internet et des réseaux sociaux, les relations entre les membres ou les acteurs de ce même réseau doivent être tissées autour de caractéristiques de connaissance, de confiance et d'engagement de niveau spécifique (Johanson et Valhne, 2009)

Figure 12 : le nouveau schéma de Johanson et Vahlne intégrant les réseaux



Cazbat (2014), p. 64

Figure 13 : les évolutions récentes du modèle Uppsala



Cheriet, 2015

L'internationalisation est alors définie comme étant « un processus cumulatif dans lequel les relations sont établies, développées et maintenues de façon continue afin de réaliser les objectifs de la firme⁴⁰ ou les dimensions apprentissage progressif et développement des connaissances dans et à travers le réseau sont primordiales.

Pour cette approche, l'internationalisation est impulsée par les relations commerciales que l'entreprise a réalisées avec des entreprises d'autres pays. En effet, en créant des liens financiers, commerciaux, technologiques, etc. avec les autres membres du réseau tels que les fournisseurs, les intermédiaires, les clients, les prestataires de services, etc. l'entreprise est à même d'étendre ses activités au-delà des frontières nationales. Elle introduit de fait un élément nouveau par rapport à l'approche behavioriste : un élément multilatéral plutôt qu'unilatéral dans le processus d'internationalisation (Levatto et Ramadan, 2011).

De plus, force est de constater la quatrième version du *modèle Uppsala* réserve un traitement secondaire de la notion de distance psychique pourtant centrale dans la version initiale du modèle. En effet, alors que l'engagement de ressources et l'implication de l'entreprise sur le marché international était fortement liés à la distance psychique, il semblerait que l'appartenance et le dynamisme de l'entreprise dans et par rapport à son réseau contribuerait à la réduction de cette distance.

La perspective réseau a le mérite d'avoir quelque peu renouvelé la théorisation de l'internationalisation des entreprises particulièrement en apportant une compréhension élargie des motifs qui poussent les entreprises à s'internationaliser, à savoir les avantages informationnels que procure le réseau prédisposant ainsi l'entreprise à

⁴⁰ Khayat (2004), page 5

s'internationaliser. Mais il n'en demeure pas moins que le réseau, en tant quel, peut influencer négativement le développement international de l'entreprise : ils peuvent conduire, faciliter ou encore empêcher l'internationalisation de la firme.

Tableau 8 : l'approche séquentielle de l'internationalisation des firmes

Etudes «étapes»	Concepts clés	Apports	Liens avec «Étape précédente»
Johanson, Wierdersheim-Paul (1975) (1)	Distance psychique Engagement et perception risque	Analyse du processus par étape	Apprentissage et accumulation de l'expérience
Johanson, Vahlne (1977) (2)	Connaissances marché et engagement Ressources de la firme et décision Aspects statiques et dynamiques	Interaction et rétroaction	Processus dynamique Distance psychique comme notion secondaire
[Johanson, Matsson (1988)]	Processus cumulatif et apprentissage par interaction	Approche par le réseau	Position dans le réseau et apprentissage
Johanson, Vahlne (1990) (3) et (2009) (4)	Étapes «réseau» : Prolongation, pénétration, Intégration <i>Liability of Outsidership</i>	Rôle du réseau dans le processus	Compléter l'analyse par les ressources et le processus Apprentissage Réseau
Modèle intégré (1) + (2) + (3) + (4)	Analyse intégrée de l'internationalisation/ Combinaison des trois approches (analyse externe, ressources et réseau) avec en transversal l'analyse de l'apprentissage		Engagement graduel selon l'environnement, les ressources et le réseau de la firme

Cheriet, 2015

2.5.3 L'approche ressources

L'explication du développement international de l'entreprise du point de vue de l'approche par les ressources prend ses racines dans l'article de Penrose (1959)⁴¹ traitant de la croissance de la firme. Pour ce dernier, l'indivisibilité des ressources dont dispose l'entreprise ainsi que leur sous-utilisation justifie la recherche de la croissance

⁴¹ Penrose, « theory of the growth of the firm. John Wiley & Sons, New York.

de l'expansion des activités de l'entreprise afin de justement pouvoir les exploiter et ainsi améliorer son efficience.

Plus tard, Montgomery et Wernerfelt (1991), partant de la distinction entre ressources spécifiques et moins spécifiques, précisent que l'expansion des activités de la firme à travers les stratégies de diversification est plutôt entraînée par les ressources moins spécifiques puisqu'elles peuvent être exploitées dans une large gamme d'activités.

L'approche par les ressources s'est davantage enrichie avec les travaux de Tallman et Fladmoe-Lindquist (1994) pour lesquels le processus d'internationalisation est soutenu par deux facteurs fondamentaux, en l'occurrence la disponibilité des ressources et l'intérêt lié au développement des capacités d'apprentissage organisationnel (Khayat, 2004) : les firmes ayant une grande disponibilité des ressources et une grande capacité d'apprentissage sont mieux positionnées pour devenir des multinationales, tandis qu'à l'autre extrémité, celles disposant de ressources limitées combinée à une faible capacité d'apprentissage organisationnel ne pourraient se développer à l'international.

Barney (1996) quant à lui attribue la construction d'avantages concurrentiels soutenable à l'appropriation, par la firme, d'attributs soutenable et difficilement imitables par les concurrents. En effet, selon cette approche, un certain nombre de ressources spécifiques est nécessaires pour que l'internationalisation ait lieu (Pisarek, p.31)

Teece et al (1997), pour leur part, tentent de dépasser le caractère statique de l'approche par les ressources, en arguant que la seule appropriation de celles-ci serait une condition nécessaire mais non suffisante pour entraîner l'internationalisation de l'entreprise, encore faut-il qu'elle développe des capacités dynamiques, mécanisme par lequel

l'entreprise apprend et développe de nouvelles compétences pour déployer et coordonner de nouvelles ressources (Khayat, 2004). L'approche par les capacités dynamiques essaye donc d'expliquer comment les entreprises réussissent à développer et à renouveler un avantage compétitif international dans un contexte environnemental en perpétuel changement.

2.5.4 Les approches non séquentielles : les *International New Ventures*

Plusieurs critiques ont été adressées aux approches séquentielles décrites ci-dessus, particulièrement l'approche behavioriste et l'approche par les ressources en raison du dépassement de l'environnement économique dans et pour lequel ces approches ont été développées (Erikson et al, 2000).

En effet, le phénomène des petites entreprises internationales, voire globales, a commencé à apparaître et à s'amplifier à partir du début des années 1990, et ainsi nombreuses sont les études de cas ont démontré le non fondé de l'approche séquentielle d'internationalisation des entreprises (Holstein, 1992 ; Jolly et al, 1992 ; Mc Kinsey et al, 1993 ; Oviatt et McDougall, 1994 ; Knight et Cavusgil, 1996, Madsen et Servais, 1997)⁴², en identifiant à cet effet trois facteurs explicatifs interdépendants :

- la modification des conditions de marché (le développement des réseaux internationaux, globalisation financière, assouplissement du référentiel réglementaire, apparition de marchés de niche, etc.)

⁴² Cités par Pisarek, p.24

- le développement de la base infrastructurelle soutenant le commerce international particulièrement dans le domaine des transports et des Technologies de l'Information et de la Communication

- les niveaux élevés de compétences et d'expérience dont jouissent les entrepreneurs et les membres des équipes dirigeantes, notamment grâce à la tendance à la standardisation des programmes de formation en management et en administration à travers le monde.

La notion de *Born Global* introduite pour la première fois par Rennie (1993) pour qui la définit comme « *began exporting, on average, only two years after their foundations and achieved 76 percent of their sales through exports* »⁴³. Plus tard Knight et Cavusgil (2004) ont proposé leur version de la définition : « *business organizations that, from or near their founding, seek superior international business performance from the application of knowledge-based resources to the sale of outputs in multiple countries* »⁴⁴ (p. 124)

C'est à Oviatt et al. (1994) que revient le mérite d'avoir entrepris d'explorer l'existence de modèles alternatifs aux modèles séquentiels, incrémentaux ou progressifs pour l'explication de l'internationalisation. Ils ont pu identifier, à travers des recherches

⁴³ Rennie (1993), p.46

⁴⁴ Knight et Cavusgil (2004), p. 124.

empiriques, que le *modèle Uppsala* ne permettait justement pas d'expliquer le processus d'internationalisation de certaines firmes, désormais appelées *International New Ventures*, que les auteurs définissent comme « *business organization that, from inception, seeks to derive significant competitive advantage form the use of resources and the sale of outputs in multiple countries* »⁴⁵. Knight (1996) assume que « l'internationalisation des *Born Global* se produit peu de temps après leur fondation, les origines de ces entreprises sont fortement internationales »⁴⁶ pour appuyer la différences entre ce nouveau type d'entreprises et les entreprises traditionnelles objet du *modèle Uppsala*.

C'est donc des entreprises qui tranchent radicalement avec le processus préconisé par le *modèle Uppsala*, dès lors l'internationalisation de ces entreprises est précoce et ne suit pas un processus séquentiel d'une part, et d'autre part, le choix des pays d'implantation est dicté par l'existence de potentialités d'affaires et non de la distance psychique afin de minimiser le risque.

Dans la même lignée des travaux de Oviatt et al (1994) et Knight (1996), certains autres auteurs (Madsen et Servais, 1997 ; Andersson et Wictor, 2003 ; Rialp et Knight, 2005; Uchelle, Palamara et Denicolai, 2007) exploré l'idée d'existence de modèle alternatif au modèle séquentiel dans l'internationalisation des entreprises, en s'intéressant à la notion de EIPR (Entreprise à Internationalisation Rapide et Précoce), bien que la confusion et le flou entoure sa définition (voir tableau ci-dessous), notamment en ce

⁴⁵ Oviatt et McDougall, 1994

⁴⁶ Cité par Duval, 2015, p.23

qui a trait à la période (la notion de Rapide) durant laquelle l'entreprise devrait amorcer son internationalisation et à l'importance relative de ses revenus à l'international versus le marché domestique de création.

Tableau 9 : définitions des entreprises à internationalisation rapide et précoces

Auteurs (Support de Publication)	Année	Limite de temps	Niveau de vente	Intégration de l'internationalisation dans la chaîne de valeur
Rennie, M. (<i>McKinsey Quarterly</i>)	1993	2 ans	76 % et plus	Ventes à l'international
Cavusgil, T. (<i>Marketing news</i>)	1994	2 ans	Très élevé	Ventes à l'international
Knight et Cavusgil (<i>Advances in international marketing</i>)	1996	Dès les premiers jours	Ne dit pas	Opère à l'international Secteur de la haute technologie
Rasmussen et Madsen (<i>Advances in international marketing</i>)	2002	3 ans	25 % et plus	Ventes à l'international
Andersson et Wictor (<i>Journal of International Entrepreneurship</i>)	2003	3 ans	25 % et plus	Développer un avantage compétitif significatif de l'utilisation des ressources et de la vente de ses produits
Knigh G. et Cavusgil T. (<i>Journal of International Business studies</i>)	2004	Dès sa création ou presque	Ne dit pas	Utilisation de ressources basées sur la connaissance jusqu'à la vente de produits dans plusieurs pays

2.5.5 Les approches non séquentielles : les entreprises « Born Again Global »

Longtemps considéré comme un processus progressif, l'internationalisation des entreprises, qui prend origine souvent dans le choix de marchés géographiquement et psychologiquement proches, a laissé place à processus évolutif, rapide et dévoué notamment avec les entreprises nées globales. Durant la dernière décennie, de plus en plus d'auteurs (Bell et al. 2000; Janjuha et al. 2012; Schueffel et al. 2014; Dominguez et Mayrhofer, 2016) soutiennent l'existence d'un nouveau phénomène d'internationalisation, à savoir les entreprises « Born Again Global » : des entreprises qui sont bien implantées dans leurs marchés d'origine, initialement « pas intéressées » par le marché international et qui, soudainement, adoptent une internationalisation rapide et dédiée.

Plusieurs facteurs, internes et externes, contribuent à la naissances de ces entreprises « Born Again Global », à savoir l'étroitesse du marché local, le changement de l'équipe managériale, l'innovation, le profil du dirigeant, des marchés internationaux « soudainement » attractif, etc. Ainsi, l'entreprise devient quasiment axée sur le marché mondial dans sa globalité.

Au terme de cette section, nous avons tracé le cheminement de l'évolution des approches de l'internationalisation, et nous retenons fondamentalement que deux grandes avenues sont possibles, en l'occurrence les approches séquentielles et les approches plus accélérées résolument inscrites dans une perspective d'entrepreneuriat mondial. Cependant, comment peut-on mesurer le degré d'internationalisation des entreprises? La section suivante sera consacrée à une tentative de revue de la littérature afin de pouvoir répondre à cette question.

2.6 Les indicateurs de l'internationalisation

Bien que les théories et les modèles traitant de l'internationalisation présentés ci-dessus offrent une profonde explication du phénomène, il n'en demeure pas moins que l'aspect mesure de l'internationalisation n'est pas assez clarifié.

À ce propos, différentes mesures ont été développées pour tester et corroborer empiriquement ces modèles théoriques (Doktorski, 2015), en l'occurrence l'indice de l'internationalisation (Forsgren, 2013; Johanson et Vahlne, 1977) et l'indice d'étalement du réseau, bien que ce dernier soit le plus couramment utilisé pour décrire le niveau de l'internationalisation (Dunning, 1996, p. 10; Ietto-Gillies et Sprague, 2014).

2.6.1 L'indice de transnationalité de la CNUCED

L'indice de l'internationalisation adopté par la CNUCED⁴⁷ repose sur la dichotomie entre production nationale et étrangère.

Trois indices⁴⁸ sont combinés et agrégés dans le cadre d'une moyenne à pondération égale pour obtenir l'indice de l'internationalisation: (i) le pourcentage des exportations ou des ventes à l'étranger dans le total des ventes, (ii) le pourcentages des avoirs en devises dans le total des actifs et (iii) le pourcentage de l'emploi à l'étranger dans l'emploi total de l'entreprise.

⁴⁷ Il a été utilisé pour la première fois en 1995 lorsque le Rapport sur l'investissement dans le monde que la CNUCED a publié pour la première fois.

⁴⁸ Ramsey, Barakat et Cretoiu, 2012 (cité par Doktorski, 2015)

L'indice de l'internationalisation présente l'avantage d'utiliser à la fois des indicateurs d'offre et de localisation, représentés dans la part des actifs et de l'emploi à l'étranger ; et un indicateur de demande illustré dans la part des ventes à l'étranger (Doktorski, 2015). Par ailleurs, cet indice de l'internationalisation présente l'inconvénient de ne pas distinguer entre les marchés de vente et les marchés de production, de négliger la taille du marché du pays d'origine, ainsi que de ne pas indiquer le niveau de concentration/dispersion des activités de l'entreprise à l'international (Ietto-Gillies et Seccombe-Hett, 1997).

2.6.2 L'ampleur de la présence sur les marchés étrangers

L'ampleur de la présence sur les marchés étrangers est expliquée dans les indicateurs illustrant le nombre de marchés sur lesquels une entreprise entre, en l'occurrence l'indice d'étalement/propagation du réseau (*Network Spread Index*), indice de propagation des activités internationales de l'entreprise (*Transnationality Spread Index*), indice de degré d'internationalisation (*Level of Internationalization Index*) et indice des deux dimensions de l'internationalisation⁴⁹.

2.6.3 L'indice de propagation de réseau :

Cet indice mesure la portée géographique d'un réseau par la présence d'une entreprise sur les marchés étrangers. Ces marchés étrangers sont regroupés en trois catégories : (i) moins de six pays, (ii) entre six et vingt pays et (iii) plus de vingt pays. On comprend donc que cet indice est basé sur le nombre de marchés étrangers sur lesquels l'entreprise dispose de capacités de production, les filiales et les sociétés affiliées comprises.

⁴⁹ Dorrenbacher, 2000; Hassel et al., 2001; Forsgren, 2013; Ietto-Gillies et Sprague, 2014) cités par Doktorski).

Bien que cet indice montre comment les entreprises diversifient les risques et tirent parti des opportunités offertes par les différents marchés, il n'en demeure pas moins qu'il ne parvient pas à expliquer l'internationalisation, car les liens de réseau peuvent être liés aux ventes ou à la production (Letto-Gillies et Seccombe-Hett, 1997).

2.6.4 L'indice de propagation des activités internationales

Cet indice est le résultat de la combinaison de deux indices. Selon Letto-Gillies, l'indice utilisé par la CNUCED ne prend pas en compte la propagation des activités de l'entreprise à l'étranger. Mais comme l'indice de propagation sur le réseau, qui indique une diversification régionale (voir ci-dessus), ne prend pas en compte le montant ou la part des activités à l'étranger, l'auteure propose de combiner les deux indices afin que l'indice de la CNUCED soit pondéré par «l'étendue du réseau».

En détail, le nouvel indice appelé "indice d'activité internationale " est calculé comme suit:

- La moyenne des ratios suivants: ventes à l'étranger par rapport aux ventes totales, actifs à l'étranger par rapport aux actifs et emploi à l'étranger par rapport à l'emploi total,
- Multiplié par le nombre de pays étrangers dans lesquels une société est active, en proportion des nombre total de pays dans lesquels des investissements directs étrangers ont eu lieu, moins un (le pays d'origine).

En plus de considérer cet indice complet, Letto-Gillies indique que chaque indicateur individuel de l'indice de la CNUCED pourrait également être pondéré par l'indice de

propagation réseau, formant ainsi trois sous-indices: "l'indice de vente", "l'indice de répartition des actifs" et "indice de propagation de l'emploi".

2.6.5 L'indice de degré d'internationalisation

Cet indice a été élaboré par Sullivan (1994) dans le cadre d'une étude portant sur les entreprises américaines classées par Forbes selon le total des ventes à l'étranger. Les cinq variables indiquant le niveau d'internationalisation incluent: la part des ventes à l'étranger dans total des ventes, la part des actifs étrangers dans le total des actifs, le nombre de filiales étrangères ou sociétés affiliées dans le nombre total de filiales ou de sociétés affiliées, la période de temps de l'expérience de la direction dans le total des années d'expérience professionnelle, et la dispersion psychique des opérations internationales (Hassel et al., 2001, p. 5).

2.6.6 L'indice des deux dimensions de l'internationalisation

Hassel et al. (2003) soutient qu'il existe deux dimensions de l'internationalisation : une dimension réelle faisant référence aux activités de production des entreprises à l'étranger et une dimension financière se concentrant sur la gouvernance de l'entreprise à l'international.

L'indice des deux dimensions de l'internationalisation est composé de:

- *Indice des activités de production à l'étranger* qui mesure les investissements dans la production à l'étranger à partir des éléments suivants:

a- La part des ventes à l'étranger dans les ventes totales qui est une mesure de performance donnée par l'indice de d'internationalisation (Sullivan, 1994; Ietto-Gillies, 1998),

b- La part de l'emploi étranger dans l'emploi total qui est une mesure structurelle donnée dans l'indice d'internationalisation, et

c- La dispersion géographique des activités dans les pays étrangers qui est une mesure attitudinale (Letto-Gillies, 1998) regroupée en: faible (moins de sept pays), moyen (de sept à seize pays) et élevé (de plus de seize pays).

- *Indice de gouvernement d'entreprise* qui mesure l'internationalisation financière basée sur trois variables:

a- La part des actionnaires étrangers dans le total des actionnaires, ce qui dénote une ouverture aux marchés internationaux des capitaux

b- Le nombre de cotations étrangères à la bourse, et

c- L'utilisation de normes comptables nationales ou internationales impliquant une tendance de la société à communiquer avec les investisseurs internationaux.

Tableau 10 : indicateurs composite de mesure de l'internationalisation des firmes

Transnationality Index (UNCTAD 1995)	Transnational Activities Spread Index (Letto-Gillies 1998)	Degree of Internationalization Scale (Sullivan 1994)
Ratio of foreign sales to total sales	Ratio of foreign sales to total sales	Ratio of foreign sales to total sales
+ Ratio of foreign assets to total assets	+ Ratio of foreign assets to total assets	+ Ratio of foreign assets to total assets
+ Ratio of foreign employment to total employment	+ Ratio of foreign employment to total employment	+ Ratio of foreign affiliates to total affiliates
divided by 3	divided by 3	+ "International experience of top management" (see above)
	multiplied by	+ "Psychic dispersion" of international operations
	Number of foreign countries in which a company owns affiliates as a proportion of total number of countries in which foreign direct investment has occurred minus one (= home country of the company)	

Au terme de ce deuxième chapitre traitant de nous aurons fait une rétrospective théorique relative aux théories, aux modes et aux indicateurs de l'internationalisation des entreprises. Nous avons ainsi mis en lumière la pluralités des choix en lien avec la recherche de l'établissement des affaires de l'entreprise à l'international, choix qui sont sous-tendus par la dimension externe à l'entreprise, en l'occurrence son environnement micro et macro; et par le profil de l'entreprise du point de vue interne, notamment ses ressources et ses compétences.

Justement, parmi ces ressources et ces compétences, il y a ce que la littérature en management stratégique qualifie de *capacités dynamiques*, qui peuvent à la fois impacter sur l'internationalisation et sur la dynamiques de l'innovation dans l'entreprise, auxquelles est consacré le chapitre troisième de ce mémoire.

CHAPITRE III

LA THÉORIE DES CAPACITÉS DYNAMIQUES

Dans ce troisième chapitre, nous allons nous intéresser aux enseignements fondamentaux de la théorie des capacités dynamiques, une fois que les concepts d'internationalisation et de d'innovation auront été succinctement présentés

Nous tenterons de mettre en lumière les interactions entre innovation et internationalisation et comment celles-ci pourraient être favorisées par le déploiement des capacités dynamiques

3.1 Présentation de la théorie des capacités dynamiques

3.1.1 Mise en contexte

Un véritable bouleversement s'est opéré dans le domaine du management stratégique avec l'apparition, au milieu des années 1980, de ce qui communément appelé la perspective fondée sur les ressources, donnant ainsi naissance à une nouvelle approche dominante en stratégie (Lavoisier, 2010). Aux origines de cette approche, on trouve

l'article fondateur de Wernerfelt (1984) bien que souvent la référence aux travaux de Penrose (1959) y soit aussi associée.

C'est la perspective fondée sur les ressources (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Conner, 1991) qui est le corpus le plus mobilisé dans le domaine du management stratégique (Métais, 2004 ; Foss et Ishikawa, 2007) , particulièrement dans l'étude des relations entre l'internationalisation et l'innovation des entreprises, notamment avec ses sous branches visant l'exploration des concepts fondamentaux de connaissance et de compétence : RBV (Ressource based View), CD (Dynamic Capabilities), KBV (Knowledge-Based Theory) et CBV (Competence-Based View).

Par ailleurs, on a constaté à travers notre revue de la littérature que les chercheurs se focalisent soit sur l'éclairage de la théorie des ressources sur l'innovation (Wu, Chen & Jiao ; 2015) soit sur son éclairage sur l'internationalisation (Guan & Ma, 2003 ; Massao Oura, Novaes Zilber & Luis Lopes ; 2015). Il reste que la relation entre ces trois concepts mis en ensemble dans le cadre d'une recherche serait intéressante à explorer dans la mesure où elle va permettre de faire la lumière sur les interactions et les influences réciproques.

Devant cet état de fait, nous nous proposons de contribuer à la compréhension des interrelations Innovation-Internationalisation à travers la mobilisation de la théorie des capacités dynamiques. Le choix de cette dernière est motivé par son aspect dynamique, et parce qu'elle intègre mieux l'évolution perpétuelle de l'environnement de l'entreprise, imposant à cette dernière une adaptation continue de ses façons de faire, de ses ressources et de leur combinaison dans la perspective de la recherche de la performance, notamment celles qui sont articulées à l'innovation : les routines, les connaissances et les compétences. De plus, la théorie des capacités dynamiques prend de plus en plus d'importance particulièrement dans le contexte actuel de mondialisation-globalisation des marchés ou la difficulté d'adaptation ne cesse de se complexifier en raison de la diversité géographique et organisationnelle des sources

d'innovation d'une part et des choix en matière de stratégies de présence à l'international des entreprises. Ainsi, la construction, la consolidation et l'adaptation des capacités dynamiques des entreprises évoluant dans un environnement changeant et imprévisible, deviennent une nécessité, voire un gage de pérennité.

3.1.2 Les origines de la théorie

La théorie des capacités dynamiques s'est développée sur la base du prolongement de l'approche par les ressources (*Ressource Based View*) principalement dans l'objectif de pallier les limites de cette dernière (Wang et Ahmed, 2007) principalement critiquée pour sa vision statique de l'environnement (Priem et Butler, 2001) lorsqu'il elle tente d'expliquer comment les ressources, caractérisées par leur inimitabilité, leur non-substituabilité et leur non-transférabilité (Barney, 1991). En effet, le terme « dynamique » renvoie au caractère changeant et évolutif des ressources selon changements de l'environnement qui risquent d'avoir un impact sur la firme, tandis que le terme « capacité » souligne le rôle du management stratégique et des capacités objectives de l'organisation dans l'adaptation de ces ressources (Labrousche, 2014).

Bien qu'à l'origine introduite pour expliquer la création et la consolidation d'avantage concurrentiel (Altintas, 2015), l'approche par les capacités dynamiques s'est par la suite focalisée sur les facteurs qui favorisent le développement des capacités dynamiques (Josserand, 2007 ; Dannels 2008), leur rôle dans le développement d'une capacité organisationnelle (Renard et St-Amant, 2005) ou encore leur contribution à la stimulation des stratégies coopératives (Yami et al., 2008)

3.1.3 Définitions

Les capacités dynamiques en tant que telles n'ont pas réuni une définition consensuelle (Altintas, 2015): pour certains auteurs, il s'agit d'une aptitude (Teece et al. 1997), pour d'autres une capacité (Helfat et al.2007), une compétence (Danneels, 2008), des processus (Eisenhardt et Martin, 2000) ou encore un pattern (Zollo et Winer,

2002). Loin de prétendre détenir la vérité sur ce qu'est vraiment une capacité dynamique, nous allons adopter une perspective neutre, car nous considérerons capacités, aptitudes, processus ou compétences comme renvoyant à un même synonyme : quelque chose à travers lequel l'entreprise identifie, saisit et reconfigure ses ressources (au sens large) afin de tirer son épingle du jeu dans un contexte environnemental global en perpétuel changement.

Plusieurs définitions ont été proposées depuis le développement de la théorie des capacités dynamiques (Teece et al. 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Zollo et Winter, 2002 ; Winter, 2003, Teece, 2007).

Pour Teece et al (1997), dont la définition⁵⁰ fait autorité dans le champs des capacités dynamiques, ces dernières font référence à l'aptitude des entreprises à intégrer, à construire et à reconfigurer les ressources et les compétences internes et externes à l'entreprise pour, ultimement, faire face aux changements rapides et perpétuels de l'environnement dans lequel elles évoluent. Il s'agit donc de la capacité de l'entreprise à identifier une opportunité, saisir l'opportunité et à transformer les ressources et compétences organisationnelles et ainsi éviter de tomber dans le « piège des compétences » dans lequel les changement de l'environnement rendent désuets et dépassés les ressources et compétences de l'organisation. (Teece, 2007)

Winter (2003) part de l'idée selon laquelle les capacités dynamiques, décrites comme des capacités ordinaires modifiées, recrées ou étendues à la faveurs de l'interaction de l'entreprise avec son environnement, sont venues répondre aux besoins des entreprises de maitriser les effets du changement dans leurs environnement, une sorte d'approche

⁵⁰ « The firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments» (Teece et al., 1997, p. 516).

de résolution de problèmes dans le cas où l'entreprise doit entreprendre un processus d'innovation, lequel est réputé exigeant en matière de ressources.

Pour Zahra et al. (2006), les capacités dynamiques sont distinctes des capacités ordinaires (ou substantives) en ce qu'elles sont plurielles, évolutives et servent les décideurs clés de l'entreprise. Elles représentent l'habileté à reconfigurer une capacité ordinaire (développer des nouveaux produits) à la lumière des exigences de l'environnement en éternelle évolution de l'entreprise (réformer la manière dont se développent de nouveaux produits)⁵¹.

La même idée est développée dans la définition de Fan et al. (2004), à savoir que les capacités dynamiques représentent des compétences permettant à une entreprise de reconfigurer sa structure organisationnelle et ses routines afin de répondre aux défis posés par la turbulence de l'environnement. C'est à ce niveau que les auteurs parlent de méta-capacités qui contribuent à faire le lien entre cet environnement changeant et ressources et compétences requises pour y faire face.

Pour Luo (2000), les capacités dynamiques peuvent être définies comme une capacité des multinationales à créer, déployer et mettre à niveau des ressources organisationnelles intégrées et génératrices de rendement dans le but de conserver des avantages concurrentiels durables sur le marché mondial.

Parmi cette variété de définitions qui, d'une manière ou d'une autre, reviennent sur les mêmes principes, nous retiendrons celle de Teece et al. (1997) en raison de son caractère d'abord plus opérationnel, ensuite parce qu'elle renferme les étapes amont et aval du développement et de modification des capacités dynamiques.

⁵¹ Remon, 2012. P 75

Les capacités dynamiques sont alors des routines à l'origine de la création de nouvelles connaissances, de nouvelles solutions adaptées aux situations spécifiques et d'enrichir la variété de réponses possibles aux changements de l'environnement (Larouche, 2014). De cette définition, Ambrosini et Bowman (2009)⁵² reviennent sur l'état des lieux des éléments faisant consensus en matière de capacités dynamiques, en l'occurrence des processus organisationnels construits (Makadok, 2001), dépendants du sentier (Zollo et Winter, 2002) et encastés au sein de la firme (Eisenhardt et Martin, 2000).

Justement, Eisenhardt et Martin (2000), décrivent les capacités dynamiques comme des routines organisationnelles et stratégiques, des processus stables, détaillés avec des résultats prévisibles. Elles « deviennent » des capacités dynamiques, lorsqu'elles sont confrontées à des environnements subissant de rapides et de fréquentes mutations, par lesquelles les entreprises réalisent de nouvelles configurations de ressources lorsque les marchés émergent, se développent et déclinent⁵³.

Elles sont aussi analysées comme le potentiel d'une firme à résoudre systématiquement les problèmes grâce à sa capacité à reconnaître les opportunités et les menaces de son environnement et de là à prendre les décisions opportunes pour faire évoluer ses ressources en conséquence (Baretto, 2010). De façon plus explicite, les capacités dynamiques font référence aux aptitudes à apporter des changements au niveau des

⁵² Cités par Gélinas (2002)

⁵³ « (...) the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, split, evolve and die » (Eisenhardt et Martin 2000 p. 1107 cité par Pisarek 2011

produits, des processus de production, de l'échelle géographique ou encore au niveau du type de clients servis (Winter, 2003)⁵⁴

La dimension centrale revêtue par le concept de capacités dynamiques est donc la capacité à changer. Cependant, cette capacité à changer revêt un caractère routinier/répétitif et relève d'un pattern. Loin de faire dans l'improvisation, les capacités dynamiques requièrent une préparation préalable au niveau de l'organisation afin de pouvoir faire évoluer/recombinaison les ressources selon les perspectives tracées par l'évolution de l'environnement. C'est le fruit d'une dynamique apprenante (Josserand, 2007).

Enfin, force est de relever que dans un environnement turbulent et en perpétuel changement, la théorie des capacités dynamiques prend en considération cet état de fait et postule que « l'identification de nouvelles opportunités et l'organisation efficace pour en profiter sont plus importantes que la construction de barrières de position ou de barrières à l'entrée, par nature éphémères étant donné l'instabilité du marché »⁵⁵

3.2 Les caractéristiques des capacités dynamiques

Pour mieux cerner la notion de capacités dynamiques, Altintas (2005) a identifié, dans la littérature, cinq conditions nécessaires pour caractériser un processus de capacités dynamiques, à savoir :

⁵⁴ Cité par Altintas (2012)

⁵⁵ Prévot et al. « Perspectives fondées sur les ressources », In Revue Française de Gestion, N204, 2010/5

3.2.1 La récurrence du processus

Étant présentées comme la capacité à faire face au changement dans un environnement en perpétuelle évolution (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Teece, 2007) les capacités dynamiques obéissent à un processus récurrent.

3.2.2 La stabilité du processus

Les capacités dynamiques requièrent une base structurée et persistante (Zollo et Winter, 2002), dans laquelle il n'y a pas de place à l'improvisation (Winter, 2003). Cela revient à dire que pour développer des capacités dynamiques, l'entreprise doit s'y préparer en jetant les bases organisationnelles et managériales nécessaires pour identifier, saisir et reconfigurer les ressources.

3.2.3 La modification des ressources et compétences

Dans cette troisième caractéristique, l'accent est particulièrement mis sur l'impact sur les ressources et les compétences de l'organisation de la mise en œuvre d'un processus (Teece et al. 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Zollo et Winter, 2002 ; Winter, 2003, Teece, 2007)

3.2.4 Le lien entre les différentes mises en œuvre du processus

Il s'agit ici de la mise en relation entre les différentes mises en œuvre du processus (Pablo et al. 2007)⁵⁶, ou chacune doit informer, supporter ou encore modifier la subséquente, et ce en capitalisant sur les positivités et les négativités de la précédente.

⁵⁶ Cité par Altintas, 2015

3.2.5 L'amélioration de la performance organisationnelle

Cette caractéristique se trouve au niveau finalité des capacités dynamiques, à savoir l'impact du processus sur la performance organisationnelle en termes de performance, ce que Altintas (2015) relève dans la quasi-totalité des travaux consacrés aux capacités dynamiques.

De plus, dans la littérature sur les capacités dynamiques, il existe une tendance à dichotomiser les capacités dynamiques en activités orientées externe / interne: par exemple, capacité à utiliser les routines existantes pour explorer les opportunités de génération de revenus dans l'environnement en mutation par rapport à celles orientées en interne, telles que l'allocation de ressources, routines de reconfiguration et de redéploiement des ressources au sein de l'entreprise pour saisir les opportunités émergentes (Eisenhardt & Martin, 2000).

Récemment, Teece (2007), réfléchissant sur Teece et al. (1997), identifie clairement et développe les différentes caractéristiques des différentes composantes des capacités dynamiques, les plus orientées vers l'extérieur étant davantage impliquées dans la détection, la détection, l'identification, le filtrage et la calibration des opportunités de marché, et les plus orientées vers l'intérieur. Il s'agit principalement de saisir, de capitaliser et d'exploiter les opportunités au moyen de structures, procédures, conceptions et incitations internes à l'entreprise.

3.3 Les sources des capacités dynamiques

La théorie des capacités dynamiques a été bâtie autour de deux courants de pensée, à savoir l'approche évolutionniste (Nelson et Winter, 19982 ; Penrose, 1995) et l'approche managériale (Adner et Helfat, 2003 ; Teece, 2007). Ces deux approches tentent d'apporter un éclairage sur les origines des capacités dynamiques, prenant pour

acquis que ces capacités dynamiques correspondent au degré de changement ou d'évolution des capacités ordinaires de l'entreprise (Collis, 1994 ; Winter, 2003) ou encore le résultat de l'évolution des processus et des actifs ainsi que l'évolution de la dépendance de sentier (*path dependency*) de l'organisation (Tees et al.1997)

3.3.1 Les capacités dynamiques organisationnelles

Cette approche soutient que les capacités dynamiques sont ancrées dans des facteurs organisationnels notamment lorsque l'entreprise évolue et choisit de bifurquer son orientation stratégique au fil du temps en fonction des apprentissages organisationnels et des opportunités de l'environnement. Par conséquent, l'attention est portée sur les processus d'innovation et d'adaptation au milieu, et donc sur les capacités d'apprentissage et d'auto-organisation des entreprises. Les interactions permanentes entre agents dont les comportements se construisent au cours des apprentissages qui se matérialisent dans les « *routines organisationnelles* » reflétant ainsi une vision et une organisation adaptative de l'entreprise. De là, ce qui différencie une firme d'une autre serait, selon cette approche, lié à la nature des savoirs accumulés, souvent tacites et non transférables, qui contiennent des facultés d'adaptation et d'apprentissage différents et qui déterminent les trajectoires dans lesquelles ces firmes vont s'engager, illustrée dans le concept de la dépendance du sentier (*path dependency*)⁵⁷.

Selon Helfat et Peteraf (2003), un processus en trois phases retrace l'évolution des capacités dynamiques, à savoir la phase de genèse de la capacité (des individus qui fédèrent leurs efforts et leurs capacités pour mettre en œuvre une action commune), la phase de développement de la capacité (recherche de solutions alternatives) et la phase de maturité qui implique le maintien de la capacité créée et développée. Il y a lieu d'indiquer que, selon les auteurs susmentionnés, l'évolution de la capacité, par

⁵⁷ <http://theses.univlyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2000.amjmanuel&part=10108> (Mai 2019)

définition dynamique, a lieu lors de la phase de développement à travers six trajectoires : le retrait, la réduction, la réplication, le renouvellement, le redéploiement et la recombinaison.

Comme l'entreprise est assimilée à un répertoire de capacités et de connaissances, à des routines et à des compétences élevées au rang de *pattern* dans la théorie évolutionniste (Nelson et Winter, 1982), l'apprentissage devient central pour la croissance u trois mécanismes sont à l'origine de l'évolution des routines organisationnelles constitutives des capacités dynamiques : l'accumulation, l'articulation et la codification des connaissances (Zollo et Winter, 2002).

3.3.2 Les capacités dynamiques managériales

Les capacités managériales se basent sur des facteurs plutôt managériaux, dans la mesure où le manager est au centre du processus d'émergence des capacités dynamiques, à travers la mobilisation de l'expérience et de la cognition des managers et sont définie comme étant les capacités de construction, d'intégration et de reconfiguration des ressources et des compétences de l'organisation (Adner et Helfat, 2003). En effet, les capacités dynamiques managériales sont des capacités grâce auxquelles les managers construisent, intègrent et reconfigurent les ressources organisationnelles et les compétences par un processus de décision conscient (Adner et Helfat, 2003, p. 1012; Salvato 2003; Slater et al., 2006; Zahra et al., 2006; Pablo et al. 2007; Augier et Teece, 2008) fortement imprégné de leurs capacités dynamiques dans l'exercice de leur rôle d'identification, de saisie des opportunités et de reconfiguration des ressources de la firme (Teece, 2007). À ce niveau, au-delà des activités de contrôle, de supervision et d'administration, les capacités dynamiques appellent la mobilisation des fonctions stratégiques des managers (planification, organisation, décision stratégique, etc.) qualifiées de fonctions d'orchestration des actifs (*asset orchestration*) organisationnels par Teece (2007).

Aussi, force est de reconnaître que les croyances et les représentations du top management peuvent jouer un rôle crucial dans le développement des capacités dynamiques, et de là à redéfinir les limites de croissance et les opportunités de la firme (Rindova et Kotha ; 2001).

Dans cette deuxième acception, les capacités dynamiques sont associées à un processus de décision conscient qui se prête plus facilement à l'étude afin d'appréhender le processus de construction (Altintas, 2012). C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les articles empiriques sur les capacités dynamiques privilégient la lentille des sources managériales par rapport aux sources organisationnelles des capacités dynamiques.

À ce propos, Eisenhart et Martin (2000)⁵⁸ ont pu identifier quatre processus clé de développement des capacités dynamiques, en l'occurrence:

- les capacités à intégrer les ressources à travers la combinaison des expériences et des connaissances diverses des managers pour, notamment, la création et l'adaptation de produits et de services, ou encore la combinaison des différents managers fonctionnels dans la prise de décision stratégique dans l'entreprise, comme par exemple les choix relatifs à la diversification (reliée, non reliée) de l'entreprise sur le marché international
- Les capacités à reconfigurer les ressources à l'intérieur de l'entreprise à travers le l'utilisation, le transfert et la réutilisation des connaissances acquises auparavant
- La capacité à augmenter et à réduire les ressources à travers le regroupement des routines permettant aux managers et aux membres de l'organisation de construire de nouvelles connaissances

⁵⁸ Altintas (2012), page 11.

- Capacité à construire et exploiter les routines relatives aux alliances et aux acquisitions qui amènent de nouvelles ressources depuis l'environnement externe

Selon Teece (2007), les caractéristiques, ou plutôt les profils des managers sont fondamentaux pour dérouler efficacement les processus susmentionnés, notamment l'entrepreneuriat, l'intrapreneuriat, le sens aigu des affaires et certaines habiletés en matière de prévoyance et de prévision de l'évolution de l'environnement. Mais c'est à Adner et Helfat (2003) que revient le mérite d'avoir identifié trois caractéristiques fondamentales nécessaires à l'émergence des capacités dynamiques managériales : le capital managérial humain (expérience passées, connaissances acquises, aptitudes individuelles), le capital managérial social (relations sociales, réseaux d'affaires internes et externes qui peuvent conférer un certain degré d'influence) et la cognition managériale (croyances, schèmes mentaux, etc.). Il va sans dire que ces trois caractéristiques interagissent mutuellement afin de rendre l'émergence de ce type de capacités dynamiques possible.

3.4 Les trois niveaux de capacités dynamiques

Selon Teece (2007), la fonction des managers repose sur un processus en trois étapes : identifier et/ou créer de nouvelles opportunités ; saisir ces opportunités et reconfigurer les ressources. Nous retiendrons cette définition dans ce travail de recherche et ce, pour deux raisons fondamentales : d'abord parce que cette définition nous semble très et concise et que l'évolution des capacités dynamique en trois phase formalise, selon nous, très pertinemment la réalité. Ensuite, parlant de réalité, il nous semble (par instinct mais aussi au regard des études pratiques consacrées aux capacités dynamiques) plus aisé

d’embrasser la définition de Teece (2007) dans le cadre de notre recherche terrain prévu dans ce mémoire.

3.4.1 Identifier :

Le processus de déploiement des d’une capacité dynamique prend racine dans l’identification ou la création d’une opportunité, et à ce niveau, Teece (2007) insiste sur l’importance de l’information pour y parvenir. Aussi, le rôle du dirigeant y est crucial à cette étape puisqu’il lui incombe de « donner du sens » à toute l’information disponible, notamment à travers l’impulsion de l’innovation. En effet, l’analyse et l’évaluation permanente de l’environnement domestique et international dans lequel évolue l’entreprise au niveau micro et macro est un des prérequis fondamentaux d’identification et création d’opportunités au sens de la théorie des capacités dynamiques. Dans cette première étape, les activités de création, d’apprentissage et d’interprétation sont primordiales, et les traditionnelles études de marché, l’intelligence économique et l’intelligence stratégique mais aussi l’investissement et l’exploitation des données massives (*Big Data*) seraient des avenues potentielles pour cette fin, à travers le suivi et l’analyse l’évolution de la demande, la structure et la dynamique concurrentielle, les innovations technologiques, etc.

L’identification des opportunités pourrait être à l’origine du développement de nouveaux produits, de nouveaux services, de nouvelles sources de matières premières, de nouveaux marchés ou de nouvelles méthodes d’organisation de l’entreprise. Mais l’identification à elle seule ne saurait suffire, encore faut-il que cette opportunité soit saisie et exploitée adéquatement, ce que nous développerons dans le prochain point.

3.4.2 Saisir

Une fois une opportunité identifiée, l'entreprise est amenée à mobiliser ses ressources et ses compétences internes et externes pour pouvoir l'exploiter, sous forme de réponse innovante, en lien avec les attentes et les préférences des clients sur le marché (Teece, 2007). A ce niveau, il est requis que les ressources et les compétences de l'entreprise soient transformées (acquisition, accumulation et suppression des ressources au sens de Sirmon et al. 2007) en faisant intervenir le management des connaissances (acquisition, intégration, codification au sens de Zollo et Winter, 2002) qui peuvent amener la création de compétences par l'enrichissement des celles existantes ou encore à travers la création de nouvelles. L'étape de l'identification des opportunités devrait être supportée par l'investissement dans les activités de développement et de commercialisation (de produits, de services, de processus, etc.) dans le but de faire prendre à l'entreprise ses distances par rapport à la concurrence et ainsi impacter positivement la performance de l'entreprise, mais pas seulement, car ce sont les actifs et les ressources organisationnels de l'entreprise qui seraient augmentés.

3.4.3 Reconfigurer :

La saisie des opportunités et la modification des actifs et des ressources de l'entreprise intervenue dans l'étape précédente appelle une reconfiguration et la restructuration de l'organisation afin de pouvoir maintenir ou améliorer sa précédente performance. Il s'ensuit donc une sorte d'enrichissement des capacités et des compétences existantes, voire la constitution de nouvelles, à travers un mécanisme d'adaptation/accumulation dans le cadre d'un processus d'apprentissage organisationnel.

La reconfiguration ou la modification des ressources reste une question importante dans la littérature relative aux capacités dynamiques pour la constitution et pour le maintien d'un avantage compétitif, et à ce propos, la question de l'apprentissage et

l'expérience sont souvent mis en avant pour expliquer ce processus de reconfiguration (Altintas, 2015 ; Meschi et Métais, 2007 ; Zollo et Singh, 2004).

Six trajectoires ont été identifiées par Helfat et Peteraf (2003)⁵⁹, pour expliquer la modification des compétences de l'entreprise par les capacités dynamiques: (1) le retrait, (2) la réduction, (3) la réplique sur un autre marché géographique, (4) le renouvellement à travers des modifications majeures ou mineures, (5) le redéploiement sur un autre marché-produit, (6) la recombinaison avec une autre compétence.

3.5 La distinction ressources et capacités

La littérature sur la théorie des ressources fait état d'un débat sur la distinction ressources et capacité, dans le sens où certains chercheurs tendent à les considérer comme des synonymes, tandis que d'autres en appellent une distinction entre ces deux concepts. Dans le premier groupe d'auteurs, ressources et capacités sont amalgamées, et c'est la définition de Barney (1991) qui sert de référence à la présentation sous le même synonyme : valeur, rareté, inimitabilité et non substituabilité⁶⁰. Dans ce deuxième groupe d'auteurs (Grant, 1991 ; Makadok, 2001 ; Amit et Schoemaker, 1993), les ressources sont considérées comme des stocks d'actifs corporels ou incorporels (Grant, 2001) utilisés comme des intrants par les entreprises dans leurs processus de création de produits ou de services, comme par exemple la technologie, les informations, les immobilisations, etc. S'agissant des capacités, elles relèvent davantage de ressources avec ceci de particulier : elles sont spécifiques et intégrées dans l'organisation de l'entreprise, elles sont donc non transférables (Makadok, 2001) ;

⁵⁹ Cités par Altintas, 2015

⁶⁰ Prévot, Brulhart et Guieu, 2010

ou encore abstraites et générées par l'entreprise elle-même dans le but d'améliorer la productivités des autres ressources de l'entreprise (Amit et Schoemaker, 1993).

On comprend de ce débat théorique entre ces deux groupes d'auteurs que les capacités diffèrent des ressources dans la mesure où les capacités impacte sur les ressources disponibles en améliorant leur productivité, en les augmentant leur capacité à générer plus de rendement pour l'entreprise, étant que considéré que les ressources peuvent être échangées ou transférées à l'extérieur des frontières organisationnelles. Autrement présenté, le seul fait de disposer de ressources (toutes les entreprises en ont, plus ou moins différemment) est une condition nécessaires mais non suffisante pour garantir à l'entreprise une certaine performance compétitive. Encore faut-il que ces ressources soient optimisées, transformées en sources d'avantage concurrentiel par ces mêmes capacités qui sont fortement tacites et intégrées dans l'organisation, donc difficilement imitables et non transférables.

Dans ce troisième chapitre, nous avons mis en exergue les caractéristiques fondamentales et le processus de développement des capacités dynamiques, à savoir identifier, saisir et reconfigurer des capacités et des compétences. Dans ce qui suit, nous allons analyser comment ces capacités dynamiques agissent sur la relations entre l'innovation et l'internationalisation.

CHAPITRE IV

INTERNATIONALISATION ET INNOVATION : ANALYSE PAR LA THÉORIE DES CAPACITÉS DYNAMIQUES

Dans ce chapitre, on va tenter de mettre en lumière en quoi les capacités dynamiques interviennent dans la relation entre l'innovation et l'internationalisation. Nous tenterons de faire un éclairage théorique sur le fonctionnement de la théorie des capacités dynamiques en ce qui a trait à l'identification, la saisie et la reconfiguration des ressources.

Dans le cadre de notre analyse, mobilisons les capacités dynamiques orientées vers l'extérieur et vers l'intérieur de l'entreprise, en raison de l'orientation de notre problématique de recherche qui, rappelons-le, s'intéresse à la compréhension de la nature de la relation entre l'internationalisation et l'innovation. Les capacités orientées vers l'extérieur sont davantage mobilisées dans la détection, l'identification et le

filtrage des opportunités du marché. Les capacités orientées vers l'intérieur de l'organisation renvoient à la mobilisation des structures, des procédures ainsi que des mécanismes d'incitations internes de l'entreprise pour identifier, saisir et exploiter les opportunités en matière d'internationalisation, d'innovation et vice versa. Si les premières sont centrales dans la reconnaissance des opportunités (capacité à identifier), les secondes sont importantes pour saisir et reconfigurer les capacités et les ressources de l'entreprise

4.1 Internationalisation- innovation : revue de la littérature

Traditionnellement considérées comme des choix alternatifs, l'innovation et l'internationalisation sont aujourd'hui reconnues comme les deux sources majeures de la croissance (Halilem, Amara & Landry ; 2013) voire de la survie (Pla-Barber, Alegre ; 2007) de l'entreprise.

L'exploitation de la littérature traitant des relations entre internationalisation et innovation a permis d'identifier deux principales approches : une première approche qui soutient que l'internationalisation favorise l'innovation (Pla-Barber, Alegre, 2007 ; Frenz & Ietto-Gillies ; 2007, Wu, Chen & Jiao ; 2015), tandis qu'une deuxième suggère que l'innovation augmente les opportunités d'internationalisation (Kotabe, Dunlap-Hinkler, Parente, & Mishra ,2007 ; Guan & Ma,2003 ; Cirera, Marin & Markwald, 2015 ; Massao Oura, Novaes Zilber & Luis Lopes ; 2015).

Frenz & Ietto-Gillies (2007) considèrent, contrairement aux enseignements de la théorie traditionnelle du cycle de vie du produit (Hirsch, 1965 ; Vernon, 1966) que l'innovation est endogène (Cantwell, 1989), et que les entreprises internationalisées peuvent innover à travers la transmission de l'information depuis les filiales internationales vers l'entreprise, et vice versa lorsque certaines conditions sont réunies (structure organisationnelle décentralisée, autonomie des filiales, etc.). Dans leur recherche, les auteurs ont démontré que les entreprises qui appartiennent à des groupes,

notamment des firmes multinationales, ont une plus forte propension à innover par rapport à celles qui sont indépendantes ou qui appartiennent à des entreprises locales ou nationales. *Wu, Chen & Jiao (2015)* abondent dans la même perspective : la diversification internationale permet à l'entreprise d'accéder à des ressources technologiques qui ne sont pas disponibles sur le marché domestique (Hitt et al., 1997 ; Kafouros, Buckley, Sharp, & Wang, 2008; Li et al., 2012)⁶¹, en même temps qu'elle lui permet d'en connaître davantage sur les clients, fournisseurs, concurrents ou encore les partenaires (Hitt et al., 1997; Zahra, Ireland, & Hitt, 2000; Salomon & Shaver, 2005; Li et al., 2012)⁶² et de là à améliorer la propension de l'entreprise à innover. En interrogeant le processus de transformation des ressources et des apprentissages réalisés en innovations performantes, les auteurs ont conclu à l'existence d'une relation vérifiée entre la diversification internationale et l'innovation, partiellement reliée à la capacité de l'entreprise à reconnaître et à capitaliser des opportunités dans la perspective de réaliser des innovations supérieures

Par ailleurs, l'innovation est aussi analysée comme un déterminant d'internationalisation ; *Guan & Ma (2003)* ont voulu expliquer les liens entre la capacités d'innovation et l'internationalisation de l'entreprise, notamment à travers l'exportation. Partant du constat selon lequel la recherche consacrée au comportement d'exportation est expliquée à travers des critères structurels, managériaux et processuels (Bonaccorsi, 1992 ; Sterlacchini, 1999)⁶³, et que les études qui ont été menées à ce sujet (Hirsch & Bijaoui, 1985 ; Willmore, 1992 ; Ito & Pucik, 1993 ;

⁶¹ Cités par Wu, Chen & Jiao, 2015

⁶² Cités par Wu, Chen & Jiao, 2015

⁶³ Cités par Guan et Ma, 2003

Kumar & Siddharthan, 1994 ; Lefebv et al, 1998 ; Wakelin, 1998)⁶⁴ étant fortement orientées vers la recherche des implications de la R&D, de la taille et des actifs de la firme, les auteurs interrogent le rôle de la capacité d'innovation et les ressources de l'entreprise dans la perspective d'exportation. Ils en concluent l'existence d'une corrélation positive entre capacités d'innovation et exportation de l'entreprise. *Cirera, Marin & Markwald (2015)*, abondent dans le même sens, à travers une étude consacrée aux déterminants internes à l'entreprise dans la diversification des exportations, adressent deux critiques aux recherches consacrées au rôle de l'innovation dans l'internationalisation par l'exportation. D'une part l'amalgame nourrit entre les produits existants et les nouveaux produits (diversification) sur de nouveaux marchés. D'autre part le fait d'expliquer l'internationalisation des firmes principalement sur la base de l'accès aux ressources (naturelles et technologiques), moins sur la base du potentiel d'innovation des entreprises en tant que tel.

Dans la même lignée, *Pla-Barber & Alegre (2007)* considèrent que l'innovation constitue une source d'avantage concurrentiel et que c'est un déterminant important dans le contexte actuel globalisé. En posant que la performance de l'internationalisation doit être analysée avec des facteurs internes, auparavant concentrés dans paramètres structurels et managériaux, les auteurs étudient l'impact de l'innovation sur l'intensité de l'exportation. Les auteurs démontrent le lien entre innovation et exportation, particulièrement lorsque les ressources critiques de l'entreprise concernent les technologies de pointe.

Massao Oura, Novaes Zilber & Luis Lopes (2015) s'inscrivent dans la même perspective en admettant que l'innovation influence la performance à l'exportation des entreprises, tout particulièrement à travers les dimensions capacités d'innovation et

⁶⁴ Cités par Guan et Ma, 2003

expérience de celles-ci à l'international. En analysant un échantillon de PME brésiliennes, ils concluent à l'existence d'un lien positif entre les capacités d'innovation et l'exportation, mais beaucoup plus entre l'expérience internationale de l'entreprise et l'exportation.

Remon (2012) met en évidence l'importance de l'innovation organisationnelle, au-delà de l'innovation technologique (Produit, Processus), comme préalable à des stratégies d'internationalisation réussies. Qu'elle soit en mode réactif (l'innovation débute par des savoirs externes) ou proactif (l'innovation débute par des savoirs internes) pour identifier (*sense*) les occasions d'affaires, il n'en demeure pas moins important que les entreprises doivent savoir les saisir (*seize*) et les gérer (*manage*) dans une double perspective : d'une part savoir négocier les asymétries inter-organisationnelles dans une perspective d'internationalisation et, conséquemment, reconfigurer la dimension organisationnelle et insuffler des dynamiques nouvelles afin d'y parvenir.

Par ailleurs, l'analyse de l'internationalisation des entreprises fait appel à deux séries de facteurs déterminants : les facteurs externes (politiques publiques, structure de marché, taux de change, barrière à l'exportation...) et les facteurs internes (taille, innovation, expérience internationale). Au niveau externe, des avancées significatives ont été réalisées (Johanson & Mattson, 1988 ; Madsen & Servais, 1997 ; Zhao & Shaoming, 2002), alors qu'au niveau interne, les recherches aboutissent à des résultats mitigés selon les contextes et les secteurs étudiés (Rodriguez & Rodriguez ; 2005).

Au niveau théorique, la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Conner, 1991) est le corpus le plus mobilisé dans le domaine du management stratégique lorsqu'on privilégie l'étude des facteurs internes (Métais, 2004 ; Foss et Ishikawa, 2007) dans l'étude des relations entre l'internationalisation et l'innovation des entreprises, notamment avec ses sous branches visant l'exploration des concepts fondamentaux de connaissance et de compétence : RBV (Ressource based View), CD

(Dynamic Capabilities), KBV (Knowledge-Based Theory) et CBV (Competence-Based View).

Au niveau empirique, les travaux réalisés jusqu'à maintenant adoptent une posture de recherche hypothético-déductive, appliquées à des secteurs d'activités (Guan & Ma, 2003), à des types particuliers d'entreprises (les firmes multinationales) (Pla-Barber, Alegre ; 2007) ou encore à des pays selon leur niveau de développement (Massao Oura, Novaes Zilber & Luis Lopes, 2015 ; Guan & Ma, 2003) avec des conclusions et des résultats souvent mitigés, voire contradictoires. Il serait donc difficile de s'appuyer sur ces travaux pour extrapoler ces résultats pour en faire un modèle de lecture global qui s'applique aux situations d'affaires impliquant Innovation et Internationalisation comme concepts de base.

Devant cet état de fait, nous nous proposons de contribuer à la compréhension des interrelations Innovation-Internationalisation à travers la théorie des capacités dynamiques. Le choix de cette dernière est motivé par son aspect dynamique (contrairement à la RBV qui est statique) et qu'elle intègre mieux l'évolution perpétuelle de l'environnement de l'entreprise, imposant à cette dernière une adaptation continue de ses façons de faire, de ses ressources et de leur combinaison dans la perspective de la recherche de la performance, notamment celles qui sont articulées à l'innovation : les routines, les connaissances et les compétences.

Par ailleurs, il nous a été donné de constater que les chercheurs se focalisent soit sur l'éclairage de la théorie des ressources sur l'innovation (Wu, Chen & Jiao ; 2015) soit sur son éclairage sur l'internationalisation (Guan & Ma, 2003 ; Massao Oura, Novaes Zilber & Luis Lopes ; 2015). Il reste que la relation entre ces trois concepts mis en ensemble dans le cadre d'une recherche serait intéressante à explorer dans la mesure où elle va permettre de faire la lumière sur les interactions et les influences réciproques.

4.2 Internationalisation-innovation : la transformation/reconfiguration des ressources

Les entreprises internationalisées opèrent dans des pays étrangers selon plusieurs modalités, allant du commerce aux des investissements directs étrangers (IDE) en passant par la concession de licences, la franchise, la sous-traitance et les coentreprises, à l'origine du tissage d'un réseau de liens variés dans le marché international.

L'internationalisation permet d'accéder aux atouts complémentaires, aux idées innovantes et aux technologies développées par leurs homologues étrangères sur les marchés mondiaux, car elles sont exposées à des idées nouvelles et diverses issues de multiples perspectives de marché et de culture (Hitt et al., 1997; Zahra et al., 2000; Li et al., 2012). De la même manière, les entreprises internationalisées peuvent établir des liens de communication avec leurs partenaires étrangers et ainsi rendre plus potentiel le transfert de technologies, de connaissances tacites, de savoir-faire, et de toute autre information utile pour l'innovation.

Après être entrées sur des marchés étrangers, les entreprises peuvent avoir accès à des ressources et ainsi profiter des opportunités d'apprentissage pour renforcer leurs capacités d'innovation. En effet, l'accès à des ressources, au sens large, non disponibles sur le marché domestique incite à rechercher des nouvelles méthodes de travail, de nouveaux processus, de nouvelles organisations ou encore de nouveaux produits impactant ainsi positivement sur l'innovation ((Hitt et al., 1997; Kafouros, et al., 2008; Li et al., 2012). Certains auteurs vont même jusqu'à considérer que les entreprises présentes sur le plan international peuvent utiliser la plus large gamme de ressources disponibles, et qui sont souvent inaccessibles aux entreprises nationales (Kafouros et al., 2008). D'autres encore soutiennent que les entreprises opérant sur les marchés internationaux sont tellement soumises à une pression concurrentielle supérieure à celle des marchés nationaux, qu'elles ont tendance à intensifier leur recherche de ressources

innovantes et à investir davantage pour renforcer leur capacité d'innovation (Li et al., 2012). Dans le même ordre d'idées, Villar et al. (2013) soutiennent que les entreprises présentes sur le marché international recourent à ce qu'ils appellent « *l'exploration* » dans différents contextes institutionnels, socioculturels et économiques, où les responsables des exportations n'ont aucune connaissance expérientielle et ne perçoivent pas la différence entre le marché cible et le marché intérieur. Une fois que l'entreprise a pris l'habitude de mener des opérations à l'étranger, l'apprentissage par « *l'exploitation* » dépend de l'accumulation de connaissances issue de l'expérience internationale, et l'internationalisation exploratoire concerne la capacité d'une entreprise à acquérir de nouvelles formes de connaissances utiles et pertinentes pour innover.

Le modèle classique de l'innovation centralisé développé par la théorie du cycle de vie du produit (Vernon, 1966) avait peu à peu laissé place à une logique décentralisée des activités d'innovation, notamment à travers l'interaction entre les filiales de l'entreprise et le siège de la société mère, entre les filiales et leurs environnements culturels respectifs et entre les modalités d'innovation de l'entreprise elle-même et celles des pays dans lesquelles cette dernière possède des filiales. Cette perspective de l'innovation (à travers l'internationalisation) a été notamment accentuée par les développements subséquents en termes de mécanismes de transmission de l'information et l'accessibilité au savoir (TIC), l'évolution des modes de présence des entreprises à l'international (de l'exportation à l'investissement direct étranger, en passant par les formes partenariales) ainsi que la libéralisation/déréglementation des marchés.

Pour Wu et al. (2016), l'internationalisation de l'entreprise favorise la création de capacités dynamiques qui, par la suite, impactent positivement la performance de l'entreprise en matière d'innovation, à travers des mécanismes d'accumulation des ressources. Dans la même lignée, Zahra et al. (2000) et Salomon et Jin, (2010) montrent

que les entreprises davantage internationalisées ont plus de possibilités d'apprendre des idées nouvelles et diverses depuis les clients, les fournisseurs les concurrents et les partenaires étrangers avec lesquels elles entretiennent des relations d'affaires, ce qui en soi est source d'accroissement de la capacité d'innovation de l'entreprise.

4.2.1 Les mécanismes de diffusion des connaissances

Tous ces réseaux créent en fait un potentiel d'acquisition de connaissances et d'innovation dans des environnements divers, dont la diffusion se fait à travers des mouvements de produits, matériels et actifs, corporels ou intangibles, ou via la mobilité des ressources humaines. Nous avons pu recenser trois types de réseaux de diffusion, à savoir les réseaux internes et externes, la collaboration avec d'autres acteurs et les collaborations transfrontalières ;

-Le réseau interne et externes : Les réseaux internes sont constitués du siège et des filiales de l'entreprise et peuvent s'étendre sur plusieurs pays. Dans les entreprises organisées en unités d'affaires à l'international ou chacune a la possibilité d'apprendre du contexte économique et du système d'innovation du pays dans lequel elle est présente, puis l'information absorbée est transmise à d'autres unités ou départements de l'organisation afin d'être exploitée selon sa pertinence et son potentiel d'entraîner une innovation. Ces réseaux, associés à l'utilisation des TIC, facilitent la généralisation et le transfert des connaissances développées pour un contexte / environnement spécifique et ainsi aider à transférer ces connaissances et l'innovation à travers l'entreprise (Marion Frenz et al, 2012 Castellani et Zanfei, 2004, 2006; Frenz et al., 2005; Frenz et Ietto-Gillies, 2007, 2009 Zahra, Ireland et Hitt, 2000) . En effet, toutes les unités / entreprises faisant partie d'une entreprise multinationale font automatiquement partie d'un groupe et que le réseau interne du groupe facilite le processus d'acquisition de connaissances (dans les différentes localités dans lesquelles les unités opèrent) et leur transfert d'unité à l'autre.

Les réseaux externes émergent des liens commerciaux entre les filiales de l'entreprise et d'autres unités d'affaires indépendantes, et c'est le contact avec différents environnements (culturels, réglementaires, socio-économiques, ...) qui peuvent contribuer au renforcement des capacités d'innovation de l'entreprise. Les filiales de l'entreprise peuvent être à l'origine de la création/développement des réseaux externes (avec des clients, des fournisseurs, des intermédiaires, des universités, centres de recherches, etc.), formellement ou informellement, mènent à la constitution de réseaux externes, facilitent le transfert de connaissances entre l'environnement local et l'entreprise elle-même. Par conséquent, faire partie d'une entreprise multinationale peut accroître le potentiel d'innovation de l'entreprise et de chacune des filiales qui la composent, au-delà du fait que les filiales appartiennent à une même entreprise.

Cependant, il faut aussi compter avec la culture de la société en termes d'impact sur les connaissances et les échanges de connaissances. Zander (2002) - à travers une étude de la société ABB - analyse l'impact de l'histoire de la société et de ses modes et processus d'internationalisation sur la culture et sur l'organisation de la société elle-même et, à travers eux, sur son potentiel d'innovation

-La collaboration avec d'autres acteurs : Outre l'acquisition de capacités d'innovation via les réseaux internes et externes, les entreprises internationalisées peuvent compter sur les relations d'affaires qu'elles entretiennent avec d'autres acteurs. Le commerce contribue à l'acquisition de capacités d'innovation en exposant les entreprises nationales aux besoins de clients étrangers ou à leurs nouveaux produits et processus. Les importations renforcent l'innovation d'un pays potentiel lorsque des connaissances technologiques pertinentes sont intégrées aux machines et équipements. Outre les connaissances incorporées et codifiées, les mouvements internationaux de main-d'œuvre hautement qualifiée dont certains se font au niveau interne vers les sociétés

transnationales, sont des mécanismes essentiels pour le transfert de connaissances et d'innovation (Salt, 1997)⁶⁵

-Les collaborations transfrontalières : Ce troisième mécanisme de diffusion intègre les autres parties prenantes autour des quelle l'entreprise dans son environnement international, telles que les institutions académiques (universités, centres de recherches) ou encore des chercheurs individuels qui peuvent contribuer au renforcement de ses capacités d'innovation, indiquant ainsi l'existence de liens causalité potentiels entre l'internationalisation et l'innovation (Filipetti, Ietto-Ghilis et Franz, 2011).

4.3 Les phases des capacités dynamiques

Trois phases caractérisent le processus de développement des capacités dynamiques, à savoir identifier, saisir et reconfigurer

4.3.1 Identifier

la phase d'identification implique d'analyser l'environnement externe et de reconnaître les opportunités commerciales, de comprendre le potentiel et les limites du stock de ressources interne, ainsi que d'aligner et de faire correspondre le stock de ressources aux lignes d'opportunités (Liao, Kickul et Ma, 2009). Cela correspond pour une entreprise à mobiliser les capacités dynamiques orientées vers l'extérieur telles que les systèmes d'information et de gestion, l'intelligence d'affaires, les systèmes de veille technologique et concurrentielle, les réseaux de partenaires impliqués dans le cadre de l'innovation ouverte, les systèmes de gestion de la relation client, etc.

⁶⁵ Cité par Filipetti, Ietto-Ghilis et Franz (2011)

En pratique, la première véritable étape du processus d'internationalisation des PME consiste généralement à exporter (Jones, 2001). Étant donné que l'activité d'exportation génère également des avantages pour le processus d'apprentissage de l'entreprise (Crespi, et al. 2008), le développement de pratiques de codification, de stockage et d'utilisation des connaissances de base et spécifiques sur les marchés étrangers devient donc une tâche de premier ordre (Villar et al.2013).

Étant donné que les entreprises sont de plus en plus confrontées aux défis de la mondialisation et aux changements technologiques, il est essentiel pour sa compétitivité et sa survie de posséder des capacités en matière d'innovation (Selnes & Sallis, 2003).

Posséder des capacités d'innovation est certes un important composant de la valeur ajoutée créée par l'entreprise tout le long de la chaîne de valeur technologique, encore faut-il que l'entreprise puisse disposer de capacités en matière de marketing (Tsai & Eisingerich, 2010). L'idée dans ce contexte étant que les entreprises utilisent les routines pour collecter, traiter et interpréter les informations sur les marchés d'exportation, ainsi que pour distribuer les informations pertinentes aux décideurs en matière d'exportation. Et puisque les connaissances relatives au marché sont hautement périssables, la croissance de l'internationalisation de l'entreprise dépend fortement de son potentiel d'organisation et de gestion des capacités marketing (Morgan, 201 ; Grant, 1996). En effet, les capacités marketing jouent un rôle hautement plausible en ce sens que tout le processus de création et de développement de nouveaux produits repose sur la capacité à identifier et à exploiter avec justesse des informations vitales sur les clients, les concurrents, les tendances du marché, etc.

4.3.2 Saisir

La possession de l'information et l'identification des opportunités sur les marchés étrangers dans lesquels l'entreprise est présente, intervenue dans l'étape précédente,

sont une condition nécessaire mais non suffisante pour innover. En effet, la constitution d'avantages concurrentiels inimitables et durables pour l'entreprise appelle la transformation de ces ressources (informationnelles ou autres) en produits ou services supérieurs à ceux des concurrents (Amit & Schoemaker, 1993; Grant, 1991; Makadok, 2001)⁶⁶.

Cela est d'autant vrai que l'environnement des affaires international est caractérisé par des changements rapides et imprévisibles, une concurrence de plus en plus intense et en mutation continue. À ce propos, saisir les opportunités à travers le développement de compétences en matière d'innovation devient une condition centrale de performance, voire de survie.

La capacité à reconnaître les opportunités désigne la capacité d'une entreprise à identifier et à acquérir des connaissances générées à par d'autres sur le marché international et qui sont essentielles à son innovation.

A ce niveau des capacités dynamiques, la capacité d'exploiter les opportunités d'innovation, par le déploiement des ressources internes (capacités dynamiques orientées vers l'intérieur) telles que les structures de recherche et développement, de marketing (les bureaux des études), de production (bureau des méthodes, d'ordonnancement), etc. sont à mobiliser afin de permettre à l'entreprise de réellement exploiter les opportunités potentielles sous formes d'innovations. En agissant ainsi, la génération d'informations externes fera l'objet de nombreuses options de lectures et

⁶⁶ Cités par Wu et al., 2016

d'interprétations, favorisant ainsi une richesse et une variété de perspectives de création et d'adaptation des produits actuels.

En effet, intégrer des ressources externes et internes peut permettre de surmonter les pièges et les rigidités des compétences en répondant adéquatement aux demandes des clients, en influençant positivement sur la qualité des produits, etc.

4.3.3 Reconfigurer

Ce troisième niveau considère les capacités dynamiques comme les capacités d'une entreprise à configurer et reconfigurer son stock de ressources, de le déployer et de le redéployer afin de saisir et d'exploiter les opportunités changeantes, *ex-post*.

Pour Teece et al. (1997), les capacités dynamiques sont celles qui permettent de générer des capacités de seconde génération. Elles deviennent ainsi un canal permettant à l'entreprise de créer et de modifier systématiquement leurs routines en matière d'exploitation afin d'améliorer leur connaissance du marché international qui, à son tour, va servir de base à l'innovation (Villar et Al. 2013).

En effet, en pénétrant sur un marché international, les entreprises construisent et développent les compétences, les routines, les connaissances et les procédures appropriées pour l'identification des informations utiles, renforçant ainsi leur capacité à reconnaître les opportunités d'innovation. Autrement dit, une fois qu'une nouvelle opportunité présente sur le marché international est détectée, elle doit être « traitée » par le biais de nouveaux produits, processus ou services impliquant la combinaison et le redéploiement de ressources.

Cela est d'autant important lorsque l'entreprise internationalisée fait face à des clients exigeant en matière de rapport qualité/prix, mais aussi à la concurrence locale et à des rivaux internationaux, et pour rester viables, les ces entreprises doivent intensifier leur

recherche d'avantage concurrentiel en innovant et en adaptant leurs produits au marché international (Li et al., 2012).

Ce troisième niveau de capacités dynamiques renvoie à la capacité de l'entreprise de combiner, coordonner, transformer et réaffecter les ressources existantes, y compris les ressources internes et externes, (Wu, 2006, 2007) pour pouvoir rester active dans le domaine de l'innovation, car après avoir développé une forte capacité à identifier les opportunités, l'entreprise est à même de pouvoir obtenir les informations utiles en matière d'innovation, notamment en ayant une attitude collaborative et ouverte au niveau de toute l'organisation et/ou des parties prenantes de son environnement.

La reconfiguration des ressources et la restructuration de l'organisation à la suite de l'identification et de la saisie d'une opportunités de développer une innovation a pour effet de rendre l'entreprise plus agile et plus encline à réagir plus rapidement que les concurrents pour comprendre et suivre l'évolution de la demande et de la technologie. Une telle reconfiguration aligne et adapte de manière opportune l'entreprise à son environnement, crée une sorte d'apprentissage des processus permettant de capturer la valeur client dans un environnement international compétitif.

4.4 Innovation-Internationalisation : la transformation/reconfiguration des ressources en internationalisation

Du point de vue de la théorie des ressources (Barney, 1991; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984) la création et le maintien d'un avantage concurrentiel repose sur la disposition de ressources et de capacités stratégiques. Parmi les ressources stratégiques, les ressources technologiques revêtent une importance particulière, car elles confèrent à l'entreprise une capacité potentielle à innover et de là à distinguer l'entreprise du reste de la concurrence, notamment à travers les stratégies de différenciation, une des bases d'appui de la compétitivité de l'entreprise sur les marchés internationaux (Rodriguez

et Rodriguez, 2004). Elles constituent aussi, au moyen d'innovations de produits, permettant à l'entreprise de personnaliser ses produits en fonction des besoins de ses clients, de plus en plus segmentés, ou de développer des produits de qualité supérieure.

La littérature suggère que l'innovation au sein de la firme facilite l'internationalisation des entreprises nées globales (Knight & Cavusgil, 2004; Madsen & Servais, 1997; Rennie, 1993), elle devrait même être mise au centre de toutes tentatives à cet effet, et ce quelque soit le secteur d'activité dans lequel l'entreprise évolue (Weerawardena et al. 2007)⁶⁷. Ces derniers soutiennent également que la connaissance du marché international est une condition nécessaire (mais non suffisante) pour développer des innovations (de niche) destinées à être commercialisées simultanément dans plusieurs marchés et ce dès les premiers stades de l'internationalisation de l'entreprise née globale.

Pour Luo (2000), les capacités dynamiques jouent un rôle important dans le développement international de l'entreprise, et ce qu'il s'agisse de capacités technologique (pour mettre au point des produits ou des services à forte intensité technologique) qui jouent un rôle déterminant dans la création dans la configuration de la connaissance ou de capacités marketing (pour accéder à des marchés de niche à l'international).

Les capacités technologiques sont essentiellement articulées autour du système de gestion des connaissances qui prennent en charge la création, le transfert et l'application de ces connaissances dans des processus pouvant conduire à l'innovation,

⁶⁷ J. Weerawardena et al. / *Journal of World Business* 42 (2007) 294–306

puis de là à impacter positivement sur la performance de l'internationalisation de l'entreprise.

L'impact de la capacité marketing sur la performance de l'innovation a été établi dans la littérature (Ren et al. 2015), les entreprises agissant sur la base de leur connaissance du marché sont plus à même d'exploiter de nouvelles opportunités, notamment en innovant, puis de là à encore rendre leur internationalisation plus probable. Cette même capacité marketing réfère globalement à l'intelligence d'affaire en matière d'identification et d'exploitation de l'information commerciale pour enclencher, améliorer et mettre à jour les processus d'innovations de l'entreprise.

Grant (1996) met en évidence le rôle de l'intégration des connaissances dans le cadre du processus d'internationalisation à travers justement la capacité d'intégration. Gebauer, Worch et Truffer (2011) et Remon (2012) avancent le concept de capacités d'absorption des connaissances⁶⁸ externes (dans le cadre de l'innovation ouverte) à l'entreprise pour expliquer le processus d'innovation de l'entreprise. En effet, l'approche par les capacités dynamiques d'absorption, basée sur l'exploration, l'assimilation, la transformation et l'exploitation des connaissances externes aide l'entreprise à convertir les connaissances externes en innovations (Lichtenthaler, 2009) de produits ou de services, mais aussi de l'innovation stratégique : remodeler le modèle d'affaires de l'entreprise, ouvrir de nouveaux marchés, et améliorer de façon dont les besoins des client est satisfaite. La capacité d'absorption est présentée sous deux facettes par Zahra et George (2002) : la capacité d'absorption potentielle (qui consiste à identifier et à acquérir des connaissances générées par l'environnement extérieur) et

68

la capacité d'absorption réalisée (en lien avec la transformation et l'exploitation de la connaissance à des fins commerciales).

Dans notre conception, nous considérons que les capacités dynamiques comme des routines à travers lesquelles l'entreprise apprend de différentes sources (marché actuel, réseau de relations, etc.) et de là être en mesure d'innover. C'est justement cette innovation qui va servir à enclencher le processus d'internationalisation de l'entreprise

4.4.1 Identifier

Il est établi dans la littérature que les activités de recherche et de développement peuvent amener à la génération de nouvelles informations, elles même source de développement de nouveaux produits ou de nouveaux processus. Nous pouvons mobiliser dans la phase d'identification des capacités dynamiques le concept de « *learning advantage* » développé par Autio et al. (2000) qui rend les entreprises plus flexibles pour acquérir les connaissances supplémentaires essentielles à leurs activités d'innovation.

Nous pouvons faire un parallèle entre la capacité à identifier et la capacité exploratoire développée par Villar et al. (2013), selon laquelle, qui fait référence au déploiement des connaissances existantes sur les produits, les marchés étrangers mais aussi capacités existantes. Ces compétences exploratoires sont extrêmement importantes pour développer de nouveaux produits ou de nouveaux marchés à l'international.

4.4.2 Saisir

Les capacités dynamiques en matière d'innovation englobent tout ce qui a trait à la capacité d'assimilation et d'exploitation des informations existantes pour être en mesure de développer des innovations qui, elles, seraient commercialisées sur le marché international.

La capacité de l'entreprise à développer des innovations à travers les efforts de R&D peut être traitée sous le concept de capacité d'absorption (Cohen et Levinthal, 1990) : l'activité de R&D de l'entreprise peut non seulement contribuer à générer de nouvelles innovations, mais aussi à améliorer la capacité de l'entreprise à assimiler et à exploiter les informations existantes.

Certains auteurs⁶⁹ suggèrent en effet que la capacité d'innover qui peut impacter positivement sur la propension de l'entreprise à se développer à l'international (Zhao et Li, 1997) surtout si ces activités d'innovations sont organisées et déployées dans le cadre de l'innovation ouverte (Kafouros, 2009).

4.4.3 Reconfigurer

Les deux précédentes étapes des capacités dynamiques permettent respectivement d'identifier des opportunités et de les exploiter dans le cadre d'une innovation. Dans l'étape de reconfiguration, il est attendu que l'entreprise puisse revoir, améliorer ou ajuster ses façons de faire et ses processus d'innovation, étant donné qu'elle a acquis une certaine « expérience » de laquelle elle a appris un peu plus. La reconfiguration renvoie donc à au développement de routines et de capacités lui permettant d'identifier, de saisir et de reconfigurer une fois de plus ses processus d'innovation afin de mieux

⁶⁹ Voir section innovation-internationalisation pour les auteurs et leurs contributions respectives

satisfaire les besoins de ses clients sur les marchés internationaux (Villar et al. 2013). Il s'agit donc fondamentalement de développer des capacités dynamiques pour acquérir de nouvelles compétences, technologies et méthodes pour un apprentissage efficace, afin de reconfigurer, de façon permanente, leur base de connaissances à l'exportation qui, elle, renforce la croissance par internationalisation de l'entreprise puisqu'elles contribuent, potentiellement, à innover. C'est ce que Villar et al. (2013) qualifient de compétences d'exploitation qui réfère au processus d'augmentation et d'extension des actifs internes existants, à travers l'adaptation des compétences de l'organisation à l'évolution de l'environnement étranger.

Liu et Hsu (2004)⁷⁰ concluent que les capacités dynamiques sont les routines organisationnelles et des antécédents stratégiques selon lesquelles les gestionnaires modifient leur base de ressources - acquièrent et dépensent des ressources, les intégrer ensemble et les recombinaison - pour générer de nouvelles stratégies créatrices de valeur

4.5 La relation bidirectionnelle et les capacités dynamiques

Dans des conditions de marché turbulentes, les entreprises exportatrices qui s'éloignent des bases de connaissances existantes et qui recherchent de nouvelles connaissances et opportunités sur le marché sont plus en mesure d'identifier les nouvelles tendances (Hughes, Hughes, Martin, Morgan et Robson, 2010; Kudsen & Madsen, 2002; Lisboa, Skarmeas et Lages, 2013; Morgan, Katsikeas et Vorhies, 2012⁷¹) qui serviront de base

⁷⁰ Citant Eisenhardt et Martin, 2000, p. 1107.

⁷¹ Cités par Villar et al. 2013

première à l'innovation. Comme dans un cycle de relations de type cercle vertueux, cette même innovation pourrait être à l'origine de l'identification de nouveaux marchés géographiques dans lesquelles cette innovation serait commercialisée et ainsi de suite.

Dans ce contexte, l'entreprise évolue au gré des développements et de processus d'internationalisation et d'innovation, une sorte de vases communicant qui s'alimentent mutuellement. C'est ce que peut illustrer d'une certaine manière le processus d'apprentissage en double boucle : quand une entreprise évolue depuis un certain temps dans un secteur mature, ses bases de capacités et de connaissances sont assez solides, mais l'évolution de son environnement les rend vite obsolètes, d'où l'intérêt pour elle de s'inspirer de son internationalisation pour innover et ses innovations pour s'internationaliser. En effet, les capacités dynamiques organisationnelles, managériales en général et les capacités dynamiques de gestion des connaissances sont intéressantes à exploiter pour permettre l'ajustement constant des ressources sur la base d'un processus d'adaptation permanent.

Santos et al (2004) considèrent que l'entreprise a tout intérêt à combiner savoir-faire technique (innovation) et expertise de marché (internationalisation) pour être à même de renouveler constamment ses ressources et ses compétences et ainsi être en mesure de s'adapter aux évolutions de son environnement. Là encore on est dans une perspective de relation bidirectionnelle, en ce sens que l'internationalisation et l'innovation s'alimentent mutuellement pour créer, saisir et reconfigurer les ressources et les compétences de l'entreprise.

4.5.1 Les capacités dynamiques organisationnelles et managériales : le lien avec l'internationalisation et l'innovation

Comme nous avons construit sur la base de la distinction entre capacités dynamiques managériales et les capacités dynamiques organisationnelles, l'analyse de l'interrelation avec les perspectives internationalisation et innovation s'avère utile pour aider à comprendre davantage sur l'orientation de la relation. D'ailleurs, Teece (2007) fait remarquer que le succès d'une entreprise ne saurait se limiter à la proactivité de sa R&D, à travers l'introduction de nouveaux produits, services ou processus sur le marché, encore faut-il que ce type cette proactivité puisse être étendue aux dimensions organisationnelles et managériales afin qu'elle puisse réaliser des scores positifs en matière de performance et ainsi se maintenir ou développer sa présence sur le marché⁷².

- *les capacités dynamiques managériales et le lien avec l'innovation et l'internationalisation* : Les entreprises qui détiennent de fortes capacités dynamiques sont résolument entrepreneuriales, dans le sens qu'elles misent beaucoup sur les capacités dynamiques managériales, non seulement pour répondre aux exigences évolutives de leur environnement en s'adaptant à celui-ci, mais aussi et surtout pour l'influencer en adoptant un comportement de type proactif (Tees, 2007).

Cette proactivité serait rendue possible grâce aux collaborations avec d'autres entreprises et institutions, notamment dans des projets de création et d'adaptation de produit et services, mais aussi au niveau des autres dimensions de l'innovation en l'occurrence organisationnelle, modèle d'affaires, processus, et l'innovation technologique

⁷² Repris de Remon, 2012

De plus, la prise en compte du capital social managérial (Adner et Helfat, 2003) au niveau interne (relations avec les gestionnaires et autres parties prenantes internes de l'organisation) mais surtout externes (fournisseurs, bailleurs de fonds, intermédiaires, etc.) peuvent permettre d'avoir accès à des ressources informationnelles critiques pour l'innovation.

Loin de cette dichotomie entre les courants explicatifs des capacités dynamiques, certains auteurs (Peteraf et Maritan, 2007) ont tenté de concilier les deux approches auteurs soutiennent que les capacités dynamiques sont au confluent des deux approches organisationnelle et managériale, ce que même Teece (2012) admet en affirmant que les capacités dynamiques peuvent aussi bien être fondées sur des routines organisationnelles que sur des aptitudes et des connaissances de certains managers de la firme⁷³.

- *Les capacités dynamiques managériales et le lien avec l'innovation* : En ce qui a trait à l'évolution des capacités dynamiques, Helfat et Peteraf (2003) admettent que des facteurs internes (les décisions managériales) et externes (évolution scientifique, politique gouvernementale, évolution de la demande, etc.) peuvent avoir un impact sur le changement de la trajectoire de la capacité dynamique propulsant ainsi l'organisation dans une posture de développement de l'innovation aussi bien pour adapter la capacité dynamique que pour mettre sur le marché un produit ou un service novateur selon les exigences heuristiques. En effet, si la réplique consiste à reproduire la même capacité sur un autre marché géographique international, la trajectoire de redéploiement quant à elle consiste à faire la même chose (reproduire la même capacité) sur un couple produit/marché différent pour un marché géographique actuel domestique ou international. Pour ce qui est des trajectoires de renouvellement et de recombinaison,

⁷³ Cité par G.Laroche « les capacités dynamiques, un concept multidimensionnel en construction », XXIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique, 2014

ce sont les ressources de l'organisation (non pas les capacités dynamiques en tant que telles) qui devront être reconfigurée en suivant un processus en trois étapes (Zott, 2003) : la variation (génération des idées), la sélection (après évaluation des idées/alternatives) et la rétention (maintien ou application d'une nouvelle alternative retenue précédemment).

Dans leur première acception, les capacités dynamiques émanent de l'évolution des activités organisationnelles de l'entreprise, elles seraient par conséquent émergentes, possiblement inconscientes et donc difficiles à observer et à analyser (Altintas, 2012). De même, elles ont une grande importance dans le développement international de l'entreprise, en ce sens qu'elles développent de nouveaux savoirs et rendent possibles l'innovation et l'internationalisation (Knight et Cavusgil, 2004)⁷⁴

Au terme de ce quatrième chapitre, il nous a été donné de constater que les capacités dynamiques d'identification, exploitation et reconfiguration peuvent être mobilisées aussi bien pour insuffler l'innovation que pour dynamiser l'internationalisation de l'entreprise. De plus, force est de noter l'importance de l'utilisation de ces capacités dynamiques pour approcher et analyser la relation entre internationalisation et innovation, notamment à travers les étapes d'identification et de saisie des opportunités, puis par la suite l'utilisation des compétences engendrées pour reconfigurer et adapter les ressources de l'entreprise, nous allons dans ce qui suit tenter de comprendre comment ces concepts interviennent et comment ils se manifestent dans la réalité du monde des affaires.

⁷⁴ Cités par Pissarek (2011)

CHAPITRE V

METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce chapitre traite aussi des principes méthodologiques qui guident notre recherche qui, rappelons-le, vise à comprendre la nature mais surtout le sens des liens entre l'innovation et l'internationalisation des entreprises. Soit rappelé en passant, nous nous positionnons sur une problématique de recherche située à l'intersection des domaines de l'innovation et de l'internationalisation, que nous souhaitons analyser à travers la théorie des capacités dynamiques.

Aussi, dans ce chapitre, nous allons aborder et justifier le type de méthodologie adopté, la présentation de notre terrain de recherche dans un deuxième temps puis nous passerons en revue les différentes étapes qui ont conduit aux résultats de notre recherche, discutés dans le prochain chapitre.

5.1 Choix de la méthodologie de recherche

L'approche qualitative est mobilisée lorsque l'intention du chercheur étant l'examen, l'analyse et l'interprétation des phénomènes observés en vue de découvrir les explications sous-jacente ou encore les rapports et les corrélations pouvant être établis.

Note but étant de faire un éclairage, à l'aide de la théorie des capacités dynamiques, sur la nature des liens entre internationalisation et innovation dans les entreprises et ainsi pouvoir prodiguer des recommandations d'orientations et d'utilisation des ressources, rares par définition, afin de pouvoir améliorer l'efficacité, au sens large, de ces dernières.

Nous avons opté pour les études qualitatives dans le cadre de notre recherche, en raison de sa pertinence quand il s'agit de traiter des questions de compréhension de la nature et des liens entre des phénomènes organisationnels. En effet, loin de vouloir s'arrêter à une recherche descriptive, auxquelles se prétendent les études quantitatives principalement fondées sur la mesure et la quantification des phénomènes observés dans le but d'établir des corrélations, nous avons souhaité aller dans les profondeurs et explorer, dans des circonstances réelles, les rapports directionnels ou bidirectionnels, selon les cas, qui alimentent l'interaction entre l'innovation et l'internationalisation. Nous enterons donc de saisir, à travers la recherche qualitative, la réalité de notre sujet de recherche illustré par le cas d'une compagnie présélectionnée, en utilisant des critères de pertinence, dont notamment la dynamiques de l'innovation et l'envergure de l'internationalisation de cette dernière.

En effet, la recherche qualitative collecte et analyse des données de l'observation directe, des entretiens libres et semi-directifs, ou encore exploiter l'information documentaire disponible en interne et en externe. C'est ce qu'illustre Mukamurera et

al. (2006)⁷⁵ en arguant que « la visée de l'analyse qualitative est de donner un sens, de comprendre des phénomènes sociaux et humain complexes ».

Malgré le fait avéré que les études qualitatives n'établissent pas de preuves généralisables ou transposables à l'entièreté des phénomènes économiques, il n'en demeure pas moins qu'elles offrent, si elles sont conduites efficacement, un bon rapport de recherche permettant au chercheur ou au lecteur de juger du potentiel d'application de la recherche ou de transfert des résultats dans d'autres contextes.

Pour Yin (2003), le choix de l'étude de cas se justifie selon la nature de la question de recherche, la nature du phénomène, entre autres. Pour ce qui est de la nature des questions de recherche, l'étude de cas est appropriée lorsque le chercheur souhaite apporter des éléments de réponse aux questions de type « pourquoi » ou « comment » ; tandis que la nature du phénomène appelle l'étude de cas comme méthode de recherche qualitative lorsque le chercheur ne détient pas le contrôle sur les événements.

Pour toutes ces raisons, notre choix est porté sur l'étude de cas. L'étude de cas renvoie à une stratégie de recherche qui se concentre sur la compréhension des dynamiques présentes au sein d'une certaine unité d'analyse pouvant être une entreprise, une filiale, une industrie ou encore un pays. Pour ce qui est de la nature de la question de recherche, le choix d'une étude de cas est approprié

⁷⁵ Mukamurera J., F. Lacourse et Y. Couturier. 2006. « Des avancées en analyse qualitative: pour une transparence et une systématisation des pratiques ». *Recherches qualitatives*. Vol. 26 (1), p. 110-138.

Les recherches qualitatives basées sur les études de cas peuvent être menées soit dans une perspective descriptive ou une perspective explicative.

Si les premières cherchent à dresser le portrait d'un phénomène, d'un événement ou d'une situation, dans son contexte et dans l'environnement d'appartenance, les secondes visent à établir des liens entre les phénomènes, comme par exemple les liens de cause à effet. Nous avons donc opté pour ce deuxième type d'études qualitatives en raison, évidemment, de sa pertinence par rapport à l'objectif de notre recherche.

5.2 Le choix du cas d'étude

Pour le choix du cas dans lequel nous procéderons à une évaluation empirique des acceptions théoriques relatives à la direction des liens entre innovation et internationalisation, nous avons procédé comme suit.

Nous avons d'abord établi les critères de sélection qui guideront notre choix, en l'occurrence la présence de l'entreprise à l'international, sous quelque forme que ce soit, mais nous privilégierons la forme exportation d'une part, et d'autre part, l'existence d'un département/direction/laboratoire de recherche et de développement et le niveau de dynamisme de celui-ci. De plus, nous avons décidé de nous intéresser, en priorité et dans la mesure du possible à une entreprise québécoise/canadienne, simplement parce que, à notre connaissance, nous avons très peu d'études qui leur sont consacrées lorsqu'il s'agit d'analyser les relations entre innovation et internationalisation alors même que la littérature et le débat sur le sujet se sont beaucoup développés. Pour des raisons de convenance, nous avons également souhaité traiter une entreprise qui se situerait dans le Grand Montréal.

Ensuite, nous sommes allés faire une première recherche exploratoire sur les bases de données telles que ICRIQ⁷⁶, une méta-recherche dans les banques de données de l'UQAM, des recherches d'approfondissement et de validation sur les sites Web des compagnies qui présentaient des profils intéressants. Nous avons pu identifier une trentaine d'entreprises éligibles selon les critères retenus, et après un premier filtrage, nous avons retenu une dizaine dans notre liste de celles que nous avons sollicité pour une entrevue. Comme nous allons entreprendre une recherche qualitative, nous avons souhaité accéder directement aux dirigeants des entreprises innovantes engagées à l'international pour comprendre à la source comment les capacités dynamiques agissent sur la relation entre l'innovation et l'internationalisation dans leurs entreprises.

Trois entreprises seulement ont répondu à notre demande de rencontre, mais nous n'avons pu rencontrer que deux, à cause des infructueuses relances avec la troisième. La deuxième entreprise (nous ne pouvons divulguer le nom en raison de l'entente de confidentialité) est un acteur important dans le domaines des services, notamment aux collectivités. Nous avons rencontré le directeur de filiale canadienne, dont les bureaux sont localisés au centre-ville de Montréal et au terme d'une rencontre de 90 minutes environ, nous avons convenu, avec mon directeur de recherche, qu'en raison de la centralisation de l'information au niveau de la firme mère d'une part et de la non-implication de la filiale dans les aspects innovation et internationalisation, il serait plus judicieux de se consacrer à la première entreprise, à savoir Adfast Corp.

⁷⁶ Centre de recherche industrielle du Québec

Donc au final, nous avons pu rencontrer un gestionnaire d'une première entreprise que nous ne nommerons pas ici (l'entente de confidentialité stipulait, à la demande du dit gestionnaire, de ne pas citer le nom de l'entreprise dans les rapports publiés). Cette entreprise nous a beaucoup intéressé et nous avons constaté une dimension innovation très dynamique et très active, mais nous nous sommes rendu compte qu'elle est assez en retrait par rapport à l'internationalisation, en ce sens que tout ce qui est internationalisation est géré par la « firme mère ». Nous avons donc abandonné après une première entrevue.

En raison de la méthodologie qualitative que nous avons retenue pour sa pertinence en lien avec notre thématique de recherche, notre échantillonnage sera théorique et délibéré : nous choisirons deux entreprises canadiennes innovantes engagées à l'international, de préférence évoluant dans le secteur secondaire en raison de la dimension innovation de notre sujet. Nous ne nions pas que l'innovation soit aussi présente dans le domaine des services, mais nous pensons que l'innovation produit ou processus serait plus pertinente. De plus, les services ne s'exportent pas de la même manière que les biens tangibles à travers lesquels nous pensons pouvoir mieux détecter les liens innovation internationalisation.

Comme nous ne visons pas d'extrapoler nos résultats de recherche (ce qui n'est pas possible avec les méthodes qualitatives), nous avons opté pour une méthode d'échantillonnage non probabiliste de convenance, basée sur les critères cités précédemment, à savoir :

- la présence de l'entreprise sur le marché international, notamment à travers le mode exportation

-l'existence d'une structure dédiée à l'innovation dans l'entreprise, particulièrement un laboratoire de recherche et de développement dynamique, en ce sens que l'entreprise innove et met sur le marché des nouveaux produits notamment.

-la localisation de l'entreprise, ses bureaux chef et/ou ses usines dans la région du Grand Montréal. Nous avons estimé que la proximité était à considérer pour faciliter l'accès aux répondants et à plusieurs reprises au besoin.

-aussi, nous avons jugé important que ce soit une entreprise québécoise/canadienne, car à notre connaissance, rares sont celles ayant fait l'objet d'études empiriques en lien avec la relation entre l'internationalisation et l'innovation.

5.3 La collecte des données

Notre recherche est basée sur les données qualitatives primaires et secondaires, en l'occurrence celles que nous aurons obtenues depuis les rencontres avec des interlocuteurs avisés, celles que nous aurons collectées sur l'entreprise de notre cas (informations secondaires) aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de celle-ci.

Puisque notre recherche vise l'obtention d'informations qualitatives (perceptions, jugements, faits) nécessaires pour mettre la lumière sur la relation internationalisation-innovation, nous avons opté pour les entretiens semi-directifs avec les personnes qui, individuellement (entretiens individuels) détiendraient potentiellement l'information que notre recherche convoite.

Préalablement au déroulement de l'entretien, nous avons librement discuté (entretien téléphonique) avec notre interlocuteur aux fins de l'élaboration du guide d'entretien semi-directif, pour mieux orienter nos questions, voire les adapter au contexte de notre échantillon et, par la même occasion, réduire le biais de formulation de ces dernières.

Deux entretiens se sont déroulés dans les bureaux de l'entreprise retenue, d'une durée d'une heure et trente minute (entretien #1) et une heure et quinze minutes (entretien #2). Au terme du premier entretien, beaucoup d'informations ont été collectée notamment en ce qui a trait, principalement :

-Au parcours de l'entreprise dans son secteur, ses produits, ses services, ses localisations, ses clients, fournisseurs, partenaires, etc.

-À son envergure internationale (les pays dans lesquels elle est présente, ses clients, ses fournisseurs, ses concurrents,)

-À sa stratégie de développement internationale (faire seule, faire avec, faire faire) et les formes qui sous-tendent sa présence internationale

-À son centre de recherche-développement (nombre d'ingénieurs, orientations en matière de R&D, distinctions, prix, brevets,), son fonctionnement, les liens avec les autres départements et autres parties prenantes de l'entreprise, les partenaires externes (universités, centres de recherches, fournisseurs, clients, etc.)

-De façon générale, nous avons essayé de comprendre l'orientation innovation-internationalisation chez Adfast

Après avoir épluché l'enregistrement du premier entretien, beaucoup de question sont ont effleuré l'esprit, ce pourquoi nous avons sollicité Mr Dandurand pour une deuxième rencontre afin d'approfondir certains points, tels que :

-Les bénéfices palpables des différentes participations de l'entreprise aux événements locaux et internationaux en lien avec l'innovation : cela a-t-il contribué, concrètement,

à développer ou à améliorer des produits ou des services? L'entreprise est-elle allée jusqu'au stade de la commercialisation? Au niveau local ou au niveau international?

-Les performances actuelles de l'entreprise en matière d'internationalisation, considérées positives par le manager interviewé, sont-elles attribuables à la dimension managériale de l'entreprise ou à la dynamique de ses partenaires à l'intérieur de son réseau externe?

-Prévoit-on de délocaliser ou d'étendre la production au niveau international? Pourquoi? Qu'est-ce qui justifierait le fait que l'entreprise cherche à maintenir un contrôle plus ou moins élevé sur ses activités internationales?

-Pourquoi l'entreprise ne cherche pas nécessairement à breveter ses innovations? Comment fait-elle pour protéger sa propriété intellectuelle?

Nous tenons à mentionner que nous avons tenté d'obtenir de Mr Dandurand l'autorisation de rencontrer des personnes du département R&D et du département Commerce International pour plus d'approfondissements, voire même nous avons planifié de faire intervenir au sein de la même rencontre une personne de chaque département (R&D et Commerce International) en présence de Mr Dandurand, mais cela n'a pas été possible pour des raisons de calendrier (vacances, période de forte activité, indisponibilité des personnes souhaitées, etc.)

Notre interlocuteur a consenti à ce que nous enregistrerions (enregistrement audio) afin de nous permettre de nous concentrer sur l'entretien lui-même et ainsi ne pas perdre du temps dans la consignation des réponses et dans les prises de notes.

Tableau 11 : liste des sources de données

Outils de collecte des données	Nombre
Entretien semi-directif en face à face (enregistrés)	2
Entretien téléphonique (non enregistré)	2
Articles de presse	9
Documentation interne	4

Nous avons également dû solliciter notre interlocuteur pour des éclaircissements et des compléments d'informations (par courriel et par téléphone) pour les besoins de notre recherche, car certains questionnements nous sont venus à l'esprit durant la phase d'analyse des données.

Nous avons également passé en revue toutes les informations secondaires (documents internes, site internet, articles de presse, comptes rendus d'événements, etc.) et nous les avons intégrés dans notre analyse.

5.4 L'analyse des données

Deux cadres de référence ont été retenus dans le cadre de notre analyse des données, en l'occurrence l'approche appuyant l'idée selon laquelle ce serait l'innovation qui influence positivement l'internationalisation des entreprises d'une part, et l'approche qui soutient le contraire, à savoir que ce serait l'internationalisation qui serait à l'origine du développement et de l'efficacité des efforts et des programmes de recherche et développement des entreprises. Un troisième cadre de référence sera aussi considéré, à savoir l'existence d'une relation récursive, d'une influence mutuelle entre innovation et internationalisation.

Concernant l'analyse des données en tant que telle, nous avons procédé à un codage thématique manuel des données en combinant entre deux thématiques prédéfinies, en l'occurrence innovation et internationalisation d'une part; et les enregistrements de nos deux interviews retranscrites ainsi que les différentes notes de recherches d'informations secondaires (documents internes, revue de presse, Site Web de Adfast, interviews données par les responsables d'Adfast, etc.), d'autre part. En fait, cette étape du processus d'analyse des données comprend la façon dont nous différencierons et combinerons les données extraites de nos recherches primaires et secondaires et les réflexions que nous avons sur cette information ⁷⁷ en matière d'innovation, d'internationalisation et de capacités dynamiques.

⁷⁷ Miles, M. & Huberman, M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. 2e édition. De Boeck Université. pp. 112-119.

Il existe plusieurs méthodes de codification des données, et celle qui a notre préférence consiste à établir une « liste de départ » de codes avant le travail sur le terrain, qui provient de notre cadre théorique et de nos questions de recherche, fondamentalement.

Par la suite, nous avons procédé au regroupement des informations dont nous disposions selon qu'elles permettent de situer l'entreprise dans telle ou telle autre relation internationalisation-innovation.

5.5 Validité et limites de l'étude

La rigueur scientifique d'une recherche est toujours évaluée sur les plans interne et externe. Pour Aktouf (1987), la validité d'une recherche renvoie à la possibilité d'extrapolation en dehors du contexte et de l'unité de recherche traitée dans l'étude de cas.

Au niveau *externe*, la préoccupation relative à la généralisation des résultats de l'étude est de mise, bien que les chercheurs reconnaissent la difficulté d'une telle entreprise dans le cadre des études qualitatives. Dans notre cas précisément, les écrits scientifiques traitant de la relation innovation-internationalisation soutiennent, en la justifiant, l'existence de liens unidirectionnels (dans un sens ou dans un autre) et bidirectionnels, il est donc vain de prétendre arriver avec des résultats généralisables sur le plan statistique : les résultats de notre échantillon ne peuvent être généralisés à toutes les entreprises composant la population des entreprises innovantes et exportatrices canadiennes. Rappelons que notre humble préoccupation première est de comprendre, dans le cadre de notre unité d'analyse, le sens de cette relation. Nous nous limiterons donc à la prise de connaissance, à la compréhension et à l'explication de notre problématique de recherche dans le contexte de notre unité d'analyse. Pour De Sablet (2008), l'étude de cas est difficilement généralisable, quand bien même elles

peuvent avoir un caractère objectif, notamment en raison de la validité limitée des données qualitatives à un contexte, secteur et une dimension temporelle déterminée.

Au niveau *interne*, la validité d'une recherche renvoie à la convergence des questions ayant été posée dans le cadre de l'instrument de collecte retenu (questionnaire, guide d'entretien, etc.) en vue de s'assurer qu'elles traitent toutes des différentes dimensions de la question de recherche (Aktouf, 1987). Plusieurs auteurs (Aktouf, 1987 ; Yin, 1989 ; Huberman, 1991) ont proposé des éléments explicatif pouvant aider à s'assurer d'une certaine pertinence de la recherche qualitative afin de satisfaire à l'impératif de la validité interne de celle-ci. C'est le cas notamment de l'explicitation de la méthodologie et des outils d'analyse des données choisis qui peut aider à clarifier les étapes ayant conduit aux résultats. A ce propos, notre méthodologie qualitative sur la base d'étude de cas, utilisant les entretiens semi-directifs avec des personnes très au courant de ce qui se passe (et éventuellement qui se passera) dans leur entreprise nous semble pertinent pour les fins de notre problématique de recherche. De plus, il nous semble que toute la méthodologie utilisée mesure bien les deux principales dimensions de notre cadre théorique, à savoir l'internationalisation et l'innovation. Aussi, ces auteurs recommandent de varier les sources de données afin d'améliorer la validité du construit interne, notamment pour permettre la triangulation des données et ainsi éviter les biais relatifs à l'unicité des sources d'information. Encore là, dans notre cas nous avons collecter tout ce qui peut l'être sur notre cas d'étude en reculant autant que possible dans le passé de celle-ci (Internet, bases de données, journaux, entretiens en interne).

5.6 Considérations éthiques

Tel qu'exigé par le comité éthique pour la recherche impliquant des êtres humain de l'UQAM, nous avons suivi une formation sur les considérations éthiques et nous avons pris connaissance des préoccupations éthiques et des moyens dont nous disposons afin

de les satisfaire et faire que notre recherche s'y conforme. A cet effet, les participants à nos entretiens de recherche ont été destinataires d'une lettre de recrutement dans laquelle nous avons expliqué notre sujet et les objectifs de notre demande d'entrevue. Aussi, nous nous sommes engagés formellement à respecter la confidentialité des informations que nous aurons recueillies et l'usage qui en sera fait une fois la recherche terminée.

Aussi, les personnes interviewées ont été invitées à donner leur accord pour l'enregistrement des entretiens, et bien sûr nous avons respecté et signé notre engagement en ce qui a trait à cet enregistrement.

CHAPITRE VI

PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Ce dernier chapitre est consacré à la présentation et à la discussion des résultats de notre recherche empirique. Dans un premier temps, nous présenterons notre unité de recherche, puis les résultats de l'analyse des informations issues de nos enquêtes, et finalement nous tenterons de répondre à notre question de recherche à la lumière des informations que nous avons pu collecter en lien avec notre unité de recherche.

6.1 Présentation de l'unité de recherche

Dans cette première section, nous allons présenter notre unité de recherche ainsi que le profil de notre répondant dans cette dernière.

6.1.1 Présentation de la compagnie Adfast

Adfast est une compagnie québécoise spécialisée dans la conception et la fabrication de technologies d'assemblage. Ses bureaux chef sont situés dans l'arrondissement de Saint-Laurent à Montréal (Québec) ou elle compte trois usines (les seules usines de l'entreprise). Adfast compte huit centres de distribution dans toute l'Amérique du Nord, son principal marché.

En 1978, Claude Dandurand fondait une entreprise spécialisée en solutions d'assemblage. Son expertise à l'époque se portait surtout sur les attaches mécaniques et les outils de rivetage. Son association avec David Van Wely, un entrepreneur de Toronto, l'a éveillé à la complémentarité des attaches et des adhésifs. En 1989, une fusion des compagnies appartenant à Claude Dandurand et David Van Wely fut à l'origine du concept de la Corporation Adfast. Le nom Adfast vient des diminutifs des termes anglais (ADhesive) et (FASTener)⁷⁸.

En voulant toujours se développer au bénéfice de ses clients, ses employés et ses investisseurs, Adfast place la détermination des besoins de sa clientèle au centre de ses préoccupations, afin d'y répondre en surpassant les attentes de celle-ci par l'innovation et par la qualité technique de sa production.

Après s'être hissée au premier rang dans son domaine au Canada, Adfast concentre ses efforts sur la conquête du marché américain. Son objectif ultime est de devenir le plus important et le meilleur fournisseur de technologies d'assemblage au monde. Pour atteindre cet objectif, elle établit des relations avec les plus grands fabricants de la planète afin d'élargir le champ de ses technologies et celui de leurs applications-

- Les produits et les services⁷⁹ : Positionnée comme un innovateur leader dans les solutions d'assemblage, de calfeutrage, d'isolation et de protection, Adfast produit des adhésifs d'ingénieries, des scellants, des produits de calfeutrage, des mousses et des

⁷⁹ <https://adfastcorp.com/produits/>, et <https://adfastcorp.com/marchés/> consultés pour la dernière fois le 9 septembre 2019

membranes des attaches métalliques, des rivets, des machines et de l'outillage répondant aux exigences les plus sévères en termes de performance

Anciennement organisée sous une forme divisionnaire comptant cinq divisions (Rivets illimités Inc ; Adchem Adésifs Inc, Dutab ; Robots Machinerie Inc ; ISA Products Ltd), la compagnie est aujourd'hui réunie autour de la même dénomination commerciale (Adfast) en proposant sa gamme de produits à cinq différents marchés, à savoir :

a-le marché du manufacturier (transport, portes et fenêtres, matériaux de construction, maisons usinées, emballage, équipements et machineries agricoles, etc.)

b-le marché de la construction notamment les produits de la gamme Adfoam, Adseal et Adbond

c-le marché de l'architecture et de l'ingénierie en particulier avec les services de mise en marche de projets, de lignes de production et d'équipement, d'accompagnement et de formation par les experts d'Adfast dans le domaine de l'étanchéité et de l'assemblage.

d-le marché de la quincaillerie ou Adfast offre aux consommateurs, à travers des bannières reconnues à travers le marché américain,

e-le marché des consommateurs pour lequel, depuis plusieurs années, Adfast offre des produits d'étanchéité, des adhésifs, des enduits de protection et des mousses polyuréthane afin de satisfaire leurs besoins.

- l'envergure géographique : Adfast est présente en Amérique du nord, en Asie et en Europe principalement, sous des formes diverses allant du partenariat dans la distribution (Etats-Unis, Mexique), dans la production (Allemagne, Chine, Japon).

La compagnie compte trois usines à ville Saint-Laurent, la plus grande usine avec un centre de recherches et de développement, 5 compagnies et 8 centres de distribution au Canada, 3 compagnies aux É-U pour la distribution et une pour la production (dans les prochains mois)⁸⁰

Bien que l'international ne constitue pas une priorité pour Adfast, comme le mentionne si bien son président : « nous sommes très occupés sur le marché américain ! », Adfast reste quand même une compagnie qui développe des liens et tisse des relations avec beaucoup de partenaires à travers le monde dans le but d'enrichir son réseau de relations, notamment pour favoriser l'innovation inclusive dont elle en fait son cheval de bataille.

6.1.2 Présentation du répondant

Notre premier contact avec Adfast s'était fait avec son Président et Chef de la direction, en l'occurrence Mr Yves Dandurand avec lequel nous avons eu un entretien préliminaire au téléphone. Par la suite, nous avons élaboré un guide d'entretien qui nous a servi de référence pour les deux rencontres d'une heure et demie chacune, en moyenne.

⁸⁰ Idem

Cette personne nous a vraiment attiré par la quantité, la variété des informations qu'elle détient et la connaissance des dossiers d'Adfast en lien avec l'internationalisation et l'innovation, mais aussi par sa disponibilité et son enthousiasme à embarquer avec nous dans cette recherche, car la thématique étudiée l'intéressait beaucoup.

Après avoir passé en revue notre discussion préliminaire, nous avons élaboré un guide d'entretien semi-directif avec lequel nous sommes allés le rencontrer dans son bureau situé au siège de l'entreprise à Saint Laurent pour une première, puis une deuxième entrevue en face à face.

Mr Yves Dandurand est le Président Chef de la direction, propriétaire (repreneur de l'entreprise de son père) de Adfast depuis 1985, date à laquelle il a rejoint l'entreprise de son père après une aventure entrepreneuriale à succès dans le domaine du transport de marchandises à Montréal.

6.2 Présentation des résultats

Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre portant sur la méthodologie de recherche, nous souhaitons comprendre le sens des liens entre l'innovation et l'internationalisation des entreprises, en nous basant sur le cas d'une entreprise retenue selon des critères préalablement déterminés. Nous avons mené deux entrevues préliminaires avec deux entreprises différentes, puis nous avons choisi de nous consacrer seulement à Adfast en raison du dynamisme de son innovation et de sa forte implication dans l'internationalisation à travers l'exportation.

Nous avons donc procédé à l'analyse des données primaires et secondaires collectées à la lumière de notre revue de la littérature, en nous appuyons sur la théorie des capacités

dynamiques comme modèle d'analyse des interactions entre les processus d'innovation et l'internationalisation de l'entreprise.

6.2.1 L'innovation chez Adfast

Chez le fabricant de scellants et d'adhésifs Adfast, on compte un laboratoire de recherche et de développement situé à côté du siège social et de la plus grande usine de l'entreprise à Saint Laurent, Montréal. Dans cette entreprise, l'innovation se situerait plutôt au niveau technique et technologique, puisqu'elle se concentre sur la création de produit (et de services, mais dans une moindre mesure) destinés à satisfaire les besoins de leur clientèle (manufacturiers, construction, architecture, consommateur).

Loin d'être une « révolution technologique », l'innovation chez Adfast varie de « régulier » à « progressive » en matière de degré. Cela signifie que nous sommes dans une compagnie qui « crée » et « met à jour » de façon régulière sa ligne de produits en fonction des besoins des clients et des exigences réglementaires en termes de normes dans les marchés régulés.

Adfast se présente comme un manufacturier qui se distingue de ses concurrents au niveau local et international par la spécificité de ses équipements d'une part, et d'autre part, de leur mode opératoire qui consiste à œuvrer dans le sens de la personnalisation de ses produits et services, ce que Mr Dandurand illustre en disant « *On a décidé, depuis maintenant un certain nombre d'années, de mettre l'accent sur la personnalisation, cas par cas, client par client (...) en axant notre réponse à leur besoin sur la qualité et la commodité. (...) Nous, on part de l'idée du besoin du client, et à partir de là, on essaye de l'aider avec un produit qui résout son problème* ». Chez Adfast, l'innovation est foncièrement axée sur la satisfaction client qui a des attentes, des exigences auxquelles Adfast parle un langage de type « quel produit » et non pas « quel prix ».

En pratique, Adfast pars souvent d'un produit de base, standard dans lequel la dimension personnalisation varie entre 20 et 50% de ce dernier, car le modèle d'affaire de l'entreprise est différent de ce que l'on retrouve dans le marché des scellant et des adhésifs, ou la concurrence par les prix (stratégies de cout/volume) bat son plein. Par exemple, au lieu de se concentrer sur des produits standards peu coutant et dont la durée de vie est de 10 ans, Adfast propose des scellants et des adhésifs qui peuvent durer 25, voire 50 ans. Au bout du compte, le client est potentiellement intéressé si on prend en considération les couts directs et indirects des entretiens et des remplacements à faire toutes les 10 années. Donc même si la solution Adfast coute un peu plus chère à l'acquisition, le client peut espérer un bon retour sur investissement en amortissant ce dernier sur une durée plus longue.

- *L'innovation ouverte* : Notre interlocuteur, en l'occurrence le président de la compagnie, Mr Yves Dandurand nous a confié « *Nous, chez Adfast, on ne fait que ça (créer des produits) : on personnalise, on est constamment entrain de lancer des nouveaux produits. Parfois, il s'agit de modifications, d'améliorations, des variations (...) on est en innovation constante* ». C'est dire combien est dynamique la fonction innovation de l'entreprise dans le domaine des scellants et des adhésifs.

Pour ce qui est de l'environnement et des processus d'innovation chez Adfast, il nous a été donné de constater que cette PME Montréalaise se situe définitivement dans l'innovation de type ouverte. Cela sous-entend que la compagnie tisse une toile de relations avec son environnement externe et crée des liens avec les ingénieurs et les chimistes qui travaillent au centre de recherche et développement de l'entreprise. Les informations que nous avons pu collecter et par les entrevues avec Mr Dandurand et par la collecte des informations secondaires des différentes sources internes et externes à l'entreprise corroborent cette affirmation. Pour Mr Dandurand, il n'est pas question

pour l'entreprise d'ignorer les parties prenantes de son environnement, et les autres partenaires de l'entreprise particulièrement les clients et les fournisseurs pour alimenter et dynamiser son processus d'innovation. Pour lui, le succès de l'innovation doit de toutes les manières être validé par le marché, principalement à travers le degré de satisfaction des clients et l'accueil qu'ils réservent à tel ou tel nouveaux produit proposé par Adfast. Ce client doit donc être au centre de l'attention de l'entreprise, notamment du département de recherche et de développement. Et Mr Dandurand d'enchaîner plus tard dans l'entretien : « *C'est toujours le client qui est au centre, on va toujours vers la rencontre des besoins des clients, l'été passé (septembre 2018) ont eu plus de 120 entreprises dans le cadre de ce qu'on appelle l'innovation inclusive, quelquefois on reçoit des groupes de 20 à 30 personnes, des clients actuels ou potentiels* »

Adfast est aussi très active dans ce qu'elle appelle le virage vers l'« Industrie 4.0 », une sorte de plateforme marketing automatisée, qui interagit avec des équipements programmables et communiquant entre-elles, et qui communique avec les représentants commerciaux afin de les guider pour mieux cibler leurs interventions, comme par exemple cibler les entrepreneurs en construction qui ont en moyenne un à cinq employés au Canada et aux Etats-Unis, ce qui a permis à l'entreprise « *d'atteindre un haut niveau de personnalisation pour nos clients* »⁸¹. Aussi, force est de noter que pour rester à l'écoute des besoins des clients, les plates formes numériques de l'entreprise « traquent » et établit une liste de clients potentiels (selon le temps qu'ils

⁸¹ http://plus.lapresse.ca/screens/1ceb91d6-ffbf-4ceb-b825-f3b4c30ee8dl_7C_0.html , consulté le 18 septembre 2019

passent sur son site web, selon les rubriques visitées, selon les guides et des manuels d'instructions téléchargés, etc.) selon leur niveau d'intérêt aux produits d'Adfast, puis elles envoient un message automatisé aux représentants de l'entreprise pour communiquer avec le client pour leur vendre mais aussi et surtout pour avoir une idée sur leurs besoins spécifiques pouvant ainsi entraîner une recherche pour le satisfaire⁸².

L'autre outil faisant partie intégrante de la promotion de l'innovation ouverte chez Adfast est la participation à des événements consacrés à l'innovation et à l'échange de meilleures pratiques en matière de management de l'innovation. A ce propos, Adfast compte à son palmarès la participation à plusieurs événements au niveau national et international, notamment ceux fédérant les acteurs du mouvement Industrie « 4.0 » afin de rencontrer du monde, échanger et discuter des pratiques en matière d'innovation et de créativité. C'est notamment le cas du *Forum stratégique sur le manufacturier innovant* qui s'est tenu en mai 2018, sous le patronage d'Investissement Québec et de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, qui a rassemblé plus de 800 participants auquel une équipe d'Adfast a participé. L'autre exemple étant celui du programme *Parcours Innovation PME* organisé par la ville de Montréal à la même période de l'année ayant rassemblé des entreprises et des conférenciers de calibre mondial pour parler design, créativité ainsi que pour participer à des ateliers dédiés à l'architecture, à l'intelligence artificielle, etc. Aussi, Adfast a participé à un panel de discussion organisé par CEFRIO, un organisme québécois de recherche et d'innovation pour soutenir l'adoption de la culture numérique dans les entreprises, toujours en lien avec les prérequis et les modalités d'adoption du projet Industrie 4.0.

⁸² http://plus.lapresse.ca/screens/1ceb91d6-ffb4-4ceb-b825-f3b4c30ee8d1_7C_0.html, consulté le 18 septembre 2019

Dans le cadre de cette « *innovation inclusive* », Adfast intègre aussi les fabricants d'adhésifs, de scellants et autres produits concurrents ses propres produits, car la philosophie de l'entreprise en matière de développement de l'innovation croit à l'utilité de l'étalonnage industriel (*benchmarking*) comme avenue potentielle : « *ce sont des fabricants, qui viennent voir comment qu'on fabrique, comment qu'on automatise, comment on numérise* », confie Mr Dandurand.

Au niveau international, Adfast est aussi très active en matière de tissage de liens avec des collaborateurs et avec des partenaires pratiquement aux quatre coins de la planète: France, Chine, Etats-Unis, Japon, Allemagne, Mexique, Corée du Sud, etc. Le but est de s'entourer des acteurs de l'industrie des scellants et des adhésifs, « *d'échanger avec des partenaires de tout horizon au niveau technologique, on leur transfère des données, ils nous en envoient, ils viennent nous rendre visite, on les visite (...), le fait de savoir ce qui se passe ailleurs est pour nous crucial en ce sens que nos processus d'innovation et nos projets de recherche s'inspirent, s'orientent, se confirment, se consolident* » avance Mr Dandurand pour illustrer l'idée de l'extension de l'innovation inclusive au-delà des frontières nationale et continentales. A ce propos aussi, Adfast a participé au dernier plus grand salon des technologies industrielles dans le monde *Hanover Messe* en Allemagne tant pour partager ses expériences en matière d'Industrie 4.0 que pour s'inspirer des meilleures innovations et des pratiques d'innovation dans le monde,

notamment en interagissant avec les représentants de *Bosch*, de *Siemens*, *Volkswagen*, *Fanuc*, *Ifac (Institute For Automation and Communication)*, etc.⁸³

- *L'innovation fermée* : Loin de constituer le fer de lance du développement de nouveaux produits et de nouveaux procédés industriels pour les trois usines de réduction de Adfast, l'innovation fermée est quand même une avenue non négligeable. En effet, comme souligné plus haut dans la présentation de l'entreprise, Adfast adopte une forme organisationnelle structurée autour d'un centre de recherche et de développement et d'un complexe manufacturier (3 usines) à Montréal, et une dizaine de centres de distribution au Canada et aux Etats-Unis principalement. À une question portant sur les relations et les interactions entre ces entités physiquement séparées, Mr Dandurand nous a appris qu' à Adfast, on cultive le même discours d'engagement en cherchant à éviter de tout concentrer sur le complexe manufacturier et son laboratoire de recherche et de développement. Ainsi, les technologies de l'information et de la communication, mais aussi le contact et les rencontres physiques entre les centres de distribution, des techniciens de production et les ingénieurs du centre de recherche sont mise à contribution pour discuter, échanger, proposer, que ce soit au niveau des produits, des attentes des clients, des services offerts, des expériences pertinentes et inspirantes, etc. En témoigne les rencontres organisées de façon régulière, au niveau du complexe manufacturier, ou des représentants et des distributeurs viennent, pendant deux à trois jours, pour interagir avec les directeurs du site, échanger avec eux sur tout

⁸³ <https://adfastcorp.com/nouvelles/adfast-a-hannover-messe/>

ce qui a trait aux challenges, aux défis, aux préoccupations et aux attentes des clients sur le terrain⁸⁴.

6.2.2 L'internationalisation d'Adfast

Les premiers pas d'Adfast sur le marché international remontent à 2001, lorsque l'actuel Président-Directeur Général, propriétaire de l'entreprise, avait créé une compagnie, basée à Hong Kong, pour la fournir en matières premières et autres équipement nécessaires pour l'activité manufacturière de l'entreprise. Notre intérêt est porté plutôt sur l'internationalisation des activités d'Adfast en tant que telles et le développement de ses affaires au-delà des frontières nationales, voire continentales.

Il nous a été donné de constater, à la lumière des informations recueillies sur Adfast que celle-ci est assez dynamique sur le marché international, sans toutefois que ceci constitue la stratégie de croissance fondamentale de l'entreprise. Deux raisons fondamentales explique cette situation: tout d'abord, la compagnie est tellement occupée sur le marché nord-américain (Canada et Etats-Unis tout particulièrement) que le marché international ne constitue pas vraiment une avenue privilégiée pour insuffler sa croissance et favoriser le développement de ses affaires, comme le confie Mr Dandurand « *l'international n'est pas le gros de notre chiffre (...) On n'a pas vraiment mis l'emphase sur l'international parce qu'on est trop occupés en Amérique au sens large (Canada-É.U)* ». La deuxième raison est liée au modèle d'affaires de l'entreprise, qui, rappelons-le, consiste à faire du cas par cas et plutôt axer son offre de produits et de services sur la personnalisation. Mr Dandurand nous a confié que « *les clients qui achètent les scellants et les adhésifs sur le marché international font beaucoup attention au prix (...) ils sont accés à des produits bon marché, mis en vente par des*

⁸⁴ Entretien avec Yves dandurand

grosses compagnies de 30 à 40 milliards de chiffre d'affaires cherchant des avantages concurrentiels basés sur les stratégies cout/volume de matières premières principalement ». Le cas d'Adfast est tout autre : il s'agit d'un « grosse PME » qui fait face à une autre réalité, loin des volumes et des couts des multinationales qu'elle ne peut concurrencer en raison de son statut de PME, qui se concentre sur son marché géographique pertinent, quasiment domestique, sur lequel elle tente de se différencier avec la personnalisation, la qualité et la commodité de ses produits.

Une des stratégies de choix en matière de présence à l'international d'Adfast, l'ouverture de *centres de distribution* reste celle qui occupe la plus grande portion, principalement sur le marché américain. La raison en est que l'entreprise est dans une logique de personnalisation avec en prime la localisation de ses centres manufacturiers à un même endroit, en l'occurrence Saint Laurent, Montréal.

Par ailleurs, Adfast ne cache pas sa volonté de « grandir » à l'international parce que l'entreprise est consciente de l'importance de parer les enjeux de la mondialisation et de la globalisation des marchés d'une part, et d'autre part pour exploiter les opportunités offertes par l'automatisation des opérations (Industrie 4.0 discutée plus haut) et de la fonction marketing.

Pour ce qui est de la mondialisation globalisation de la concurrence, il est clair pour toute acteur industriel qu'il ne peut prétendre à « se protéger » et assurer que ses parts de marchés au niveau domestique sont définitivement acquises ou que, tout au plus, il aura juste à développer des stratégies concurrentielles pour se positionner par rapport aux acteurs établis sur le marché national. En un mot, l'entreprise doit prendre en considération le fait que la définition de concurrence est désormais étendue à tous les acteurs industriels quel que soit leur localisation géographique et quel que soit leur

mode de présence ici et là. Adfast est dans cette logique en ce sens qu'elle cherche, à moyen et à long terme, asseoir sa position en tant que manufacturier de choix dans le domaine des scellants et des adhésifs au niveau international. Et c'est justement dans cette perspective qu'Adfast s'informe à propos des possibles acquisitions (centres de distribution mais aussi des sites manufacturiers) qu'elle pourrait faire à l'international selon les dires de Mr Dandurand qui, juste avant notre deuxième rencontre dans ses bureaux, il était en appel conférence avec des partenaires potentiels sur le continent européen.

Concernant l'exploitation des opportunités offertes par l'automatisation notamment de la fonction marketing, Adfast s'intéresse à l'internationalisation parce que grâce à sa plateforme Web interactive, les clients peuvent prendre contact avec elle de n'importe où dans le monde, confier leurs besoins à des experts avérés qui prendrons le soin de discuter avec lui tout le côté technique/chimique de la solution pour ainsi concevoir un produit adéquat. Il est donc possible d'aller chercher des clients partout dans la planète de à travers le mode de présence « *exportation indirecte* » sachant que tout le processus démarre de chez le client qui prend attache avec l'entreprise, exprime ses besoins, puis reçoit un produit chez lui.

A une question en rapport avec le choix des pays d'implantation à privilégier pour la distribution mais aussi pour la fabrication, notre interlocuteur cite en premier lieu les Etats-Unis qui représente le gros de son marché international. Et cela tient à la proximité de ce marché mais aussi au potentiel qu'il représente en matière de demande et de possibilités de croissance. Aussi, au moment où nous réalisons nos entrevues, il nous a été donné de constater que la compagnie était en phase avancée dans le cadre

d'un projet d'ouverture d'un centre de distribution au Mexique ou l'entreprise a engagé un partenaire mexicain qui a déjà travaillé pour Adfast à Montréal. La décision de s'implanter au Mexique est motivée par l'importance grandissante de ce marché pour Adfast qui, antérieurement était présente seulement à travers l'exportation et la livraison des clients sur ce manche-là. Et comme le nombre de clients commence à grossir, l'entreprise est allée vers une forme de présence plus économique, à savoir la création d'un centre de distribution, pour réduire les couts et réagir à la demande de la clientèle dans les meilleures conditions que ce soit pour des produits standards ou pour des produits personnalisés.

Dans le même ordre d'idée, notre interlocuteur nous a fait part de l'achat d'un site industriel qui devrait servir dans un premier temps à l'entreposage et à l'optimisation de la distribution, mais dans un proche avenir Adfast va peut-être ouvrir son premier site manufacturier en dehors de son site montréalais. Encore là, on comprend que la compagnie a atteint un stade de développement international ou le passage de l'exportation/distribution à la production sur place. Et c'est justement dans cette perspective qu'Adfast s'informe à propos des possibles acquisitions (centres de distribution mais aussi des sites manufacturiers) qu'elle pourrait faire à l'international selon les dires de Mr Dandurand qui, juste avant notre deuxième rencontre dans ses bureaux, il était en appel conférence avec des partenaires potentiels sur le continent européen. Justement, Adfast est entrain de scruter le marché international afin d'améliorer son efficacité opérationnelle en cherchant à faire des acquisitions complémentaires aussi bien aux Etats-Unis qu'en Europe pour le moment sans que le modèle d'affaire de l'entreprise ou que sa culture entrepreneuriale n'en soit affectée : *« on veut faire des acquisitions ciblées (...) sans dénaturer notre modèle d'affaires (...) et même si on est installés en Europe, on continuera à faire ce qu'on fait ici : personnaliser le produit pour les besoins des clients locaux »*, confie Mr Dandurand

qui insiste sur l'importance de la complémentarité en termes culturels mais aussi en termes économiques, car il ne s'agit pas seulement d'achat et de vente, c'est important selon lui d'avoir une capacité à collaborer, à échanger dans une perspective internationale, lorsqu'il mentionne « (...) *on a des produits qu'ils n'ont pas, ils nous donnent des forces, on leur donne des forces, ça nous donne une présence, on doit réfléchir comment les intégrer, car il ne s'agit pas seulement d'amener des connaissances en gestion des opérations, des technologies ou des produits chimiques, un processus manufacturier, c'est aussi comment aligner les cultures* »

En ce qui concerne le risque potentiel que courait Adfast en faisant des acquisitions à l'international, le PDG de la compagnie n'y voit pas d'inconvénients, à partir du moment où « *nous sommes déjà présents sur ces marchés (Europe et Etats-Unis), nous avons acquis une expérience, nous avons un réseau de collaborateurs aux niveaux financiers, technologiques, fourniture de matières premières, distribution, etc. et qu'on connaît des fabricants de scellants en France, en Allemagne, ...nous nous disons que nous sommes confiants* », soutient-il.

À une question sur les raisons du choix de l'option acquisition comme mode de présence alternatif à la traditionnelle exportation, le PDG d'Adfast met en avant l'argument de la maturité de l'entreprise d'une part et des exigences des clients d'autre part. En effet, Adfast a un modèle d'affaire qui « tient la route » depuis plus de 20 ans, avec des valeurs et des principes incontournables, ajoutant à cela le fait que l'entreprise doit « se rapprocher » de ses clients pour parfaire la logique de la personnalisation pas seulement dans les produits mais aussi dans la dimension service qui occupe une part non négligeable de son offre. Aussi, il est important dans la logique de croissance d'Adfast de favoriser et d'impacter positivement son écosystème, ce qui passe en partie par la présence internationale sous une forme partenariale.

6.3 Analyse et discussion des résultats

Dans cette sous-section, nous allons analyser le sens de la relation innovation-internationalisation chez Adfast en mobilisant la théorie des capacités dynamiques, notamment les trois dimensions identifier, saisir, et reconfigurer les ressources. Nous allons nous baser, pour ce faire, sur les résultats de nos enquêtes terrain ainsi que sur les résultats de la recherche documentaires internes et externe que nous avons mobilisés.

6.3.1 L'innovation et les capacités dynamiques

Selon les promoteurs de la théorie des capacités dynamiques, ces dernières peuvent contribuer aussi bien pour favoriser la l'innovation ouverte que l'innovation fermée. Plus récemment, Teece (2007) et Ellonen, Wikström et Jantunen (2009) ont plutôt associé les capacités dynamiques à l'innovation ouverte, en ce sens que l'entreprise est pressée de réagir aux menaces de son environnement pour maintenir sa croissance et sa compétitivité et pour faire évoluer sa position concurrentielle sur le marché.

Nous allons présenter nos résultats en tentant de distinguer entre les capacités d'identification, d'exploitation et de reconfiguration/transformation des capacités dynamiques

-Les capacités dynamiques d'identification des opportunités d'innovation : Dans le cas d'Adfast, qui est résolument engagée dans l'innovation ouverte, il y a lieu de constater que le choix de l'ouverture est sous tendu par l'objectif, conscient ou inconscient, d'identifier (*sense*) les occasions d'innovation en matière de produits en interagissant avec ses clients à travers plusieurs canaux de mise en relation, telles que les visites d'entreprise et le recours aux plates formes numériques pour les approcher, diagnostiquer leurs besoins. En effet, la stratégie de personnalisation d'Adfast n'a de sens que si cette dernière développe un système d'écoute active, une démarche de diagnostic et de profilage de chaque client (ou segment de clients) qui pourrait

permettre d'identifier de nouvelles façons de combiner des ingrédients chimiques pour traiter un problème, répondre à une insuffisance ou encore pour améliorer une solution déjà existante.

La participation aux différents événements en lien avec l'innovation au niveau domestique ou au niveau international s'inscrit aussi dans la perspective d'identifier les occasions d'innovation en matière d'équipements et de procédés industriels dans le domaine des scalants et des adhésifs. En effet, savoir ce qui se passe dans l'industrie en question aux quatre coins du monde est certainement un gage d'information et d'actualisation des connaissances et des informations qui pourrait, d'une part, permettre à l'entreprise de jauger ses ressources techniques en la matière en se comparant aux autres acteurs directs et indirects de l'industrie, et d'autre part, inspirer cette dernière par rapport à ses programmes de développement et d'adaptation de sa base technique (outils, équipement, etc.). L'illustration la plus pertinente de cet aspect est sans nul doute le projet Industrie 4.0 qui consiste à s'inspirer des nouveaux développements en matière d'Intelligence Artificielle (IA) pour ainsi bénéficier des avantages de la maintenance à distance, du suivi par le client de l'état de sa commande, de la performance en matière d'exploitation des équipements, etc. De cette façon, l'entreprise pourra mettre au service de sa croissance et de sa performance les différentes dynamiques des nouvelles technologies à l'œuvre dans son environnement.

- *Les capacités dynamiques d'exploitation (saisie)*: L'identification des occasions d'innovation à travers les informations issues de l'inscription de l'entreprise dans une dynamique d'innovation inclusive ne saurait avoir un sens si ces informations ne contribuent pas à mobiliser les ressources et les compétences de l'entreprise afin de créer des produits ou des services destinés à satisfaire les besoins de ses clients ou encore à développer une base technique/technologique pertinente. Dans le cas d'Adfast, le stade de la saisie (*size*) a maintes fois été atteint, en témoigne le nombre

d'innovation⁸⁵ que l'entreprise a pu mettre sur les différents marchés sur lesquels elle est présente.

Au niveau des équipements de production, les manufacturiers son entrain d'opter soit pour un remplacement soit pour une adaptation de leur base technique pour tenir compte des nouvelles évolutions en matière d'intelligence d'affaires. A ce propos, Adfast a bien réussi à ponter la production manufacturière de scellant et d'adhésifs d'une part avec l'intelligence artificielle d'autre part avec le projet Industrie 4.0 comme le souligne Mr Dandurand « *nous avons des machines que personne n'a (...) nous sommes très avancés dans cette perspective-là* ».

Zollo et Winter (2002) ont particulièrement insisté sur l'importance de l'implication du management pour faciliter la mobilisation des ressources et leur mise en relation dans la perspective de l'exploitation et de la saisie des opportunités initialement identifiées. Chez Adfast, l'équipe managériale est consciente des enjeux relatifs à l'innovation et il apparaît clairement qu'elle est engagée dans cette perspective : « *nous voulons en faire une valeur de l'entreprise, nous développons un discours d'engagement, d'inclusion à tous les niveaux, non seulement ici au siège social* » argumente notre interlocuteur.

- *Les capacités de reconfiguration/transformation* : Conséquemment à l'exploitation des opportunités d'innovation basée sur l'ouverture inclusive, les capacités dynamiques agissent sur le capital de connaissances et le référentiel de compétence de l'entreprise en l'actualisant, en le modifiant ou en supprimant certains de ses aspects

⁸⁵ Nous n'avons pas pu avoir l'information sur le nombre et la portée des innovations engendrées par Adfast en lien avec l'exploitation des informations collectées par rapport à leurs clients, notre interlocuteur s'est juste contenté de dire « c'est très dynamique »

(Simon et al. 2007). Chez Adfast, l'introduction des machines intelligentes et connectées (automatisation, numérisation) a eu pour effet de « *multiplier ses bénéfices par quatre (...) d'améliorer sa performance opérationnelle (...) de diminuer le taux de rebuts (...) et d'exploiter de façon optimale ses ressources, notamment en évitant le gaspillage des matières premières* »⁸⁶. Et le plus intéressant en matière de saisie des capacités dynamiques est que l'entreprise a acquis au moins une compétence, celle d'intégrer et d'exploiter l'usage des technologies de l'information dans les processus manufacturiers. Au niveau des ressources humaines particulièrement, la population d'ingénieur⁸⁷ qui travaille pour Adfast, en collaboration étroite avec leurs collègues professionnels du marketing numérique, a acquis de nouvelles compétences en matière d'analyse, d'interprétation et de profilage des clients selon leurs besoins particuliers (aspect marketing) ainsi qu'en matière de conception et d'adaptation des solutions produits et service pour y répondre de façon pertinente (aspect recherche et développement). En ce qui concerne ce dernier aspect, il nous a été donné de constater qu'Adfast a conçu une grande variété de solutions produits simplement en adaptant une combinaison chimique de base (une solution standard) selon les particularités des besoins à satisfaire : « *notre solution consiste en une combinaison dans laquelle la personnalisation varie entre 20% et 50% du produit actuel, on essaye toujours de rajouter une valeur reconnue par le client dans nos produits et services* », confie Mr Dandurand. On comprend de ce fait que la capacité d'innovation de l'entreprise, bien qu'il s'agisse d'une innovation mineure et incrémentale, s'en est améliorée grâce à l'acquisition et à l'adaptation du capital de connaissances combinées en marketing et

⁸⁶ Entretien avec Yves Dandurand

⁸⁷ Ils sont une trentaine, selon nos informations

en recherche et développement, et que les dizaines de millions de dollars investis dans le projet Industrie 4.0 ont servis à favoriser le développement de l'entreprise.

La capacité dynamique d'innovation permise par l'identification et l'exploitation des informations provenant de l'adoption de la stratégie d'innovation ouverte et inclusive s'appuie aussi sur des capacités dynamiques managériales, intégrant la construction, l'intégration et la reconfiguration des ressources et des compétences de l'entreprise (Adner et Helfat, 2003). L'illustration chez Adfast en est que toute l'équipe de direction est impliquée dans les processus d'acquisition mais aussi d'exploitation des informations pouvant impliquer une innovation. À titre d'exemple, nous avons remarqué que le PDG, Mr Dandurand était présent à la quasi-totalité des événements organisés en interne (rencontre de clients, séances de présentation à l'attention des fournisseurs, des concurrents, etc.) et en externe (Forum de l'Innovation, etc.). Des rencontres internes sont ensuite organisées, un système d'échange continu d'informations est mis en place grâce à une plateforme technologique pour faire avancer des discussions dans une perspective informative et consultative. Mr Dandurand nous fait remarquer qu'il s'implique dans le processus durant son déroulement mais son rôle particulier (ainsi que celui de l'équipe dirigeante) est de mobiliser ses fonctions (et celles de l'équipe dirigeante) pour impulser le processus avec des informations sur la faisabilité, l'originalité, la potentialité, etc. des différentes solutions proposée d'un point de vue stratégique : « *Même si tout est concentré ici, et qu'on gère l'entreprise à haut niveau, on travaille en équipe, il y a une forte interrelation entre les ingénieurs chimistes, les gestionnaires des plateformes numérique et les dirigeants* » confie Mr Dandurand. De par leur statut d'acteurs dans le développement des capacités dynamiques d'innovation, l'équipe dirigeante enrichi son capital expérience en apprenant du processus, intègre de nouvelles informations et modifie ses processus cognitifs ce qui amène la modification des ressources et des compétences de l'organisation.

La saisie des opportunités d'innovation et la modification des ressources et des compétences de l'organisation intervenue dans les deux précédentes étapes peuvent amener, dans le cadre de la reconfiguration (*reconfigure*) la restructuration et/ou la reconfiguration de l'organisation afin de maintenir ou d'améliorer sa précédente performance. Dans le cas de notre unité d'analyse, les antécédentes expériences en matière de création/ adaptation des produits et services n'ont pas amené une restructuration de l'entreprise en tant que telle sur les cinq dernières années. Ce qu'on relève cependant c'est l'enrichissement de l'écosystème des partenaires externes d'innovation de l'entreprise avec l'association de nouveaux acteurs (des chercheurs de l'université de McGill qui collaborent avec les ingénieurs chimistes d'Adfast) et l'ouverture de nouvelles perspectives d'innovation comme par exemple l'utilisation du chanvre comme matière première, ou encore la recherche dans le domaine des scellants et adhésifs à base biologique.

6.3.2 L'internationalisation et les capacités dynamiques

Dans le cas d'Adfast, rappelons-le, l'internationalisation ne constitue ni une priorité ni un aspect négligée. Ce n'est pas une priorité en raison de son volume d'affaires sur le marché américain (Canada, États-Unis) et ce n'est pas négligé en raison du potentiel de croissance que cette perspective offre pour Adfast.

La théorie des capacités dynamique est mobilisée dans ce travail pour apporter un éclairage sur l'internationalisation des entreprises, particulièrement en ce qui concerne le dynamisme et le choix des modes de présence à l'international (Guan & Ma, 2003 ; Massao Oura, Novaes Zilber & Luis Lopes ; 2015).

En revoyant l'organisation et analysant la présence d'Adfast sur le marché international, on remarque que toute la production est concentrée à Saint-Laurent (Montréal), et que partout ailleurs au Canada, aux États-Unis, elle s'appuie sur des centres de distribution.

Pour ce qui est du reste du monde, Adfast est faiblement présente, elle fait appel à des partenaires de distribution en Europe et en Asie au besoin.

-Identifier : Le premier niveau des capacités dynamique consiste à identifier et/ou créer de nouvelles opportunités d'affaire en mobilisant soit les ressources internes, soit les ressources externes ou encore les deux en même temps. Teece (2007) souligne le rôle capital de l'information pour y arriver. Il faut donc que l'organisation développe une structure de veille ou d'intelligence d'affaires afin de s'informer, s'actualiser et comprendre les tendances qui affectent l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Plus encore, la capacité dynamique ne s'arrête pas au stade de connaissance ou d'information, encore que cette dernière puisse contribuer à répandre les activités de l'entreprise au niveau international.

A ce propos, Adfast s'appuie beaucoup sur sa plateforme numérique alimentée par les clients et les clients potentiels qui peuvent y accéder, naturellement, à partir de n'importe où dans le monde. En effet, c'est grâce à cet outil qu'Adfast a pris contact avec des clients en Europe, en Asie, et en Amérique. Dans ce cas, l'entreprise se situe dans l'étape primaire du processus séquentiel d'internationalisation, à savoir l'exportation indirecte, et c'est justement grâce à l'identification d'une opportunité qu'Adfast a réussi à dénicher des occasions d'affaires en dehors de son marché d'origine.

La participation aux foires, aux expositions et aux autres événements gravitant autour de l'industrie des scellants et des adhésifs est sans doute le principal levier d'identification d'opportunités de développement international pour Adfast. En effet, de l'avis de Mr Dandurand, « *Nous sommes très actifs (...) dans la participations à des évènements internationaux qui font connaitre qui nous somme, ce que nous faisons, (...) nous rencontrons des gens, nous établissons des bases pour des relations d'affaires, nous trouvons des clients au bout de la ligne* ».

Mieux encore, Adfast s'adapte les services de ses employés et de ses collaborateurs, en interne (ingénieurs chimistes, employés de production) et en externe (centres de distribution) pour d'éventuelles opportunités internationales, en témoigne le fait que l'entreprise est en passe de faire quelque chose au Maroc et au Mexique, tel que l'affirme notre interlocuteur : « *Les gens qui composent Adfast nous ont rendu international, par notre composition. On est en train de discuter par exemple avec un employé marocain pour faire quelque chose dans son pays, la même chose pour ce qui est du Mexique* ». Force est de reconnaître que la multi-culturalité qui caractérise la population d'employés d'Adfast joue dans ce cas un rôle crucial. Nous avons souligné plus haut qu'Adfast est très ouverte sur son écosystème externe, mais il est d'autant plus vrai pour ses parties prenantes internes.

Pour le cas particulier du Mexique, l'identification de l'opportunité combine à la fois l'apport capital en informations de l'employé d'Adfast et la croissance du volume des commandes provenant de ce pays, tel que le suggère l'exploitation des données de ventes à l'international de l'entreprise.

-Saisir : Pour illustrer le processus de création de capacités dynamiques, l'identification d'une opportunité devrait déboucher sur l'exploitation de cette dernière à travers une présence internationale, sous quelque forme que ce soit. Dans le cas d'Adfast, cela correspond à l'exemple cité plus haut, en l'occurrence l'ouverture d'un centre de distribution au Mexique pour servir les clients de plus en plus importants dans ce pays.

Dans le même ordre d'idées, le choix de l'option d'acquisition d'un site d'au États-Unis, initialement prévu pour supporter la logistique de la distribution dans cet important marché pour Adfast, est destiné à accueillir la première base manufacturière de la compagnie en dehors du territoire canadien. Pourquoi la production? La raison est liée à la connaissance et à la maîtrise du marché américain qui donne à Adfast une

certaine assurance et une aversion au risque moins importante. Pourquoi la production sur le marché américain? Parce que ce dernier est le plus important, le plus proche géographiquement et culturellement, et parce que c'est le marché qui présente le plus grand potentiel en matière de réduction de coûts (liés à la distribution notamment) et de l'amélioration de la performance opérationnelle de l'entreprise.

Sur le marché européen à fort potentiel pour le modèle d'affaires d'Adfast basé sur des réponses personnalisées aux besoins spécifiques des clients, l'exploitation des opportunités embrasse une autre forme de présence est privilégiée, à savoir la recherche de partenaires d'affaires ou encore des acquisitions. Concernant le choix de la logique partenariale, la raison est, encore une fois, liée à la « distance psychologique » et à l'aversion au risque : il est plus raisonnable pour l'entreprise de consolider sa base de connaissances avant de mettre en avant un mode de présence empreint d'engagement irréversible de ressources pour servir ce marché. Pour ce qui est des acquisitions potentielles, Adfast cherche à raccourcir le processus d'implantation sur le marché européen, parce que la logique d'exportation et de distribution de son produit par elle-même (exportation directe) ne serait pas pertinente pour une raison fondamentale : la personnalisation et l'adaptation continue de son produit et de son service exige une présence à proximité de son marché, en place et lieu de la production au Canada et de l'exportation vers l'Europe. Aussi, l'entreprise est rendue à un stade de développement international qui implique l'ajout de nouveaux membres à son écosystème, car l'entreprise grossit et ne peut fonctionner efficacement en étant verticalement intégrée lorsque son envergure géographique est internationale, voire mondiale.

Cela étant dit, Adfast mobilise aussi son écosystème actuel dans le processus de choix de son futur partenaire : « *On a grandi, on a grossi, on quand même rendus à une certaine maturité d'entreprise, notre modèle d'affaires tient la route, on ne veut pas grossir pour grossir, on regarde de plus près et regarde toujours c'est quoi les retombées pas seulement pour nous-mêmes, mais aussi les implications sur notre*

écosystème. On évolue avec eux-autres aussi. Oui c'est nous qui serons les propriétaires, mais disons toutes les choses sont faites entre nous autres, ils nous indiquent même qui est à acheter », lâche notre interlocuteur.

Saisir des opportunités affecte indéniablement les ressources et les compétences de l'entreprise, en ce sens qu'en s'internationalisant, l'entreprise enrichi son capital connaissances avec en matière de besoins nécessairement différents clients à l'international, les règles et les normes spécifiques à chaque marché, la logistique internationale, le financement et les risques liés aux opérations internationales, etc.

Dans les trois exemples d'illustration de la façon par laquelle Adfast saisit des opportunités d'affaires à l'international, nous relevons une forte mobilisation des capacités dynamiques managériales. En effet, l'internationalisation est une décision résolument stratégique, par conséquent elle ne peut ne pas impliquer l'équipe de direction qui participe activement au processus d'analyse et de réflexion, en faisant valoir les tenants et les aboutissants de chaque perspective retenue. Les managers d'Adfast participent de ce fait à la modulations et à l'affectation des ressources de l'entreprise (financières, humaines, techniques, etc.) et par le même fait contribue à la création de référentiels expérientiels en matière d'approche et de gestion des processus d'internationalisation dans le cadre d'un processus de décision conscient (Adner et Helfat, 2003 ; Salvato 2003; Slater et al., 2006; Zahra et al., 2006; Pablo et al. 2007; Augier et Teece, 2008). Dans le cas d'Adfast, il semblerait que le profil-dirigeant du propriétaire joue un rôle important à ce niveau, car les limites de croissances et opportunités qui s'offrent à la firme ne sont pas à priori définies, et que les toutes les initiatives sont les bienvenues, en autant qu'elles s'inscrivent dans la lignée de la mission et la vision de l'entreprise.

-Reconfigurer : Pour boucler la boucle du processus de création de capacités dynamiques, l'entreprise devra améliorer ou à tout le moins maintenir sa précédente

performance. Le fait de multiplier des opérations d'internationalisation avec succès révèle une certaine accumulation de connaissances et d'expériences qui revêtent une importance capitale dans le processus de création de capacités dynamiques.

Dans le cas d'Adfast, en faisant une brève rétrospective historique de son évolution en matière d'internationalisation révèle que cette dernière s'est longtemps focalisée sur le marché américain, principalement en adoptant le forme exportation (directe et indirecte), solidement épaulée par un effort de promotion basés sur la participation à des évènements, foires, expositions, salons professionnels. S'ensuit un intérêt manifesté mais timide au marché européen et asiatique, dans une moindre mesure en utilisant les mêmes moyens de promotion, auxquels sont ajoutées les plateformes numériques et les visites d'information/exploration, sur la base de la même forme de présence en l'occurrence l'exportation (faire seul). Durant les deux dernières années, la compagnie a commencé à explorer du côté des acquisitions et des partenariats stratégiques (faire avec) avec des producteurs de scellants et d'adhésifs.

Ceci porte à croire que l'entreprise a évolué et a mûri jusqu'à pouvoir dépasser la logique traditionnelle de croissance internationale par l'exportation, moins risquée avec un engagement très limité de ressources, vers une logique de partenariat et d'investissement, plus risquée et très exigeantes en matière de ressources. Elle a donc réussi, avec le temps, la reconfiguration/modifier de ses ressources et de ses compétences notamment à travers la réplique sur un autre marché géographique (pour les opérations d'exportation) ainsi qu'à travers le renouvellement à travers les modifications majeurs et mineures (acquisitions, partenariats) (Helfat et Peteraf, 2003).

Un examen minutieux du processus d'internationalisation d'Adfast nous amène à considérer qu'elle a entrepris de répandre ses activités internationales en suivant une logique séquentielle, basée sur l'exportation (directe et indirecte) puis sur les partenariats pour ensuite entamer les acquisitions. L'évolution à travers ce processus

est, selon nous, permis ou tout au moins facilité, par l'acquisition de connaissances et de compétences expérientielles, amenant une modification ou restructuration des ressources et des actifs initiaux, eux-mêmes prédestinant à d'autres ressources ou compétences dans le futur (Altintas, 2015 ; Meschi et Métais, 2007 ; Zollo et Singh, 2004).

6.3.3 Le sens de la relation internationalisation/innovation dans le cas d'Adfast

La revue de la littérature mettant aux prises la relation entre l'innovation et l'internationalisation a fait naître trois courants de pensée, admettant l'existence d'une relation de cause à effet entre ces deux activités économiques. Pour le premier, c'est l'innovation qui influe sur le processus d'internationalisation de l'entreprise, pour le second, c'est plutôt l'internationalisation qui affecte la dynamique d'innovation de l'entreprise, tandis que pour le troisième courant, il existerait une relation bidirectionnelle entre ces deux variables économiques. Nous allons tenter dans cette section de comprendre ce qu'il en est pour Adfast, en nous basons sur les informations collectées lors de nos entrevues ainsi que celles collectées auprès des sources externes à l'entreprise elle-même.

- *Innovation /Internationalisation* : Si on tentait une approche à partir des modèles basés sur la technologie (*technological-based models*), comme par exemple la théorie du cycle de vie du produit, on se rend vite compte que dans le cas d'Adfast, il ne s'agit pas d'innover un produit sur le marché domestique, puis parcourir les étapes de son cycle de vie international jusqu'à son retrait/remplacement en raison de son déclin. L'argument en est qu'une bonne partie de ses nouveaux produits et services sont conçus en réponse à un besoin identifié auprès du client particulier auquel il est destiné, puisque l'entreprise dispose d'une technologie et à une bonne capacité d'innovation. Chez Adfast, il est rarement arrivé qu'un scellant ou un adhésif développé pour le marché de la construction au Canada est vendu tel quel sur un autre marché géographique, comme par exemple les États-Unis, l'Europe ou autre. Selon Mr

Dandurand, notre interlocuteur, cela est dû aux différences de normes de construction et aux données climatiques, principalement. En même temps, il ne s'agit pas d'innovations *ex-nihilo*, car la plupart des produits vendus à l'international sont des adaptations et des combinaisons de recettes existantes.

D'un autre point de vue, les modèles basés sur les facteurs d'innovation structurels (*structural-based models*) on s'aperçoit que le paramètre profil technologique de l'entreprise (un centre de recherche et de développement, une trentaine d'ingénieurs chimistes, des équipements de dernière génération, connectés et intelligents) ainsi que la prédisposition de son équipe managériale à prospecter à l'international (même si cela ne constitue pas une priorité dans le contexte actuel) sont autant de facteurs qui affectent positivement sur la prédisposition de l'entreprise à s'internationaliser. Nous faisons donc la part des choses, Adfast est une compagnie qui a un profil innovateur propice à l'internationalisation, mais nous sommes loin des enseignements de la théorie du cycle de vie international du produit dans notre cas. Cela peut simplement s'illustrer dans l'approche client que l'entreprise utilise, notamment à travers son site Web⁸⁸ : bien qu'une liste non exhaustive de produits y est présentée, accompagnée d'une notice technique et d'un guide d'utilisation, le client potentiel est invité systématiquement à prendre contact avec l'entreprise pour « *parler à un expert* » qui saura le guider et l'orienter, vraisemblablement parce que son besoin peut ne pas être « *standard* » et qu'une prise en charge particulière serait souhaitable. Tout cela pour dire que chez Adfast, « *on ne produit pas de gros volumes, on remplit des conteneurs et on envoie à l'international* », nous dit son PDG.

⁸⁸ <https://adfastcorp.com>

Concernant la forme de présence à l'international, il y a lieu de noter que jusqu'à présent, seule la formule « exportation » est mobilisée pour vendre ses produits à l'international. La raison en est que, comme nous l'avons expliqué plus haut, Adfast exploite un seul site manufacturier pour la production de ses produits, et que son centre de recherche et développement le juxtapose. Encore une fois, exporter à partir de la seule usine, gardée depuis toujours au niveau domestique des produits conçus dans son seul centre de recherche et développement ne signifie pas qu'on est dans une logique d'innovation /exportation, puisqu'il s'agit de solutions personnalisées, de produits adaptés selon leur pertinence avec la satisfaction des besoins des clients.

Aussi, si on regarde du côté de la composition des clients actuels et potentiels d'Adfast, on remarque que l'entreprise est plus dans une logique de relations commerciale interentreprises (*Business to Business*), même si des clients particulier peuvent tout de même se servir des produits d'Adfast, mais il faut qu'ils s'adressent à des distributeurs pour pouvoir l'acquérir. En effet, dans les relations d'affaires impliquant des entreprises avec des entreprises à l'international, à moins qu'on soit dans un domaine de production et de vente de produits standards, l'offre de produits et de services devrait prendre racines dans les besoins nécessairement particulier et spécifique, du moins dans une certaine mesure, des clients potentiels.

- *Internationalisation/ Innovation* : Cantwell (1999) reproche à la perception théorique selon laquelle l'internationalisation de l'entreprise est le résultat d'efforts de recherches sanctionnés par des innovations de produits d'ignorer le fait que ce soit plutôt l'internationalisation qui serait à l'origine de l'innovation, pas seulement de produits, encore moins confinée à l'échelle de l'entreprise (elle peut être étendue à l'industrie dans son ensemble) dans un pays propice à l'innovation (cela peut se produire même dans un pays sous développé).

L'internationalisation de l'entreprise est la source de l'innovation dans cette deuxième acception théorique en raison de son implication dans des processus d'innovation ouverte et le tissage d'un réseau de partenaires autour duquel ses activités internationales sont répandues (D'Angello, 2010). Comme nous l'avons mentionné plus haut, Adfast est une entreprise qui croit et qui œuvre dans le cadre de l'innovation inclusive, en impliquant des acteurs du marché domestique et du marché international. Sur ce dernier, tout ce que l'entreprise a créé et commercialisé est issu de l'analyse des besoins des clients, en tenant compte de ce qui se fait dans l'industrie et en impliquant des acteurs et des parties prenantes externes, tels que les concurrents, les distributeurs, les fournisseurs de matières premières, etc. Cela s'illustre notamment avec les fréquentes rencontres d'information et les visites de l'entreprise (son centre de recherche et développement, son usine de production) qui accueillent des clients, des fournisseurs, des concurrents, des laboratoires de recherche universitaires et des laboratoires industriels dans le domaine de la chimie qui viennent des États-Unis (principalement), de France, du Japon, d'Italie, etc. L'innovation découle, dans ce cas, des interactions de l'entreprise avec son réseau de partenaires (Veugelers et Cassiman 2005; Amara et Landry, 2005).

Plus précisément, la source principale de l'innovation produit chez Adfast reste le client international qui entre en contact directement avec l'entreprise à travers son site Web, en contactant le distributeur des produits Adfast dans son territoire géographique ou encore en venant participer aux rencontres et aux visites fréquemment organisée par l'entreprise : « *Nous avons reçu, pendant une semaine, une trentaine de participants venus spécialement des États-Unis pour voir ce qu'on fait (...) Nous attachons une attention particulière à leurs commentaires, à leurs questions (...) que nous exploitons dans nos analyses pour dénicher des opportunités d'affaires (département marketing) ou d'innovation (département recherche et développement)* » nous explique Mr Dandurand. À une question sur l'intérêt de cette démarche, qui doit mobiliser des ressources et du temps non négligeable pour sa mise en application, notre interlocuteur

soutient que c'est une excellente façon de faire réagir les client sur une base réelle, de contribuer à réduire l'incertitude et surtout d'alimenter la réflexion et l'analyse des perspectives d'innovation.

Si on devait tenir compte de la taille d'Adfast, on serait tenté de dire que comme il s'agit d'une PME, elle s'inscrirait plutôt dans une perspective d'innovation au niveau domestique puis chercher à exploiter des opportunités d'exportation sur le marché international. Mais, en regardant de plus près la compagnie, on s'aperçoit d'une part qu'elle est solide financièrement avec un chiffre d'affaire annuel de plusieurs centaines de millions de chiffre d'affaire⁸⁹, ce qui remet en cause la caractéristique « faiblesse de ressources » des PME en général, et d'autre part la logique « innover pour s'internationaliser » ne s'y applique pas.

Aussi, force est de reconnaître qu'aujourd'hui que les technologies de l'information et de la communication jouent un rôle central dans l'établissement de relations entre l'entreprise et les éléments de son environnement, particulièrement externe. Dans le cas d'Adfast, il nous a été donné de constater que le recours aux technologies de l'information et de la communication permet de se faire connaître et faire connaître ses produits et services sur la scène internationale, sans avoir à recourir aux l'usage de ressources considérables pour cette fin. *« On se sert des plates formes Web et l'analyse de données pour les approcher, les intéresser. Il n'y a pas juste le côté opérations qui est automatisé, tout le côté marketing l'est aussi. Ce marketing automatisé permet d'aller chercher des clients partout sur la planète »*, explique Mr Dandurand. L'entreprise établit des relations avec des clients potentiels de partout dans le monde, et évidemment elle apprend davantage de chaque marché et de chaque segments qui

⁸⁹ Notre interlocuteur a souhaité rester très vague par rapport au paramètre « chiffre d'affaire ».

aura fait l'objet d'une discussion (par courriel, au téléphone, par vidéoconférence, etc.) avec les experts chimistes et les spécialistes en marketing d'Adfast. En effet, plusieurs des adaptations des produits actuels de l'entreprise ont eu lieu grâce à la qualité et à la quantité de l'information collectée des bases de données numériques que l'entreprise.

Plus encore, l'articulation entre les différents modes de présence de l'entreprise à l'international peut donner naissance à un réseau d'acteurs parsemés dans différents pays, avec leurs cultures d'affaire et leurs profils plus ou moins hétérogènes, et ce sont justement les flux de différentes natures de et vers l'entreprise qui présente un potentiel considérable pour l'innovation (Filipetti, Ietto-Ghilies et Franz, 2011). Dans le cas d'Adfast, cela se traduit par les flux d'informations entrants et sortants entre l'entreprise et les différents maillons de son réseau externe (distributeurs, partenaires, clients). C'est le cas aussi des flux physiques à l'intérieur de son écosystème, notamment les flux de matières premières et de produits semi-finis qui affluent des fournisseurs et des différents partenaires de l'entreprise implantés dans le marché international, qui peuvent charrier sur leur passage des informations potentiellement intéressantes pour insuffler l'innovation en matière de produits et de services. De même, la transmission des informations peut être véhiculée simplement par la mobilité des ressources humaines (internes et externes) à l'intérieur du réseau de partenaires et de distributeurs internationaux d'Adfast : les visites réciproques, les réunions d'information, de coordination, le barbecue organisés au siège de l'entreprise à Montréal, etc.

Ainsi, en exportant, l'entreprise acquiert une expérience et accumule une connaissance pratique (une compétence) qui peut être unique dans son genre, surtout que chez Adfast on pratique une réponse personnalisée et pointilleuse dans le souci de satisfaire un besoin particulier chez un client particulier. Cela peut voir comme conséquence tout d'abord d'améliorer ses compétences en matière d'acquisition sur les marchés étrangers ultérieurs, selon les approches utilisées dans d'autres marchés antérieurs, mais aussi d'adapter ses recettes et éventuellement en innover de nouvelles. Ce serait

donc à la fois l'hétérogénéité des besoins des clients étrangers qui serait à l'origine de l'innovation (Bratti et Felice, 2011).

Cantwell (1999) va plus loin en avançant, arguments à l'appui, que c'est plutôt l'internationalisation de l'entreprise, sous quelque forme que ce soit, qui lui permet de bénéficier des connaissances et des expériences acquises en étant présente sur d'autres marchés géographiques et qui permet d'impulser son processus d'innovation, au sens large. Dans le cas d'Adfast, puisque la forme d'internationalisation privilégiée à ce stade de développement de ses affaires est l'exportation, les flux d'informations qui permettent d'insuffler son processus d'innovation viennent de ses distributeurs et de ses partenaires principalement. Pour ce qui est des distributeurs, la compagnie développe des relations très poussées : *« nos distributeurs sont nos partenaires d'affaire, ils nous parlent, on leur parle, on les écoute (...) notre modèle d'affaires ne se limite pas à remplir à un conteneur et à l'envoyer sur le marché international »* nous confie Mr Dandurand. On comprend donc que ces distributeurs sont considérés comme des sources capitales d'informations sur les besoins, les attentes et les préférences des clients sur les marchés dans lesquels ils ont implantés. Plus encore, les distributeurs connaissent peut-être mieux que quiconque les clients finaux, parce qu'ils sont constamment en contact avec eux.

Il y a lieu de remarquer que les choix d'internationalisation d'Adfast sont aussi « dictés » par les perspectives de développement de leurs clients industriels. En effet, en plus de s'appuyer sur sa plateforme technologique, sur les relations qu'ils développent avec leurs partenaires d'affaires ainsi que grâce aux efforts de promotion de la compagnie et de ses produits durant les événements professionnels auxquels elle prend part, Adfast s'internationalise aussi simplement en suivant ses clients actuels dans leur aventure internationale. Cela peut présenter beaucoup d'avantages et impliquer une réduction du risque lié à sa propre expansion internationale dans le sens où l'entreprise connaît son client, restera juste à parfaire le besoin à considérer dans la

logique de développement de produit ou de service adapté : « *il y a certains de nos clients qui sont rendus avec des usines en Europe et aux États-Unis; et évidemment on s'adapte et notre équipe de développement travaille d'arrache-pied pour les satisfaire* », fait remarquer notre interlocuteur.

- *la relation bidirectionnelle* : Analysée d'un autre angle, la relation entre internationalisation et innovation peut impliquer une relation circulaire, un processus interactif à double sens, loin de l'analyse causaliste (Enjolras, Camargo et Schmitt, 2016) présentée dans les deux précédentes sections : *Innovation---Internationalisation---Innovation* ou encore *Internationalisation---Innovation---Internationalisation*, dans le sens où l'innovation favorise l'internationalisation de l'entreprise, tandis que l'internationalisation alimente le processus d'innovation avec des informations issues de ce marché international, et vice versa. Dans le cas D'Adfast, le renforcement mutuel et la production d'effets mutuels entre l'innovation et l'internationalisation est faiblement illustrée, et la seule information qui laisse entendre l'existence de cette possibilité est la suivante : « *C'est rare qu'on développe un produit ou un service et que ça ne s'est pas répété un dizaine ou une centaine de fois. On a 4000 clients1 il y a 1400 000 contracteurs en Amérique d'une valeur de plus d'un trillion de dollars* »⁹⁰. Cela veut dire que par le passé, Adfast, en exportant ses produits sur le marché américain, notamment avec des produits standard, s'est fortement imprégnée des pratiques et des besoins locaux pour lesquels des produits nouveaux ont été développés. Par la suite, ces mêmes produits ont servi à élargir les marchés dans lesquels l'entreprise s'est lancée par la suite soit avec les mêmes produits, soit en apportant une amélioration ou une adaptation de la solution de base pour un marché/besoin particulier.

⁹⁰ Entretien avec Yves Dandurand

6.3.4 Conclusions

Dans la vision du paradigme causaliste majoritairement admis, il existe un renforcement mutuel entre l'innovation et l'internationalisation par l'exportation (Filipescu et al., 2013; Golovko et Valentini, 2011; Halilem et al., 2014). Ces études montrent que ce renforcement prend une forme différente selon la direction de causalité considérée : l'impact de l'innovation sur l'export n'est pas un miroir exact de l'impact de l'export sur l'innovation (Filipescu et al., 2013). Ainsi, le lien entre innovation et export ne semble pas se limiter à une simple relation de cause à effet. Ces études mettent en avant l'existence d'un cercle vertueux innovation/export, ne reposant pas uniquement sur une notion de causalité, ce qui amène à considérer le lien innovation / export en termes de complémentarités et non en termes d'impact.

Dans notre étude de cas, nous avons pu constater plutôt des liens de causalité de type internationalisation-innovation, principalement influencé par l'adoption par l'entreprise de la démarche de l'innovation ouverte et la constitution d'un réseau de partenaires (clients, fournisseurs, concurrent) autour duquel gravitent les activités d'innovation de l'entreprise. Notons que nous avons relevé, dans une moindre mesure, des relations de type innovation-internationalisation ainsi que des interrelations entre innovation et internationalisation dans une logique bidirectionnelle.

CONCLUSION

L'étude des phénomènes d'internationalisation et d'innovation est intéressante à bien des égards, car elle permet de lever le voile sur les motivations, les stratégies et les conséquences potentielles que celles-ci peuvent avoir sur la croissance de l'entreprise et sur l'amélioration de sa performance, reconnue en tant que telle dans la communauté scientifique. Mieux encore, faire des liens entre ces deux facteurs de croissance est encore plus intéressante pour mieux appréhender la réalité diversifiée du monde des entreprises et des systèmes politico-économiques dans lesquels elles évoluent.

L'internationalisation des entreprises revêt, de nos jours, une importance capitale en raison de la mondialisation et de la globalisation, phénomène qui s'accroît davantage avec l'introduction croissante des logiques technologiques d'une part et la tendance à l'uniformisation des aspects légaux et réglementaires encadrant la pratique des affaires dans le monde. Dans notre recherche, nous avons passé en revue les stratégies et les formes de présence de l'entreprise à l'international; et cette présentation est soutenue par une analyse ayant mobilisé les substrats théoriques contemporains en lien avec la dimension internationalisation. Ce que l'on retient comme fait marquant de cette analyse est l'apparition d'un plus ou moins nouveau type d'entreprises, dites nées mondiales (*Born Global Companies*), qui ont tendance à remettre les modèles d'affaires et les processus traditionnels d'internationalisation des entreprises.

Le sujet de l'innovation, au sens large, incluant les produits, les services, les processus, les modèles d'affaires et les formes organisationnelles est tout aussi heuristique et autant sensible que ne l'est l'internationalisation. En effet, dans un monde mondialisé et globalisé, la croissance (voire la survie, dans certains cas) de l'entreprise est

tributaire de sa capacité à développer, ou tout au moins à maintenir un avantage concurrentiel à travers des efforts de recherche et développement dynamiques et efficace. Notre recherche est allée explorer une sélection d'articles scientifiques publiés dans des revues spécialisées, certaines évaluées par les paires, pour finalement revenir avec une sorte d'état des savoirs en lien avec l'innovation, particulièrement la dimension innovation produit, en raison de notre arrière-pensée relative à la recherche de la compréhension des liens entre l'innovation elle-même et l'internationalisation de l'entreprise. En effet, nous sommes parvenus à déterminer que l'innovation peut être développée en considérant seulement les ressources internes de l'entreprise, dans le cadre de l'innovation fermée (*closed innovation*) ou en s'ouvrant sur son environnement en se constituant une sorte d'écosystème (*open innovation*) avec lequel l'entreprise aura des interactions dans le but escompté de pouvoir développer un nouveau paradigme, en lien avec l'innovation radicale ou du moins à actualiser et mettre à jour l'ancien dans le cadre de l'innovation incrémentale.

Nous avons emprunté à la théorie des ressources, une des références contemporaines pour l'analyse stratégique, l'approche par les capacités dynamiques que nous avons utilisée comme lentille d'analyse de la relations entre internationalisation et innovation pour tenter mettre en lumière le déploiement des capacités de l'entreprise à identifier, saisir et reconfigurer des compétences à la fois pour alimenter et dynamiser son processus d'innovation et pour sélectionner et implémenter une stratégie et une forme de présence à l'international. Cet exercice nous a permis de mettre en application des concepts théorique largement répandus dans la littérature, une sorte d'opérationnalisation pour mieux comprendre la mise en œuvre des étapes d'innovation et d'internationalisation selon la démarche décrite dans la théorie des capacités dynamiques.

En se basant sur les récents travaux théoriques et pratiques ayant tenté de conceptualiser sur la nature et sur le sens des liens entre innovation et

internationalisation, il nous a été donné de conclure à une relations dans un sens comme d'un autre, même à une relation réciproque.

Pour notre recherche terrain, basée sur le choix délibéré d'une entreprise de taille moyenne dynamique en matière d'innovation et, plus ou moins, en matière d'internationalisation, nous avons trouvé un terrain fertile à la mise en application des conclusions et des arguments théoriques des différents courants de pensée en la matière. Nous avons opté pour une recherche qualitative basée sur étude de cas en raison de sa pertinence avec notre problématique de recherche; et nous avons interviewé à plusieurs reprises le Président Directeur Général d'une compagnie manufacturière spécialisée dans la fabrication des scellant et des adhésifs pour une clientèle assez diversifiée, située sur plusieurs pays à l'international.

Au terme de notre recherche qui, rappelons-le, était destiné à faire la lumière sur la nature et le sens des liens entre internationalisation et innovation, dans le cadre d'une vérification empirique des modèles conceptuels, nous avons pu constater, dans notre unité de recherche, que c'est plutôt l'internationalisation de l'entreprise qui amène l'enrichissement de ses efforts d'innovation principalement en termes de produits. Aussi, nous avons noté l'important impact de l'inscription de l'entreprise dans une logique d'innovation ouverte à travers la participation et la constitution d'écosystèmes de relations et d'interrelations avec des partenaires d'affaires, principalement des distributeurs et des fournisseurs. Notons aussi au passage que l'entreprise retenue dans le cadre de notre recherche empirique semble avoir compris un des enjeux structurels de l'innovation au 21^{ème} siècle, à savoir la mobilisation de la communauté scientifique (universités, laboratoires de recherches, groupes de développement, etc.) internationale dans les domaines chimique et technologique pour favoriser le contact et l'interaction avec ses propres équipes de recherche, avec comme objectif escompté de pouvoir impacter positivement sur ses processus d'innovation.

Par ailleurs, nous avons pu constater l'existence de liens entre innovation-internationalisation de l'entreprise, mais il s'agit d'épisodes assez rares, car il est déjà arrivé que l'entreprise a développé un produit pour un marché géographique quelconque et que ce même produit a pu être placé dans d'autres pays étrangers. Cela reste marginal, selon nos conclusions, parce que l'entreprise privilégie davantage une relation d'affaires personnalisée qui prend naissance dans le diagnostic et l'analyse du besoin du client avant de lui proposer une solution adéquate.

Concernant la relation bidirectionnelle entre innovation et internationalisation, notre recherche terrain n'a pas permis d'identifier des illustrations ou des exemples de cas où, d'une part, l'entreprise a exporté un produit (internationalisation) a permis d'identifier une piste d'amélioration d'un produit existant ou la création d'une solution nouvelle (innovation) et d'autre part, que cette innovation ait permis d'ouvrir de nouvelles perspectives en matière d'internationalisation.

Ce travail de recherche aura ainsi permis une opérationnalisation des concepts théoriques développés dans la théorie des capacités dynamiques. En effet, nous avons mis en application les enseignements de cette théorie à travers l'examen des dynamiques d'internationalisation-innovation dans le cas d'une PME québécoise, et ainsi contribuer à l'enrichissement de la perspective pratique de cette théorie. Du côté des managers-dirigeants des entreprises, particulièrement les PME, force est de relever que la compréhension des processus d'identification, de saisie et de reconfiguration des capacités dynamiques organisationnelles et managériales serait d'un grand apport en ce sens que les bénéfices potentiels sont considérables, notamment en ce qui a un lien avec l'alimentation des processus décisionnels (d'innovation et d'internationalisation) en information et en pratiques efficaces.

Enfin, terminons par la réflexion de nature prospective que notre recherche a permis de souligner : l'internationalisation et l'innovation sont de nos jours des facteurs clés de

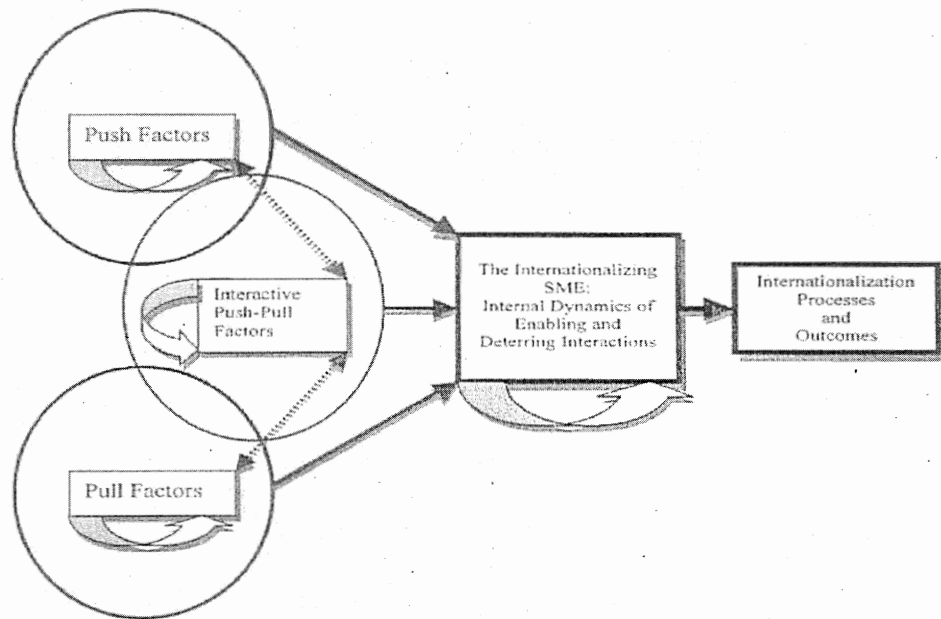
succès dans biens des secteurs d'activités, il n'en demeure pas moins que les entreprises doivent identifier le sens du lien qui offre la plus de pertinence afin de pouvoir organiser une allocation de moyens de façon plus optimisée.

Notre recherche ne prétend pas à l'universalité, encore moins à la duplication des résultats sur d'autres cas d'entreprises partageant des caractéristiques avec notre unité de recherche. En effet, comme toute recherche qualitative en sciences sociales, nos résultats restent valables dans les limites de notre unité d'analyse- une PME manufacturière- dans le contexte canadien-québécois, dans le secteur manufacturier, plus précisément dans la filière chimique.

Pour ce qui est des perspectives de recherche à venir, nous aurions souhaité aller plus en profondeur et chercher à comprendre l'articulation capacités dynamiques managériales et organisationnelles d'une part, et concentrer notre recherche sur les interactions entre acteurs internes et acteurs externes en matière d'innovation et d'internationalisation.

ANNEXE A

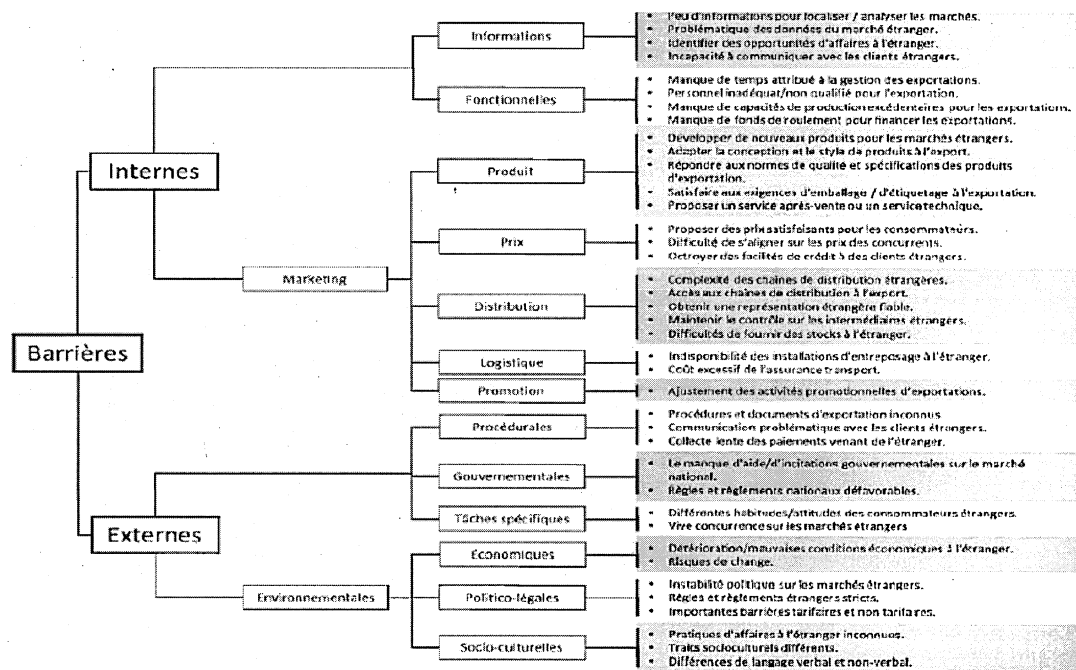
LES FORCES D'ENGAGEMENT À L'INTERNATIONAL



Etamad (2004), p.11

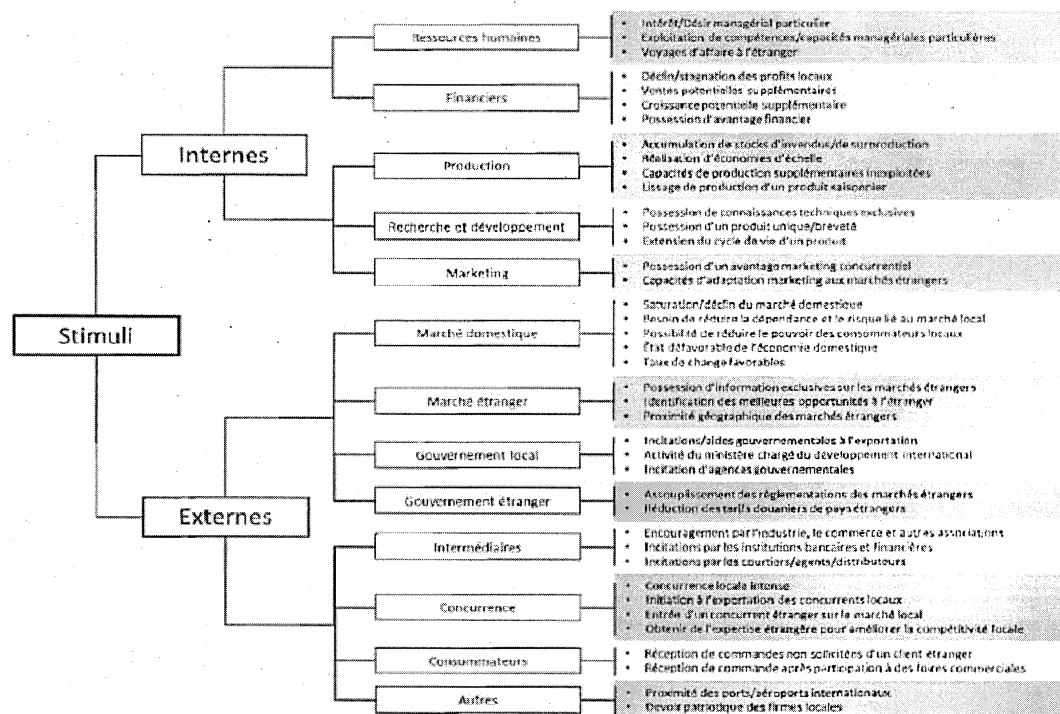
ANNEXE B

LES FREINS À L'INTERNATIONALISATION



ANNEXE C

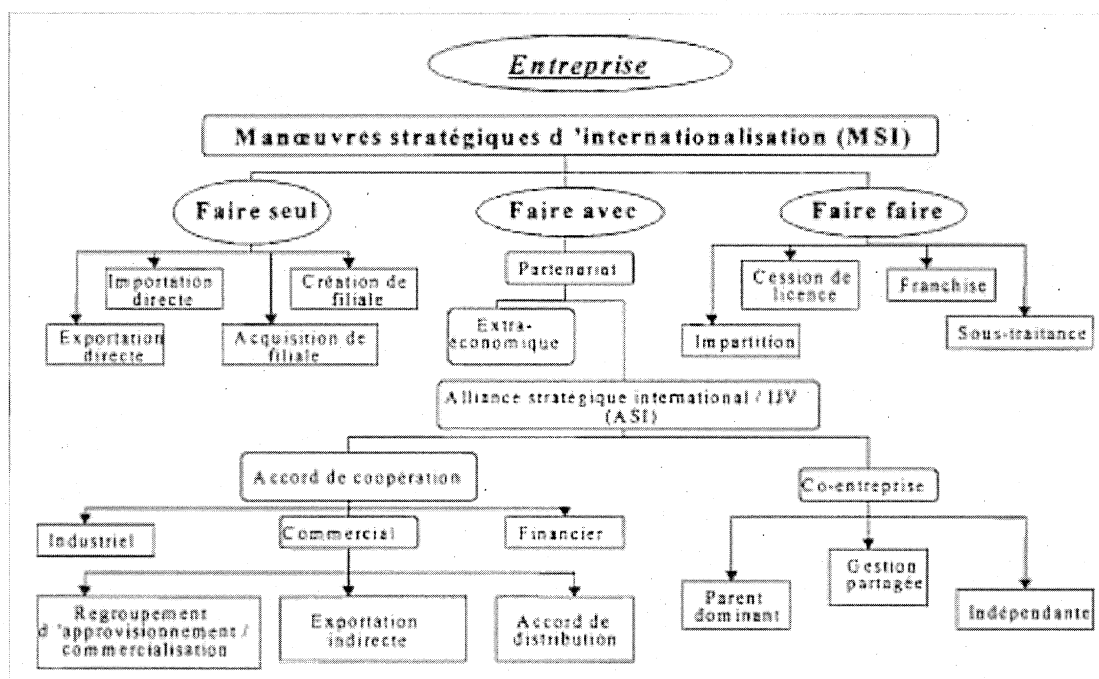
LES STIMULI INTERNES ET EXTERNES À L'INTERNATIONALISATION



Repris de Duval, E (2015)

ANNEXE D

LES FORMES DE PRÉSENCE DE L'ENTREPRISE À L'INTERNATIONAL



Ben Bakri, 2000 (p.44)

BIBLIOGRAPHIE

- Abdoulaye Camara, Foued Cheriet, Fatiha Fort. *Comment mesurer la performance des alliances stratégiques internationales ? Application aux industries agroalimentaires en Afrique de l'Ouest*. 2017. hal-01594280
- Adner, R. et C. Helfat (2003). *Corporate effects and dynamic managerial capabilities*. *Strategic Management Journal*, 24 :10, 1011–1025.
- Allali, B. (2003). *Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaire*. Thèse de doctorat, HEC - Université de Montréal, Montréal, Québec, Canada.
- Altintas, G. (2012). *Les capacités dynamiques: une nouvelle perspective pour le management stratégique?* Lille : In XXI^e Conférence de l'AIMS.
- Altintas, G. (2015). *Les facteurs explicatifs de la modification reccurente des ressources et compétences : le cas de la capacité dynamique de l'acquisition d'entreprise*». In *Management et Avenir*, N80, Octobre 2015
- Assens C (2003). *Le réseau d'entreprise, vers une synthèse de connaissances*. In *Management International*, N7(4), p51-59
- Ayerbe, C. & Azzam, J. E. (2015). *Pratiques compétitives dans l'Open Innovation : Les enseignements des patent pools*. *Management international / International Management / Gestion International* 19 (2), 95–114. <https://doi.org/10.7202/1030389ar>
- Alvarez, R., & Robertson, R. (2004). *Exposure to foreign markets and firm-level innovation: Evidence from Chile and Mexico*. *Journal of International Trade and Economic Development*, 13(1): 57–87.
- Barreto, I. (2010), *Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future*, *Journal of Management*, 36:1, 256–280

- Bell J., McNaughton R., Young S.,(2000). "Born-again global' firms: An extension to the 'born global' phenomenon" *Journal of international management*, 2000.
- Benkaltoum N « regards sur les stratégies de détournement dans l'industrie open source », In *Vie et Sciences de l'entreprise*, N187, 2011, page 74
- Bessant J., Tidd, J. (2007). *Innovation and entrepreneurship* // Chichester: John Wiley.
Cité par Kotsemir, 2013 p. 20
- Causse, G. (1994), *Partenariat Nord-Sud :de l'alliance à la co-entreprise*. Notes de recherches no 94-39, Université des réseaux d'expression française, Paris.
- Caves, R. E. (1982). *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cazabat G. (2014). *L'internationalisation des petites entreprises : une nouvelle représentation, la facilitation d'internationalisation*. HAL Id: tel-01022777 <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01022777>
- Cheriet F. (2014). Est-il pertinent d'appliquer le modèle d'Uppsala de l'internationalisation des entreprises à l'analyse des nouvelles implantations des firmes multinationales ? *Globalisation des processus d'innovation dans les entreprises multinationales* Volume 19, numéro 4, été 2015
- Chang, S.-J. 1995. *International expansion strategy of Japanese firms: Capability building through sequential entry*. *Academy of Management Journal*, 38(2): 383-407.
- Chan, P. S. (1995). *International Joint Venture vs. Wholly Owned Subsidiaries*. *Multinational Business Review*, Vol.3, no1, printemps, p. 37-44.
- Chesbrough, H. W. *Open innovation : the new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Publishing Corporation, 2003 (A)
- Chesbrough, H. W. (2003) , the era of Open innovation, *MIT Sloan Management Review*, Vol 44, n.03 2003 (B)
- Demazière D., Horn, F., Zune, M (2009). La socialisation dans les « communautés » de développement de logiciels libres. *Sociologie et Société*, Volume41, Issue1, printemps 2009, p. 217-238

- Dominguez N., Mayrhofer U., (2016). Il n'est jamais trop tard pour entreprendre » : l'internationalisation des born-again globals Dans Revue de l'Entrepreneuriat 2016/1 (Vol. 15)
- Duval E. (2015). « Internationalisation des PME : étude d'un processus idiosyncratiques ». Mémoire de Maitrise, UQAT
- Enkel, E; Gassmann, O et Chesbrough, H (2009). «Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon», R&D Management, 39, p.311-316., cité par Ayerbe et Azzam (2015), page 96
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A. et Sharma, O.O. (2010). *Effect of variation on knowledge accumulation in the internationalization process*. International Studies of Management & Organization, 30(1) 26-44.
- Freel, M.S. (2000). *Strategy and structure in innovative manufacturing SMEs: The case of an English region*. Small Business Economics, 15: 27-45.
- Griliches, Z. (1979). "Issues in Assessing the Contribution of Research and Development to Productivity Growth," Bell Journal of Economics, The RAND Corporation, vol. 10(1), pages 92-116, Spring.
- Hymer, Stephen H. (1960). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. PhD Dissertation. Published posthumously. The MIT Press, 1976. Cambridge, Mass
- Ingham, M. (1991). *La perception du succès des alliances stratégiques*. Revue Internationale P.M.E., VolA, no.2, p. 43-62
- Janjuha-Jivraj S., Martin L., Danko A., (2012) Internationalization of a 'Born-again Global': How a Family-led Crisis Enabled the Realization of Internationalization Opportunities, <https://doi.org/10.1080/08276331.2012.10593569>
- Josserand E. (2007). *Le pilotage des réseaux : fondements des capacités dynamiques de l'entreprise* » Revue Française de Gestion, N170 : 95-102
- Johnson S.C., Jones C. (1957). *How to Organize for New Products*. Harvard Business Review, No. 5-6 , pp. 49-62.
- Khayat I., (2004) l'internationalisation des PME, vers une approche intégrative. CIFPME, Octobre 2004, Montpellier

- Knight, G. (1996). *Born Global*. Dans Sheth J.N. et Malhotra N.K. (dir.), Wiley International Encyclopedia of Marketing, 1732 p.
- Kogut & Metiu, 2001 : 249, cité par Benkaltoum N « regards sur les stratégies de détournement dans l'industrie open source », In Vie et Sciences de l'entreprise, N187, 2011, page 74
- Kotabe M., Karunamoorthy S., Aulakh P. (2002) Multinationality and Firm Performance: The Moderating Role of R&D and Marketing Capabilities Journal of International Business Studies 33(1):79-97
- Kotler, P. et B. Dubois, (1994), *Marketing Management*. Paris : Publi-Union.
- Laghaoui S (2009). *Internationalisation des PME: apports d'une analyse en termes de ressources et compétences*. Management et Avenir; Vol. 2, No. 22; pp.52 69
- Lampe, R; Moser, P (2012). «Patent Pools : Licensing Strategies in the Absence of Regulation», *Advances in Strategic Management*, vol. 29, p.69-86. Moore G.A. (2005). *Dealing with Darwin: How Great Companies Innovate at Every Phase of Their Evolution*. New York: Penguin Group.
- Laroche G. (2014). « les capacités dynamiques, un concept multidimensionnel en construction », XXIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique, 2014
- Lecocq X., Demil B. (2010), « Business Models as a research program in strategic management: An appraisal based on Lakatos », *Management*, 13, 4, p.214-225.
- Maspero M., Quintin J.J. (2014) « l'innovation selon innovalangues », LEND, N0 1/2014
- Miles, M. & Huberman, M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. 2e édition. De Boeck Université.
- Oviatt, B.M., Shane, S. et McDougall, P.P. (1994). *Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research*. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487.
- Oviatt, B., et McDougall, P.P. (1997). *Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures*. *Management International Review*, 37(2), 85-99
- Pakes A., Schankerman M. (1984) *The Rate of Obsolescence of Patents, Research Gestation Lags, and the Private Rate of Return to Research Resources*; R&D,

Patents, and Productivity, 1984, pp 73-88 from National Bureau of Economic Research, Inc

- Pénin J. *Open source innovation: Towards a generalization of the open source model beyond software* », Revue d'économie industrielle [Online], 136 | 4ème trimestre 2011, Online since 15 December 2013, connection on 19 April 2019. URL : <http://journals.openedition.org/rei/5184> ; DOI : 10.4000/ rei.5184
- Peteraf, M. et C. Maritan (2007). *Dynamic capabilities and organizational processes*. In Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., et S. Winter (dir.) *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*, Blackwell; Publishing: Malden, MA, 30–45.
- Pissarek, W (2011). *Stratégies d'internationalisation des PME. « Les apports en termes de conceptualisation du processus »* <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00646583>
- Pla-Barber, J. Alegre, J.(2007) « *Analysing the link between export intensity, innovation and firm size in a science-based industry* », *International Business Review* 16 (2007) 275–293
- Priem, R. et J. Butler (2001a). *Is the resource-based" view" a useful perspective for strategic -management research?* *Academy of management review*, 22–40.
- Poisson, R. et Z. Su, (1996), *Les stratégies d'internationalisation des P.ME. État actuel des recherches et perspectives.*, Université Laval SORCIER, Document de travail 96-64.
- Rindova, V. et S. Kotha (2001). *Continuous « morphing » : Competing through dynamic capabilities, form, and function*. *Academy of Management Journal*, 44:6, 1263–1280
- Rennie, M, (1993) *Global competitiveness : born global*. *McKinsey Quaterly* 4; pp. 45-52
- Rayna, T ; Strioukova, L (2010). *Large-Scale Open Innovation : Open Source vs. Patent Pools*. *International Journal of Technology Management*, N.3-4, p.477-496.
- Sanna-Randaccio F., Veugelers R. (2000) *Multinational knowledge spillovers with centralized versus decentralized R&D : a game theoretic approach*, *Research Policy*

- Schueffel P., Baldegger R., Amann W. (2014). Behavioral patterns in born-again global firms, *Multinational Business Review*, ISSN: 1525-383X
- Shrader, R., Oviatt, B.M. et McDougall, P.P. (2000). *How new ventures exploit trade offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st century*. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1227-1247.
- Sobrero, M. (2000). *Structural constraints, strategic interactions and innovative processes: Measuring network effects in new product development projects*. *Journal of Management and Governance*, 4(3), 239–263.
- Thanh N. *Modèles coopératifs émergents*) In *Multitudes*, no52, 2013 (<https://www.cairn.info/revue-multitudes-2013-1-page-110.htm>)
- Von Hippel E; Von Krogh G., (2003). *Open source software and the “private collective” innovation model: Issues for organization science*. *Organization Science* 14(2), 209-223.
- Veugelers, R., & Cassiman, B. (2005). *R&D cooperation between firms and universities. Some empirical evidence from Belgian manufacturing*. *International Journal of Industrial Organization*, 23(5–6), 355–379.
- Wikström et Jantunen (2009). *Linking dynamic-capability portfolios and innovation outcomes*. *Technovation* Volume 29, Issue 11, November 2009, Pages 753-762
- Zapletalova S. (2013). *The internationalization of Cresch companies*. *International Business Management* 8(6). January 2013
- Zawislak P.A. et al., (2011). *Innovation Capabilities of the Firm: The Brazilian Experience*. 9th Globelics International Conference (GLOBELICS), 2011.