

Les facteurs clés de succès de l'innovation ouverte dans un contexte Nord-Sud : la perspective des PME

Carène Tchuinou Tchouwo

Université du Québec à Montréal, École des Sciences de la Gestion
315 rue Sainte-Catherine Est, Montréal, Québec, H2X 3X2, Canada
Tchuinou_tchouwo.carene@uqam.ca

Sophie Veilleux

Université Laval, Faculté des sciences de l'administration
2325 Rue de la Terrasse, Québec, Québec, G1V 0A6, Canada
sophie.veilleux@fsa.ulaval.ca

Diane Poulin

Université Laval, Faculté des sciences de l'administration
2325 Rue de la Terrasse, Québec, Québec, G1V 0A6, Canada
diane.poulin@fsa.ulaval.ca

Mots-clés : Innovation ouverte ; contexte Nord-Sud ; facteurs de succès ; PME ; pays émergents ; pays développés.

Résumé

Cette recherche vise à comprendre et à analyser les conditions de succès de l'IO dans une perspective Nord-Sud. Pour ce faire, nous avons étudié le cas de 11 PME du Québec ayant réalisé avec succès des projets d'IO avec des partenaires au sein de pays du Sud. Les résultats montrent que les conditions de réussite de l'IO Nord-Sud peuvent être associés à la mise en œuvre de l'IO ainsi qu'à des facteurs individuels, organisationnels, relationnels ou contextuels, en support à cette mise en œuvre. L'étude de l'IO dans un contexte Nord-Sud a permis de ressortir les principaux acteurs mobilisés, les pratiques adoptées ainsi que les outils d'IO utilisés par les PME lors de leurs projets avec des partenaires du Sud. Les facteurs individuels identifiés incluent : la tolérance au risque, l'esprit d'ouverture, la capacité d'adaptation au contexte étranger ainsi que l'ancienneté ou l'expérience internationale de la PME. Les facteurs organisationnels ont souligné l'importance de l'adaptation de la culture et la structure organisationnelle au contexte étranger, du modèle d'internationalisation adopté ainsi que de l'expertise spécialisée et du rayonnement international du partenaire étranger. Les facteurs relationnels quant à eux incluent: l'adéquation sur la vision et les objectifs et la dynamique gagnant-gagnant, la complémentarité entre les partenaires, la communication, la confiance, la proximité géographique et la formalisation des procédures. Enfin, les facteurs contextuels sont principalement associés aux conditions du marché dans lequel le projet d'IO se déroule et ont mis l'accent sur le support gouvernemental à l'IO, la prise en compte des priorités gouvernementales en matière d'innovation ainsi que les ententes bilatérales et multilatérales en matière de propriété intellectuelle entre les pays du Nord et ceux du Sud.

1. Introduction

L'innovation ouverte (IO) est l'utilisation de flux entrants et sortants de connaissances pour d'une part, accélérer l'innovation interne de l'entreprise et d'autre part, commercialiser et utiliser à l'externe l'innovation issue de l'entreprise (Chesbrough, 2003). Elle exige que l'entreprise ouvre ses frontières afin de bénéficier des connaissances externes, et ainsi de créer des opportunités pour des processus d'innovation coopératifs avec des partenaires, des clients et/ou des fournisseurs (Gassman et Enkel, 2004). Étant donné que le modèle d'IO a été initialement adopté par de grandes entreprises multinationales à forte intensité de recherche et développement (R-D), la plupart de la littérature sur l'IO se concentre sur les grandes entreprises et leurs partenaires d'innovation situés au sein d'économies développées (Chesbrough, 2017). De récents travaux ont étudié la perspective des PME et ont conclu que l'IO est bénéfique pour les PME et améliore la performance de ces dernières, notamment leur performance en innovation (Brunswicker et Vanhaverbeke, 2015; Spithoven et al., 2013; Parida et al., 2012). Malgré cette reconnaissance importante, les pratiques d'IO des PME sont rarement explorées dans une perspective Nord-Sud. La distinction entre le « Nord » et le « Sud » fait référence aux différences sociales, économiques et politiques existant entre les pays développés et les pays en développement (Nations Unies, 2019). Dans ce travail, les pays du Nord réfèrent aux pays développés, tandis que ceux du Sud réfèrent aux pays émergents.

Étudier l'IO dans une perspective Nord-Sud est importante car les pays émergents diffèrent des pays développés. L'IO telle que suggérée par Chesbrough (2003) et appliquée au sein de pays développés n'est pas transférable aux pays émergents (Wang et Zhou, 2012). En effet, les stratégies existantes en matière d'IO conviennent bien à des environnements économiques relativement stables. Cependant, l'imprévisibilité de l'environnement des affaires dans les pays émergents fait qu'il peut être risqué pour les entreprises d'ouvrir en toute confiance leurs modèles commerciaux. Ainsi, baser sa stratégie d'innovation au sein de pays émergents à partir des hypothèses du modèle traditionnel d'IO ne serait pas une décision judicieuse (Paulose et Nair, 2015).

Également, la prise en considération de cette perspective est renforcée par le fait que progressivement, de puissantes idées d'innovation viennent des pays émergents tels que l'Inde, la Chine et ceux des régions d'Amérique latine et d'Afrique. Ce sont des marchés énormes en termes de population souvent très jeune. Bien que le revenu disponible puisse être limité, ces pays représentent des opportunités d'innovation importantes. En effet, les conditions différentes des pays émergents imposent un nouveau regard et permettent l'émergence de trajectoires d'innovation plus simples et moins chères, mais aussi complètement nouvelles (Tidd et Bessant, 2020). Par exemple, l'une des principales régions où le concept de « Mobile money » a émergé était en Afrique, où les risques de sécurité liés au transport d'argent liquide étaient très élevés, ce qui a conduit à utiliser le système de téléphonie mobile comme moyen pour déplacer de l'argent. De tels concepts innovants, largement appliqués dans les pays émergents offrent des opportunités d'innovation pour les entreprises au sein de pays développés. Les pays émergents représentent aujourd'hui d'importants laboratoires pour le développement de nouveaux concepts et un nombre grandissant d'entreprises travaillent en étroite collaboration avec les acteurs au sein de ces pays pour développer des solutions innovantes, à moindre coût et applicables au sein de pays développés. La responsabilité des chercheurs et des universitaires est donc d'ouvrir la voie à une compréhension nouvelle et plus complète de l'IO entre les pays développés et les pays émergents.

Cette recherche vise ainsi à comprendre et à analyser les conditions de succès des approches d'IO dans une perspective Nord-Sud. Afin d'atteindre cet objectif, cet article ambitionne répondre à la question de recherche suivante : comment les entreprises de pays du Nord réussissent-elles leurs projets d'IO avec des partenaires au sein de pays du Sud? À partir de la littérature sur les collaborations Nord-Sud et celle autour de l'IO au sein des PME, ce travail étudiera le cas de 11

PME du Québec ayant entrepris avec succès des projets d'IO au sein de pays émergents. Avec un nombre croissant d'entreprises cherchant à faire des affaires et à innover au sein d'économies émergentes, les parties prenantes susceptibles de bénéficier d'une telle compréhension actualisée sont multiples.

Plusieurs contributions se dégagent de ces travaux. Sur le plan théorique, cet article contribue à la théorie autour de l'IO au sein des PME, en étudiant le phénomène dans une perspective Nord-Sud. Les résultats enrichissent ainsi les connaissances sur les facteurs de succès de l'IO dans une perspective Nord-Sud. Sur le plan pratique, l'étude offre aux dirigeants de PME des économies développées, des informations pratiques sur l'applicabilité de l'IO avec des partenaires au sein de pays émergents. Cette recherche leur apporte ainsi une nouvelle alternative pour le développement de leurs activités d'innovation, en soulignant les facteurs associés au succès d'une telle approche. Par ailleurs, cette recherche permet d'initier la réflexion auprès des acteurs publics afin d'étoffer les programmes gouvernementaux actuels qui encouragent l'innovation collaborative avec des partenaires au sein de marchés émergents.

Dans la prochaine section, la revue de la littérature portera sur les études préliminaires autour des collaborations Nord-Sud et celles sur l'IO au sein de la PME. La section suivante sera consacrée à la méthodologie utilisée pour répondre à la question de recherche. Nous présenterons ensuite les principaux résultats obtenus de l'étude empirique, suivis de la discussion. La dernière section portera sur les contributions théoriques et pratiques, les limites ainsi que les pistes de recherches futures intéressantes à explorer.

2. Revue de la littérature

2.1. Le défi des collaborations Nord-Sud

L'importance de la coopération au développement a été reconnue à la fin des années 1940, après la Seconde Guerre mondiale, lorsque le célèbre plan Marshall a été lancé pour aider les pays européens à reconstruire leurs économies dévastées par la guerre. Sa mise en œuvre réussie a inspiré la conviction que l'aide étrangère peut être efficace, encourageant ainsi le recours à la coopération au développement. Jusqu'aux années 1980, les relations Nord-Sud étaient principalement considérées comme des aides au développement, le partenaire du Sud étant considéré comme le « récepteur » et le partenaire du Nord comme le « donateur ». Cela impliquait un partenariat inégal entre le Nord et le Sud (Binka, 2005).

Dans les années 1980, de nouvelles formes de relations Nord-Sud se sont développées grâce aux alliances stratégiques et aux partenariats qui ont articulé et combiné des acteurs, des activités et des ressources afin de créer de la valeur (Surply, 2009). Bien qu'il existât encore beaucoup de projets de coopération au développement Nord-Sud, les échanges inégaux se sont transformés en de véritables partenariats (Bradley, 2006). Les relations Nord-Sud se sont alors éloignées de la dynamique donateur-bénéficiaire au profit de partenariats avec une appropriation et une prise de décision partagées. En particulier, les partenariats en matière de recherche entre les pays développés et en développement ont généré des connaissances importantes et renforcé les capacités des deux parties. Bien que la plupart des projets de coopération Nord-Sud bénéficiaient au Sud, ils présentaient également des avantages pour le Nord (Bradley, 2006). En matière de transferts de savoir, des entreprises du Sud coopèrent avec des entreprises Nord afin d'avoir accès aux savoirs et aux compétences requis pour atteindre leurs objectifs. Quant aux entreprises du Nord (principalement des firmes multinationales), elles se rapprochent d'un partenaire du Sud afin d'accéder à des connaissances contextuelles régionales (Surply, 2009).

Malgré ce changement de perspective dans les collaborations Nord-Sud, certains auteurs restent sceptiques face à ce discours et pensent que les partenariats Nord-Sud restent principalement

favorables aux pays du Nord et ne changent pas véritablement grand-chose dans les rapports initiaux entre les parties (Gilbert, 2007; Favreau et al., 2008). Selon ces derniers, la plupart des collaborations Nord-Sud restent problématiques en raison de la relation de pouvoir entre le Nord et le Sud. Le partenaire du Nord reste le « donneur », qui détient plus de pouvoir que le Sud. Dans ce contexte, le Nord domine le Sud ; il n'y a donc pas de partenariat égal (Oyugi, 2004). De plus, une faiblesse de ces partenariats est que les priorités de recherche restent dictées par les institutions du Nord. Ces priorités ne coïncident pas toujours avec les priorités du partenaire du Sud. Cela conduit à des projets et des programmes de recherche partiels et exclusifs (Saxena, 2006). Aussi, les programmes collaboratifs Nord-Sud manquent souvent une perspective à long terme où les pays du Nord abordent la question de la durabilité seulement après la fin du projet. Pourtant, l'accès continu à l'infrastructure, la formation du personnel et le transfert de connaissances sont indispensables pour la continuité et la durabilité de tels projets (Saxena, 2006).

En misant sur un transfert réciproque de connaissances, des bénéfices mutuels, une perspective à long terme et une forte complémentarité, l'IO pourrait ainsi représenter une nouvelle façon de concevoir des collaborations Nord-Sud plus équitables et plus sensibles aux priorités du Sud. Il resterait donc à étudier les facteurs de succès garant d'une telle collaboration.

2.2. L'IO au sein de la PME

L'IO suppose que les entreprises recourent à des stratégies collaboratives dans le cadre desquelles elles accèdent à des connaissances disponibles en dehors de leurs frontières et mettent réciproquement leurs connaissances et leurs technologies à la disposition du marché (Chesbrough et al., 2006). La triple idée associée au phénomène est que : 1) les entreprises font partie d'un environnement caractérisé par des connaissances réparties chez différents acteurs, 2) les connaissances externes sont accessibles par une multitude de canaux et 3) le processus d'innovation lui-même, pour réussir, doit être distribué à travers un certain nombre d'acteurs (Bigliardi et Galati, 2016).

Dans le corpus de littérature sur l'IO, plusieurs chercheurs se sont intéressés plus spécifiquement à l'étude de l'IO au sein de la PME (Van de Vrande et al., 2009; Brunswicker et Vanhaverbeke, 2015 ; Parida et al., 2012). En effet, étant donné que ces entreprises ont moins de ressources, moins de R-D et font généralement face à davantage d'incertitudes et d'obstacles à l'innovation, une approche d'IO devient indispensable pour accéder à un plus large éventail d'idées, de connaissances et de ressources externes (Duval et Speidel, 2014; Basco et Calabro, 2016). Les PME doivent ainsi s'appuyer sur leurs interactions avec d'autres acteurs de leur environnement (par exemple avec des fournisseurs, clients, concurrents, instituts de recherche et organisations dans des industries identiques ou différentes). Ces interactions les aident à trouver des solutions à leurs problèmes, des alternatives aux innovations et les permettent d'exploiter des solutions pour les produits ou services développés par l'entreprise.

Les études autour de l'IO au sein de la PME peuvent être analysées au travers d'un cadre qui regroupe les acteurs, les pratiques et les outils mobilisés (Battistella et al., 2017). Ainsi, les acteurs externes impliqués dans un tel processus sont principalement : les fournisseurs, les clients et utilisateurs finaux, les intermédiaires d'innovation, les centres de recherche et développement, les laboratoires, les centres de transfert de technologie, les associations industrielles, les universités et institutions publiques de recherche et d'innovation, mais aussi les gouvernements, les start-ups, les grandes entreprises ou les concurrents (Tchouwo et al., 2020).

En ce qui concerne les pratiques, la littérature sur l'IO distingue le processus d'IO entrant (*Outside-in* ou *Inbound* en anglais), le processus d'IO sortant (*Inside-out* ou *Outbound* en anglais) et le processus d'IO couplé. Le processus entrant se réfère aux activités d'innovation axées sur l'acquisition de connaissances externes (Spithoven et al., 2013). Le processus sortant quant à lui

implique des activités d'innovation visant à tirer parti des capacités technologiques existantes à l'interne, en dehors des limites de l'organisation. L'entreprise ici cherche à exporter ses innovations en valorisant sa propriété intellectuelle; elle transfère sa technologie à des organisations externes pour une exploitation commerciale via par exemple la vente de licences de droits de propriété intellectuelle, la création de nouvelles entreprises, *l'open-sourcing*, la vente de projets d'innovation, etc. Enfin, le processus implique que les entreprises coopèrent entre elles au sein des réseaux stratégiques en couplant les processus d'entrée et de sortie de connaissances, afin, à la fois d'intégrer les connaissances et les compétences externes, et d'externaliser leurs propres connaissances et compétences (Gassmann et Enkel, 2004). Il fait référence à la co-crédation avec (principalement) des partenaires complémentaires par le biais d'alliances, de coopérations et de coentreprises au cours desquelles des concessions mutuelles sont essentielles au succès (Enkel et al., 2009). Les pratiques de l'IO au sein de la PME sont principalement entrantes. En effet, les PME ont encore du mal à faire face aux pratiques d'IO sortantes en raison de défis stratégiques, tels que la tarification de la technologie ou des connaissances internes, la divulgation de la propriété intellectuelle et la perte de connaissances critiques, qui peuvent enrichir la base de connaissances d'un concurrent et rendre la PME moins compétitive. Les pratiques d'IO entrantes renvoient ici à : la participation ou l'implication des clients (ou utilisateurs finaux) et des fournisseurs au sein du processus d'innovation, l'approvisionnement en connaissances externes, la collaboration en R-D, la collaboration entre les startups et les grandes entreprises, les acquisitions ainsi que le réseautage externe (Tchouwo et al., 2020).

Enfin, les outils de l'IO au sein des PME sont principalement les outils technologiques tels que le crowdsourcing, les vidéoconférences, les plateformes de médias sociaux ou les communautés de pratiques en ligne (Battistella et al., 2017; Tchouwo et al., 2020). Les autres outils permettant la mise en œuvre de l'IO peuvent être organisationnels, notamment : les configurateurs, les concours de développement d'idées, les boîtes à suggestions et les boîtes à outils, les ateliers de projets collaboratifs, qui favorisent et soutiennent le partage de connaissances entre les partenaires de collaboration (Battistella et al., 2017; Igartua et al., 2010).

La plupart de ces études se sont déroulées dans le contexte des pays développés. Une approche qui inclut la perspective de l'IO au sein des émergents reste absente dans la littérature.

3. Méthodologie

Plusieurs chercheurs ont suggéré le recours à des études qualitatives sur l'adoption et la mise en œuvre de l'IO en raison de sa complexité pratique (Huizingh, 2011; Bogers et al., 2018; Van de Vrande et al., 2009). En rejoignant cette perspective qualitative, cet article analyse les facteurs de succès d'une approche d'IO dans un contexte Nord-Sud. Pour ce faire, nous avons utilisé des études de cas multiples (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt et Graebner, 2007).

Plusieurs critères ont guidé la sélection des cas à étudier (Eisenhardt, 1989) : premièrement, les entreprises sélectionnées devaient être des PME qui pratiquent l'IO avec un ou plusieurs partenaires au sein de pays émergents. Cette relation Nord-Sud est actuellement absente dans la littérature actuelle autour de l'IO au sein des PME. Pour l'identification des pays émergents, Jim O'Neil, président à la retraite de la gestion d'actifs chez Goldman Sachs, a identifié les principales économies des marchés émergents : le Brésil, la Russie, l'Inde, la Chine et l'Afrique du Sud (BRICS). Le Mexique, l'Indonésie, la Corée du Sud et la Turquie (MIST), ont suivi quelques années plus tard en tant que deuxième niveau de pays émergents (Tannoury et Attieh, 2017). Ces pays ont ainsi été privilégiés dans les études. Deuxièmement, les PME interrogées devaient avoir réalisé avec succès leurs projets d'IO avec des acteurs au sein de ces pays émergents, afin d'être en mesure de fournir suffisamment d'informations pour l'analyse. Troisièmement, les PME interrogées devaient toutes être situées dans la même province pour éviter le biais potentiel lié à

la différence d'innovation entre les régions (Spithoven et al., 2013). Nous avons de ce fait choisi les PME de la province de Québec, en raison de la proximité des chercheurs avec les PME de cette région.

Sur la base de notre objectif de recherche et des critères de sélection présentés, nous avons retenu 11 PME des secteurs manufacturiers (7 PME) et des services (4 PME) de la province de Québec qui réalisent des projets d'IO avec des partenaires d'innovation au sein de pays émergents. Les cas ont été catégorisés selon la taille de la PME et son secteur d'activité, sa présence, son ancienneté et son mode d'entrée à l'international, les partenaires d'IO impliqués ainsi que les projets d'IO réalisés au sein du marché émergent (Tableau 1). Cette catégorisation nous a permis de capturer différents facteurs clés de succès selon les différentes caractéristiques des cas étudiés. L'utilisation d'une variété de cas, de tailles différentes, de différents secteurs d'activité, d'anciennetés internationales différentes, adoptant différents modes d'entrée à l'international et mettant en place différents projets d'IO avec différents partenaires ajoute une grande variété à notre échantillon.

Ensuite, la collecte des données s'est déroulée en deux temps. Dans un premier temps, nous avons collecté des données secondaires à partir des publications et des sites internet des entreprises sélectionnées. Nous avons collecté des documents d'archives sur les sites internet des entreprises et pris connaissance de leurs actualités disponibles en ligne. Sur la base de ces données secondaires, nous avons mené des entretiens semi-dirigés afin de recueillir plus de détails sur leurs pratiques d'IO avec des partenaires au sein de pays émergents. Les documents ont été utilisés pour clarifier et compléter les informations issues des entretiens.

Tableau 1. Description de l'échantillon

Cas	Répondant	Taille au Canada (en nombre employés)	Secteur d'activité	Ancienneté à l'international (en année)	Mode d'entrée au sein du pays émergent	Pays émergents de pratique d'IO	Activités d'IO et partenaires mobilisés
A	Responsable du développement international	20	Services	9	Filiale	Turquie	Implication des clients et des utilisateurs finaux; Co-développement de services avec des consultants et sous-traitants; Implication des distributeurs; Collaboration avec des institutions financières; Collaboration avec des ONG
B	Responsable du développement international	75	Services	4	Accords contractuels	Mexique	Co-développement de services avec des consultants; Collaboration avec des institutions financières; Collaboration avec des ONG
C	Vice-président	25	Fabrication	8	Accords contractuels Coentreprise	Chine, Inde	Co-entreprise; Implication des distributeurs
D	Fondateur/PDG	15	Services	14	Filiale	Afrique du Sud	Implication des clients et utilisateurs finaux; Collaboration avec des ONG étrangères; Co-développement de services avec des consultants et sous-traitants
E	Responsable innovation	40	Fabrication	11	Accords contractuels	Inde	Collaboration avec les fournisseurs; Implication des clients; Implication des distributeurs; Co-développement avec des consultants et sous-traitants;

							Collaboration avec des institutions financières
F	PDG	15	Fabrication	4	Accords contractuels	Chine	Collaboration R-D avec une entreprise étrangère; Collaboration avec des fournisseurs
G	Vice-président	60	Fabrication	9	Filiale	Afrique du Sud, Russie	Implication des clients et utilisateurs finaux; Implication des distributeurs
H	Responsable innovation	195	Fabrication	10	Filiale	Inde	Collaboration avec des fournisseurs; Implication des clients; Collaboration en R-D
I	PDG	14	Fabrication	3	Coentreprise Accords contractuels	Chine, Mexique	Co-entreprise; Implication des clients et des utilisateurs finaux; Implication des distributeurs
J	Responsable du développement international	80	Services	13	Filiales Accords contractuels	Mexique, Turquie	Implication des clients et des utilisateurs finaux; Implication des distributeurs
K	Fondateur/PDG	5	Fabrication	4	Exportation	Afrique du Sud	Implication des clients et utilisateurs finaux; Implication des distributeurs

4. Résultats

Les résultats ont permis de catégoriser les facteurs de succès de l'IO dans un contexte Nord-Sud, selon qu'ils se rapportent à la mise en œuvre de l'IO Nord-Sud ou à des dimensions individuelles, organisationnelles, relationnelles ou contextuelles.

4.1. Facteurs de succès liés à la mise en œuvre de l'IO

En ce qui concerne la mise en œuvre ou l'implémentation de l'IO, les résultats obtenus ont permis de ressortir les principaux acteurs mobilisés, les pratiques adoptées et les outils d'IO utilisés par les PME dans lors de leurs projets d'IO Nord-Sud.

Les acteurs de collaboration. L'IO étant une pratique essentiellement collaborative, le choix du partenaire de collaboration au sein du pays émergent est déterminant pour le succès ou l'échec du projet d'innovation. Les PME interrogées collaborent principalement avec leurs fournisseurs (E, F, H), leurs distributeurs (A, C, E, G, I, J, K), leurs clients et utilisateurs finaux (A, D, E, G, H, I, J, K), des entreprises consultantes ou sous-traitantes (A, B, D, E, F) ainsi que d'autres entreprises (F, C, H). D'autres PME vont toutefois collaborer avec des ONG (A, B, D) ou des institutions financières (A, B, E).

La collaboration avec les fournisseurs, distributeurs, clients et utilisateurs finaux, consultants et sous-traitants permet aux PME de développer de nouveaux produits/services et d'adapter leurs produits/services déjà existants selon les besoins et les usages des clients et utilisateurs. Les principaux critères utilisés pour le choix du partenaire sont : la disponibilité des ressources, les compétences et l'expertise du partenaire (non disponibles au sein du marché développé) ainsi que son rayonnement international et sa capacité à réaliser des projets selon les standards élevés des marchés développés.

Les partenaires d'IO non traditionnels tels que les ONG étrangères ainsi que les institutions financières interviennent quant à eux principalement lors de la réalisation des projets d'innovation

ayant une vocation sociale. Dans les pays émergents, les PME vont souvent vouloir répondre à un besoin d'ordre social. Elles travailleront ainsi plus naturellement avec les ONG au sein de ces pays émergents, dont la mission sociale et l'expertise sont cohérentes avec le projet de l'entreprise. Les ONG ont également une bonne expérience du terrain et une bonne connaissance des besoins des populations. Conduire des projets d'IO avec ces organisations permet s'assurer que l'innovation améliore les conditions de vie des populations et leur donne accès à des besoins de base tels que la santé, l'éducation, la nourriture, etc.

Les pratiques d'innovation. Toutes les PME de l'échantillon ont adopté des pratiques d'IO entrantes au sein des pays émergents. Ces pratiques incluent : l'implication des clients et des utilisateurs finaux (A, D, E, G, H, I, J, K), la collaboration avec des fournisseurs (E, F, H), le co-développement de produits ou de services avec des consultants et sous-traitants (A, B, D, E, F), l'implication des distributeurs (A, C, E, G, I, J, K), la collaboration avec des institutions financières (A, B, E) ou la collaboration avec des ONG (A, B, D). Toutefois, les PME C et I en particulier ont été les seules à recourir à une pratique d'IO couplée, à savoir la co-entreprise, en raison de l'établissement du lien de confiance au travers de la réalisation de projets successifs sur une longue période.

« En Inde, on a commencé à faire des projets ensemble en 2012. On a fait plusieurs projets collaboratifs au fil des années. La confiance était là. Donc en 2015, on a fondé la société, la co-entreprise, et en 2017, on a acheté une usine » Entreprise C

Les outils d'innovation. Les outils d'IO au sein de pays émergents peuvent être technologiques (C, E, F, G). Les interviewés ont surtout cité les plateformes collaboratives en ligne, les bases de données ou les moteurs de recherche. Ces outils technologiques apparaissent comme incontournables aujourd'hui, surtout lorsque la collaboration se déroule à distance.

Toutefois, pour les PME ayant une présence physique au sein du territoire (à travers la filiale ou la coentreprise), les outils d'IO relèvent souvent du tacite et du non-dit. Pour ces entreprises, les outils de collaboration plus formels tels que les outils technologiques doivent être complétés par des outils informels, notamment des visites, des rencontres ou des discussions informelles (B, C, D, J). Il est donc nécessaire d'établir une présence physique pour garantir la proximité et les échanges informels, nécessaire à l'établissement du lien de confiance.

4.2. Facteurs de succès individuels

Les résultats révèlent que les caractéristiques individuelles des participants au projet d'IO influencent positivement sa réussite. Les principaux facteurs individuels spécifiques à la pratique de l'IO au sein d'un pays émergent sont : la tolérance au risque, l'esprit d'ouverture et la capacité d'adaptation au contexte étranger ainsi que l'ancienneté ou l'expérience internationale de la PME.

La tolérance au risque : Ensuite, les partenaires impliqués dans la collaboration doivent être tolérants au risque et à l'incertitude. Les PME A, B, C, D et H évoquent le courage pour souligner l'importance de cette capacité à prendre et à tolérer les risques, notamment au sein des marchés émergents, dans lesquels les risques sont souvent plus importants.

« Je pense qu'il faut avoir un goût pour le risque quand même et une capacité à supporter un certain risque là, tout en sachant qu'il y a des leviers, que si jamais ça ne marche pas, tu gardes, un certain pouvoir quand même. »

Pour le répondant de l'entreprise D, la tolérance au risque inclut également des partenaires au projet qui soient autonomes, flexibles, agiles et capables de travailler dans une certaine ambiguïté souvent présente au début des projets en collaboration :

« Pour moi, c'est sûr que pour ce genre de projets d'innovation, il faut également tout ce qui est flexibilité, agilité, capacité à travailler dans une certaine ambiguïté. Lors des premières

rencontres de démarrage, il y a beaucoup d'ambiguïté. Donc, oui, je dirai qu'il faut être capable d'avancer un peu dans le flou. C'est un gros défi. »

L'esprit d'ouverture et la capacité d'adaptation au contexte étranger : Pour les PME, l'esprit d'ouverture et la capacité d'adaptation au contexte étranger sont essentiels. L'activité d'innovation se déroulant dans les pays émergents avec des partenaires étrangers, il est nécessaire que les partenaires aient une certaine ouverture, un respect des cultures différentes ainsi qu'une capacité d'adaptation. La majorité des PME (A, B, C, D, E, H et J) interrogées soulignent la nécessité d'avoir un esprit ouvert, une capacité à sortir de son cadre mental quotidien pour essayer de penser différemment. L'adaptation au contexte étranger reste un défi important pour la plupart des interviewés.

« Le plus grand challenge quand tu vas à l'extérieur c'est l'adaptation. » Entreprise B.

Une bonne capacité d'adaptation est donc indispensable pour garantir le succès de ces collaborations internationales. Cette adaptation au contexte étranger passe inéluctablement par le respect de la culture du pays dans lequel la PME collabore. La façon de faire les affaires ou de collaborer au sein des pays émergents est très différente de la façon de collaborer au Canada ou en Amérique du Nord. Les interviewés sont ainsi conscients de l'importance de considérer ces différences lors de la mise en place d'un projet d'IO avec un partenaire issu d'un pays émergent.

« L'un des facteurs clés de succès est la reconnaissance de la culture de l'autre, c'est à dire, les choses vont se faire différemment et tu ne peux pas imposer ta façon de faire. » Entreprise C.

L'ancienneté et l'expérience internationale de la PME : On remarque en outre que l'ancienneté et l'expérience internationale de la PME et de ses dirigeants constituent des facteurs qui renforcent l'acquisition des caractéristiques individuelles précédemment mentionnées. Cette expérience internationale donne à la PME et aux participants au projet une meilleure capacité d'adaptation et de résilience, les individus prenant part au projet d'IO ayant déjà été sensibilisés aux défis du processus de collaboration à l'international. Ainsi, les PME qui ont une ancienneté internationale supérieure (A, D, E, G, H, J) ont souligné l'importance de cette expérience dans le succès de leurs projets d'IO au sein de pays émergents

« Pour te donner une idée, j'ai déménagé 13 fois en 20 ans, entre le Canada, l'Afrique du Sud, la Tanzanie, la Zambie, le Kenya, la Suède. Je considère que ces expériences-là m'aident beaucoup dans mes collaborations actuelles au sein des pays émergents ou moins avancés. » Entreprise G

4.3. Facteurs de succès organisationnels

Au niveau organisationnel, les facteurs de succès de l'IO dans une perspective Nord-Sud incluent : l'adaptation de la culture et la structure organisationnelle au contexte ainsi que le modèle d'internationalisation adopté. Les interviewés ont également évoqué l'importance que le partenaire d'IO au sein du territoire émergent détienne une compétence et une expertise spécialisées dans le domaine, ainsi qu'un rayonnement international.

Culture et structure organisationnelle : Une culture et une structure organisationnelle ouvertes et innovantes, qui favorisent l'autonomie, la communication et le partage de connaissances et qui encouragent le changement sont perçues par les répondants comme d'autres facteurs clés de succès (B, D, G, H et J).

« Pour ça marche, ça prend des deux côtés [au niveau de la PME et de ses partenaires d'IO] des gens qui sont ouverts au changement, ouverts à la collaboration, ouverts aux modifications de leur mode de travail, aux outils de collaboration à distance et à cette façon de travailler. » Entreprise H

Les PME A, B, G, H et J évoquent également l'importance d'ajuster la structure interne de l'entreprise et d'adapter le système de communication et de partage de connaissances à l'activité internationale.

Modèle d'internationalisation : Sept PME de l'échantillon se sont établies sous forme de filiales ou de coentreprises sein des marchés émergents dans lesquels les projets d'IO se déroulent (A, C, D, G, H, I, J). Pour ces entreprises, le succès de leur projet est fortement associé à l'établissement d'une représentation physique au sein du pays émergent. Les projets d'IO s'étalant souvent sur le long terme, une présence locale continue est nécessaire pour suivre l'évolution du projet et bâtir les relations avec les partenaires sur le long terme. L'établissement de filiales ou de coentreprise est également nécessaire lorsque le résultat du projet d'IO sera mis en œuvre et implémenté de manière durable au sein du pays étranger.

« Si on croit en un pays et qu'on veut s'y développer à long terme, l'idée c'est d'ouvrir un bureau local dans le pays ou la capitale. Cela permet vraiment d'établir les relations sur le long terme et de bâtir la confiance. » Entreprise J

En outre, le choix du mode d'entrée à l'étranger est également important, car dans certains cas, il détermine l'accès ou non de la PME à certains programmes gouvernementaux mis en place au sein du territoire étranger. Par exemple, dans certains pays, l'admission à des programmes de financement ou de subvention ainsi que la soumission à des appels d'offres peuvent être conditionnées par le mode d'entrée choisi.

Compétence et expertise spécifique des partenaires d'IO : Les répondants précisent également que leurs entreprises partenaires au sein de projets d'innovation de grande envergure devraient disposer d'une certaine expertise spécifique afin d'être sollicitées au sein de tels projets. Elles doivent démontrer leur plus-value, leur expertise dans le domaine, leurs ressources et leurs capacités techniques à réaliser le projet d'innovation. La crédibilité des partenaires au projet est également démontrée au travers de leurs expériences passées dans le domaine sur lequel porte le projet, de leur renommée ou de leur réputation dans le secteur (PME A, B, J, K).

« Je sais par exemple quand on allait en Papouasie, Nouvelle-Guinée, c'était impossible de trouver un partenaire qui était capable de faire ce qu'on voulait. Et donc, on a beau chercher, on s'est dit : on va les former; mais la technologie n'était pas là, les universités n'étaient pas là, donc on n'a pas pu. On a dû laisser tomber le projet. » Entreprise A

Rayonnement international du partenaire : En outre, les PME C, E, H et I soulignent également l'importance d'initier des projets d'IO avec un partenaire ayant un certain rayonnement international et qui soit réputé dans son domaine. Le répondant de la PME C précise que son secteur d'activité est fortement réglementé, d'où la nécessité pour le partenaire international d'être capable d'offrir des produits et services qui répondent aux strictes normes internationales.

« Je pense qu'il faut des partenaires qui ont un calibre international, c'est-à-dire qui offrent des produits ou des services qui répondent aux normes strictes internationales, notamment canadiennes. Cela est encore plus important dans le contrôle des systèmes de ventilation, des chaudières, étant donné la forte réglementation à laquelle nous sommes contraints. » Entreprise C

4.4. Facteurs de succès relationnels

Les facteurs clés de succès relationnels se rapportent à la nature de la relation qui existe entre les différents partenaires au projet d'innovation. Ces derniers incluent : l'adéquation sur la vision et les objectifs et la dynamique gagnant-gagnant; la complémentarité entre les partenaires; la communication; la confiance et la proximité géographique; la formalisation des procédures.

L'adéquation sur la vision et les objectifs et la dynamique gagnant-gagnant : Les personnes impliquées dans le projet doivent entretenir une certaine synergie. Elles doivent s'entendre sur la vision et les objectifs de la collaboration, qui doivent s'inscrire dans une dynamique gagnant-gagnant. La collaboration doit ainsi répondre convenablement aux intérêts de chacun des acteurs impliqués au projet. La principale motivation des PME impliquées dans de tels partenariats est l'accès à une connaissance et expertise spécifique au sein du territoire étranger (A, B, D, E, H) ainsi que l'insertion de la compagnie dans ce marché émergent (A, B, C, D, E, G, I, J, K). La motivation des partenaires impliqués au sein du territoire émergent est d'acquérir le savoir-faire et l'expertise des PME québécoises (A, B, D, F, G, H, K) ainsi que de gagner en notoriété et crédibilité locale et internationale (C, G, J, K)

« Pour la société chinoise avec laquelle on travaille, nous sommes un atout pour eux. Le fait que leur technologie vienne d'une société canadienne leur permet de gagner en crédibilité. Ils vendent à l'international en se basant là-dessus. On étampe les produits fabriqués. » (Entreprise C)

La dynamique gagnant-gagnant contribue ainsi au maintien de l'équilibre du travail commun. L'absence d'une telle dynamique constitue une possible cause d'échec de projets d'IO (E, H).

La complémentarité des partenaires : Pour les PME A, B, F, G, H, il est important que les partenaires au projet soient complémentaires. Les PME recourent à l'IO afin de compléter leur base de connaissances manquantes, donc des connaissances non disponibles à l'interne. Ainsi, les partenaires de collaboration doivent échanger des connaissances et des expertises complémentaires. La PME A présente la complémentarité comme un élément essentiel dans le projet d'IO. Ainsi, lors de leur projet de conception de nouveaux systèmes informatiques et d'optimisation des systèmes existants auprès de leur client turc, l'entreprise a fait appel à une firme technologique externe afin de combler l'absence d'expertise pour la réalisation d'un tel projet.

« Nous on a une expertise dans les soft skills, donc plus sociale et moins technologique. On cherche un partenaire qui vient plus avec l'aspect technique du projet et nous, nous facilitons le transfert de connaissances et la gestion du changement. Et ces firmes technologiques [nos partenaires] ont de très bons systèmes, mais c'est au niveau du transfert technologique, de la gestion des connaissances, de la gestion du changement sur place, qu'elles ont besoin d'aide. Donc, on travaille avec cette firme depuis très longtemps, en raison de la grande complémentarité de nos activités. » Entreprise A

La communication : La communication est un autre facteur clé de succès important de l'IO dans un contexte Nord-Sud (A, C, F, G, J). Les interviewés mettent l'accent sur la fréquence de la communication avec leurs partenaires. Les outils numériques jouent ici un rôle de facilitateur de la communication, notamment lorsqu'il est question de collaborations à distance.

« En Inde, il y a toujours un échange de courriels, de messages, de Whatsapp, etc. C'est facilement plus que 18h par jour. C'est une communication constante. » Entreprise C

La communication va également dans le sens de l'écoute. Elle permet de mieux comprendre les besoins des partenaires ou des communautés dans lesquelles le projet sera implanté et de s'adapter à leur réalité.

Dans un projet impliquant des partenaires d'une culture différente, le gestionnaire de la PME C souligne l'importance d'un traducteur dans la communication, qui comprend le langage de ces deux milieux afin de s'assurer que les partenaires soient sur la même longueur d'onde. Ce rôle est souvent joué par un employé de la PME, originaire du pays émergent dans lequel l'IO est pratiquée. Le rôle de traducteur est surtout important lors de la définition de la vision et des objectifs initiaux du projet.

La confiance et la proximité géographique : Par ailleurs, faire et se faire confiance représente l'une des conditions les plus importantes pour que les entreprises acceptent de démarrer des projets collaboratifs en matière d'innovation (C, E, F, G). Le lien de confiance lors d'un projet d'IO international s'établit beaucoup par la proximité géographique. Dans le contexte des pays émergents, une grande partie de la communication est tacite. La communication face à face est essentielle pour l'établissement du lien de confiance et le transfert de connaissances tacites. Ceci accentue ainsi l'importance de s'établir sous forme de co-entreprise ou de filiale au sein du marché étranger, des modes d'entrées qui nécessitent une présence physique et un engagement sur le long terme.

« Sur le plan relationnel, pour la confiance et même pour favoriser un meilleur transfert des connaissances, ça prend absolument des gens sur place. On ne peut pas fonctionner à distance. Même avec toutes les conditions technologiques qu'on apporte, il n'y a rien qui peut battre le face-à-face. Comment voulez-vous que moi, assis ici à Montréal j'innove avec des Brésiliens sans jamais les voir? On peut commencer à discuter, on peut commencer les discussions, mais pour mettre en place le projet, ça prend vraiment du face-à-face. » Entreprise J

La formalisation des procédures et la gestion de la propriété intellectuelle : Les interviewés soulignent l'importance de l'établissement d'un contrat qui encadre le projet d'IO ainsi que la signature des ententes de confidentialité (A, B, C, H). L'existence de systèmes de protection de la propriété intellectuelle est considérée un élément renforçant la confiance entre les partenaires. Une méfiance sur le comment gérer la propriété intellectuelle ou les règlements en matière d'exclusivité associée aux résultats constituent d'autres sources de conflits et d'échec de projets d'IO.

« Notre propriété intellectuelle est ce qu'on a de plus précieux. Nous on ne fabrique pas de produit, on le conçoit. Donc, ce qu'on a de plus précieux, ce sont les connaissances qu'on a développées dans ce système-là. Donc, on va être très clair avec notre partenaire sur cet enjeu et bien circonscrire la propriété intellectuelle de chacun lors du projet » (PME B)

4.5. Facteurs de succès contextuels

Les facteurs de succès contextuels sont principalement associés aux conditions du marché dans lequel le projet d'IO se déroule. Les interviewés soulignent: le support gouvernemental à l'IO, la prise en compte des priorités gouvernementales en matière d'innovation ainsi que les ententes bilatérales et multilatérales en matière de propriété intellectuelle.

Le support gouvernemental à l'IO : L'un des principaux facteurs de succès de l'IO est l'existence de politiques gouvernementales, d'organismes d'accompagnement ou de programmes de subventions et de financement. Lorsque de tels éléments sont présents au sein du marché émergent, cela augmente de façon importante l'attractivité de ces territoires émergents pour la réalisation de projets d'innovation avec des PME des pays développés (B, D, F).

« Heureusement, les gouvernements ici et là-bas nous aident avec de petites subventions. Le ministère de l'Économie et de l'Innovation au Québec finance par exemple environ 40% de nos frais de déplacement. Heureusement qu'on a ces petites subventions, parce que sans ça, je ne sais pas ce qu'on ferait, honnêtement, parce que ça contribue énormément, pour les déplacements, les rencontres et autres. » Entreprise B

Également, la présence au sein du territoire émergent, d'organismes d'accompagnement des entrepreneurs sur différents aspects de la collaboration en innovation est un facteur important. Les PME A, B, E, J, K ont évoqué les représentations canadiennes ou québécoises au sein des marchés émergents, qui facilitent grandement leur insertion dans le territoire. Elles servent d'accompagnateurs aux entrepreneurs, constituent des sources d'information fiables et favorisent les mises en contact nécessaires au succès d'un projet de collaboration en innovation.

La prise en compte des priorités gouvernementales en matière d'innovation : Les projets d'IO à succès avec des partenaires au sein des pays émergents sont souvent ceux qui se situent dans les priorités gouvernementales de ces pays, en matière de recherche et d'innovation. Lorsqu'un secteur n'est pas prioritaire pour le gouvernement, il reçoit moins de subventions, d'aides ou d'accompagnement et fait l'objet de peu de recherches. En d'autres mots, le projet d'IO doit être pertinent pour le marché émergent et intervenir dans un secteur dont l'importance et l'intérêt sont démontrés au sein de ce marché.

La PME C évoque notamment la notion de *timing* pour qualifier le moment auquel il faut investir pour développer un projet spécifique plutôt qu'un autre. Le *timing* est déterminé par le contexte et les signaux renvoyés par l'environnement et le marché, notamment les priorités gouvernementales publiques en matière d'innovation. Les interviewés précisent ainsi l'importance de développer le projet et de le commercialiser au bon moment, selon le bon *timing*.

« Je pense qu'au départ, en matière d'innovation, on parle toujours d'un certain timing, d'un momentum qui est parfois donné par les priorités gouvernementales. Aussi, il faut s'assurer d'arriver à temps sur le marché, mais au bon moment, pour ne pas se faire dépasser. Il ne faut pas laisser les choses trainer trop longtemps lorsque c'est le moment. » Entreprise C

Ententes bilatérales et multilatérales en matière de recherche et de propriété intellectuelle : La multiplication des ententes bilatérales ou multilatérales en matière de recherche et de protection de la propriété intellectuelle entre les pays du Nord et ceux du Sud faciliterait la réalisation de projets d'IO. À ce sujet, la PME I explique comment un projet potentiel a pris fin en raison d'une mésentente avec le partenaire sur la gestion des droits de propriété intellectuelle. De telles expériences pourraient être évitées si le partage des droits de propriété intellectuelle était mieux encadré par des réglementations internationales.

« Il y a plusieurs projets collaboratifs sur lesquels on a voulu travailler avec des institutions de recherche d'autres pays. Mais le problème c'est que, lorsque tu fais ça, c'est le centre de recherche étranger qui va vouloir obtenir les droits de propriété intellectuelle, et ça nous pose problème. Donc, je pense que les gouvernements pourraient intervenir dans ce genre de collaboration pour mieux encadrer les choses et répartir équitablement les droits de propriété intellectuelle. » Entreprise I

5. Discussion

Le but de cette étude était de comprendre et d'analyser les principales conditions au succès de l'IO dans une perspective Nord-Sud. Bien que la recherche sur l'IO au sein des PME ait pris de l'importance au cours des dernières années, l'adoption de l'IO entre les PME des pays développés et les partenaires de pays émergents est encore marginale et manque de documentation adéquate. Les résultats de nos études de cas ont ainsi identifié quelques conditions de succès associées à l'IO dans un tel contexte.

Une partie de nos résultats sont conformes à la littérature précédente autour de l'IO au sein des PME. En effet, les acteurs traditionnels de l'IO au sein des PME, tels que les clients, les utilisateurs finaux ainsi que les fournisseurs (Battistella et al., 2017; Albats et al., 2020; Chesbrough et Brunswicker, 2014) apparaissent parmi les principaux acteurs mobilisés au sein des pays émergents. De même, nous avons souligné précédemment que les pratiques d'IO entrantes sont principalement mises en œuvre au sein des PME (Tchouwo et al., 2020). Les résultats obtenus au travers de cette étude abondent dans ce sens, et montrent que la collaboration est la pratique la plus généralement adoptée dans une perspective Nord-Sud. Également, les résultats présentent l'importance des outils technologiques dans ce contexte, notamment en raison de la distance qui

sépare les partenaires d'innovation, ce qui également conforme aux études précédentes dans ce domaine (Bell et Loane, 2010; Hardwick et Anderson, 2019).

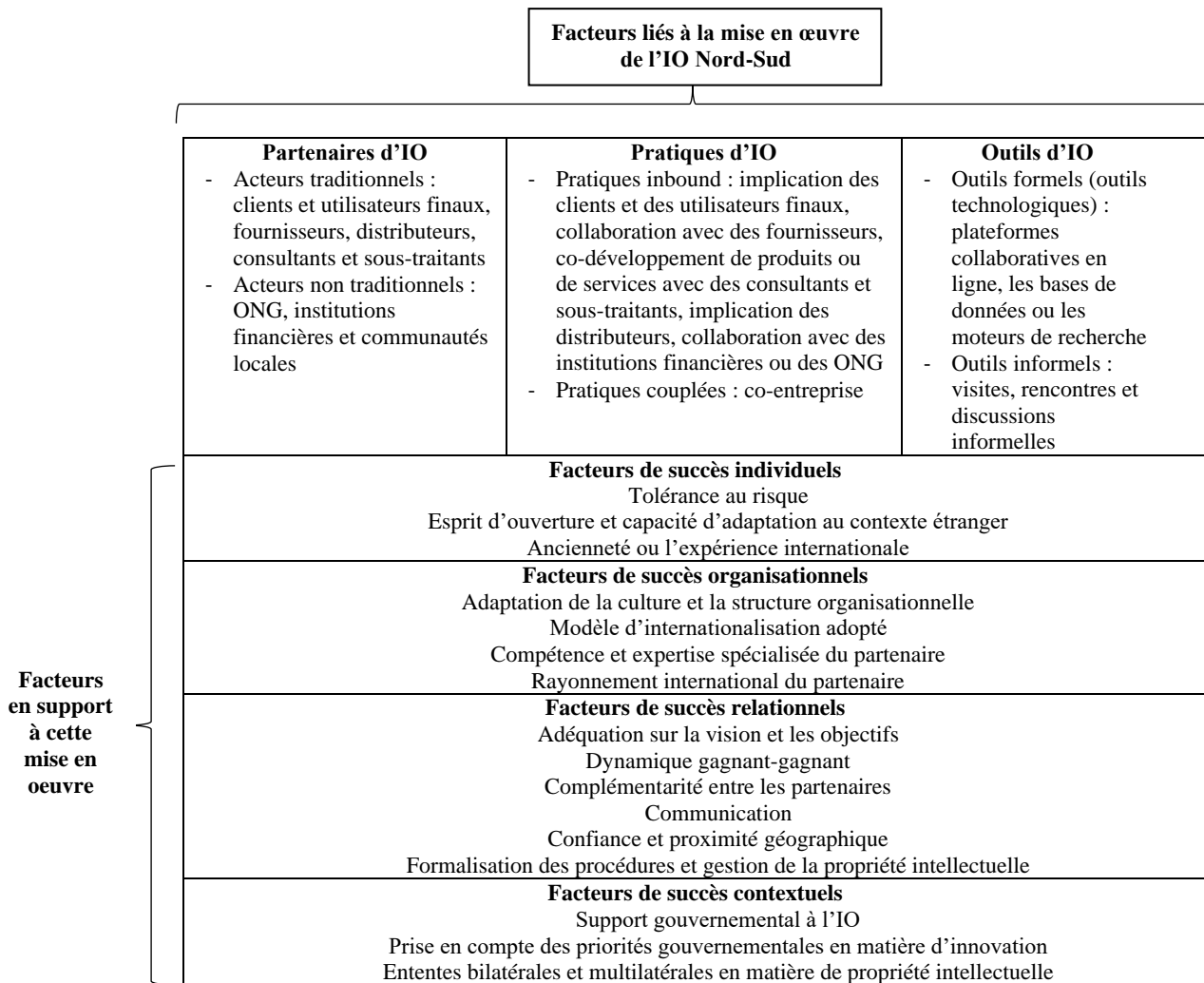
Toutefois, des particularités sont observées lorsqu'on s'intéresse aux acteurs mobilisés ainsi qu'aux outils utilisés pour la mise en place de l'IO dans une perspective Nord-Sud. En ce qui concerne les acteurs, les ONG, les bailleurs de fonds et les institutions financières internationales jouent ici un rôle important, non seulement pour le financement de tels projets, mais aussi pour l'apport de connaissances sur les besoins spécifiques de la région. Les acteurs traditionnels de l'IO et en particulier les universités et les centres de recherche sont absents des résultats. Cela s'explique, car les pays émergents sont souvent isolés des principales sources internationales de technologie et de R-D. Ils opèrent indépendamment des centres mondiaux de science et d'innovation et disposent de peu de connaissances en ingénierie, en compétences techniques, en R-D, en connaissances managériales et manquent d'expériences en innovation. Par ailleurs, leurs universités et les instituts de R-D en général ne disposent pas de capacités technologiques, d'infrastructures éducatives et techniques, ce qui les rend moins essentiels au projet d'IO (Wang et Zhou, 2012; Thomas, 2018). Les PME collaborent au sein de pays émergents avec des ONG, ou les institutions financières internationales afin de répondre à un besoin social. Une telle pratique est bénéfique pour les PME, car elle leur permet d'accéder à des idées et de proposer des innovations en échange d'une légitimité sociale accrue, source d'avantage concurrentiel à l'international (Holmes et Smart, 2009). Ainsi, à côté des avantages purement économiques associés à l'IO au sein des PME et son impact sur la performance en innovation (Spithoven et al., 2013; Parida et al., 2012), les résultats présentés mettent également l'accent sur des avantages non économiques et sociaux de l'adoption de l'IO au sein de pays émergents.

Lorsqu'on s'intéresse aux outils, l'IO Nord-Sud intègre un aspect plus informel. La communication face à face, les rencontres et les visites informelles entre les partenaires d'IO sont importantes pour l'établissement du lien de confiance entre des partenaires souvent culturellement éloignés. Ces éléments favorisent également le transfert de connaissances tacites et maintiennent la relation d'IO sur le long terme. Ainsi, malgré les discours sur le rôle des outils technologiques en matière d'IO (Bell et Loane, 2010; Gryczka, 2014), la proximité géographique reste importante dans un contexte Nord-Sud, appuyant ainsi les recherches précédentes autour de l'influence de la proximité géographique des partenaires d'innovation sur le succès des projets d'IO (Idrissia et al., 2012 ; Kapetaniou et Lee, 2018 ; Jespersen et al., 2018).

En outre, le succès de l'IO dans une perspective Nord-Sud suppose la présence de certains facteurs individuels, organisationnels, relationnels ou contextuels, en support au processus d'IO. Ainsi, les qualités personnelles des participants au projet d'IO (tolérance au risque, esprit d'ouverture, capacité d'adaptation au contexte étranger, ancienneté ou expérience internationale) sont importantes pour le succès des initiatives d'IO Nord-Sud (Taheri et al., 2018; Najar et Dhaouadi, 2020 ; Wynarczyk, 2013). De même, la disponibilité des ressources ou l'adaptation de la culture et la structure organisationnelle au contexte international facilitent la mise en place de l'IO Nord-Sud (Grimsdottir et Edvardsson, 2018; Kim et Ahn, 2020; Gentile-Lüdecke et al., 2019). Les facteurs relationnels quant à eux sont cohérents avec les études précédentes et notamment la perspective relationnelle (Dyer et Singh, 1998). En particulier, le partage des connaissances et les mécanismes de gouvernance sont essentiels dans une approche d'IO Nord-Sud. Si les mécanismes informels tels que la confiance, la transparence ou la communication sont importants, les mécanismes formels sont également indispensables au succès, d'où la nécessité de la formalisation des procédures et de la gestion de la propriété intellectuelle lors de la mise en place de telles initiatives. Enfin, au niveau contextuel, les constatations montrent que les gouvernements et les politiques publiques de soutien à l'innovation et à l'internationalisation jouent un rôle majeur dans l'adoption de l'IO dans une perspective Nord-Sud (Brunswick et Vanhaverbeke, 2015; Martinez Conesa et al., 2017; Popa et al., 2017; Gabriele et al., 2017).

De ce qui précède, les facteurs de succès de l'IO dans un contexte Nord-Sud, peuvent être appréhendés selon qu'ils se rapportent à la mise en œuvre concrète de l'IO dans le contexte Nord-Sud (les acteurs impliqués, les activités mobilisées et les outils mobilisés), ou selon qu'ils représentent des éléments en soutien à cette mise en œuvre (au niveau individuel, organisationnel, relationnel et contextuel). La figure 1 représente ainsi cette catégorisation des facteurs de succès de l'IO Nord-Sud, tel qu'ils émergent de nos résultats.

Figure 1. Les facteurs de succès de l'IO dans une perspective Nord-Sud



6. Conclusion

Le but de cet article était de comprendre et d'analyser les facteurs de succès de l'IO dans une perspective Nord-Sud. Pour ce faire, nous avons étudié le cas de 11 PME du Québec qui ont entrepris des projets d'IO au sein de pays émergents.

Sur le plan théorique, cet article contribue à la théorie de l'IO au sein des PME, en étudiant le phénomène dans une perspective Nord-Sud. En ce sens, l'étude répond aux appels sur la nécessité d'étudier plus en profondeur le phénomène d'IO au sein des pays émergents (De Paulo et al., 2017; Bhatti et al., 2021) et l'influence des marchés émergents sur les stratégies d'innovation au sein des pays développés (Kumar et Srivastava, 2020). Les résultats enrichissent les connaissances sur les

facteurs de succès de l'IO dans un contexte Nord-Sud, en les liant aux principaux acteurs du SNI. Également cet article identifie les particularités associées à l'IO dans un contexte Nord-Sud, notamment la perspective sociale de l'IO, l'implication des acteurs non traditionnels tels que les ONG ou les institutions financières internationales et l'importance de la communication face à face pour le succès de ce processus. Ces différents résultats ajoutent ainsi des informations utiles à l'applicabilité théorique et conceptuelle du modèle d'IO dans un contexte variable.

L'étude offre aux dirigeants de PME des économies développées, des informations pratiques sur l'applicabilité de l'IO avec des partenaires au sein de pays émergents, dans l'environnement commercial mondialisé d'aujourd'hui. Cela leur permet de mieux comprendre comment ils pourraient se connecter, communiquer et collaborer avec des acteurs externes issus de ces pays émergents, afin de conduire des projets d'IO de manière plus efficace et efficiente. Les dirigeants et les praticiens sont ainsi exposés aux principaux facteurs de succès de l'IO dans ce contexte pour assurer une mise en œuvre efficace de l'IO dans ce contexte. Les résultats obtenus permettent également aux décideurs et les responsables de politiques publiques d'apprécier l'application de l'IO pour les PME dans un contexte Nord-Sud, ainsi que les facteurs de succès associés à son adoption. Ces résultats exposent les décideurs aux nouveaux développements dans le domaine pour l'orientation et la considération des politiques visant à encourager l'innovation avec des partenaires internationaux dans une perspective Nord-Sud. Les considérations présentées vont au-delà des collaborations Nord-Sud (souvent décriées en raison d'inégalités observées en matière de retombées économiques et sociales) et proposent une collaboration porteuse d'avantages et de bénéfices réciproques.

Certaines limites de cette étude ouvrent la voie à des avenues pour de nouvelles recherches. Sur le plan conceptuel, cet article se concentre principalement sur les facteurs de succès de l'IO dans une perspective Nord-Sud. Il serait intéressant que les recherches futures examinent plus en profondeur les motivations, les approches, les partenaires, les défis ainsi que les structures de gouvernance de l'IO dans une telle perspective. Les recherches futures pourraient également se pencher sur l'étude des retombées de l'IO dans une approche Nord-Sud, afin de mieux comprendre les bénéfices qui en résultent à la fois pour les PME d'économies développées et les partenaires d'économies émergentes. Géographiquement, cet article s'est concentré uniquement sur un pays développé (Canada) et quelques pays émergents (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud, Mexique et Turquie), ce qui limite la généralisation des résultats. Ainsi, davantage d'études sur l'IO entre les partenaires d'autres pays sont encouragées, notamment les pays développés d'Europe ou les autres régions en Amérique du Nord, et les pays moins développés d'Afrique pour fournir une compréhension plus complète et comparative de l'IO dans une perspective Nord-Sud. De plus, les pays émergents ne constituant pas un groupe homogène, il serait pertinent de distinguer les spécificités associées aux différents pays émergents et les expliquer à l'aide des théories liées à la culture et aux institutions.

Sur le plan méthodologique, la triangulation des résultats obtenus dans le cadre de cette recherche pourrait être réalisée au sein de recherches futures à partir de méthodes quantitatives ou d'autres techniques qualitatives. Cette multiplication de méthodes de collecte et d'analyse permettrait de valider la portée des résultats obtenus. Également, une approche intéressante pour la triangulation des résultats pourrait par exemple consister en l'analyse des résultats avec les partenaires d'innovation au sein de pays émergents. De telles analyses permettraient également de mieux faire ressortir la dimension relationnelle de la collaboration et son incidence sur les résultats de l'IO. Enfin, l'étude était transversale et ponctuelle. Par conséquent, d'autres études, utilisant une méthodologie longitudinale, peuvent offrir des informations fructueuses sur l'évolution temporelle des projets d'IO réalisés dans une perspective Nord-Sud.

7. Bibliographie

- Albats, E., Alexander, A., Mahdad, M., Miller, K., & Post, G. (2020). Stakeholder management in SME open innovation: interdependences and strategic actions. *Journal of Business Research*, 119, 291-301.
- Basco, R., & Calabrò, A. (2016). Open innovation search strategies in family and non-family SMEs: Evidence from a natural resource-based cluster in Chile. *Academia*, 29(3), 279-302.
- Battistella, C., De Toni, A. F., & Pessot, E. (2017). Practising open innovation: a framework of reference. *Business Process Management Journal*, 23(6), 1311-1336.
- Bell, J., & Loane, S. (2010). 'New-wave' global firms: Web 2.0 and SME internationalisation. *Journal of Marketing Management*, 26(3/4), 213.
- Bhatti, S. H., Santoro, G., Sarwar, A., & Pellicelli, A. C. (2021). Internal and external antecedents of open innovation adoption in IT organisations: insights from an emerging market. *Journal of Knowledge Management*, 25(7), 1726-1744.
- Bigliardi, B., & Galati, F. (2016). Which factors hinder the adoption of open innovation in SMEs? *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(8), 869.
- Binka, F. (2005). North–South research collaborations: a move towards a true partnership? In (Vol. 10, pp. 207-209): Wiley Online Library.
- Bogers, M., Chesbrough, H., & Moedas, C. (2018). Open innovation: Research, practices, and policies. *California Management Review*, 60(2), 5-16.
- Bradley, M. (2006). North-South research partnerships: literature review and annotated bibliography.
- Brunswicker, S., & Vanhaverbeke, W. (2015). Open Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): External Knowledge Sourcing Strategies and Internal Organizational Facilitators. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1241.
- Chesbrough, H. (2017). The future of open innovation: The future of open innovation is more extensive, more collaborative, and more engaged with a wider variety of participants. *Research-Technology Management*, 60(1), 35-38.
- Chesbrough, H., & Brunswicker, S. (2014). A Fad or a Phenomenon?: The Adoption of Open Innovation Practices in Large Firms. *Research-Technology Management*, 57(2), 16-25.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- De Paulo, A. F., Carvalho, L. C., Costa, M. T. G., Lopes, J. E. F., & Galina, S. V. (2017). Mapping open innovation: A bibliometric review to compare developed and emerging countries. *Global Business Review*, 18(2), 291-307.
- Duval, M., & Speidel, K.-P. (2014). *Open innovation: Développez une culture ouverte et collaborative pour mieux innover*. Dunod.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Enkel, E., Gassmann, O., & Chesbrough, H. (2009). Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *R&D Management*, 39(4), 311-316.
- Étienne, G. (2007). Les dérives de la coopération Nord-Sud. Vers la fin des chimères ? *Politique étrangère, Hiver*(4), 891-904.

- Favreau, L., Fréchette, L., & Lachapelle, R. (2008). La nouvelle question Nord-Sud. Le développement à l'heure de la mondialisation néolibérale. In *Coopération Nord-Sud et développement* (1 ed., pp. 1-22). Presses de l'Université du Québec.
- Gabriele, R., D'Ambrosio, A., & Schiavone, F. (2017). Open Innovation and the Role of Hubs of Knowledge in a Regional Context. *Journal of the Knowledge Economy*, 8(3), 1049-1065.
- Gassmann, O., & Enkel, E. (2004). Towards a theory of open innovation: three core process archetypes.
- Gentile-Lüdecke, S., Torres de Oliveira, R., & Paul, J. (2019). Does organizational structure facilitate inbound and outbound open innovation in SMEs? *Small Business Economics*, 1-22.
- Grimsdottir, E., & Edvardsson, I. R. (2018). Knowledge Management, Knowledge Creation, and Open Innovation in Icelandic SMEs. *Sage Open*, 8(4), 2158244018807320.
- Gryczka, M. (2014). ICT usage as a key prerequisite for open knowledge environment creation. *Business & Economic Horizons*, 10(4), 348-361.
- Hardwick, J., & Anderson, A. R. (2019). Supplier-customer engagement for collaborative innovation using video conferencing: A study of SMEs. *Industrial Marketing Management*, 80, 43-57.
- Holmes, S., & Smart, P. (2009). Exploring open innovation practice in firm-nonprofit engagements: a corporate social responsibility perspective. *R&D Management*, 39(4), 394-409.
- Huizingh, E. K. (2011). Open innovation: State of the art and future perspectives. *Technovation*, 31(1), 2-9.
- Idrissia, M. O., Amaraa, N., & Landrya, R. (2012). SMEs' Degree of Openness: The Case of Manufacturing Industries. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(1), 186-210.
- Igartua, J. I., Garrigos, J. A., & Hervás-Oliver, J. L. (2010). How innovation management techniques support an open innovation strategy. *Research-Technology Management*, 53(3), 41-52.
- Jespersen, K., Rigamonti, D., Morten Berg, J., & Bysted, R. (2018). Analysis of SMEs partner proximity preferences for process innovation. *Small Business Economics*, 51(4), 879-904.
- Kapetaniou, C., & Lee, S. H. (2018). Geographical proximity and open innovation of SMEs in Cyprus. *Small Business Economics*, 1-16.
- Kim, N. K., & Ahn, J. M. (2020). What facilitates external knowledge utilisation in SMEs?—An optimal configuration between openness intensity and organisational moderators. *Industry and Innovation*, 27(3), 210-234.
- Kumar, V., & Srivastava, R. (2020). New perspectives on business model innovations in emerging markets. In (Vol. 48, pp. 815-825): Springer.
- Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P., & Carayannis, E. G. (2017). On the path towards open innovation: assessing the role of knowledge management capability and environmental dynamism in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 21(3), 553-570.
- Najar, T., & Dhaouadi, K. (2020). Chief Executive Officer's traits and open innovation in small and medium enterprises: the mediating role of innovation climate. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(4), 607-631.
- Nations Unies (2019, 19 mars). *Qu'est-ce que la coopération Sud-Sud et pourquoi est-ce important?* Récupéré le 9 juillet 2022 du site de l'auteur: <https://www.un.org/development/desa/fr/news/intergovernmental-coordination/south-south-cooperation-2019.html>
- Oyugi, E. (2004). Re-thinking Aid: Development Cooperation in a Multilateral Crisis. *The Reality of Aid*.

- Parida, V., Westerberg, M., & Frishammar, J. (2012a). Inbound Open Innovation Activities in High-Tech SMEs: The Impact on Innovation Performance. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 283.
- Parida, V., Westerberg, M., & Frishammar, J. (2012b). Inbound open innovation activities in high-tech SMEs: the impact on innovation performance. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 283-309.
- Paulose, H., & Nair, S. (2015). Open innovation in emerging markets: A business model perspective. *Journal of Promotion Management*, 21(1), 1-12.
- Popa, S., Soto-Acosta, P., & Martinez-Cones, I. (2017). Antecedents, moderators, and outcomes of innovation climate and open innovation: An empirical study in SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 118, 134.
- Saxena, B. (2006). Report of IWGM Workshop on North-South International Collaboration in Microbicide Research. Cape Town, South Africa.
- Spithoven, A., Vanhaverbeke, W., & Roijakkers, N. (2013). Open innovation practices in SMEs and large enterprises. *Small Business Economics*, 41(3), 537-562.
- Surply, J. (2009). Coopération interentreprise Nord-Sud. Le transfert de savoirs. *Revue française de gestion*, 191(1), 49-69.
- Taheri, M., Ye, Q., & van Geenhuizen, M. (2018). University spin-off firms' struggle with openness in early knowledge relationships: in search of antecedents and outcomes. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(11), 1310-1324.
- Tannoury, M., & Attieh, Z. (2017). The influence of emerging markets on the pharmaceutical industry. *Current Therapeutic Research*, 86, 19-22.
- Tchouwo, C. T., Poulin, D., & Veilleux, S. (2021). Understanding the specific characteristics and determinants of open innovation in small and medium-sized enterprises: A systematic literature review. *International Journal of Innovation Management*, 25(06), 2150063.
- Thomas, E. (2018). From closed to open innovation in emerging economies: Evidence from the chemical industry in Brazil.
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2020). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons.
- Van de Vrande, V., De Jong, J. P., Vanhaverbeke, W., & De Rochemont, M. (2009). Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation*, 29(6-7), 423-437.
- Wang, Y., & Zhou, Z. (2012). Can open innovation approach be applied by latecomer firms in emerging countries? *Journal of Knowledge-based Innovation in China*.
- Wynarczyk, P. (2013). Open innovation in SMEs A dynamic approach to modern entrepreneurship in the twenty-first century. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(2), 258-278.