



Clients co-développeurs, monitoring technologique, environnement institutionnel : les déterminants de l'innovation varient sensiblement entre PME françaises et ukrainiennes. Lors d'une Masterclass animée par Jean-Christophe Gessler, vice-président de La Fabrique de l'Exportation, Oksana Kantaruk, doctorante à l'Université de Lorraine, compare les pratiques d'innovation export de ces deux économies aux trajectoires très différentes.

Oksana Kantaruk compare les déterminants de l'innovation en France et en Ukraine

Jean-Christophe Gessler : Dans quel contexte vos recherches s'inscrivent-elles ?

OK : De nombreuses études académiques se sont intéressées aux déterminants de l'innovation, en distinguant des déterminants internes, liés aux compétences et aux ressources organisationnelles de l'entreprise, et des déterminants externes, liés aux collaborations avec d'autres acteurs de la chaîne de valeur, clients, distributeurs, fournisseurs, et avec des centres de connaissances comme les cabinets de conseil ou les universités, ainsi qu'à l'accompagnement institutionnel. Les résultats de ces études sur l'impact des différents facteurs restent toutefois assez hétéroclites. Notre recherche visait à explorer ces déterminants au sein des PME exportatrices françaises et ukrainiennes, en comparant leurs pratiques et en se concentrant sur les facteurs externes.

JCG : Pourquoi avoir choisi de comparer les PME françaises et ukrainiennes ?

OK : Cette comparaison entre deux environnements institutionnels très différents vise à mieux comprendre les particularités du développement de l'innovation et de l'export, dans une économie développée d'un côté, dans un pays dit en transition de l'autre. Au

cours des 28 dernières années, l'Ukraine a connu des transformations profondes, notamment le passage à un régime démocratique et à l'économie de marché. Son économie en transition reste marquée par de fortes inégalités, un chômage élevé, un accès difficile aux financements, un faible contrôle de la corruption et un risque assez élevé de violences et de terrorisme. Dans les économies post-communistes, le développement commercial repose d'ailleurs avant tout sur le réseau personnel et la capacité professionnelle du dirigeant.

JCG : Comment avez-vous organisé votre étude ?

OK : Nous avons rencontré 20 dirigeants ou responsables export d'entreprises de production issues de secteurs variés, agroalimentaire, PVC, énergie, bois, aérospatial, chimie, textile. Avec chaque répondant, nous avons abordé quatre thématiques : l'activité exportatrice, son développement et l'importance qui lui est accordée, ainsi que les connaissances nécessaires pour s'internationaliser ; l'innovation, notamment le développement de nouveaux produits ou de produits modifiés au cours des cinq dernières années ; les sources d'innovation, internes ou externes à l'entreprise ; et l'environnement institutionnel, domestique comme étranger.

JCG : Quelles sont les pratiques de ces PME en matière d'innovation ?

OK : Les clients apparaissent comme la principale source d'innovation, voire comme de véritables co-développeurs des produits, tout comme les partenaires commerciaux étrangers. Les managers français et ukrainiens décrivent tous deux des collaborations fondées sur la confiance avec ces acteurs, les Ukrainiens soulignant même l'importance de relations proches, presque amicales, avec leurs clients et partenaires commerciaux. Des partenariats avec des fournisseurs et des centres de connaissances, universités, instituts de recherche, permettent par ailleurs d'assurer un monitoring technologique, une pratique courante au sein des organisations étudiées.

JCG : Qu'en est-il de l'environnement institutionnel et du rôle de l'État ?

OK : L'État peut jouer un rôle important dans l'accompagnement des entreprises à l'export et dans le soutien à l'innovation, mais les différences sont marquées entre les deux pays. Les managers français disent avoir accès à de nombreux instruments d'accompagnement, à l'export comme à l'innovation, et s'en montrent globalement satisfaits, même s'ils soulignent la complexité des procédures. L'environnement institutionnel est très différent pour les PME ukrainiennes, très critiques envers l'action

de l'État, qu'elles jugent marquée par le manque de transparence, la pression institutionnelle, la bureaucratie et la corruption.

JCG : Quelles sont les principales différences en matière d'exportation entre l'Ukraine et la France ?

OK : Les entreprises se distinguent d'abord par la durée de leur activité exportatrice et le chiffre d'affaires généré à l'export. Les PME ukrainiennes exportent depuis moins longtemps que les PME françaises, ce qui s'explique en partie par leur durée d'existence même, la création d'entreprises privées n'étant possible en Ukraine que depuis 1991. Elles semblent pourtant exporter davantage si l'on considère la part de leur chiffre d'affaires réalisée à l'export, notamment parce que l'exportation leur apparaît comme un bon moyen d'échapper à un environnement domestique contraignant. Les deux catégories de répondants utilisent en revanche aussi bien des modes d'exportation directs qu'indirects.

JCG : Quels sont les résultats concernant la connaissance des marchés et des clients ?

OK : Les entrepreneurs français estiment avoir une bonne connaissance de leurs marchés export, les clients et partenaires commerciaux constituant leur principale source de connaissance, complétée par les instruments de monitoring proposés par les institutions publiques comme les chambres de commerce, missions commerciales, études de marché. Les répondants ukrainiens, à l'inverse, disent ne pas avoir une bonne connaissance de leurs marchés export ni de leurs clients finaux, jugeant l'information transmise par les intermédiaires commerciaux locaux souvent incomplète ; ils ne font pas non plus appel aux institutions publiques, faute de confiance envers les représentants de l'État. Français comme Ukrainiens, en revanche, tiennent tous compte des spécificités culturelles pour adapter leurs produits aux goûts et aux normes des marchés ciblés.