

innovations

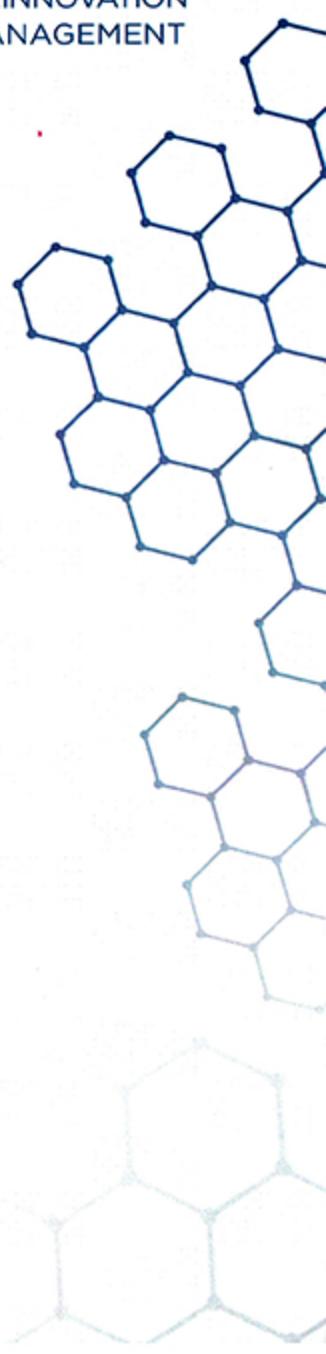
REVUE D'ÉCONOMIE ET DE MANAGEMENT DE L'INNOVATION
JOURNAL OF INNOVATION ECONOMICS & MANAGEMENT

numéro 62 | 2020/2

L'innovation collaborative Approches internationales

RRI
RECHERCHE
ET INNOVATION

deboeck B
SUPÉRIEUR



innovations

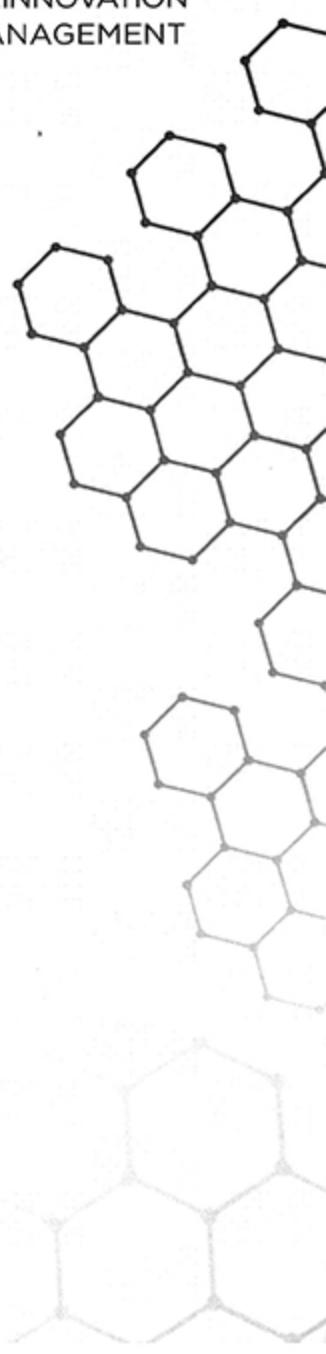
REVUE D'ÉCONOMIE ET DE MANAGEMENT DE L'INNOVATION
JOURNAL OF INNOVATION ECONOMICS & MANAGEMENT

numéro 62 | 2020/2

L'innovation collaborative Approches internationales

RRI
RECHERCHE EN
L'INNOVATION

deboeck B
SUPÉRIEUR



Revue fondée en 1995 par Sophie BOUTILLIER et Dimitri UZUNIDIS.

DIRECTION

Directeur de la publication : Dimitri UZUNIDIS

Rédacteurs en chef : Thierry BURGER-HELMCHEN et Blandine LAPERCHE

Rédacteurs en chef adjoints : Birgit LEICK et Francesco SCHIAVONE

Administration technique : Claire BEAUMONT, Julia COOPER, Fedoua KASMI, Nathalie LIVOURY

Secrétariat de rédaction : Sophie BOUTILLIER, David F. J. CAMPBELL, Vanessa CASADELLA, Romain DEBREF, Victor DOS SANTOS PAULINO, Sana MRIZAK, Simon NADEL, Hiroki YOKOTA

RÉSEAU DE RECHERCHE SUR L'INNOVATION

39, rue Gaspard Neuts – 59240 Dunkerque, France

rri@univ-littoral.fr <http://rri.univ-littoral.fr> innovations.cairn.info

www.cairn.info/revue-innovations.htm

RÉFÉRENCIEMENT

ERIH, HCERES (Économie-Gestion), Scopus, FNEGE (INNO), CNRS (Économie-Gestion), Emerging sources citation index – Web of Science

COMITÉ DE RÉDACTION

Pierre BARBAROUX, Pierre-Jean BARLATIER, Sandrine BERGER-DOUCE, Corinne BLANQUART, Ignasi CAPDEVILA, Rob DEKKERS, Valentina DE MARCHI, Emmanuelle DUBOCAGE, Béatrice DUMONT, Andrea FILIPPETTI, Joëlle FOREST, Susanne GRETZINGER, Rebeca JIMENEZ-RODRIGUEZ, Didier LEBERT, Christophe LEJEUNE, Liliana MITKOVA, Laure MOREL, Paul MULLER, Beatrice ORLANDO, Claude PARAPONARIS, Julien PENIN, Sophie REBOUD, Maria SAVONA, Béatrice SZOSTAK, Damien TALBOT, Corinne TANGUY, Ludovic TEMPLE, Leïla TEMRI, Jean-Marc TOUZARD, Diane-Gabrielle TREMBLAY, Ekaterina TURKINA, Marcus WAGNER

COMITÉ SCIENTIFIQUE

S. AÏT-EL-HADJ (ITECH, Lyon), D. ARCHIBUGI (National Research Council, Italia), D.B. AUDRETSCH (Indiana University, USA), C. AYERBE (Univ. Nice, France), R. BOCQUET (Univ. Savoie Mont Blanc), S. BOUTILLIER (Univ. Littoral) (coord.), D. F. J. CAMPBELL (Klagenfurt, Austria), U. CANTNER (Univ. Jena, Deutschland), E. G. CARAYANNIS (George Washington, USA), M. CASSON (Univ. of Reading, United Kingdom), D. CHABAUD (Univ. Avignon, France), G. COLLETIS (Univ. Toulouse 1, France), J. COURVISANOS (Univ. Ballarat, Australia), G. DOSI (Sant'Anna School of Advanced Studies, Italia), I. N. DUBINA (Aital, Russia), H. DUMEZ (Ecole Polytechnique, France), A. EBNER (Johann Wolfgang Goethe-Universität, Germany), M. EL MOUHOUD (Univ. Paris, France), G. FAURE (CIRAD, UMR Innovation, Montpellier, France), A. FAYOLLE (EM Lyon, France), M. FELDMAN (Univ. North Carolina, USA), D. FORAY (Federal technical school of Lausanne, Switzerland), J.-L. GAFFARD (Univ. Nice, France), J.K. GALBRAITH (Univ. Texas, USA), D. GALLAUD (Agrosup Dijon, France), F. GALLOUJ (Univ. Lille, France), J. HAGEDOORN (Maastricht University, The Netherlands), United Kingdom), L. M. HENRIQUES (Fondation pour la Science et la Technologie, Portugal), J. HOWELLS (Kent Business School, University of Kent, P.-A. JULIEN (Univ. of Québec, Canada), M. J. KAHN (Stellenbosch University, South Africa), C. LE BAS (Univ. Lyon, France), F. LE ROY (Univ. Montpellier, France), N. LEVRATTO (Univ. Paris Ouest Nanterre La Défense, France), P. LLERENA (Univ. Strasbourg, France), F. LOUÇA (TUL, Portugal), J.-H. LORENZI (Univ. Paris, France), B. Å. LUNDVALL (Univ. Aalborg, Denmark), F. MALERBA (Univ. Bocconi, Milano, Italy), M. MARCHESNAY (Univ. Montpellier, France), S. MIGNON (Univ. Montpellier, France), J. MOLAS GALLART (TUV, Spain), F. MUNIER (Univ. Strasbourg, France), C. PEREZ (TUT, Estonia), J. PERRIN (CNRS, France), Y. PESQUEUX (CNAM, France), P. PETIT (CEPREMAP-CNRS, France), F. PICARD (UTBM, France), A. PYKA (Univ. Hohenheim, Germany), J.-T. RAVIX (Univ. Nice, France), J.-C. RUANO-BORBALAN (CNAM), A. TIRAN (Univ. Lyon, France), W. VANHAVERBEKE (Hasselt University, Belgium), X. VENCE (Univ. Santiago de Compostela, Spain), P. VERLEY (Université de Genève, Suisse), H. ZHOU (Univ. of Nottingham Ningbo, China) J.-B. ZIMMERMANN (GREGAM-CNRS, France)

ISBN 978-2-8073-9419-3

ISSN 1267-4982

© De Boeck Supérieur, 2020.

Tous droits réservés pour tous pays. Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Sommaire

Innovations 2020/2 - n° 62

ÉDITORIAL	5
Anne BERTHINIER-PONCET, Luciana CASTRO GONÇALVES, Liliانا MITKOVA et Muge OZMAN Regards croisés sur les approches internationales de l'innovation collaborative	
Soufiane KHERRAZI et Karim SAÏD Stratégie et management de l'innovation collaborative : exploration du contexte européen.....	17
Yasmine MOHAMMED AZIZI et Omar HEMISSI L'innovation gouvernementale comme moteur de la modernisation de l'administration publique algérienne.....	45
Mohamed NASSIKI et Said AHROUCH Clusters industriels et performance d'innovation des petites et moyennes entreprises (PME) : l'effet médiateur des coopérations interorganisationnelles.....	75
Nabil EL HILALI, Fatiha NAQUI-OUTINI et Gwenaëlle ORUEZABALA Quand la capacité dynamique d'un écosystème devient moteur d'innovation collaborative La singularité de l'écosystème textile au Maroc.....	103
Simona GRAMA-VIGOUROUX et Isabelle ROYER Impact des parties prenantes et de l'innovation collaborative sur la création de valeur des start-ups incubées : le cas des incubateurs d'affaires roumains.....	129
Yasmine BOUGHZALA Vers une approche collective de l'innovation sociale : le rôle joué par l'entrepreneuriat social en Tunisie.....	161
Auréliе TOILLIER et Prosper KOLA Le rôle des pratiques de gestion interorganisationnelles dans le renforcement de communautés d'innovation inexpérimentées : Étude exploratoire au Burkina Faso.....	191

VARIA	221
Daisy BERTRAND, Christian LE BAS, Annelise MATHIEU, Sylvaine MERCURI CHAPUIS Types d'innovation et intensité de l'engagement de responsabilité sociale des entreprises (RSE) : Aspects analytiques et empiriques	
À PROPOS	249
Dilek ÇETIN Dirk Meissner, Erkan Erdil, Joanna Chataway (eds) (2018), <i>Innovation and the Entrepreneurial University</i> , Cham, Springer, 327 p.....	
	249
Thierry BURGER-HELMCHEN Benoit Sarazin (2019), <i>Innovation de rupture : guide pour disrupter votre marché</i> , Paris, éditions EMS, 157 p.....	
	253
Éric SEULLIET Romaric Servajean-Hilst (2019), <i>Dynamiques de la co-innovation, Management des interactions client/fournisseur</i> , Série Smart Innovation, Londres, ISTE, 239 p.....	
	257
SÉLECTION	259

Éditorial

REGARDS CROISÉS SUR LES APPROCHES INTERNATIONALES DE L'INNOVATION COLLABORATIVE

[Anne Berthinier-Poncet](#), [Luciana Castro Goncalves](#), [Liliana Mitkova](#), [Muge Ozman](#)

De Boeck Supérieur | « [Innovations](#) »

2020/2 N° 62 | pages 5 à 15

ISSN 1267-4982

ISBN 9782807394193

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-innovations-2020-2-page-5.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

ÉDITORIAL

Regards croisés sur les approches internationales de l'innovation collaborative

Anne BERTHINIER-PONCET

*LIRSA, Cnam Paris
Conservatoire national des arts et métiers
anne.berthinier-poncet@lecnam.net*

Luciana CASTRO GONÇALVES

*IRG, Université Gustave Eiffel, ESIEE Paris
luciana.castro@esiee.fr*

Liliana MITKOVA

*LITEM, Université d'Evry Paris-Saclay
liliana.mitkovadutel@univ-evry.fr*

Muge OZMAN

*LITEM, Institut Mines-Télécom Business School
muge.ozman@imt-bs.eu*

L'innovation collaborative n'est pas une notion nouvelle. Les travaux sur les alliances parus dans les années 1980 renvoyaient déjà aux apports de la collaboration pour le développement de l'innovation. On constate une accélération, ces dernières années, de l'intérêt des universitaires, des politiques publiques ainsi que des entreprises, petites comme grandes pour cette notion. Le Forum économique mondial a consacré en 2015 un rapport sur le sujet, considérant l'innovation collaborative comme une « *approche d'innovation très prometteuse* » pour favoriser la compétitivité en l'Europe.

Dès les années 1980, Allen (1983) a analysé le rôle de l'action collective entre entreprises dans le développement du concept

d'innovation collective et Oliver (1990) a identifié les principaux facteurs qui poussent les organisations à collaborer les unes avec les autres. Plus tard, les travaux de Chesbrough (2003) sur l'innovation ouverte ont donné un nouvel élan au domaine. Demil et Lecoq (2012) définissent le concept d'innovation collaborative en tant que relations inter-organisationnelles dédiées au développement conjoint de l'innovation. Cette approche implique la combinaison de connaissances, de technologies et d'autres ressources au-delà des frontières organisationnelles mais également nationales. L'innovation collaborative est aussi considérée comme étant un processus organisationnel qui intègre une variété d'acteurs publics et privés parfois sous forme de communautés (Amin, Cohendet, 2004) qui créent, partagent et diffusent différentes connaissances.

Sous cet angle l'analyse des pratiques d'innovation collaborative suscite plusieurs interrogations : « comment procéder », « quelles pratiques de gouvernance mettre en œuvre pour établir un climat propice à la collaboration pour l'innovation », ou « comment favoriser la collaboration entre les ingénieurs, les juristes, les marqueteurs et les consommateurs pour une innovation réussie ? ». À cette expérience s'ajoute l'interrogation sur les acteurs de l'innovation collaborative : « qui pratique l'innovation collaborative ? », « peut-on identifier des profils spécifiques d'acteurs ? ».

Au-delà des spécificités liées à des domaines disciplinaires, les approches peuvent être très différentes de pays à pays (collaboration entre différents pays dans le contexte d'une multinationale par exemple). Peu de recherches sont dédiées à cette analyse comparative internationale ; elles étudient la dimension géographique comme facteur important pour la réussite du modèle ouvert (Guellec, Van Pottelsberghe de La Potterie, 2001), mais aussi les éléments qui empêchent cette collaboration internationale (Savitskaya *et al.*, 2010), le design de la collaboration (Baldwin, Von Hippel, 2011) et ses spécificités dans le secteur public (Mandard, 2013). Comme l'indiquent Li-Ying and Wang (2014), le modèle d'innovation ouverte nécessite de plus amples approfondissements afin de mieux comprendre sa déclinaison dans les pays, notamment émergents à forte croissance. La perspective internationale nous amène dès lors à inscrire le concept d'innovation collaborative dans des systèmes complexes composés de réseaux d'innovation (réseaux d'alliance,

d'institutions nationales et internationales, d'acteurs favorisant les collaborations internationales, etc.).¹

Plus récemment, ces questions ont également été abordées dans le cadre d'écosystèmes d'innovation, qui privilégient la création de valeur plutôt que la capture de valeur comme dans les écosystèmes d'affaires (Gomes *et al.*, 2018). Grandstrand et Holgersson (2019) définissent un écosystème d'innovation comme « *l'ensemble évolutif d'acteurs, d'activités et d'artefacts, ainsi que les institutions et les relations, y compris les relations complémentaires et de substitution, qui sont importantes pour la performance d'innovation d'un acteur ou d'une population d'acteurs* ». La construction de l'écosystème, ainsi définie, peut être considérée à différents niveaux : géographique, politique, économique, environnemental ou technologique, et les relations synergiques entre les acteurs constituent une dimension clé, ainsi que leur interdépendance. Alors que la plupart des recherches existantes se concentrent sur le niveau sectoriel des écosystèmes d'innovation, une perspective internationale permet de mieux comprendre comment la nature des acteurs, des institutions et des artefacts co-évoluent dans différents contextes et aide à explorer les facteurs critiques de chacun.

À travers ces considérations, nous nous associons à la volonté d'un nombre croissant de chercheurs d'explorer davantage les multiples facettes de l'innovation collaborative. Cette motivation est constatée par certaines publications académiques (numéros spéciaux dans *Journal of Innovation Economics*, 2011 ; dans la *Revue Française de Gestion* sur les stratégies de l'innovation collective, 2018 ; dans *Management International* sur les paradoxes de l'innovation collaborative (à paraître à l'automne 2020) et, en 2020, dans *JIE&M* sur les liens entre open innovation et innovation managériale. Depuis 2016, de nombreuses manifestations scientifiques, en France comme à l'international, se sont également emparées du sujet (*Conférences 13 minutes* entre 2016 et 2020, sessions thématiques des *Journées de l'Abbé Grégoire* de 2017 et 2018, sessions thématiques annuelles à EURAM depuis 2016, *Forum de l'Innovation* du Réseau de Recherche sur l'Innovation). Ces initiatives

1. Dans cette même optique, vous trouverez dans ce numéro un résumé, par Dilek Çetin, de l'ouvrage de Dirk Meissner, Erkan Erdil et Joanna Chataway intitulé *Innovation and the Entrepreneurial University* aux éditions Springer. Cet ouvrage introduit notamment le concept « d'université entrepreneuriale », mettant en lumière les relations de collaboration entre la recherche universitaire et le monde de l'entreprise au travers de 15 contributions internationales.

représentent une contribution significative dans le domaine de l'innovation collaborative. Toutefois, au-delà de l'intérêt qu'elles témoignent pour ce concept et des perspectives de recherche qu'elles offrent, elles n'exploitent pas suffisamment la dimension internationale.

Ce numéro spécial de la revue *Innovations*, coordonné par Anne Berthinier-Poncet, Luciana Castro Goncalves, Liliana Mitkova et Muge Ozman, s'intéresse à la question centrale suivante :

« Alors que l'innovation collaborative est mise en œuvre à l'échelle internationale, voit-on émerger différents modèles selon les pays ou encore selon la force des institutions et l'orientation donnée à la recherche ? »

De nombreux travaux proposent des regards divers sur les dynamiques d'innovation collaborative dans les pays riches et portés par une certaine tradition en matière d'innovation. Pour ce qui nous concerne, nous souhaitons, à travers ce numéro spécial d'*Innovations*, mettre en lumière les spécificités des initiatives mises en œuvre dans les pays émergents en Europe (Roumanie) et en Afrique (Burkina-Faso, Algérie, Maroc, Tunisie).

L'entretien que nous avons mené avec un expert en innovation et membre du Secrétariat d'État à la recherche de Tunisie², nous décrit, par exemple, le contexte bien particulier de ce pays du Maghreb. Il en ressort notamment que la politique spécifique de recherche menée depuis les années 1990 a bien permis de renforcer le niveau de production académique local, mais la mobilisation de la recherche dans le milieu économique reste un défi à relever³. Cinq raisons principales semblent ralentir un développement dans ce sens :

- Ce sont principalement les doctorants qui déposent des brevets dans le pays mais en un nombre peu élevé. Les structures de dépôt de brevet offrent peu de visibilité sur ce qui est brevetable et les doctorants manquent de ressources financières nécessaires. Par ailleurs, la progression de la carrière de

2. M. Chaabouni travaille en collaboration avec BPI France depuis les années 1990 sur les dynamiques d'innovation dans les pays magrébins, le transfert des technologies et la création de réglementations locales dans ce domaine. Nous le remercions chaleureusement pour cet entretien mené en février 2020.

3. Selon M. Chaabouni, la Tunisie est le 3^e pays africain derrière l'Afrique du Sud et l'Égypte en termes de volume de publications de recherches. Cependant des 8 000 publications annuelles, seules environ une centaine deviennent des brevets déposés.

l'enseignant-chercheur est valorisée uniquement sur les publications académiques.

- La structure économique de la Tunisie se fonde principalement sur les PME qui intègrent rarement le processus d'innovation et qui ont une faible capacité d'absorption.
- Les grandes entreprises s'intéressent plutôt à l'achat de technologies et de services à l'étranger au lieu de favoriser le développement d'une collaboration *in situ*. Les chercheurs sont peu légitimes aux yeux de ces acteurs et ne bénéficient pas de financement de leur part. Les universités n'ont pas non plus d'autonomie. Par conséquent il n'y a pas d'initiatives en termes d'innovation ouverte. Ce sont des établissements publics à caractère administratifs confrontés de ce fait aux contraintes politiques et au fonctionnement bureaucratique des administrations locales.
- La dynamique lancée par l'agence nationale pour la production de la recherche vise à favoriser le rapprochement entre la recherche et les entreprises en termes notamment de transfert technologique l'agence dispose néanmoins de très peu de moyens et souffre du manque de compétences ciblées. Comme celle-ci, il existe une quinzaine de petites structures qui contribuent, comme elles peuvent, à la dynamique d'innovation du pays.
- Les quelques technopoles et Technoparcs qui existent en Tunisie sont fortement contrôlés par l'État. Les incubateurs font partie de ces structures et subissent par conséquent les mêmes contraintes. Ainsi, la plupart des initiatives en termes d'innovation sont portées par le secteur privé (les banques par exemple).

Pour ces raisons, les projets d'innovation peinent à atteindre une taille critique. Les collaborations se basent surtout sur des relations interpersonnelles entre chercheurs et entrepreneurs de startups. Ce sont ainsi les entrepreneurs qui ont une expérience internationale et qui ont fait une thèse académique en France qui sont le principal moteur de l'innovation collaborative entreprise/université en Tunisie. Le dispositif *Startup Act*⁴ créé par l'État a favorisé la création de leurs entreprises en ce que les entrepreneurs se voient supprimer les contraintes administratives de création de

4. <https://www.startupact.tn/accueil.html>

structure et obtiennent le label de startup. Cependant, ils sont encore peu nombreux et privilégient le secteur des technologies de l'information et de la communication parce que moins d'investissements en capital sont nécessaires pour la démarche entrepreneuriale. Gagnant en crédibilité face aux autres interlocuteurs, ces acteurs insufflent une dynamique de changement au niveau local qu'ils diffusent ensuite plus largement auprès des nouvelles générations de professionnels grâce à l'animation de cours dans l'enseignement supérieur.

Les spécificités de ce contexte tunisien semblent présenter des similitudes avec d'autres pays émergents. Dans ce numéro spécial, nous proposons un regard croisé d'initiatives d'innovation collaborative de différents pays et dans des contextes variés à travers sept articles et un résumé d'ouvrage. Nous mettons ainsi en lumière les spécificités internationales de l'innovation collaborative qui sont encore peu traitées dans la littérature associée, en mettant l'accent sur :

- la collaboration internationale dans les réseaux d'innovation (acteurs, facteurs de réussite, performance, captation et rétribution de la valeur, etc.) ;
- la gouvernance de la collaboration internationale pour innover (coordination, contrôle, animation, partage de responsabilités, différents niveaux et mécanismes à l'œuvre, etc.) ;
- les comparaisons internationales des pratiques d'innovation collaborative ;
- les stratégies des acteurs et les politiques publiques d'appui à l'innovation collaborative à l'échelle internationale.

Dans cette perspective, le premier article de ce numéro spécial d'*Innovations* offre une analyse du contexte européen de consortia R&D. Dans leur article « *Stratégie et management de l'innovation collaborative : exploration du contexte européen* », Soufiane Kherrazi et Karim Said étudient l'innovation collaborative inter-firmes sous cette forme. Les auteurs s'intéressent à l'alignement entre les dynamiques d'exploration et d'exploitation de l'innovation à l'œuvre et les choix stratégiques et managériaux des consortia de R&D. Ils analysent deux consortia du programme cadre européen pour la recherche et l'innovation et montrent que les dynamiques d'innovation alignées à la stratégie de R&D adoptée, orientent le choix des parties prenantes, le mode d'appropriation de l'innovation, le mode d'organisation des activités ainsi que le mode de pilotage

du consortium. Deux types de stratégies d'innovation collaborative sont pris en compte : la stratégie entrante vise l'acquisition de connaissances et technologies externes au sein de la firme et se fonde sur la dynamique d'exploration au sein du consortium. La stratégie sortante est mise en œuvre pour le développement de connaissances et technologies avec des partenaires externes à la firme en vue d'une exploitation de l'innovation au sein du consortium. Ainsi, selon le type de consortium (d'exploration ou d'exploitation), la mise en place de pratiques managériales spécifiques est nécessaire pour appuyer les deux types de stratégies d'innovation collaborative.

L'article de Yasmine Mohammed Azizi et Omar Hemissi, intitulé « *L'innovation gouvernementale comme moteur de la modernisation de l'administration publique algérienne* », aborde un sujet encore peu développé dans la littérature sur l'innovation collaborative, celui de l'innovation publique et son utilisation des plateformes ouvertes et collaboratives. S'appuyant sur l'analyse d'une plateforme de collaboration et de participation gouvernementale (PCPG) adoptée et mise en œuvre au Québec (Canada), les auteurs interrogent l'impact d'une telle plateforme collaborative sur la modernisation de l'organisation publique en Algérie. L'administration publique algérienne, bien qu'engagée depuis plus de dix ans dans une démarche de modernisation et d'innovation au travers d'initiatives ouvertes et collaboratives, peine en réalité à se détacher des rouages bureaucratiques hérités de l'administration coloniale française. Par sa capacité à favoriser à la fois la transparence des institutions gouvernementales et la participation citoyenne, la PCPG canadienne ouvre la voie à la promotion de l'innovation publique collaborative en Algérie en obligeant les fonctionnaires à s'approprier une culture de l'innovation et de l'ouverture. Les auteurs proposent ainsi une série de recommandations quant à la mise en œuvre d'une telle plateforme dans le contexte public algérien, adoption qu'ils estiment nécessaire pour tous les pays émergents aspirant à une modernisation progressive de leur administration publique.

Le troisième article de Mohamed Nassiki et Said Ahrouch intitulé « *Clusters industriels et performance d'innovation des PME : l'effet médiateur des coopérations interorganisationnelles* » apporte également un regard institutionnel de l'innovation collaborative selon le modèle mondialement répandu des clusters. Ils s'intéressent notamment au contexte des PME innovantes présentes dans les

clusters d'innovation au Maroc. Ce sujet de recherche fait écho à la politique de promotion des clusters industriels orientés innovation mise en œuvre dans ce pays depuis 2011. Les auteurs utilisent une méthodologie quantitative d'un échantillon multisectoriel de 73 PME pour tester le lien entre les coopérations inter organisationnelles au sein des clusters et la performance d'innovation des firmes. Les résultats confirment un effet positif et direct au sein des clusters qui présentent des conditions pour catalyser deux types de coopérations auprès des PME : les coopérations inter-entreprises et les coopérations industrie-sciences, de manière à leur permettre d'exploiter les ressources mises à leur disposition pour irriguer leur processus d'innovation. Cependant, l'effet positif des clusters dépend de l'implication des PME et de leur capacité à saisir les opportunités qui leur sont offertes.

La quatrième contribution de ce numéro d'*Innovations* offre une vision de l'innovation collaborative sous l'angle de l'écosystème entrepreneurial marocain. Dans leur article intitulé « *Quand la capacité dynamique d'innovation d'un écosystème devient moteur d'innovation collaborative. La singularité de l'écosystème textile au Maroc* », Nabil El Hilali, Fatiha Naoui-Outini et Gwenaëlle Oruezabala s'interrogent sur les leviers et les freins de l'innovation collaborative des PME/PMI dans un secteur traditionnel soumis aux ingérences des donneurs d'ordre internationaux. Au travers de l'étude du Cluster des Textiles Techniques Marocains (C2TM) les auteurs mettent en avant le rôle prépondérant de la gouvernance du cluster dans la construction de relations de confiance et d'une dynamique de collaboration entre des acteurs pauvres en ressources, *a priori* méfiants à l'égard des institutions gouvernementales. Le cluster, pivot de l'écosystème, joue en particulier un rôle proactif et catalyseur en défrichant pour les PMI les nouveaux marchés potentiels d'innovation et en les encourageant fortement à s'y engager, si possible de façon collective. Dans un écosystème traditionnellement dominé par les donneurs d'ordre internationaux, les auteurs mettent ainsi en lumière une logique de gouvernance inversée et créatrice de valeur.

Si les incubateurs d'entreprises sont une source importante de vitalité dans de nombreux contextes d'innovation, le cinquième article apporte un regard encore peu exploré dans la littérature sur l'innovation collaborative, en tenant compte du fonctionnement de ces structures dans des pays ayant une performance modeste en

innovation. Dans leur article « *Impact des parties prenantes et de l'innovation collaborative sur la création de valeur des start-ups incubées : le cas des incubateurs d'affaires roumains* », Simona Adela-Maria Grama-Vigouroux et Isabelle Royer contribuent à cette littérature en se focalisant sur le cas de la Roumanie. Sur la base d'une analyse quantitative de 73 entrepreneurs incubés, elles soulignent l'importance du type de partenaires en ce qui concerne la création de valeur et la compétitivité des entrepreneurs. En distinguant les parties prenantes primaires, celles qui participent directement à l'exécution d'un projet (les incubateurs d'entreprises et les acteurs de leurs réseaux) et les secondaires, celles qui y contribuent indirectement, leurs résultats révèlent que les collaborations avec des parties prenantes primaires augmentent la compétitivité, tandis que les secondaires impactent de manière négative la dynamique d'innovation des entreprises incubées. Leur recherche montre que, si la participation à l'innovation collaborative en général augmente la performance des entreprises en matière d'innovation de produits, l'impact négatif peut provenir du contexte national roumain caractérisé par un vide institutionnel.

Dans le sixième article, c'est la dimension sociale qui est mise en lumière dans l'approche entrepreneuriale de l'innovation collaborative. Yasmine Boughzala met en avant la dimension collective de l'innovation sociale en Tunisie dans son article « *Vers une approche collective de l'innovation sociale : le rôle joué par l'entrepreneuriat social en Tunisie* ». La recherche permet de comprendre dans quelle mesure la collaboration des acteurs de l'entrepreneuriat social contribue à l'innovation durable et responsable. Son étude longitudinale offre une observation participative de huit événements majeurs dédiés à l'entrepreneuriat et/ou à l'économie sociale et solidaire en Tunisie. Trois défis principaux semblent s'imposer aux différents acteurs de l'entrepreneuriat social tunisien afin de le structurer et d'encourager l'innovation sociale collective : (1) le développement d'une culture entrepreneuriale autour de l'innovation sociale (2), la valorisation de l'entreprise sociale et (3) la constitution de partenariats entre les acteurs de l'écosystème. L'auteur conclut que la viabilité et la pérennité d'une innovation sociale reposent essentiellement sur une construction collective, au-delà des valeurs communes.

Dans le dernier article de ce numéro, « *Le rôle des pratiques de gestion interorganisationnelles dans le renforcement de communautés*

d'innovation inexpérimentées : étude exploratoire au Burkina Faso », Aurélie Toillier et Prosper Kola s'interrogent sur le lien entre les pratiques de gestion inter-organisationnelles (PGIO) et le fonctionnement de communautés d'innovation, dans une perspective d'utiliser ces pratiques pour renforcer leur capacité à innover. Il s'agit d'une étude de six communautés du secteur agricole du Burkina Faso. En s'appuyant sur les approches stratégiques de réseaux et de gestion de l'innovation, les auteurs proposent un cadre d'analyse pour explorer quatre domaines de gestion des relations inter-organisationnelles permettant de résoudre les obstacles fréquemment rencontrés : l'engagement et le contrôle, la formation et l'information, le pilotage du processus d'innovation et l'allocation des ressources. Les communautés ont été sélectionnées par rapport à l'étape de blocage dans le processus d'innovation. Leur analyse montre que les PGIO ne sont pas suffisantes pour qu'une communauté d'innovation fonctionne mieux. En effet, si les capacités à collaborer des organisations membres ont une influence positive sur le fonctionnement de la communauté, certains blocages demandent à faire appel à de nouvelles organisations. Le rôle des PGIO est alors discuté sous l'angle de deux types de communautés d'innovation, dispersée ou désagrégée.

RÉFÉRENCES

- ALLEN, R. C. (1983), Collective Invention, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 4(1), 1-24.
- AMIN, A., COHENDET, P. (2004), *Architectures of Knowledge: Firms, Capabilities and Communities*, Oxford University Press, Oxford and New York.
- BALDWIN, C., von HIPPEL, E. A. (2011), Modeling a Paradigm Shift: From Producer Innovation to User and Open Collaborative Innovation, *Organization Science*, 22(6), 1399-1417.
- BROUThERS, K. D., HENNART, J.-F. (2007), Boundaries of the Firm: Insights from International Entry Mode Research, *Journal of Management*, 33, 395-425.
- DEMIL, B., LECOCQ, X. (2012), *Innovation Collaborative et Propriété Intellectuelle – Quelques Bonnes Pratiques* (Annexe), Paris, INPI.
- GUELLEC D., van POTTELSBERGHE DE LA POTTERIE, B. (2001), The Internationalisation of Technology Analysed with Patent Data, *Research Policy*, 30, 1253-1266.

-
- LI-YING, J., WANG, Y. (2014), Find Them Home or Abroad? The Relative Contribution of International Technology In-Licensing to “Indigenous Innovation” in China, *Long Range Planning*.
- MANDARD, M. (2013), Profiter de l’innovation collaborative: alliances de R&D et mécanismes de protection des actifs technologiques, *Management & Avenir*, 2, 120-138.
- OLIVER, C. (1990), Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions, *Academy of Management Review*, 15, 241-265.
- SAVITSKAYA, I., SALMI, P., TORKKELI, M. (2010), Barriers to Open Innovation: Case of China, *Journal of Technology Management & Innovation*, 5(4), 11-21.

STRATÉGIE ET MANAGEMENT DE L'INNOVATION COLLABORATIVE : EXPLORATION DU CONTEXTE EUROPÉEN

[Soufiane Kherrazi](#), [Karim Said](#)

De Boeck Supérieur | « [Innovations](#) »

2020/2 N° 62 | pages 17 à 44

ISSN 1267-4982

ISBN 9782807394193

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-innovations-2020-2-page-17.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Stratégie et management de l'innovation collaborative : exploration du contexte européen

Soufiane KHERRAZI

*Université Paris-Saclay
IAE-Institut Supérieur de Management
Laboratoire LAREQUOI
soufiane.kherrazi@uvsq.fr*

Karim SAÏD

*Université Paris-Saclay
IAE-Institut Supérieur de Management
Laboratoire LAREQUOI
karim.said@uvsq.fr*

RÉSUMÉ

La présente contribution vise à appréhender la place de la dynamique d'exploration et d'exploitation de l'innovation dans l'alignement des choix stratégiques et managériaux des consortia de R&D. À visée exploratoire, elle s'appuie sur l'étude de cas de consortia relevant du programme-cadre européen pour la recherche et l'innovation. Les résultats font ressortir que la dynamique d'innovation favorise la mise en cohérence des stratégies et des modes de management de l'innovation collaborative au sein des consortia de R&D. D'une part, nous mettons en évidence que l'alignement entre la stratégie et le management dans le cas du consortium intervient à travers un maillon intermédiaire, celui de la dynamique d'innovation notamment. D'autre part, nous faisons ressortir que chaque dynamique d'innovation implique un type de consortium particulier nécessitant un management spécifique en termes de choix des parties prenantes et de modes d'appropriation de l'innovation, d'organisation des activités et de pilotage de la performance.

MOTS CLÉS : Stratégie, Management, Innovation collaborative, Consortium, Europe

CODES JEL : M16, O30, O5

ABSTRACT

Strategy and Management of Collaborative Innovation: Exploring the European Context

This research aims to contribute to a better understanding of the role of innovation dynamics of exploration and exploitation in the alignment of strategic and management choices within R&D consortia. Based on an exploratory oriented approach, this research relies on case studies of consortia founded under the European framework program for research and innovation. The findings show that the innovation dynamics promotes the consistency of collaborative innovation strategic and management choices within R&D consortia. We show that the alignment between strategy and management in the consortium setting is enabled through an intermediate link which is the innovation dynamics. Moreover, we highlight that each innovation dynamics is related to a particular type of consortium which requires specific managerial practices in terms of partners' selection, intellectual property management, task as well as performance monitoring management.

KEYWORDS: Strategy, Management, Collaborative Innovation, Consortium, Europe

JEL CODES: M16, O30, O5

Le développement de l'économie de la connaissance a intensifié les rapports d'interdépendance entre les firmes ce qui a favorisé, entre autres, l'émergence de l'innovation ouverte (Chesbrough, 2003). En raison du raccourcissement des cycles de vie des produits et de l'accélération du rythme d'introduction de nouveaux produits d'une part, et la division cognitive du travail d'autre part, l'innovation continue ne peut plus reposer sur les capacités internes de l'entreprise. Dès lors, le partage et la collaboration deviennent indispensables pour tout processus d'innovation qui se veut continu et permanent. En conséquence, le management stratégique de l'entreprise, parallèlement aux stratégies concurrentielles, s'est appuyé sur des stratégies relationnelles qui paraissent de plus en plus comme des catalyseurs de l'innovation.

Les modes de collaborations inter-firmes en matière d'innovation prennent la forme d'accords de R&D, de joint-ventures ou de consortia (Nemeh, Yami, 2012). Ces derniers, désignent un groupement d'organisations liées par un accord commun pour mener des activités de R&D (Mothe, Quélin, 2000 ; Sakakibara, Cho, 2002 ; Todeva, Knoke, 2005). Selon Koza et Lewin (2000), les consortia de R&D sont déterminés, entre autres, par le choix stratégique des membres d'explorer ou d'exploiter des ressources-compétences nouvelles ou existantes. Pinto *et al.*, (2011), de leur côté, montrent que les consortia de R&D peuvent adopter plusieurs formes associées à des configurations organisationnelles diverses.

Considérant que les stratégies et modes de management de ces consortia sont le plus souvent appréhendés dans la littérature séparément, cette recherche à vocation exploratoire se propose précisément d'examiner la question de l'alignement entre la stratégie et le management du consortium dans le contexte de l'innovation collaborative. Si dans un cadre intra-organisationnel, le management ainsi que la structure, suivent la stratégie, force est de constater que cette liaison n'est pas mécanique dans un cadre inter-organisationnel en raison notamment de l'absence d'une organisation hiérarchique unique. Plus particulièrement dans le cas des consortia étudiés, cet alignement est d'autant plus difficile à réaliser compte tenu de la diversité de parties prenantes associées et du caractère transnational de leur périmètre de collaboration.

Dans ce cadre, nous nous proposons d'étudier les choix stratégiques et managériaux dans deux consortia de R&D associés à une dynamique d'innovation distincte. Par dynamique d'innovation, nous entendons les choix d'exploration et d'exploitation au sens de March (1991). L'innovation d'exploration est tournée vers la découverte et la prospection, tandis que celle d'exploitation est orientée vers l'efficacité et l'amélioration (Bedford, 2015). Cette comparaison permettrait d'explorer la place de la dynamique d'exploration et d'exploitation dans l'articulation entre la stratégie et le mode de management de l'innovation collaborative dans chaque type de consortium. Nous nous intéressons plus particulièrement, dans ce travail, au cas des consortia de R&D européens sponsorisés dont le processus d'innovation présente certaines spécificités par rapport à celui des accords classiques en R&D.

Au regard de ces spécificités, nous examinons, d'une part, les stratégies de R&D mises en place par les consortia dans un contexte d'innovation collaborative. Nous identifions, ainsi, deux stratégies de R&D distinctes à savoir les stratégies d'innovation entrante et sortante pouvant s'appuyer sur une dynamique d'exploration et/ou d'exploitation (March, 1991 ; Chesbrough, 2003 ; Pinto *et al.*, 2011 ; Bedford, 2015). En nous appuyant sur l'étude de Salerno *et al.* (2015), nous retenons quatre dimensions pour appréhender le management de l'innovation au sein du consortium, à savoir : le choix des parties prenantes, les formes d'appropriation de l'innovation, la structure d'organisation des activités ainsi que le mode de pilotage de la performance.

Ce travail est structuré en trois parties. Nous nous proposons d'explicitier, d'abord, les choix des consortia en matière de stratégies et de modes managériaux de l'innovation collaborative. Nous présentons ensuite la méthodologie de recherche adoptée avant, enfin, d'analyser et de mettre en perspective les résultats issus de deux études de cas exploratoires réalisés auprès de consortia européens sponsorisés.

Stratégie et management de l'innovation collaborative au sein des consortia de R&D

Cette première partie s'articulera autour d'une revue de littérature relative aux choix stratégiques et managériaux dans un contexte d'innovation collaborative. Elle aborde plus particulièrement la dynamique d'innovation en rapport avec la stratégie de R&D et le management de l'innovation au sein des consortia.

Stratégies de R&D au sein des consortia

Les collaborations en R&D amènent deux ou plusieurs partenaires à coopérer autour d'un projet de R&D. Dans ce cadre, la littérature managériale a transposé au fil du temps dans le contexte inter-organisationnel les logiques d'exploration et d'exploitation s'appliquant initialement dans un contexte organisationnel au sens de March (1991). Selon Imbert (2014), les entreprises peuvent s'appuyer en simultané sur les ressources internes pour développer les stades d'exploitation et les ressources externes pour créer une dynamique d'exploration, à travers par exemple les contrats d'innovation. Plus globalement, Koza et Lewin (1998) avancent que le choix d'un partenaire de mener une collaboration en R&D est motivé par sa volonté d'exploiter/d'explorer des capacités existantes/nouvelles. Ainsi, Rothaermel (2001) distingue entre les alliances technologiques pour faire référence aux alliances d'exploration et les alliances de marché pour désigner les alliances d'exploitation. De même, Pinto *et al.*, (2011) proposent une typologie de collaborations en R&D et distinguent les organisations collaboratives d'exploration (*Learning collaborative R&D organizations*), les organisations collaboratives d'exploitation (*Business cooperative R&D organizations*) et les organisations collaboratives hybrides (*Hybrid R&D cooperative organizations*).

Dans la lignée de ces travaux, nous distinguons deux types de consortia suivant la dynamique d'innovation d'exploration ou d'exploitation poursuivie. Les entreprises forment ou participent à la formation des consortia d'exploration dès lors qu'elles cherchent à stimuler une dynamique d'apprentissage et d'absorption pour saisir de nouvelles opportunités et développer de nouveaux champs d'intervention. La R&D conduite est précompétitive sachant qu'elle n'a pas une visée d'application industrielle immédiate. En revanche, les firmes forment ou participent à la formation des consortia d'exploitation pour mener une R&D orientée « marché » ayant des fins d'exploitation commerciale pour s'approprier et monétiser les résultats des explorations menées.

En effet, chaque dynamique d'innovation semble se traduire par un type de consortium spécifique. La décision d'une entreprise de former, ou de participer à, un consortium est étroitement liée à sa stratégie de R&D (Pinto *et al.*, 2011). Dans le contexte de l'innovation collaborative, les firmes cherchent à acquérir des connaissances nouvelles et les développer en interne (*inbound innovation*) et/ou à valoriser sur le marché des innovations internes (*outbound innovation*). Cela se traduit par l'adoption de deux stratégies. D'une part, la stratégie d'innovation entrante, *Outside-In*, qui implique l'engagement de l'entreprise dans des contrats relationnels (alliances) ou transactionnels (*licensing-in*) avec des partenaires externes en vue d'intégrer des connaissances ou idées nouvelles (Chesbrough, 2003 ; Enkel *et al.*, 2009) et les développer en interne (Isckia, Lescop, 2011). D'autre part, la stratégie d'innovation sortante, *Inside-Out*, poursuivie par une entreprise qui cherche à apporter son innovation au marché à travers le recours à des collaborations et ce dans le but de raccourcir les délais de mise sur le marché et de réduire les coûts et les risques associés au développement (Chesbrough, 2003 ; Enkel *et al.*, 2009). Ces stratégies ne sont pas exclusives l'une de l'autre et peuvent s'articuler à travers des *coupled process* (Gassmann, Enkel, 2004) qui peuvent se déployer simultanément au sein des consortia de R&D.

Les stratégies de R&D semblent pour leur part également sous-tendues par la dynamique d'innovation poursuivie au sein du consortium. Une dynamique d'exploration peut soit justifier le recours à une stratégie d'innovation entrante pour renforcer les capacités d'innovation ou une stratégie d'innovation sortante pour soutenir les choix d'externalisation ou de désorption d'une innovation interne. Une dynamique d'exploitation peut, d'un côté, impliquer une stratégie d'innovation entrante pour intégrer des capacités accélérant la valorisation des recherches/développements menés en interne. De l'autre côté, elle peut conduire à une stratégie d'innovation sortante en vue de soutenir les choix de valorisation externe et d'exploitation commerciale.

De ce fait, les stratégies d'innovation entrante et sortante peuvent se déployer tant dans les consortia d'exploration que dans les consortia d'exploitation. En outre, chaque dynamique d'innovation peut impliquer un type spécifique de consortium dans lequel est déployée une stratégie de R&D particulière. La section suivante abordera la façon dont le management se déploie dans un cadre collaboratif et particulièrement au sein des consortia de R&D.

Management de l'innovation collaborative au sein des consortia

Les consortia européens relevant du programme-cadre H2020 et Eureka sont formés autour de projets collaboratifs en R&D. Le management a pour but d'assurer la bonne conduite de la collaboration tout au long du processus d'innovation. En mobilisant les travaux de Salerno *et al.* (2015), les projets H2020/Eureka semblent suivre un processus d'innovation particulier. Alors que le processus traditionnel stipule un enchaînement linéaire des différents maillons du processus d'innovation, les consortia H2020/Eureka n'incluent pas nécessairement les maillons aval du processus comme la commercialisation ou le marketing. Ceux-ci suivent, en fait, un processus spécifique « *initié par un appel* » (*started by a call*) selon Salerno *et al.* (2015, p. 64) (cf. Figure 1).

En mobilisant l'analyse de Salerno *et al.* (2015), il apparaît que chaque phase de ce processus implique une dimension particulière du management de la collaboration. La première phase constitue l'idéation et la conception conjointe de la proposition de projet pour répondre à l'appel public ou privé. Les propositions seront en compétition avec d'autres relevant du même domaine. Ici, le client joue un rôle déterminant (von Hippel, 1988 ; Salerno *et al.*, *op. cit.*) dans l'élaboration du projet et dans le but de remporter l'appel à projet. Le client doit être entendu dans un sens large incluant le co-innovateur, le collaborateur, l'investisseur, le fournisseur et tout acteur impliqué dans la réalisation du projet. D'où la question relative au choix des parties prenantes comme premier aspect du management du consortium.

Une fois l'appel remporté, les parties passent à la deuxième phase qui est celle de la conclusion du contrat. Cette deuxième phase, s'apparente à la phase de diffusion-commercialisation dans le modèle classique, sauf qu'ici cette diffusion s'effectue avant la production ou le développement. La conclusion du contrat stipule à l'avance les modalités de diffusion et d'exploitation de l'innovation, d'où l'importance des questions de management de la propriété et de régimes de diffusion des résultats.

Ensuite, la troisième phase concerne le développement concret et la réalisation du projet. Dans ce cadre, le management intervient non seulement pour définir la structure organisationnelle qui sera adoptée, mais aussi pour allouer, répartir et définir la localisation des activités de R&D développées auprès des différents partenaires.

Enfin, la quatrième phase constitue une phase de valorisation du livrable et d'évaluation du projet. L'appréciation du livrable et la valorisation du projet s'effectueront sur la base d'une grille d'évaluation conçue par le management

pour assurer le pilotage de la performance du consortium. Cela implique, dès lors, les modèles de management de la performance.

La spécificité de ce processus réside dans le fait que le pré-développement précède la signature du contrat d'une part et, d'autre part, la vente précède le développement concret du projet. D'une part, la chaîne est initiée par une phase de conception du projet, voire de pré-développement (recherche appliquée, élaboration du concept, étude de faisabilité, etc.) dans laquelle les ressources sont pré-allouées, les tâches exécutées et les dépenses engagées avant même l'officialisation de l'accord de collaboration. Pour Salerno *et al.* (2015, p. 64), « *les entreprises ont un compromis à faire ; une bonne préparation pour l'appel résulte en plus de chances de le remporter, mais aussi de dépenses avant la conclusion du contrat* »¹. D'autre part, l'essentiel des activités du processus est exécuté après la vente. En effet, la deuxième phase, formalisation de l'accord, s'apparente à la phase finale de diffusion-commercialisation dans le modèle classique, sauf qu'ici cette diffusion s'effectue avant la production ou le développement. La conclusion du contrat stipule les modalités de diffusion, d'appropriation et d'exploitation de l'innovation et en définit les principaux bénéficiaires ou les clients. Cette anticipation de la vente reléguée à un stade en amont permet de réduire l'incertitude liée à l'exploitation de l'innovation sur le marché (Salerno *et al.*, *op. cit.*).

Figure 1 - Processus initié par un appel



Source : Salerno *et al.* (2015, p. 64).

Dans ce qui suit, nous mettons l'accent sur les dimensions managériales qui sont associées à chacune des phases susmentionnées du processus d'innovation au sein des consortia de R&D.

Le choix des parties prenantes

Le consortium est une forme de collaboration qui n'est pas spécifique à l'alliance inter-firme, mais qui peut impliquer, en outre, des organismes de recherche indépendants ou des laboratoires universitaires suivant, entre autres, la stratégie d'innovation des membres (Pinto *et al.*, 2011 ; Neme, Yami, 2012).

1. Traduit de « *companies therefore have a trade-off: better preparation for the call results in a better chance of winning it but also in higher expenditures before the contract* », Salerno *et al.* (2015, p. 64).

En effet, le choix des parties prenantes dépend de la nature des ressources-compétences qu'elles détiennent. L'exploration mobilise des ressources-compétences diverses et variées. Chanal et Mothe (2004) soulignent que l'exploration est basée sur la variété qui conduit la firme à la recherche de compétences qu'elle ne maîtrise pas ou qui sont éloignées de son cœur de métier. L'entreprise peut être amenée à chercher ces compétences auprès de partenaires de profils différents, voire hétérogènes. Ainsi, l'hétérogénéité et la complémentarité des capacités des partenaires constituent une incitation aux firmes à coopérer en R&D. Les institutionnels, par exemple, tels que les organismes et laboratoires de recherche constituent des partenaires appropriés pour l'exploration (Cassiman, Veugelers, 2002 ; Miotti, Sachwald, 2013 ; Rothaermel, Deeds, 2004) en ce qu'ils stimulent la créativité (Cohendet, Llerena, 1997), et l'apprentissage (Nooteboom, 1999 ; Boschma, 2004). Par ailleurs, l'exploration peut mobiliser aussi des ressources-compétences similaires et, donc, engager les partenaires autour de collaborations horizontales (Gemünden *et al.*, 1992 ; Tether, 2002 ; Santamaría, Surroca, 2011) en raison du caractère précompétitif de la R&D exploratoire (Tarondeau, 1994). De ce point de vue, les consortia d'exploration ont tendance à privilégier les parties prenantes secondaires (Freeman, 2008), telles que les concurrents, les universités, les organismes de recherche, les associations, etc.

L'exploitation, de son côté, requiert la rapidité notamment à travers le raccourcissement des délais de développement et de mise sur le marché (Chanal, Mothe, 2004). Elle nécessite, de ce fait, des partenaires ayant des capacités proches et complémentaires. Pour Santamaría et Surroca, (2011) ainsi que Nemeh et Yami, (2012), la collaboration verticale entre clients et fournisseurs est plus envisageable dans les collaborations d'exploitation. Les rapprochements horizontaux dans ce genre de collaboration sont susceptibles d'être limités par les lois *antitrust* ou les législations similaires. Les objectifs du consortium d'exploitation l'amènent à chercher à regrouper des acteurs ayant des domaines de compétences proches et donc à privilégier les parties prenantes primaires comme partenaires. Il s'agit là d'acteurs stratégiques clés indispensables à la survie de l'entreprise à l'instar des clients et/ou des fournisseurs.

Le mode d'appropriation de l'innovation

Les collaborations en R&D soulèvent les questions des droits de propriété intellectuelle (DPI) à plusieurs niveaux : avant, pendant, en dehors et après la collaboration (Bader, 2006, p. 171). Ici, nous porterons notre attention sur le management des droits de propriété pendant la collaboration (*foreground IP*) ainsi que sur leurs formes d'appropriation. L'appropriation de la R&D désigne

la façon dont les partenaires s'attribuent les fruits de l'innovation développée. Un long débat entoure la faculté d'appropriation des résultats de la R&D (Nelson, 1959 ; Arrow, 1962 ; Mothe, 1997). Ainsi, deux modes d'appropriation en découlent : l'appropriation juridique et l'appropriation organisationnelle (Mothe, 1997). Selon von Hippel (1982) et Teece (1986), l'efficacité d'un mode d'appropriation est fonction, entre autres, de la nature de la technologie concernée. De son côté, Mothe (*op. cit.*) souligne que l'adoption d'un mode d'appropriation en particulier dépend de la nature de la R&D menée et du caractère codifié ou non des résultats.

L'appropriation organisationnelle s'appuie sur les mécanismes informels comme l'apprentissage et l'absorption. Les ressources et compétences acquises de cette manière deviennent propres à l'entreprise et lui confèrent un droit résiduel (Grossman, Hart, 1986). Concrètement, dans les consortia d'exploration, les résultats sont intangibles et peu codifiables (Mothe, Quélin, 2001 ; Rothaermel, 2001 ; Lavie, Rosenkopf, 2006). Cela peut favoriser une appropriation de type organisationnel à travers l'échange direct, la communication, la rencontre et l'intervention qui stimulent l'apprentissage et l'absorption. Ici, l'allocation des droits légaux se heurte à l'incertitude des résultats et rend difficile l'application des droits contractuels spécifiques.

À l'inverse, l'appropriation légale repose sur les mécanismes juridiques et formels pour s'assurer de la propriété industrielle ou intellectuelle des ressources et compétences acquises. Il apparaît que cette forme organisationnelle soit particulièrement adaptée aux consortia d'exploitation. En effet, les activités aval de la R&D engendrent des savoirs et résultats explicites et codifiables (Mothe, 2001 ; Rothaermel, 2001 ; Lavie, Rosenkopf, 2006). Compte tenu de l'orientation commerciale du consortium, l'appropriation *via* l'allocation des droits légaux permet de contrôler les externalités (Majewski, 2008), de limiter le risque d'opportunisme (Teng, 2007 ; Kloyer, 2011 ; Delerue, Lejeune, 2013) ou encore de réduire l'asymétrie d'information (Gassmann, 2006) afin d'éviter la violation et l'interférence des DPI (Teng, 2007) dans les phases d'exploitation commerciale. Dans cette perspective, les contrats peuvent fixer *ex-ante* les règles de partage des résultats. La définition au préalable des règles de répartition des outputs incitera les parties prenantes à s'engager dans la collaboration et à y apporter leurs contributions (Felix, Gardet, 2000).

Le mode d'organisation des activités

La structure du consortium définit le mode d'organisation et d'agencement des activités de R&D en termes de leur répartition et de leur localisation. Les consortia peuvent mener le projet de R&D de différentes manières : avec facilités de recherche commune, dans les firmes membres, dans les universités

ou à travers la sous-traitance (Link, Bauer, 1989 ; Tidd *et al.*, 2001 ; Majewski, 2008).

Le degré de centralisation du mode d'organisation des consortia peut varier en fonction des systèmes nationaux/communautaires d'innovation comme le montrent les cas de Sematech (*SEmiconductor MANufacturing TECHnology*) aux États-Unis, le VLSI au Japon (*Very Large Scale Integrated Circuit*) ou encore les programmes-cadres (*Framework Programmes*) en Europe. Selon Aldrich et Sasaki (1995), les consortia japonais conduisent leur R&D dans les firmes participantes comme en Europe, alors qu'aux États-Unis ils optent soit pour la création de facilités de recherche communes, soit pour la conduite de ces activités dans les universités. En matière du périmètre de la R&D, les consortia américains mènent une R&D précompétitive et générique, alors que leurs homologues japonais conduisent une R&D appliquée. En Europe, les consortia portent sur les différents types de R&D. Pour Sigurdson (1998), la participation des universités à côté des industriels aux consortia en R&D a été beaucoup plus importante aux États-Unis et en Europe. Au Japon, les consortia étaient le plus souvent des collaborations inter-firmes comme le consortium VLSI.

Les consortia européens étudiés ici se veulent ponctuels et n'impliquent pas d'installations spécifiques. Mothe et Quélin (2001) soulignent dans ce cadre que les consortia EUREKA privilégient soit la centralisation avec un acteur pilote qui assemble et intègre les contributions des membres, soit la décentralisation avec une structure modulaire dans laquelle la R&D est décomposée en sous-projets ayant des modules indépendants mais complémentaires.

Le mode de pilotage de la performance

Le pilotage de la performance du consortium renvoie aux logiques globales ancrées dans l'organisation et sous-tendant son évaluation de la performance. En effet, les dernières étapes du processus d'innovation s'accompagnent d'une évaluation globale de la collaboration en termes d'atteinte des objectifs recherchés au départ (*cf.* Figure 1). Partant de l'idée que les alliances constituent une fonction de création de valeur (Aliouat, Taghzouti, 2007), le pilotage porte sur les dimensions et les logiques d'appréciation de la valeur créée donnant ainsi du sens à la performance. Dès lors, l'appréciation des résultats de la collaboration implique plusieurs modèles de management par la valeur.

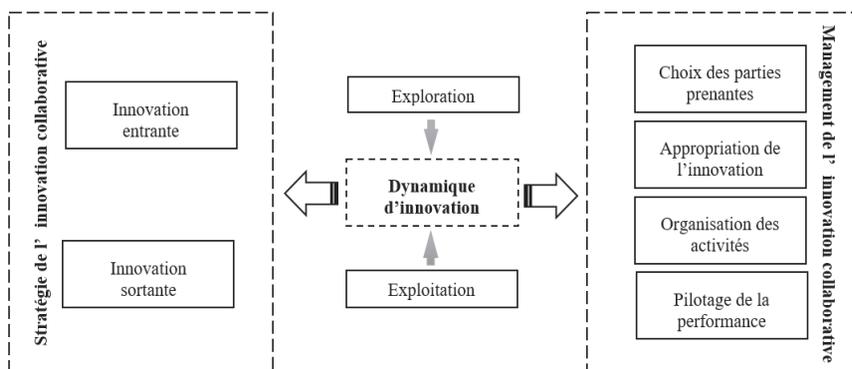
L'approche par les *shareholders* met l'accent sur un management par la valeur financière en pilotant la performance *via* des ratios financiers et comptables dans une logique de coût-rentabilité. Considérant que la performance

ne peut être exclusivement financière, l'approche stratégique met en avant l'avantage concurrentiel comme source de performance de l'entreprise. Il s'agit, en effet, de consolider son positionnement et ses parts de marchés en créant de la valeur pour les clients (Porter, 1986). Un management par la valeur substantielle (Aliouat, Taghzouti, *op. cit.*) s'appuyant sur le renouvellement continu des compétences (Barney, 1991) ainsi que sur le renforcement des capacités dynamiques (Teece *et al.*, 1994) est préconisé par l'approche par les ressources. Par ailleurs, l'approche par les *stakeholders* a, de son côté, élargi le champ de création de la valeur pour tenir compte des intérêts des différentes parties prenantes. La performance peut, ici, être assimilée à la création de la valeur sociétale (actions RSE par exemple) ou institutionnelle en investissant dans l'image, la réputation et la légitimité de l'entreprise auprès des parties prenantes (Aliouat, Taghzouti, *op. cit.*).

Dans la lignée de ces travaux, la participation aux consortia de R&D répond à des objectifs multiples. D'une part, les objectifs d'apprentissage/d'acquisition des ressources-compétences nouvelles pour créer de la valeur substantielle ou encore les objectifs à caractère public ou sociétal où les acteurs y voient l'opportunité de créer de la valeur institutionnelle en termes de développement de ressources politiques (Attarça, 2002), de légitimation ou de transaction (Saïd, 2008) avec son environnement institutionnel. Dans ces cas, la performance est perçue essentiellement sous une dimension intangible de la valeur. D'autre part, la participation à ces consortia peut être motivée par la recherche d'objectifs industriels et commerciaux conduisant ainsi à une perception de la performance sous ses dimensions quantitatives et/ou matérielles. Notre revue de littérature met en évidence les choix stratégiques en matière de R&D mis en place par les consortia (innovation entrante et sortante) ainsi que leurs choix en matière de modes managériaux (choix des parties prenantes et des modes d'appropriation, d'organisation et de pilotage). Si dans une configuration intra-organisationnelle classique « le management suit la stratégie », ce lien n'est pas direct dans une relation inter-organisationnelle multi-partie à l'image du consortium compte tenu de l'absence d'un commandement unique et hiérarchique. Cela nous amène à avancer qu'il existe un maillon intermédiaire à savoir la dynamique d'innovation, laquelle peut orienter et mettre en cohérence les choix stratégiques avec les choix managériaux du consortium et, par conséquent, assurer leur alignement. En ce sens, la dynamique d'exploration et d'exploitation peut favoriser l'alignement des stratégies de R&D, entrante et sortante, et des modes de management au sein des consortia, notamment en termes de choix des parties prenantes et de modes d'appropriation de l'innovation, d'organisation des activités et de pilotage de la performance.

Le schéma ci-après résume les conclusions théoriques tirées jusqu'à ce stade (cf. Figure 2). La partie empirique de cette recherche nous permettra d'appréhender la place de la dynamique d'innovation dans l'alignement de la stratégie et du management au sein des consortia de R&D.

Figure 2 - Schéma récapitulatif



Méthodologie et protocole de recherche

Le volet terrain de notre recherche s'intéresse aux consortia de R&D issus du programme-cadre européen pour la recherche et l'innovation. Il s'agit, en effet, du plus grand programme de l'Union Européenne (UE) pour la recherche et l'innovation qui réunit toutes les actions de l'UE en faveur de la R&D dans tous les secteurs. Il vise globalement à améliorer le niveau de vie, protéger l'environnement et rendre l'industrie européenne plus durable et plus compétitive. Pour ce faire, il bénéficie du soutien politique et financier des États membres et de la Commission Européenne (CE). Dans ce cadre, le consortium constitue un accord regroupant au moins trois partenaires de trois États membres autour d'un projet de R&D financé par la CE ou par leur gouvernement respectif.

Méthode de recherche

Notre recherche se propose d'appréhender la place de la dynamique d'innovation dans la mise en place de la stratégie et des modes managériaux au sein des consortia de R&D. Nous avons ainsi adopté une méthode fondée sur l'étude de cas (Yin, 2009). Ce choix se justifie par la vocation exploratoire de la recherche et la nature de la problématique abordée qui appelle une approche qualitative. Dans cette perspective, on vise à analyser

et à comprendre l'influence de la dynamique d'exploration et d'exploitation considérée comme déterminante dans l'articulation stratégie et management des projets collaboratifs abrités au sein des consortia R&D. Concrètement, notre étude a porté sur deux cas de consortia : un consortium d'exploration et un consortium d'exploitation. Ces études de cas ont été menées sur la base d'entretiens semi-directifs avec deux coordinateurs des projets européens (H2020 et Eureka) et six responsables membres des consortia étudiés (voir tableau 1 ci-dessous) comme source principale de recueil de données. De plus, ce dispositif a été complété par une recherche documentaire qui s'est appuyée sur l'analyse de rapports et de publications relatifs à ces consortia publiés entre 2014 et 2019². Cette triangulation à la fois des sources de données et des méthodes de collecte de données (Yin, 2009) se justifie par le souci de consolider la fiabilité de l'information et d'accroître la validité des résultats.

En collectant une masse importante de données, le codage des données s'est avéré indispensable pour un traitement efficace de celles-ci. Le codage a été effectué sur la base du dictionnaire de thèmes élaboré au début du processus de recherche mais enrichi au fur et à mesure de notre avancement sur le terrain (Wacheux, 1996). Les thèmes ont été construits autour des dimensions de la stratégie et du management collaboratifs retenues dans cette recherche.

Tableau 1 – Profil, structure de rattachement et fonction des répondants

Consortium	Statut dans le consortium	Structure de rattachement	Durée de l'entretien
ExpR	Évaluateur des projets européens H2020	Société de conseil	1 h
	Membre 1 du consortium ExpR	Industriel	1h30
	Membre 2 du consortium ExpR	PME	45 min
	Membre 3 du consortium ExpR	PME	30 min

2. Il s'agit de rapports, articles et lettres d'information publiés sur les sites dédiés aux programmes Horizon 2020 et Eureka ; sur le site de la Commission Européenne (CE) et du Ministère de les rapports sur les consortiums H2020 disponibles dans la base de données CORDIS (*Community Research and Development Information Service*) de la Commission Européenne ; les rapports du secrétariat EUREKA sur les consortia labélisés par Eureka et Eurostars ; le site en ligne des consortia étudiés ; les publications spécialisées (Agence National de Recherche, Banque Publique d'Investissement, etc.) ; et la presse économique.

<http://www.horizon2020.gouv.fr> (dernière consultation en 2019) ; <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/what-horizon-2020> (dernière consultation en 2019) ; <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid29647/horizon-2020.html> (dernière consultation en 2019) ;

<https://cordis.europa.eu/> (dernière consultation en 2019) ;

<https://www.eurekanetwork.org/> (dernière consultation en 2019).

Consortium	Statut dans le consortium	Structure de rattachement	Durée de l'entretien
ExpT	Coordinateur des projets européens EUREKA	Établissement public	1 h 30
	Membre 1 du consortium ExpT	PME	1 h
	Membre 2 du consortium ExpT	Industriel	1 h
	Membre 3 du consortium ExpT	Industriel	30 min

Par ailleurs, l'opérationnalisation du concept de dynamique d'innovation a constitué une étape importante dans la constitution de l'échantillon. En effet, pour distinguer les phases, et donc les consortia, d'exploration et d'exploitation, plusieurs critères ont été adoptés dans les recherches antérieures comme la distance au marché (Nemeh, Yami, 2012), l'intention stratégique (Koza, Lewin, 1998 ; Rothaermel, Deeds, 2004 ; Segrestin, 2006 ; Santamaría, Surroca, 2011 ; Pinto *et al.*, 2011), la chaîne de valeur (Lavie, Rosenkopf, 2006), les ressources mobilisées (Bouزيد, 2011) et la frontière technologique (Rosenkopf, Nerkar, 2001).

Dans notre cas, les programmes européens recouvrent des projets allant de l'exploration à l'exploitation. Ces projets sont classés sur la base de leur niveau de maturation technologique, *Technology Readiness Level* (TRL). Cette dernière est évaluée sur une échelle de 1 et 9 permettant de clarifier le périmètre d'action et le type de financement à allouer. Ainsi, les projets dont le TRL est compris entre 1 et 4 ont pour but de mettre au point de nouvelles connaissances, d'explorer la faisabilité technique d'une technologie ou d'un procédé comme les projets de type RIA (*Research and Innovation Actions*, H2020). Les projets dont le TRL est compris entre 4 et 6 ont pour but d'établir des plans, des concepts, des démonstrations, pilotes, et essais, etc. plus avancés comme c'est le cas des projets de type IA (*Innovation Actions*, H2020). Les projets avec des TRL de niveau supérieur portent sur les stades très proches du marché comme le prototypage, la validation à grande échelle et les dernières phases de développement d'un produit, procédé ou service innovant comme le cas des programmes EUREKA et EUROSTARS.

En rapprochant les niveaux de maturation technologique avec les concepts de consortia d'exploration et d'exploitation, le TRL semble compatible, voire en mesure d'agréger les autres critères développés dans la littérature. Ceci justifie donc son adoption comme critère de distinction dans cette étude. Ainsi, un consortium d'exploration porte sur une R&D de TRL 1-4, tandis que celui d'exploitation couvre une R&D de TRL 5-9.

Cependant, il convient de souligner qu'il existe différentes acceptions et lectures du TRL. Certaines se limitent à l'application opérationnelle de la nouvelle technologie/innovation alors que d'autres vont jusqu'à intégrer sa mise sur le marché. Nous retenons pour notre part dans ce travail, la première acception du programme H2020/Eureka en excluant, de ce fait, la valorisation réelle de la technologie ou de l'innovation sur le marché. En conséquence, la portée du TRL dans le cas de l'exploitation sera relativement limitée en raison de la structure même du programme H2020/Eureka et des consortia qui en découlent.

Présentation du terrain d'investigation

Notre étude terrain a porté sur deux consortia codés ExpR et ExpT. Le premier est issu des projets RIA H2020 (TRL 1-4) ce qui correspond à notre définition du consortium d'exploration, le second s'inscrit dans les projets EUREKA (TRL 4-7) correspondant ainsi au consortium d'exploitation. Dans ce qui suit (tableau 2), une présentation des deux cas est faite sur la base des profils des partenaires, de leur pays d'origine et de leur domaine d'activité ainsi qu'en termes de durée et budget du projet de R&D.

Tableau 2 - Présentation de l'échantillon étudié

	Profil des membres partenaires	Pays d'origine du partenaire	Domaine d'activité du partenaire	Durée du projet	Budget du projet
Consortium ExpR	Institut-Organisme public	Belgique	Electronique	24 mois	7M €
	Institut-Organisme public	Finlande	TIC		
	Institut-Organisme public	Allemagne	TIC		
	Institut-Organisme public	Espagne	TIC		
	Institut-Organisme public	Belgique	Informatique		
	Institut-Organisme public	France	Energie		
	Industriel	Allemagne	High-tech		
	Industriel	Suède	Informatique		
	Industriel	Royaume-Uni	TIC		
	Industriel	Espagne	High-tech		
	Industriel	Italie	Electronique		
	PME	France	TIC		
	PME	Grèce	Informatique		
	PME	Belgique	Informatique		
	Université	Espagne	-		
Université	Italie	-			
Université	Belgique	-			
Université	Italie	-			
Consortium ExpT	Industriel	Allemagne	Electronique	48 mois	6M €
	Industriel	France	Mécanique		
	Industriel	Allemagne	Energie		
	Industriel	France	High-tech		
	PME	France	Energie		
	PME	Allemagne	Mécanique		
	Université	Allemagne	-		

Le consortium ExpR porte sur l'étude de faisabilité et les démonstrations des technologies de la 5^e génération des systèmes mobiles sans fil. Plus particulièrement, il réunit 18 membres et vise à fournir des plateformes matérielles, *hardware*, et logiciels, *software*, hautement reconfigurables et versatiles pour permettre une transition douce de la 4G à la 5G imposée par la croissance exponentielle du trafic mondial de données mobiles dans les prochaines années. Le consortium ExpT, quant à lui, est un consortium franco-allemand créé en 2010. Le projet de R&D mené vise à développer une solution technologique fiable et durable pour produire, stocker et fournir de l'énergie aux

stations électriques. En effet, ces dernières ont l'inconvénient d'entraîner des coûts d'entretien et de maintenance élevés, des cycles de vie courts en plus de la pollution émise en raison de la consommation de carburant. Qui plus est, en cas de catastrophe naturelle, l'alimentation de la base et des stations s'arrête, ce qui perdure les coupures d'énergie. En outre, certaines énergies renouvelables dépendent des conditions climatiques, ce qui induit des situations de gaspillage ou d'insuffisance de l'énergie. Pour faire face à ces défis, le consortium entend développer une solution technologique pour doter les stations d'énergie autonome et renouvelable.

Résultats de la recherche

Nous présenterons, dans cette partie, les résultats de la recherche issus des études de cas menées. Les résultats du consortium d'exploration seront exposés dans un premier temps, avant de présenter ceux du consortium d'exploitation dans un second temps.

Le cas de l'exploration

La participation à ce consortium s'inscrit dans la lignée de sa stratégie de R&D. Plus précisément, le consortium traduit une stratégie d'innovation entrante. En effet, le projet a démarré en 2015, alors que le déploiement des technologies de la 5G ne serait effectif qu'à partir des années 2020. Étant donné que le marché n'existe pas et que les perspectives d'exploitation sont encore lointaines, les résultats obtenus peuvent servir à commencer une démarche d'innovation en interne. Les partenaires agissent par pro-action et cherchent à stimuler un processus d'*Ouside-In*. « *On est plutôt dans l'exploration à savoir que, aujourd'hui, nous n'avons rien dans ce domaine et pour commencer à préparer les briques, nous participons à ce projet pour essayer certaines pistes et voir si elles aboutissent ou pas* » (membre 1 de l'ExpR). Ainsi, les objectifs recherchés se déterminent en termes d'apprentissage et d'acquisition de nouvelles connaissances. « *On est plus dans une option de recherche technologique, d'acquisition ou de validation de nouvelles compétences et de nouvelles technologies* » (membre 1 de l'ExpR).

Les parties prenantes du consortium sont caractérisées par une grande diversité et hétérogénéité. On compte à la fois des industriels, des universités, des organismes publics et des PME. Toutefois, la part des institutionnels (universités et organismes publics) était la plus importante. Ainsi, on trouve des concurrents directs parmi les industriels associés au consortium.

S'agissant des formes d'appropriation de l'innovation, on remarque une certaine dynamique d'échanges de type ouvert, relationnel et conversationnel entre les membres. Cela s'explique par la nature exploratoire de la R&D, l'objectif d'apprentissage et le caractère tacite des résultats. Ceci est précisé par les propos d'une des personnes interviewées « *le consortium a organisé une sorte de mini conférences sur quelques journées dans lesquelles les résultats du projet ont été présentés sous forme de démonstrations et de présentations [...] on avait invité également d'autres consortia européens sur la 5G à montrer aussi leurs résultats, c'était donc ouvert* » (membre 2 de l'ExpR). Elle souligne également que ces échanges se faisaient essentiellement à travers des réunions et des workshops avec tous les partenaires, puis à travers des téléconférences organisées régulièrement et, enfin, à travers le mailing, « *Il y avait les gros meetings avec tout le monde qui étaient organisés deux fois par an, et des conf call organisées une fois par mois* » (membre 2 de l'ExpR). De plus, chaque membre est en mesure de s'approprier ses propres résultats. Cela est dû à l'absence de résultats matériels où la connaissance peut être codifiée et décrite sous forme tangible comme le brevet. Le consortium a produit une preuve de concept, *i.e.*, une démonstration de faisabilité. Celle-ci consiste en une validation expérimentale, préliminaire mais incomplète d'un concept dont le développement postérieur peut déboucher sur la production d'un prototype. Cela est précisé dans les propos suivants tenus par un des membres « *le foreground appartient à celui qui l'a fait, mais doit pouvoir le licencier dès lors qu'un partenaire en fait la demande* » (membre 2 de l'ExpR).

Il apparaît également que le consortium adopte une architecture modulaire avec une structure d'organisation des activités plus décentralisée. Cela semble s'expliquer par le caractère générique de la R&D contrairement à l'exploitation où les contours du projet sont bien définis, permettant la spécialisation et justifiant la centralisation : « *Le coordinateur n'a pas piloté le consortium de façon très directive, mais il a un peu laissé tout le monde faire, c'était un peu plus distribué. Il y a d'autres projets dans lesquels le project leader va dans une direction et il faut que tout le monde aille dans la même direction* » (membre 2 de l'ExpR). La structure modulaire a l'avantage d'offrir une grande autonomie nécessaire à une dynamique d'exploration : « *beaucoup de sujets différents étaient menés en parallèle [...] C'est tellement ouvert qu'on peut faire ce qu'on veut dans un projet comme ça* » (membre 2 de l'ExpR). Concrètement, plusieurs modules indépendants mais complémentaires ont été identifiés où les partenaires collaboraient ensemble comme l'attestent les propos de l'interviewé 2 : « *Il y avait des petits groupes qui travaillaient sur un sujet ou une pièce commune. Certains travaillaient ensemble sur la partie Logiciel, d'autres sur la partie Matériel, qui relevaient des domaines séparés* ».

S'agissant du pilotage de la performance du consortium, il apparaît que celui-ci mette l'accent sur la dimension institutionnelle qui procure un gain en termes d'image et de réputation pour les partenaires comme l'atteste les propos de l'interviewé 3 : « Ça nous fait travailler avec l'écosystème, et donc on bénéficie des idées et des points de vue et d'une visibilité sur ce que fait l'écosystème. On collabore avec des académiques, c'est un moyen de rester un petit peu à la pointe de ce qui se fait dans le domaine d'activité et de ce qui se fait actuellement » (membre 3 de l'ExpR). En ce sens, la création de la valeur institutionnelle peut témoigner d'une certaine performance et satisfaction des partenaires. Elle repose sur la valorisation de l'entreprise en termes d'insertion dans les réseaux, de transaction avec son écosystème, de légitimité par rapport à ses parties prenantes, d'image et de réputation : « en allant sur ce genre de projet, on donne de la visibilité à l'entreprise en disant : regardez, on est une entreprise qui fait de la recherche, qui publie, qui collabore avec des grands noms de l'industrie, ce qui nous apporte une certaine visibilité » (membre 3 de l'ExpR).

Tableau 3 – Récapitulatif des résultats du cas de l'exploration

		Caractéristiques clefs
Stratégie de R&D		Recherche technologique, Apprentissage, marché inexistant
Modes de management	Parties prenantes	Universités, concurrents directs et potentiels, institutionnels
	Appropriation de l'innovation	Absorption, échanges et Communication
	Structure inter-organisationnelle	Décentralisation et Autonomie
	Critère de performance	Visibilité, réputation, insertion dans le réseau
		Consortium ExpR

Le cas de l'exploitation

Il apparaît que le consortium traduise une stratégie d'innovation sortante à travers l'exploitation. Cela implique l'existence des ressources technologiques ainsi que des opportunités de commercialisation comme le souligne l'interviewé 1 du consortium ExpT : « Globalement, soit des partenaires qui viennent nous voir pour participer à des projets en disant : voilà, on a fait ça chez nous, ça vous intéresse de participer ?, soit ça vient de l'entreprise » (membre 1 de l'ExpT). Les partenaires exploitent des ressources existantes pour les introduire dans un horizon court-termiste sur un marché qui existe déjà. Dans le

cas en question, le consortium a été formé à l'initiative d'un partenaire, le *leader*, pour exploiter avec ses homologues le potentiel des solutions technologiques existantes, comme les batteries industrielles et portables, et les transporter dans le domaine de l'énergie. Concrètement, le répondant révèle le caractère opérationnel de la problématique à laquelle s'adresse le consortium en portant sur un stade avancé de R&D : « *On fait de la recherche incrémentale avec un TRL de 6 à la fin* » (membre 1 de l'ExpT). Les parties prenantes du consortium regroupent six entreprises allemandes et françaises en plus d'une université. Ces derniers disposent de compétences différentes, mais complémentaires. De ce fait, le consortium reflète une collaboration verticale au regard des métiers des membres et de leurs contributions. Ainsi, le choix des partenaires apparaît être lié aux objectifs d'innovation : « *On travaille essentiellement avec des fournisseurs, mais aussi des clients indirects* » (membre 2 de l'ExpT). L'interviewé 2 souligne également qu'ils collaboraient rarement avec des concurrents en R&D proche du marché et que ce genre de collaboration pourrait être envisageable sur les stades très en amont.

Les formes d'appropriation de l'innovation, quant à elles, sont spécifiées à l'avance dans le contrat de consortium. L'essentiel des résultats est transféré au principal partenaire (*leader*) dans le consortium. Le reste est partagé « *en fonction de l'investissement et de l'apport de chacun* » (membre 2 de l'ExpT). Ainsi, les autres partenaires peuvent s'approprier individuellement les résultats résiduels découlant de leurs contributions. L'utilisation et l'exploitation des résultats communs par les membres dépendent de l'aval du *leader* « *pour empêcher qu'un partenaire n'arrive à vendre la même solution à un concurrent* » (membre 2 de l'ExpT). Le consortium a débouché sur la fabrication d'un prototype qui a été exploité exclusivement par le *leader*. L'orientation commerciale du projet a conduit ce dernier à créer une *spin-off* pour l'exploiter sur le marché.

La structure organisationnelle relève du type centralisé dans la mesure où les partenaires entreprennent des tâches spécialisées et transfèrent les résultats au coordinateur (*leader*) qui combine en interne les résultats partiels pour produire l'output final. Ainsi, les rencontres se font chez le *leader* pour procéder aux essais et démonstrations, et les partenaires échangent leurs *background IP* lorsque ceux-ci sont nécessaires pour la conduite du projet.

Pour assurer la performance du consortium, les membres s'en tiennent à un pilote formel : « *via des critères essentiellement technico-financiers en termes de respect des délais, des dépenses et du budget, ainsi qu'en termes de qualité et de complexité de la coopération* » (membre 3 de l'ExpT). Le pilotage de la performance semble s'effectuer donc sur la base d'indicateurs essentiellement financiers privilégiant une logique d'efficacité sur la base du

triptyque coût-moyen-délai. La valeur est, ici, recherchée à travers la réalisation d'économies, l'optimisation des ressources, la productivité du travail ou encore à travers la mise en conformité avec le cahier des charges.

Tableau 4 - Récapitulatif des résultats du cas de l'exploitation

		Caractéristiques clefs
Stratégie de R&D		Orientation industrielle, marché existant
Modes de management	Parties prenantes	Clients et fournisseurs directs et potentiels
	Appropriation de l'innovation	Exclusivité, <i>spin-off</i>
	Structure inter-organisationnelle	Centralisation et Intégration
	Critère de performance	Délais, moyens, Coûts
		Consortium Expt

Mise en perspective des résultats

Ce travail à visée exploratoire tente d'appréhender la place de la dynamique d'innovation et la manière dont elle aligne stratégie et management de l'innovation collaborative au sein des consortia de R&D. La mise en perspective des résultats qui en ressortent peut se décliner en trois axes.

Premièrement, il ressort de cette recherche que la dynamique d'innovation semble influencer la mise en œuvre de la stratégie de R&D du consortium. Plus particulièrement, il apparaît que la dynamique d'exploration et d'exploitation serve de modalité de déploiement des stratégies de R&D des consortia. Ainsi, les stratégies d'innovation entrante et sortante se déclinent à travers des consortia d'exploration et d'exploitation pour renforcer les capacités d'absorption et d'innovation dans le premier cas, et les capacités d'exploitation et de valorisation dans le second.

Par ailleurs, ces stratégies d'innovation entrante et sortante semblent exclusives l'une de l'autre, se déployant respectivement dans l'exploration et l'exploitation. En effet, les cas étudiés ne font pas ressortir des éléments probants permettant d'attester d'une volonté des partenaires de renforcer leur capacité d'exploitation en interne *via* l'innovation entrante. Ils ne font pas ressortir également des résultats indiquant que les partenaires cherchent à externaliser leur R&D *via* l'innovation sortante puisque celle-ci a été

conduite en interne au sein des firmes membres. Il est à noter, toutefois, que le cadre européen des projets H2020/Eureka pourrait imposer des contraintes pouvant limiter les choix stratégiques des partenaires ou encore empêcher le recours simultané à une dynamique d'exploration et d'exploitation au sein du consortium.

Deuxièmement, la dynamique d'innovation semble impliquer un mode de management spécifique du consortium. Nos résultats mettent en évidence deux types de consortia découlant de la dynamique d'exploration et d'exploitation. Ces derniers sont caractérisés par des modes managériaux différents en termes de choix de parties prenantes, de formes d'appropriation de l'innovation, de structure d'organisation des activités et de mode de pilotage.

S'agissant des parties prenantes, le consortium exploratoire est marqué par une composition hétérogène de ses membres, ce qui stimule la nouveauté et la créativité et implique une distance cognitive indispensable à l'absorption et à l'apprentissage. L'existence des concurrents dans le consortium d'exploration peut s'expliquer par le caractère pré-concurrentiel de la R&D et des besoins de standardisation des plateformes matériels (*hardware*) et logiciels (*software*) pour la nouvelle génération des systèmes mobiles. En revanche, le consortium d'exploitation adopte une composition homogène et verticale rejoignant ainsi les conclusions de Santamaría et Surroca, (2011) et Nemeh et Yami, (2012).

S'agissant des formes d'appropriation de l'innovation, nous avons relevé la présence de formes conversationnelles et relationnelles d'échange dans le consortium d'exploration renvoyant aux mécanismes organisationnels d'appropriation. Ces derniers s'imposent du fait de l'intangibilité des résultats, mais aussi en raison de la structure modulaire du consortium. Ainsi, l'ouverture des workshops à la participation d'autres consortia permet, entre autres, de nouer des contacts intra et inter-consortium afin de les alerter sur les tendances actuelles du marché et, éventuellement, conclure des collaborations futures d'exploitation (Cassier, 1995). Ces caractéristiques n'ont pas été, en revanche, observées dans le consortium d'exploitation. Les résultats ont donné lieu à la création d'un brevet exploité exclusivement par le porteur du projet (*leader*) par le biais d'une *spin-off*, ce qui renvoie à un mécanisme légal d'appropriation de l'innovation. Cela se justifie par l'orientation commerciale du projet et le besoin de contrôler les externalités *via* des instruments juridiques.

Concernant la structure d'organisation, les deux configurations observées semblent répondre chacune à des choix d'innovation distincts. Dans l'exploration, la R&D est générique et le projet reste obscure d'où le besoin de décentralisation et d'autonomie des participants. L'organisation modulaire laisse une marge de liberté importante aux partenaires ainsi que la possibilité

de créer des équipes de travail commun permettant de stimuler la nouveauté et la créativité. Dans le consortium d'exploitation, le projet émane de l'initiative du *leader* qui donne ses directives et procède à la répartition des tâches dont il assure la coordination et l'assemblage. Cette structure centralisée se prête aux consortia verticaux dans lesquels le *leader* est lui-même l'assembleur et l'utilisateur final (Mothe, Quélin, 2001).

S'agissant, enfin, du mode de pilotage de la performance privilégié, il apparaît que les deux consortia mettent l'accent sur deux modèles d'évaluation de la performance et ce, dans la lignée de la dynamique d'innovation poursuivie. Le cas du consortium d'exploration montre que les partenaires mettent en avant le potentiel de création de la valeur institutionnelle en cherchant à donner de la visibilité aux partenaires dans leurs réseaux. Dans le cas du consortium d'exploitation, nous avons pu remarquer l'importance accordée par les partenaires aux dimensions technico-financières, coût-moyen-délai, au détriment des autres indicateurs de pilotage de la performance.

Il ressort donc de ces résultats que la dynamique d'innovation influence non seulement les choix stratégiques mais également les pratiques managériales au sein des consortia de R&D.

Troisièmement, la dynamique d'innovation semble favoriser la cohérence entre les choix des consortia en matière de stratégies de R&D et de modes de management. L'analyse croisée des cas étudiés fait ressortir que chaque dynamique d'innovation débouche sur un type de consortium particulier qui, à son tour, implique un mode de management spécifique. La dynamique d'exploration apparaît compatible avec la stratégie d'innovation entrante, l'hétérogénéité des partenaires pour stimuler la nouveauté et la créativité, l'appropriation informelle de l'innovation *via* l'absorption et l'apprentissage, la structure modulaire pour accorder plus d'autonomie aux partenaires ainsi qu'avec un management par la valeur institutionnelle. De même, la dynamique d'exploitation au sein du consortium apparaît cohérente avec la stratégie d'innovation sortante, la composition verticale du consortium pour renforcer les capacités d'exploitation complémentaires des partenaires, l'appropriation formelle pour protéger l'innovation, la structure centralisée pour assurer l'adéquation et la complémentarité des activités ainsi qu'avec un modèle de management accordant une attention particulière aux aspects technico-financiers pour piloter la performance.

Face à des stratégies de R&D multiples et modes managériaux de l'innovation divers, nous mettons en évidence que la dynamique d'innovation oriente les choix managériaux du consortium en cohérence avec ses choix stratégiques en matière de R&D. Ces résultats rejoignent ceux de Koza et Lewin (1998) ou encore Rothaermel (2001) relatifs à l'influence de la dynamique

d'exploration et d'exploitation sur les stratégies et les types de collaborations en R&D. Ils rejoignent aussi les résultats de Pinto *et al.* (2011) et Bedford (2015) relatifs à l'influence de la dynamique d'innovation sur les pratiques managériales.

Les enseignements tirés de cette recherche sont récapitulés dans le tableau ci-dessous (cf. Tableau 5).

Tableau 5 - La place de la dynamique d'innovation dans l'alignement stratégie-management de l'innovation collaborative

		Dynamique d'exploration	Dynamique d'exploitation
Stratégie d'innovation collaborative		Innovation entrante	Innovation sortante
Management de l'innovation collaborative	Type de parties prenantes	Secondaires	Primaires
	Mode d'appropriation de l'innovation	Organisationnelle	Légale
	Mode d'organisation des activités	Modulaire	Intégrée
	Mode de pilotage de la performance	Par la valeur institutionnelle	Par la valeur financière
		Consortia d'exploration	Consortia d'exploitation

Conclusion

Cette recherche vient se pencher sur l'articulation des choix stratégiques avec les choix managériaux dans un cadre d'innovation collaborative. Elle met en évidence que cette articulation n'est pas directe ou mécanique comme elle peut l'être dans un cadre intra-organisationnel classique. Plus particulièrement, la dynamique d'innovation permet de faciliter l'alignement des stratégies et des modes de management au sein des consortia de R&D. En outre, les résultats de cette recherche mettent en exergue que, dans un contexte d'innovation collaborative, les modes managériaux permettent de concilier, d'une part, les exigences de souplesse et d'ajustement nécessaires dans les maillons précompétitifs de la R&D et, d'autre part, les besoins de contrôle et de coordination dans les stades avancés de la R&D.

Enfin, il apparaît que le management des consortia d'exploration s'apparente à celui des réseaux, en termes de profils des parties prenantes et des modes d'appropriation, d'organisation et de pilotage. En revanche, le management des consortia d'exploitation se rapproche davantage de celui des alliances et des partenariats industriels. Cela peut s'expliquer par la nature

hybride du consortium qui combine à la fois les propriétés du réseau et celles de l'alliance. Il emprunte les caractéristiques de l'alliance car il repose sur un seul contrat liant les partenaires et non sur un nœud de contrats comme c'est le cas du réseau. Associé à la réalisation d'un projet spécifique de R&D, il s'inscrit à l'instar d'une alliance en R&D dans un horizon temporel délimité dans le temps et ce, contrairement au réseau d'innovation qui se veut une organisation permanente. Toutefois, il se distingue des alliances de par sa nature multilatérale et la dynamique d'entrée et de sortie de ses membres permettant l'extension de ses frontières, ce qui tend à le rapprocher davantage du réseau. De ce fait, un consortium ambidextre devrait combiner ou alterner des modes managériaux différenciés. Selon la forme de la coexistence de l'exploration et de l'exploitation (par combinaison ou alternance), le management du consortium serait amené à évoluer, s'ajuster et s'adapter continuellement à la dynamique d'exploration et d'exploitation de l'innovation.

Compte tenu de la taille limitée de l'échantillon, cette recherche est appelée à être reconduite en augmentant le nombre de cas d'une part, et, d'autre part, en intégrant d'autres niveaux d'exploitation *post* TRL. Dans ce cadre, il serait intéressant d'exploiter les résultats de cette recherche pour tester à grande échelle des hypothèses portant sur l'articulation, d'une part, des formes d'innovation avec les types de consortium et, d'autre part, les types de consortium avec les pratiques managériales telles que la sélection des partenaires, les formes d'appropriation de l'innovation, les choix de structure ou encore avec les modes de pilotage.

En outre et considérant qu'une dynamique hybride (à la fois d'exploration et d'exploitation) pourrait conduire à ajuster l'alignement entre la stratégie et le management des consortia (hybrides), ce travail ouvre des perspectives de recherche sur une perspective évolutionniste des choix stratégiques et managériaux des consortia, lesquels seraient amenés à évoluer et s'adapter dans un processus continu et interactif.

RÉFÉRENCES

- ALDRICH, H. E., SASAKI, T. (1995), R&D Consortia in the United States and Japan, *Research Policy*, 24, 301-316.
- ALIOUAT, B., TAGHZOUTI, A. (2007), Alliances stratégiques et création de valeur : rentabilité, avantage concurrentiel ou légitimité ? Vers une analyse croisée de modèles complémentaires, *XVIème Conférence de l'AIMS*, 6-9 juin, Montréal.
- ARROW, K. J. (1962), Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention, in Arrow, K. J., *The Rate and Direction of Inventive Activity: Economic and Social Factors*, Princeton University Press, 609-626.

- ATTARÇA, M. (2002), Les ressources politiques de l'entreprise : propositions d'une typologie, *XI^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Juin, Paris.
- BADER, M. A. (2006), *Intellectual Property Management in R&D Collaborations*, Heidelberg, Physica-Verlag.
- BARNEY, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- BEDFORD, D. (2015), Management Control System across Different Modes of Innovation: Implications for Firm Performance, *Management Accounting Research*, 28, 12-30.
- BOSCHMA, R. (2004), Proximité et innovation, in Hervé, J.-J. (dir.), *Économie rurale, Proximité et territoires*, 280, mars-avril, 8-24.
- BOUZID, I. (2011), *La dynamique des innovations d'exploration et d'exploitation des PME à travers les alliances stratégiques*, Thèse de Doctorat, Université Paris-Dauphine.
- CASSIER, M. (1995), Les règles de bonne conduite du projet BRIDGE sur les lipases : appropriation et partage des connaissances dans un réseau coopératif, *Colloque du Centre de Sociologie de l'Innovation de l'Ecole des Mines : coordonner, représenter, attribuer*, p.26.
- CASSIMAN, B., VEUGELERS, R. (2002), R&D Cooperation and Spillovers: Some Empirical Evidence from Belgium, *The American Economic Review*, 92(4), 1169-1184.
- CHANAL, V., MOTHE, C. (2004), Quel design organisationnel pour combiner innovation d'exploration et innovation d'exploitation ?, *XIII^e Conférence de l'AIMS*, Le Havre.
- CHESBROUGH, H. (2003), Open Innovation: How Companies Actually Do It, *Harvard Business Review*, 81(7), 12-14.
- COHENDET, P., LLERENA, P. (1997), Learning, Technical Change, and Public Policy: How to Create and Exploit Diversity, in John De La Mothe, *System of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations*, 223-234.
- DELERUE, H., LEJEUNE, A. (2013), Joint Patenting in R&D Alliances: Control Rights and Resource Attributes, *M@n@gement*, 16, 114-140.
- ENKEL, E., GASSMANN, O., CHESBROUGH, H. (2009), Open R&D and Open Innovation: Exploring the Phenomenon, *R&D Management*, 39(4), 311-316.
- FELIX, P. L., GARDET, E. (2000), Les modalités de répartition des résultats dans le cas de partenariats d'exploration, *IX^e Conférence de l'AIMS*, Montpellier.
- FREEMAN, R. E. (2008), Managing for Stakeholders, in Donaldson, T., Werhane, P. (eds), *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach*, Upper Saddle River, Prentice Hall, 39-53.
- GASSMANN, O. (2006), Opening Up the Innovation Process: Towards an Agenda, *R&D Management*, 36(3), 223-226.
- GASSMANN, O., ENKEL, E. (2004), Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes, *Proceedings of the R&D Management Conference*, July 6-9, Lisbon.
- GEMÜNDEN, H. G., HEYDEBRECK, P., HERDEN, R. (1992), Technological Interweavement: A Means of Achieving Innovation Success, *R&D Management*, 22(4), 359-376.
- GROSSMAN, S., HART, O. (1986), The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Ownership, *Journal of Political Economy*, 94(4), 691-719.

- HIPPEL (von), E. (1988), *The Sources of Innovation*, Oxford, Oxford University Press.
- IMBERT., G. (2014), *Le rôle des Knowledge Intensive Business Services dans la capacité d'absorption : le cas des contrats d'innovation*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Grenoble.
- ISCKIA, T., LESCOP, D. (2011), Une analyse critique des fondements de l'innovation ouverte, *Revue française de gestion*, 210(1), 87-98.
- KLOYER, M. (2011), Effective Control Rights in Vertical R&D Collaboration, *Managerial and Economics decision*, 32, 457-468.
- KOZA, M. P., LEWIN, A. Y. (1998), The Co-Evolution of Strategic Alliances, *Organization Science*, 9(3), 255-264.
- KOZA, M. P., LEWIN, A. Y. (2000), Managing Partnerships and Strategic Alliances: Raising the Odds of Success, *European Management Journal*, 18(2), 146-151.
- LAVIE, D., ROSENKOPF, L. (2006), Balancing Exploration and Exploitation in Alliance Formation, *Academy of Management Journal*, 49(4), 797-818.
- LINK, A. N., BAUER, L. (1989), *Cooperative Research in U.S. Manufacturing: Assessing Policy Initiatives and Corporate Strategies*, Lexington, Lexington Book.
- MAJEWSKI, E. S. (2008), How Do Consortia Organize Collaborative R&D? Evidence from the National Cooperative Research Act, *Boston Management Journal*, 23, 1095-1121.
- MARCH, J. G. (1991), Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 2, 71-87.
- MIOTTI, L., SACHWALD, F. (2013), Co-Operative R&D: Why and With Whom? An Integrated Framework of Analysis, *Research Policy*, 32(8), 1481-1499.
- MOTHE, C. (2001), Les implications des coopérations en recherche-développement, *Finance Contrôle Stratégie*, 4(2), 91-118.
- MOTHE, C., QUÉLIN, B. V. (2001), Resource Creation and Partnership in R&D Consortia, *Journal of High Technology Management Research*, 12, 113-138.
- MOTHE, C., QUÉLIN, B. V. (2000), Creating Competencies through Collaboration: The Case of EUREKA Consortia, *European Management Journal*, 18(6), 590-604.
- MOTHE, C. (1997), *Comment réussir une alliance en recherche et développement*, Paris, L'Harmattan.
- NELSON, R. R. (1959), The Simple Economics of Basic Research, *Journal of Political Economy*, 67, 297-306.
- NEMEH, A., YAMI, S. (2012), Coopetition Strategies and Innovation in Pre-Competitive R&D Programs: The Case of Wireless Telecommunication Sector, *Conference Paper*, Ed. Druid, Copenhagen Business School, Copenhagen.
- NOOTEBOOM, B. (1999), The Combination of Exploitation and Exploration: How Does It Work?, *EGOS colloquium, Knowledge and Organization Track*, 3-6 July, Warwick.
- PINTO, P. E., HINE, S., KNIGHTS, P. (2011), Types and Traps: R&D Consortia and Developmental Pitfalls, *Conference Paper*, Ed. Druit Copenhagen Business School, June 15-17, Copenhagen.
- PORTER, M. E. (1986), *L'avantage concurrentiel*, Paris, InterEditions.

- ROSENKOPF, L., NERKAR, A. (2001), Beyond Local Search: Boundary Spanning, Exploration, and Impact in the Optical Disk Industry, *Strategic Management Journal*, 22, 287-306.
- ROTHAERMEL, F. T. (2001), Incumbent's Advantage through Exploiting Complementary Assets via Interfirm Cooperation, *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 687-699.
- ROTHAERMEL, F. T., DEEDS, D. L. (2004), Exploration and Exploitation Alliances in Biotechnology: A System of New Product Development, *Strategic Management Journal*, 25(3), 201-221.
- SAÏD, K. (2008), Stratégies politiques des entreprises face à l'émergence d'un cadre réglementaire nouveau : le cas de l'introduction de la Télévision Numérique Terrestre (TNT) en France, *Management International*, 12(4), 71-85.
- SAKAKIBARA, M., CHO, D. S. (2002), Cooperative R&D in Japan and Korea: A Comparison of Industrial Policy, *Research Policy*, 31, 673-692.
- SALERNO, M. S., GOMES, L. A., SILVA, D. O., BAGNO, R. B., FREITAS, S. L. T. (2015), Innovation Processes: Which Process for Which Project?, *Technovation*, 35, 59-70.
- SANTAMARÍA, L., SURROCA, J. (2011), Matching the Goals and Impacts of R&D Collaboration, *European Management Review*, 8, 95-109.
- SEGRESTIN, B. (2006), *Innovation et coopération interentreprises comment gérer les partenariats d'exploration ?*, Paris, CNRS.
- SIGURDSON, J. (1998), Industry and State Partnership: The Historical Role of the Engineering Research Associations in Japan, *Industry and Innovation*, 5(2), 209-241.
- TARONDEAU, J. C. (1994), *Recherche et Développement*, Paris, Vuibert Gestion.
- TEECE, D. J. (1986), Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing, and Public Policy, *Research Policy*, 15, 285-305.
- TEECE, D. J., PISANO, G., SHUEN, A. (1994), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Working paper, 94-9, University of California, Berkeley.
- TENG, B. S. (2007), Managing Intellectual Property in R&D Alliances, *International Journal of Technology Management*, 38(1), 160-177.
- TETHER, S. B. (2002), Who Co-Operates for Innovation, and Why: An Empirical Analysis, *Research Policy*, 31(6), 947-967.
- TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K. (2001), *Managing Innovation*, London, Edition John Wiley & Sons Ltd.
- TODEVA, E., KNOKE, D. (2005), Strategic Alliances and Models of Collaboration, *Management Decision*, 43, 123-148.
- WACHEUX, F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Paris, Economica.
- YIN, R. K. (2009), *Case Study Research, Design and Methods*, Thousand Oaks, Sage.

L'INNOVATION GOUVERNEMENTALE COMME MOTEUR DE LA MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE ALGÉRIENNE

[Yasmine Mohammed Azizi](#), [Omar Hemissi](#)

De Boeck Supérieur | « [Innovations](#) »

2020/2 N° 62 | pages 45 à 73

ISSN 1267-4982

ISBN 9782807394193

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-innovations-2020-2-page-45.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

L'innovation gouvernementale comme moteur de la modernisation de l'administration publique algérienne

Yasmine MOHAMMED AZIZI

École Supérieure de Commerce ESC (Algérie)

Laboratoire REDSIEM

Réformes Économiques, Développement et Stratégies

d'Intégration en Économie Mondiale

etd_mohammedazizi@esc-alger.dz

med.azizi.yasmine@gmail.com

Omar HEMISSI

École Supérieure de Commerce ESC (Algérie)

Laboratoire REDSIEM

Réformes Économiques, Développement et Stratégies

d'Intégration en Économie Mondiale

o_hemissi@esc-alger.dz

omarhemissi@gmail.com

RÉSUMÉ

L'innovation gouvernementale constitue une piste privilégiée de résolution des problèmes rencontrés par le secteur public en perspective de sa modernisation. Cet article s'intéresse à l'innovation comme moteur de modernisation durable dans les organisations publiques, et ce, précisément au regard de l'expérience de mise en place de la plateforme de collaboration et de participation gouvernementale au Québec, qui semble réunir les préalables, les outils et les mécanismes nécessaires à son application dans le secteur public Algérien. Sur la base d'une approche qualitative et au moyen d'une démarche d'analyse processuelle, l'étude montre, à travers le cas de l'organisation publique algérienne, que cette innovation regroupe les instruments et

mécanismes permettant son intégration comme moteur de modernisation de l'administration d'un pays émergent.

MOTS CLÉS : Innovation publique, Innovation ouverte, Innovation technologique, Modernisation administrative, Plateforme gouvernementale, Données Québec

CODES JEL : H83, O30, O31, O32, O33, O38

ABSTRACT

Government Innovation as a Driver for the Modernization of Public Algerian Administration

Government innovation constitutes a privileged solution for solving the problems encountered by the public sector in view of its modernization. This article focuses on innovation as a driver of sustainable modernization in public organizations, precisely with regard of the experience of setting up a platform for collaboration and government participation in Quebec, which seems to bring together the necessary prerequisites, tools and mechanisms for its application in the Algerian public sector. On the basis of a qualitative approach and by means of a processual analysis, the study shows, through the case of the Algerian public organization, that this innovation regroups the instruments and mechanisms allowing its integration as a driver for modernizing the administration of an emerging country.

KEYWORDS: Public Innovation, Open Innovation, Technological Innovation, Administrative Modernization, Government Platform, Données Québec

JEL CODES: H83, O30, O31, O32, O33, O38

L'innovation est généralement appréhendée comme une notion intimement liée au secteur privé. Cette conception est notamment expliquée par le fait que le besoin et la motivation qui favorisent l'innovation dans les entreprises privées soient bien identifiés, contrairement à ceux des organisations publiques (Borins, 2013).

Cependant, les nouvelles tendances dans les théories des organisations ont montré que dans le secteur public, comme dans le secteur privé, l'innovation est devenue une piste privilégiée de solution aux différents problèmes et un atout pour assurer la survie dans un environnement rude, caractérisé par des exigences et des mutations permanentes.

Dans le cadre de ces mutations, l'organisation publique s'est trouvée amenée à répondre aux besoins des citoyens, à faire face aux exigences de la nouvelle société post industrielle qui se caractérise par l'ouverture des frontières pour des échanges de plus en plus denses, et ce, grâce à l'utilisation accrue des TIC impulsée par l'évolution rapide des besoins et des offres d'innovation.

Dans les années 1980, la plupart des pays ont remis en cause les mécanismes d'administration, de gestion et d'organisation de leur secteur public dans le but de disposer d'un secteur plus performant qui soit en mesure de s'adapter aux attentes du public (Amar, Berthier, 2007). De ce fait les gouvernements se sont orientés vers la recherche et l'adoption de nouvelles approches, ils ont ainsi pris conscience du besoin d'innovation pour la mise en place des politiques de réformes et de modernisation (Osborne, Brown, 2005 ; Bartos, 2003) visant la simplification des démarches administratives, l'amélioration des processus, la mise en application de la réglementation et, par conséquent, l'amélioration de la qualité des réponses apportées à l'utilisateur.

Dans le contexte des réformes administratives marquées par le passage d'une structure bureaucratique à une structure « divisionnalisée » (Mintzberg, 1979), basée sur l'hybridation « public-privé » (Cueille, 2007), l'innovation a joué le rôle de moteur d'évolution et d'amélioration de la vie sociale et économique, occupant ainsi une place de plus en plus prépondérante dans les organisations publiques, et se proposant comme un instrument privilégié de la modernisation de l'administration publique.

Cet article vise à mettre en lumière l'innovation ouverte largement répandue dans la sphère publique à travers la diffusion des données gouvernementales, tout en stimulant la collaboration et la participation entre différentes parties prenantes en vue de renforcer la légitimité et la confiance dans le gouvernement (Bekkers, Tummers, 2018).

De ce fait, l'article vise notamment à mettre en évidence la contribution de l'innovation ouverte à la réussite de la modernisation de l'administration publique, en prenant la plateforme de collaboration et de participation gouvernementale PCPG, déjà adoptée et mise en œuvre au Québec (Canada), comme exemple et cadre de référence. Cette initiative innovante, mise en place dans le cadre du gouvernement ouvert participatif, constitue l'un des axes les plus importants dans la modernisation de la sphère publique.

L'expérience de la mise en œuvre de la PCPG apparaît comme une principale source d'inspiration que les protagonistes proposent en tant qu'innovation susceptible d'être adoptée et adaptée dans différents pays ayant opté pour l'instauration d'un mode de gouvernement moderne et ouvert.

Cette plateforme se distingue notamment par sa capacité à favoriser à la fois la transparence des institutions gouvernementales et la participation citoyenne, ce qui justifie de l'appréhender comme instrument susceptible de constituer une référence dans la perspective de modernisation de l'organisation publique algérienne.

Ainsi, l'article vise à répondre à la question suivante : Comment l'innovation dans le secteur public contribue-t-elle à moderniser l'administration

publique et quels sont les préalables et les mécanismes nécessaires à la mise en œuvre de la plateforme de collaboration et de participation gouvernementale comme cadre de référence dans le processus de modernisation ?

Cet article poursuit comme principal objectif de montrer que cette plateforme peut être adoptée comme cadre de référence pour la mise en place des préalables et mécanismes de modernisation de l'administration publique algérienne, notamment lorsque l'on sait que cette administration s'inscrit depuis plus d'une décennie dans ce processus et qu'elle peine à se détacher des rouages bureaucratiques hérités de l'administration coloniale française. Outre le fait que le contexte de la mondialisation a donné aux citoyens l'occasion d'examiner ce qui se passe dans les pays développés, où l'utilisation des TIC dans le gouvernement est plus avancée par rapport à l'Algérie, ceci a poussé l'augmentation de niveau d'exigence des citoyens en devenant en quête permanente des services en ligne. Et ainsi, la satisfaction du citoyen en passant par un gouvernement moderne basé sur la numérisation, est devenue un indicateur de développement permettant le pays de se positionner sur la scène internationale et faire face à la concurrence.

De ce fait, la plateforme paraît idoine pour promouvoir le sens d'innovation dans le secteur public algérien, surtout qu'au cours de ces dernières années les tentatives de modernisation par les TIC sont en croissance permanente, notamment avec la mise en œuvre de la stratégie e-Algérie.

L'innovation dans les mécanismes de gestion publique se propose donc comme moteur de modernisation durable, et ce, précisément à la lumière des résultats issus de l'expérience de mise en place de la plateforme de collaboration et de participation gouvernementale dans le secteur public québécois. C'est dans ce sens que les orientations préliminaires résultant de cette analyse seront exploitées comme cadre de référence pour suggérer la démarche et les mécanismes tendant à mettre en œuvre cette stratégie participative, et montrer ses bénéfices sur l'impulsion de l'innovation dans le secteur public.

En d'autres termes, cet article a pour but d'atteindre trois objectifs principaux :

- Montrer l'importance de l'innovation dans le secteur public et son rôle de moteur dans la modernisation administrative, notamment l'innovation ouverte et numérique.
- Présenter la plateforme de collaboration et de participation gouvernementale « Données Québec » comme un exemple phare dans l'innovation publique ouverte.
- Mettre en évidence les avantages de la plateforme de collaboration et de participation gouvernementale Québécoise et la possibilité de l'exploiter en tant que cadre de référence susceptible de proposer de préalables

et des mécanismes qui serviront comme instruments d'innovation dans le secteur public algérien.

Pour ce faire, la première partie de l'article est consacrée à la revue de littérature, elle passe premièrement en revue notre compréhension de l'innovation ouverte dans le secteur public. En deuxième lieu, nous accordons une attention particulière à la contribution de l'innovation ouverte dans la modernisation administrative. La suite de l'article est consacrée à la présentation de la plateforme Québécoise « donnée Québec » et l'analyse de son fonctionnement, et enfin une sorte de comparaison entre le cas du Québec et celui de l'Algérie est déployée pour mettre en évidence les préalables de son adoption.

L'innovation ouverte dans le secteur public

L'innovation publique ouverte : sens, importance et motivations

Dans la sphère publique, le paradigme de l'innovation est apparu avec les tentatives de réformes administratives adoptées par la plupart des pays occidentaux, et qui ont pour but d'améliorer la perception du public et de renforcer sa confiance envers son gouvernement (Sørensen, 2013).

Cependant, l'innovation publique a émergé avec la nouvelle pensée autour de la gestion publique, qui postule que l'innovation dans le secteur public ne peut être stimulée que par l'adoption de méthodes de gestion du secteur privé. Mais cette pensée a rapidement laissé place à l'émergence de la gouvernance publique (Osborne, 2010), qui recommande entre autres de renforcer la capacité du secteur public à innover par l'application de formes collaboratives de gestion (Sørensen, 2013). Les contributions et les recherches du début du XXI^e siècle ont été résolument orientées vers l'idée que l'innovation n'est plus restreinte au niveau interne de l'organisation, mais elle se projette vers l'ouverture des frontières de l'entreprise et, par conséquent, la création de nouvelles opportunités à travers la collaboration avec d'autres parties prenantes. Ceci a donné naissance au paradigme de l'innovation ouverte (Chesbrough, 2003 ; Gassmann, Enkel, 2004 ; Van De Vrande *et al.*, 2008).

Le succès de l'innovation ouverte dans le secteur privé a ouvert la porte à des questions sur la possibilité de son adoption dans le secteur public. L'innovation ouverte dans le secteur privé s'est manifestée par les activités de « *crowdsourcing* » qui consiste à obtenir les informations ou à contribuer dans une activité ou un projet particulier, tout en faisant appel aux services d'un

certain nombre de personnes, rémunérées ou non. Et avec le progrès de l'utilisation des TIC, ceci est généralement réalisé en ligne via une connexion interne, ce qui amène Brabham (2013) à noter que l'innovation ouverte est considérée comme un moyen pour « *leverage the collective intelligence of online communities to serve business goals, improve public participation in governance, design products, and solve problems* » (Brabham, 2013, p. 14).

Cependant, les approches d'innovation ouverte dans le secteur privé dépendent du contexte. Elles ne peuvent pas être facilement transférées au secteur public (Louis *et al.*, 2013). L'adoption de l'innovation ouverte dans le secteur public peut avoir une myriade d'avantages, notamment la prise de conscience et la résolution de problèmes sociaux, la mise en œuvre des pratiques de gestion efficaces reposant sur l'expérience des citoyens, mais aussi la favorisation et l'encouragement de la confiance entre les citoyens et le gouvernement.

De ce fait, l'innovation ouverte dans le secteur public consiste à faire converger différentes parties prenantes y compris les organisations publiques, les citoyens et les entreprises privées pour travailler ensemble en vue de trouver des solutions aux différents problèmes des affaires publiques et prendre des décisions innovantes, et ainsi de créer de nouveaux services publics qui répondent aux besoins des citoyens (Bekkers, Tummers, 2018).

Au regard de ces considérations, il semble qu'il est difficile de tirer parti de l'innovation ouverte dans le secteur public, en comparaison avec le secteur privé. Ceci est dû au fait que les entreprises privées se basent sur les indicateurs financiers pour capter les opportunités. En revanche, les organisations publiques privilégient la réalisation de services d'utilité et l'intérêt publics. Mais au cours des dernières décennies et surtout avec la montée en puissance du digital et de la technologie, les organisations du secteur public des différents pays ont adopté des pratiques collaboratives entre les autorités publiques, la société civile et le marché, en vue d'instaurer les mécanismes de ce qu'on appelle désormais la gouvernance publique et d'améliorer la performance de l'action publique.

Dans cette optique, l'innovation ouverte dans le secteur public s'articule autour « *des enjeux de conception de dispositifs (ex. laboratoires) permettant une plus grande participation des différentes parties prenantes dans ces processus, incluant les usagers* » (Touati, Denis, 2013, p. 16). Dans ce cadre, l'innovation ouverte dans le secteur public s'est manifestée par la volonté d'améliorer la démocratie et les relations entre les citoyens et le gouvernement, et c'est dans ce sens que les tendances de la démocratie participative ont fait leur apparition dans le secteur public (Gaudin, 2010), recommandant l'adoption d'approches de l'innovation ouverte dans le secteur public. Pour Linders

(2012), l'innovation ouverte dans le secteur public représente un nouveau type de contrat social permettant d'instaurer une confiance entre l'État et ses citoyens, d'inciter les citoyens à faire preuve de sens de la responsabilité, à être plus actifs et à participer dans les affaires publiques de leur gouvernement. Quant à Pedersen (2018), il avance que les approches de l'innovation ouverte dans le secteur public sont sous-tendues par la démocratie collaborative, l'ouverture et la transparence, la délibération, la participation accrue des citoyens à la prise de décision, la responsabilisation, l'autonomisation des citoyens et la légitimité des gouvernements, l'implication globale des parties prenantes dans le développement de nouveaux services, le renforcement de la confiance entre les gouvernements et les citoyens.

La doctrine qui reflète le plus souvent l'innovation ouverte dans le secteur public, baptisée « *Open government* », ou en français « gouvernement ouvert », représente un système basé sur des principes d'organisation du gouvernement et un mode de gouvernance, fondé sur la participation citoyenne, la transparence et la collaboration, visant l'amélioration de la qualité des décisions et de réaliser un équilibre des intérêts, l'amélioration de l'efficacité et de la responsabilité du gouvernement et de l'action publique (Noveck, 2009).

L'objectif principal du gouvernement ouvert est de mettre à la disposition des citoyens les données gouvernementales, d'où l'ouverture des données a été l'une des plus importantes démarches prises dans le cadre des transformations des administrations publiques qui a favorisé l'invention du concept de « gouvernement ouvert ».

Ce concept concerne non seulement l'ouverture des données, mais il a aussi pour but de donner l'initiative aux citoyens et toute la société civile de contribuer, de superviser et de prendre part à la prise de décision concernant les affaires publiques. Le gouvernement ouvert est considéré comme l'une des initiatives les plus innovantes dans le secteur public, il consiste à faciliter le partage et l'accès aux informations en se basant notamment sur l'utilisation des nouvelles technologies et des canaux de communication entre les différents acteurs. De ce fait, l'innovation dans le secteur public ne se limite pas seulement à l'ouverture du gouvernement, elle peut prendre différentes formes, qui s'inscrivent dans le cadre du renouvellement de l'État et de tous ses appareils administratifs.

L'impact de l'innovation ouverte sur la modernisation de l'administration publique

Le rôle de l'innovation dans la modernisation de l'administration publique se déploie à travers différents leviers, qui représentent des axes de transformations majeurs que l'administration publique doit négocier. De nos jours, nous parlons particulièrement du rôle de l'innovation ouverte dans la modernisation administrative, dont la contribution se manifeste généralement par trois leviers : d'abord l'innovation électronique ou numérique (dématérialisation, *open data*, *big data*, portail électronique...) qui favorise l'émergence du e-gouvernement, à travers la fourniture d'outils performants comme les systèmes d'information, et qui permet de collecter et d'entreposer, de faire circuler et de traiter d'énormes quantités d'information, tout en encourageant l'ouverture des données et l'accès facile des citoyens aux informations gouvernementales (Boudreau, 2003).

Ensuite, l'intelligence collective qui, pour Levy (1997), consiste à valoriser toute la diversité des connaissances, des compétences et des idées qui se trouvent dans une collectivité. Ce type d'innovation permet de créer une synergie entre l'État, les citoyens et les entreprises privées, tout en agissant ensemble pour réaliser efficacement un but commun. Cette innovation impacte la modernisation administrative en impulsant de nouvelles formes de participation citoyenne, et la favorisation de l'esprit de la démocratie participative.

Enfin la co-conception. Ce type d'innovation renvoie à une approche centrée sur le client (Prahalad, Ramaswamy, 2002), dans le secteur public elle consiste à réunir simultanément plusieurs agents et usagers pour concevoir ensemble de nouveaux services. Ceci permet de susciter la créativité et la prise en compte des besoins des usagers en matière d'amélioration des prestations des services publics (Migeon, 2012). Ainsi, l'impact de l'innovation ouverte sur la modernisation de l'administration publique se déploie à partir de trois dimensions.

Premièrement, l'écosystème qui se réfère à des structures collaboratives dynamiques, favorisant l'autonomie gouvernementale en vue de stimuler l'innovation collaborative et interactive. Généralement, l'écosystème de l'innovation est défini comme l'ensemble des liens durables entre les individus et les organisations, dans une optique de réaliser la croissance économique (Mabi, 2015). Il décrit une dynamique des réseaux collaboratifs de personnes et d'organisations orientés soit vers la co-création directe d'innovations, soit vers la formation d'un milieu propice à l'innovation.

Cette dimension qui renvoie à une sorte de liaison entre les citoyens et les entités publiques et privées favorise la participation et la contribution des parties prenantes dans la définition des politiques publiques. En conséquence, les usagers deviennent les principaux acteurs dans l'évaluation et la gestion des services publics fournis et ainsi des pourvoyeurs des idées nouvelles qui peuvent améliorer la prestation des services. Ceci correspond au principe de la participation citoyenne sur lequel repose l'administration publique moderne (Zaza, 2016).

Pour Waintrop (2011), « *Simplifier, moderniser, c'est mettre en place les bons outils, mais c'est aussi parvenir à des résultats visibles pour l'utilisateur. Sinon leur implication va diminuer. Il convient de changer la culture des administrations et inverser les valeurs : privilégier l'écoute du 'monde extérieur' par rapport aux contraintes internes, tirer parti et valoriser le front office au lieu de continuer à y placer les agents les moins compétents* » (Waintrop, 2011, p. 214).

De ce fait, l'écoute et la conception représentent la deuxième dimension de l'innovation publique. À ce niveau, l'innovation consiste à revêtir les services publics par une nouvelle structure, permettant un échange d'idées et d'informations entre l'État et les usagers. Dans ce volet précis, le gouvernement devient réactif pour recueillir les suggestions et les réclamations de ses citoyens ; il peut interagir directement avec les individus. Ceci correspond au principe de l'administration moderne proche de l'utilisateur qui consiste à renforcer la confiance entre l'État et le citoyen, et aussi au principe de l'amélioration continue des services fournis. Plusieurs outils d'écoute et de conception innovants ont été intégrés dans le secteur public, dont la boîte à idées, les plateformes collaboratives, les centres et les laboratoires d'innovations, les baromètres de la qualité des services...

Le nouveau champ correspond à la dernière dimension de l'innovation dans le secteur public, cette dimension consiste à approfondir les initiatives innovantes dans la sphère publique, du fait que l'innovation représente une nouvelle notion intégrée comme un nouveau champ dans le travail gouvernemental. Cela participe du fait que l'innovation stimule d'autres sujets innovants dans la sphère publique. Par exemple, la mise en place des laboratoires d'innovation est en soi une innovation qui encourage elle-même les citoyens à innover, et cela à travers l'étude des idées qu'ils proposent.

Dans ce contexte, le concept de l'État plateforme a envahi le monde, et parmi ces innovations ouvertes prises dans le secteur public, la plateforme de collaboration et de participation gouvernementale canadienne présente des caractéristiques riches d'enseignements et des paramètres dignes d'intérêt et enregistre des succès qui motivent son exploitation en tant que source d'inspiration dans un projet de modernisation.

La plateforme de collaboration et de participation gouvernementale comme moteur de stimulation de l'innovation dans la sphère publique

Dans cet axe nous allons aborder la PCPG en tant qu'initiative innovante dans le secteur public québécois, tout en insistant sur ses principes, objectifs et son importance.

Genèse et présentation de la plateforme de collaboration et de participation gouvernementale « www.donneesquebec.ca »

« Une plateforme de collaboration est définie comme étant un espace de travail virtuel qui centralise les outils liés à la réalisation d'activités d'une organisation et qui sont mis à la disposition des acteurs. Elle favorise la mise en commun de connaissances, le réseautage professionnel, le travail en groupe, tout en améliorant la communication, la productivité et la coordination des équipes »¹.

Lancée en avril 2016, la plateforme « www.donneesquebec.ca » représente un engagement pris dans le but d'améliorer la performance des services publics au Québec. Sa mise en ligne était une initiative innovante prise dans le cadre du gouvernement ouvert participatif « *open government partnership (OGP)* ».

Fruit d'une collaboration entre le gouvernement du Québec et les municipalités de Gatineau, de Laval, de Montréal, de Québec et de Sherbrooke, elle représente un site de données ouvertes, réutilisables et offertes gratuitement à l'ensemble des citoyens. Ces données sont de nature numérique, diffusées de manière structurée selon une méthode particulière, avec une licence ouverte garantissant leur libre accès et leur réutilisation².

1. Orientations préliminaires de la plateforme de collaboration gouvernementale [en ligne], https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/architecture_entreprise_gouvernementale/AEG_3_3/Orientations_plateforme_collaboration.pdf (publié juin 2017 consulté 20/07/2018).

2. Données Québec, <https://www.donneesquebec.ca/fr/en-savoir-plus/>, (publié 2012, consulté le 20/07/2018).

Les principes de la plateforme de collaboration et de participation gouvernementale

La PCPG s'appuie sur les trois piliers du gouvernement ouvert : la transparence, la collaboration et la participation.

La transparence représente le premier principe de la plateforme collaborative, elle vise à accroître la confiance entre l'État et les membres de la société, à encourager la croissance économique par l'innovation et le développement des industries fondées sur la réutilisation des données, et ainsi elle vise à favoriser une gestion publique saine fondée sur la simplification des procédures, l'utilisation et le croisement facile des données.

La mise en ligne d'un tel site a permis de rendre le gouvernement québécois plus transparent envers ses citoyens, grâce à la publication proactive des données, et la mise à disposition des citoyens des informations ouvertes d'intérêt public.

La collaboration vise à améliorer l'efficacité de l'État à partir de la favorisation du sens participatif entre différentes parties prenantes publiques et privées. La mise en place de la plateforme « Données Québec » est l'une des plus importantes initiatives qui se concentre sur la collaboration gouvernementale, du fait qu'elle a permis d'accorder aux citoyens la possibilité d'interagir avec les organisations diffusant les données, tout en insistant sur la bonne gouvernance entre les différentes parties prenantes assurée par la plateforme.

La participation vise à améliorer les politiques, les programmes et les services et leur évaluation par la favorisation du sens de l'écoute des citoyens et leur implication dans la prise de décisions et la résolution des problèmes. Grâce à la plateforme « Données Québec » le gouvernement a pu créer une sorte d'interaction avec la population et profiter de leurs idées, suggestions et expertises, et a pu ainsi recueillir des avis et des critiques.

Objectifs et réalisations de la plateforme « Données Québec »

Le portail « Données Québec » a été créé en suivant un fil conducteur avec un horizon temporel qui illustre les principales étapes de la réalisation depuis 2012 jusqu'à 2018³ :

- 2012 : l'engagement à devenir un gouvernement ouvert et la mise en ligne du premier site web gouvernemental de données ouvertes, pour regrouper les données ouvertes de tous les ministères et organismes publics.

3. Secrétariat du conseil du trésor Québec, <https://www.tresor.gouv.qc.ca/?id=1576> (consulté le 05/07/2019).

- 2014 : l'adoption de la licence « Creative Commons 4.0 » pour la diffusion de données ouvertes, afin de s'appuyer sur une licence internationale.
- 2015 : la mise en place de fondations visant à diffuser des données de qualité et à encourager l'utilisation de ces données (Stratégie gouvernementale en TI – Rénover l'État par les technologies de l'information⁴).
- 2016 : premièrement, la mise en ligne du portail de données ouvertes, pour regrouper les données de municipalités et du gouvernement du Québec, facilitant la recherche des données ouvertes. Et deuxièmement, la publication des lignes directrices, pour faciliter la diffusion et l'utilisation de données ouvertes et augmenter l'interopérabilité.
- 2017 : lancement des hackathons annuels « HackQC »⁵ pour promouvoir les données disponibles sur « Données Québec » et soutenir leur utilisation.
- 2018 : accélération de l'ouverture par la publication du plan d'action pour l'accessibilité et le partage des données ouvertes des ministères et des organismes publics, l'approbation des orientations pour les données ouvertes et la mise en place du pôle d'expertise pour les données ouvertes.

À partir de ces réalisations, la mise en place de la plateforme « Données Québec » a joué un grand rôle dans la modernisation de l'administration publique, son apport apparaît à travers trois objectifs à savoir :

- L'amélioration de la gestion du travail gouvernemental à travers la simplification de certaines procédures et démarches administratives, le décloisonnement de l'administration gouvernementale et l'éclatement des niveaux hiérarchiques, la promotion de l'administration électronique.
- La rationalisation des coûts surtout ceux reliés avec le déplacement et la consommation du papier.
- La favorisation de la communication et le partage d'expertise qui permettent à la fois de consolider la transparence et la confiance entre l'État et ses citoyens.

4. Stratégie gouvernementale en TI – Rénover l'État par les technologies de l'information [en ligne], https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informatiionnelles/strategie_ti/strategie_ti.pdf, ISBN 978-2-550-73391-1 (publié juin 2015, consulté 5/7/2019).

5. HackQC est un événement organisé sur plusieurs jours, regroupant différentes parties prenantes en vue de développer des applications sur un thème spécifique.

Méthodologie

Cet article s'inscrit dans une posture épistémologique socioconstructiviste (Strauss, Corbin, 1990) pour exposer de manière synthétique, sur la base de l'approche qualitative, l'expérience québécoise. Au moyen d'une démarche par processus de description, nous tenterons d'extrapoler les principes et mécanismes déjà éprouvés au cas du processus de modernisation mené par l'administration algérienne. Dans ce contexte, l'analyse de cas (Yin, 2003) offre la possibilité de répondre aux questions de la problématique selon l'approche retenue, à savoir « Comment » et « Pourquoi ».

La méthodologie employée insiste notamment sur l'étude de l'impact de l'innovation publique sur la modernisation de l'administration, et ce, suivant une démarche d'analyse processuelle à visée descriptive (Thietart *et al.*, 2007), qui consiste à décrire un processus en analysant son fonctionnement dans le but de le présenter comme une expérience dans un domaine. Dans notre cas, la démarche est basée sur la description du processus de « la Plateforme de collaboration et de participation gouvernementale Québécoise PCPG », appuyée par une analyse approfondie des éléments qui la composent. En particulier, il est mis en avant l'analyse et la prévisualisation de la plateforme « Données Québec », notamment à travers sa dimension performative de l'innovation, ainsi que l'analyse du document lié aux orientations préliminaires de sa mise en place, en vue d'en tirer les enseignements susceptibles de servir de cadre de référence dans le processus de modernisation de l'administration publique algérienne.

L'attention sera portée sur les obstacles aux velléités de modernisation menées dans certaines administrations publiques en Algérie, en vue d'adopter l'expérience québécoise de la PCPG suivant une démarche de capitalisation d'expérience, telle que développée par De Zutter (1994). Cette dernière étant « *elle-même un processus au cours duquel un acquis de l'expérience est transformé en connaissance partageable avec d'autres* » (De Zutter, 1994, p. 75). C'est dans ce sens que l'analyse processuelle à visée descriptive est déployée pour tenter de mobiliser la PCPG du Québec, ses préliminaires et ses préalables en vue de son adoption dans le secteur public algérien.

La présentation du projet « e-Algérie » est exploitée comme une piste privilégiée à l'adoption de la PCPG, au travers des préliminaires et des indicateurs relatifs à l'innovation ouverte et électronique. Une démarche comparative (Durkheim, 1988) est ainsi déployée entre les infrastructures des TIC en Algérie et au Canada, afin de tester la conformité d'existence d'un socle préliminaire commun pour adopter l'expérience canadienne en Algérie.

Sur la base de ces éléments, notre étude de cas est confortée par une comparaison entre « Données Québec » et *Algeria Data Portal* (un site web destiné à diffuser des données ouvertes en Algérie), afin de faire ressortir les similarités et les différences au regard des trois principes de la PCPG (transparence, collaboration et partenariat).

La PCPG comme cadre de référence et voie de transition

L'analyse des principes et dimensions de la PCPG permet de la proposer comme cadre de référence et comme voie de transition d'un système basé sur une logique administrative vers un autre basé sur une logique à la fois dynamique et adaptable aux contextes spécifiques.

C'est justement dans ce contexte précis que nous pouvons considérer que le caractère novateur ayant caractérisé le lancement de la plateforme offre une étendue aisément applicable, voire généralisable à d'autres contextes. Ceci est notamment reflété par les résultats de la mise en collaboration de l'expertise des différents acteurs du domaine des données ouvertes permettant de mettre à la disposition de la population différentes données riches en fonctionnalité et facilitant leur adhésion. En effet, son lancement a permis de mettre à la disposition des citoyens un nombre important de jeux de données dans différents domaines : Agriculture, Économie et entreprises, Éducation et recherche, Santé...⁶.

Grâce à cette initiative qui réunit et diffuse un ensemble de jeux de données, plusieurs applications sont développées et diffusées sur le site⁷, et les citoyens québécois peuvent effectuer des recherches intégrées, consulter les données et les croiser et interagir avec les diffuseurs de données.

Cette approche constitue ainsi une véritable valeur ajoutée pour le travail gouvernemental basé sur le rapprochement de l'État au citoyen, le renforcement de la gouvernance publique, la favorisation de la participation citoyenne, la simplification des procédures administratives, l'amélioration des pratiques et des méthodes de gestion par les TIC, et enfin l'amélioration des politiques de gestion des ressources humaines et, par conséquent des contributions des différentes parties prenantes.

La mise en place d'une PCPG est en soi une innovation publique ouverte, dont les principes, objectifs et préalables constituent un cadre de référence

6. Données Québec, <https://www.donneesquebec.ca/fr/> (consulté le 28/12/2019).

7. Données Québec, <https://www.donneesquebec.ca/fr/applications/> (consulté le 10/07/2019).

permettant son adoption par d'autres pays. C'est dans ce contexte que la PCPG paraît adaptable au cas de l'Algérie qui s'apprête à déployer les moyens nécessaires pour la modernisation de son administration publique, surtout que la comparaison de quelques indicateurs préliminaires de lancement d'une PCPG entre les deux pays permet de noter que l'Algérie tend vers l'utilisation accrue des TIC et la favorisation de la participation citoyenne à l'instar du processus suivi au Canada.

Notre démarche s'édifie donc sur cette base pour déterminer les éléments préalables à prendre en considération et à garantir comme prérequis à la mise en place de la PCPG dans le contexte algérien, tout en tenant compte des spécificités d'une administration encore affectée par les effets de la bureaucratie.

La partie suivante met en relief la mise en place de la PCPG en tant qu'innovation externe susceptible de constituer un socle de lancement d'une série d'actions visant la modernisation de l'administration publique algérienne, et ce, à travers l'analyse de la correspondance des indicateurs préliminaires et des indices et dimensions de mise en place.

Indicateurs préliminaires et apports de la PCPG pour l'administration publique algérienne

À partir de cet axe, nous souhaitons accorder une attention particulière à la mise en place d'une PCPG en tant qu'initiative innovante susceptible d'être appliquée dans le secteur public algérien, tout en insistant sur : en premier lieu le projet d'administration publique « stratégie e-Algérie 2013 » comme une pierre angulaire pour l'adoption d'une telle innovation , et, en second lieu, les indicateurs préliminaires sur la possibilité de son adoption, avec une importance particulière accordée à la comparaison entre le cas de l'Algérie et celui du Canada.

Le projet du gouvernement électronique « Stratégie e-Algérie 2013 »

Engagée en 2009 et lancée en 2013, cette stratégie est considérée comme le plus important projet parmi l'ensemble des programmes lancés par le gouvernement Algérien dans le cadre des réformes électroniques, et ce, dans le but de passer d'une société traditionnelle à une société de connaissance basée sur l'utilisation accrue des TIC. Un plan d'action cohérent et rigoureux est

adopté pour renforcer les performances de l'économie nationale, des entreprises et de l'administration et faire émerger des grappes industrielles TIC pour accroître l'attractivité du pays⁸. Ce plan vise à améliorer d'une part la vie des citoyens, en encourageant la diffusion et l'utilisation des TIC, et d'autre part, les capacités d'éducation, de recherche et d'innovation.

Le contexte de mise en œuvre du projet était critique en raison des réactions de résistance et de pression.

Au niveau interne, le contexte social a été un facteur déterminant pour mettre en évidence la nécessité d'adoption du projet e-Algérie, afin d'atténuer l'insatisfaction des citoyens face à la qualité des services fournis, de l'absence de commodités et des voies facilitant l'accès aux services publics sans effort et sans déplacement. La bureaucratie constitue également un facteur justifiant aisément la nécessité d'intégrer les TIC et de lancer des réformes administratives.

Au niveau externe, le projet e-gouvernement apparaît comme une réponse aux pressions des citoyens, impulsées par le contexte de la mondialisation qui a éliminé les frontières entre les pays et permis de relever les effets de l'utilisation des TIC. La perception citoyenne de la mauvaise qualité d'internet, des difficultés d'accès aux informations, notamment aux données publiques, de la lenteur de la fourniture de services publics et l'absence des prestations en ligne en comparaison avec d'autres pays dans le monde sont les éléments déclencheurs à noter. De ce fait, la transition vers une société numérique est devenue un critère de satisfaction et un indicateur de progrès permettant au pays de faire face à la concurrence mondiale et assurer sa survie.

Au niveau international, le contexte économique mondial a aussi provoqué une pression pour adopter rapidement le projet e-Algérie, en vue de compenser le mauvais classement de l'Algérie au niveau international en matière d'utilisation des TIC et l'introduction progressive du commerce électronique.

Orientations et indicateurs préliminaires sur la possibilité d'adoption de la plateforme de collaboration gouvernementale en Algérie

La stratégie « e-Algérie2013 » visant à promouvoir le e-gouvernement représente le socle primaire d'une innovation en Algérie et réunit les indicateurs de faisabilité pour l'adoption de la PCPG. Les tableaux suivants

8. e-Algérie 2013 [en ligne], <http://www.algerianembassy.ru/pdf/e-algerie2013.pdf>. (publié décembre 2008, consulté le 24/11/2019).

montrent l'évolution des indicateurs et dimensions d'appréciation entre 2012 et 2018 :

Tableau 1 – La position de l'Algérie selon l'indice du gouvernement et de participation électronique

Années	2012		2014		2016		2018	
	Index	Rang	Index	Rang	Index	Rang	Index	Rang
E-gouvernement Development Index	0,3608	132	0,3106	136	0,2999	150	0,4227	130
E-Participation Index	0,0526	124	0,0784	172	0,1186	167	0,2022	165

Source : United Nations electronic government⁹

Tableau 2 – Les dimensions de l'E-gouvernement Development Index (EGDI) en Algérie

Dimension	2012	2014	2016	2018
La fourniture de services en ligne (OSI)	0,2549	0,0787	0,0652	0,2153
Les infrastructures de télécommunication (TII)	0,1812	0,1989	0,1934	0,3889
Les capacités humaines (HCI)	0,6463	0,6543	0,6412	0,6640
E-government Development Index (EGDI)	0,3608	0,3106	0,2999	0,4227

Source : United Nations electronic government¹⁰

Le tableau 1 donne une vision générale sur l'indice de « E-gouvernement Development Index (EGDI) » qui représente l'état de développement des États membres des Nations Unies et permet l'évaluation des modèles de développement de sites Web dans un pays. Cet indice intègre les caractéristiques d'accès, tels que les niveaux d'infrastructure et d'éducation, afin de refléter la manière dont un pays utilise les technologies de l'information pour promouvoir l'accès et l'inclusion de sa population. L'EGDI comprend trois dimensions de l'administration électronique : la fourniture de services en ligne, les infrastructures de télécommunication et les capacités humaines.

L'indice « E-Participation Index » représente la promotion de la participation des citoyens dans la prise de décision publique et l'accès aux

9. United Nations electronic government, <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/3-Algeria> (consulté 27/07/2019).

10. *Ibid.*

informations et aux services publics via la voie électronique. Cet indicateur regroupe 3 éléments : l'information électronique (partage d'informations en ligne), la consultation électronique (l'interaction avec les parties prenantes), l'engagement dans la prise de décision et du sens de la responsabilité par la co-conception des options politiques et à la co-production des éléments de service et des modalités de prestation.

Un certain progrès est perceptible dès 2013 dans la promotion du projet « e-Algérie », mais son apport n'est devenu effectif qu'en 2018. Entre 2012 et 2014, une dégradation est enregistrée dans la position de l'Algérie concernant l'indice du gouvernement électronique (EGDI), se classant 132^e sur 193 pays en 2012, et 136^e en 2014. Cette dégradation s'est poursuivie jusqu'en 2016 allant jusqu'à la 150^e place. En 2018 un progrès significatif est atteint avec un indice de 0,4227, permettant à l'Algérie d'occuper la 130^e place.

L'analyse des données du tableau 2, doit être conditionnée par le fait qu'entre 2012 et 2016, le projet était à sa première phase de mise en œuvre, ce qui conduit à lier la dégradation du classement plutôt à la capacité du pays à développer davantage de sites internet pour fournir les services publics, à renforcer les capacités humaines dans l'utilisation des TIC et à renforcer les télécommunications. Les trois dimensions de l'indicateur (EGDI), montrent que la baisse constatée entre 2012 et 2016 est liée à la baisse de la fourniture de services publics en ligne (OSI), mais aussi à la faiblesse des infrastructures de télécommunication (TII) ainsi que des capacités humaines à utiliser les TIC(HCI).

Avec la hausse de ces trois dimensions en 2018 par rapport à 2016, l'indicateur EGDI a augmenté aussi. Ceci est principalement attribué aux différentes initiatives prises par l'État dans le cadre du e-gouvernement, dont notamment la dématérialisation des services, la mise en ligne des différents sites et des portails gouvernementaux, ...

Concernant le deuxième indicateur « E-Participation Index », au cours des années 2012 à 2018, l'Algérie a réalisé un progrès significatif dans la participation citoyenne. Une régression est enregistrée dans le classement mondial, du fait de la faiblesse des taux du partage de l'information et des données publiques en ligne, de l'interaction avec les parties prenantes et de la contribution des citoyens dans les affaires publiques, ainsi que du degré de l'engagement dans la prise de décision. En revanche, un avancement concernant la participation des citoyens dans les affaires publiques est noté, surtout avec la mise en œuvre du projet de l'administration électronique.

Ceci permet de retenir que l'Algérie a réalisé un progrès dans le gouvernement électronique et la participation citoyenne, notamment en 2018, permettant ainsi d'entreprendre une piste préliminaire pour adopter l'expérience

canadienne de la plateforme de collaboration et de participation gouvernementale.

État de rapprochement entre l'Algérie et Canada

À la lumière de l'adoption de l'expérience canadienne, le rapprochement entre les caractéristiques de cette expérience et celles prévalant en Algérie repose sur le facteur de TIC, *Information & Communication Technologies (ICTs)*, qui regroupe selon « Global Innovation Index » 4 indicateurs : ICT access, ICT use, Government's online service, et E-participation.

Les statistiques de « Global Innovation Index »¹¹ entre 2013 et 2019, montrent que l'Algérie a réalisé un progrès dans le score d'accès et d'utilisation des TIC, surtout après le lancement du projet e-Algérie en 2013, en notant qu'en comparaison avec le Québec qui a enregistré des scores plus élevés, l'écart était en baisse au fil du temps.

L'écart important enregistré entre les scores du Québec et de l'Algérie concernant les TIC apparaît plus précisément dans les deux indicateurs de services en ligne du gouvernement et de la participation électronique. Ces deux indices sont intimement liés à la PCPG, reflétant ainsi la présence ou non des conditions nécessaires de chaque pays pour une telle innovation dans son secteur public. C'est le cas du Québec qui se caractérise par une forte culture de transparence, de gouvernance, de participation et de collaboration et ce sont ces indicateurs que l'Algérie est amenée à développer pour mener à bien sa réforme.

Le contexte socio-économique et l'avance prise dans le lancement en 1997 du « Canada branché » expliquent en partie cet écart par rapport au « e-Algérie » lancé en 2013. La mesure à prendre devrait ainsi être ajustée à la période de progression et non pas à l'année de lancement, et ce, afin de relever que sur six années de mise en œuvre, une certaine avancée est constatée bien qu'inégale au regard de la disponibilité au Canada de moyens technologiques et de ressources dédiées dès le lancement du projet.

Malgré ces disparités, le Canada n'a réussi à lancer la PCPG que ces quatre dernières années, ce qui s'explique par le fait que les principes du gouvernement ouvert transparent, de gouvernance publique et de participation citoyenne se sont ancrés après un long processus de sensibilisation et de vulgarisation. Cela permet de noter que l'Algérie entame de manière favorable son processus pour adopter la PCPG, au regard de l'environnement mondial, propice et valorisant d'une telle innovation dans le secteur public.

11. Global Innovation Index, <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-comparison> (consulté le 02/12/2019).

Néanmoins, il demeure utile de consolider la culture de transparence, de participation et de collaboration au niveau national.

Ces indicateurs permettent de constater la possibilité pour l'Algérie d'adopter la PCPG comme une innovation ouverte dans son secteur public, d'où le projet du e-government et la favorisation de la participation citoyenne qui sont considérés comme l'infrastructure de base pour adopter une telle innovation.

Ce constat est principalement appuyé par l'amélioration notoire du nombre de sites gouvernementaux officiels ainsi que de portails électroniques lancés par les ministères hors de leurs sites officiels. Les portails spécialisés permettent l'accès aux données publiques dans différents domaines, ce qui milite pour la possibilité de leur regroupement sous forme de plateforme qui fédère et mutualise les différentes données diffusées à partir des différents sites, et ce, en vue de faciliter le croisement des données et encourager la participation des citoyens dans leurs affaires publiques.

Le tableau suivant représente l'ensemble des portails électroniques algériens gouvernementaux qui ont pour but d'ouvrir les données et favoriser la participation citoyenne.

Tableau 3 - Quelques portails gouvernementaux électronique algériens

Le portail	Le site du portail	Lancé par :
Portail du premier ministre	http://www.premier-ministre.gov.dz/	Premier ministre
Portail du Service Public	https://portail.mtpt.gov.dz/	Ministère des travaux publics
Santé-Algérie	http://www.sante.dz/	Ministère de la Santé
Portail du Droit Algérien	https://droit.mjustice.dz/	Ministère de la justice
État Civil	http://www.mae.gov.dz/Etat-civil.aspx	Ministère des affaires étrangères

Source : travail des chercheurs

Ces portails gouvernementaux et les services qu'ils fournissent reflètent la possibilité pour l'Algérie de s'inspirer de l'expérience éprouvée du Canada. Néanmoins, l'analyse de la fréquence de consultation de ces derniers, montre que la majorité de ces sites ne sont pas connus par les citoyens. Ce qui milite pour la création d'une plateforme globale sur un seul site qui regroupe toutes les données des différents services de l'administration publique. En plus d'une visibilité nettement meilleure pour l'ensemble des actions menées par les différents secteurs, cette plateforme permettrait également un croisement des données qui éviterait les redondances et les données contradictoires, ceci

d'une part, et, d'autre part, de favoriser la collaboration entre les différentes organisations publiques, les citoyens, les entreprises privées et la société civile.

Le lancement de plusieurs sites gouvernementaux, déployés dans le cadre de la stratégie d'ouverture de données publiques, a donné naissance à un site spécialement dédié pour les données ouvertes, connu sous l'appellation *Algeria Data Portal*. Ce site pourrait être une base de référence et de lancement pour être développé en une plateforme de participation et de collaboration gouvernementale, compte tenu des données ouvertes publiées et des principes et mécanismes similaires à ceux de la plateforme « Données Québec ».

Algeria Data Portal / Analyse comparative avec le modèle de référence la PCPG « Données Québec » et préalables d'adoption

Algeria Data Portal est un site web destiné à diffuser des données ouvertes, le portail a été créé en collaboration entre l'office National des Statistiques Algérien ONS et le groupe de la banque Africaine de développement AFDB. Ce site représente une initiative innovante, prise dans le cadre du gouvernement ouvert, son but principal s'articule autour de la diffusion des multiples données publiques dans différents domaines à savoir : Économie, Éducation, Démographie, Agriculture, Énergie, Santé, Sécurité Alimentaire, Commerce International, Cartes Géographiques.

Les pilotes de ce site comportant une variété de données ouvertes ne le considèrent pas comme une plateforme, mais son existence est un indicateur important de la possibilité de lancement d'une PCPG arrimée à ce site qui pourra à la fois abriter la plateforme et développer l'ouverture sur les différents secteurs concernés.

En effet, l'observation des principes et mécanismes ainsi que des fonctionnalités, permet de noter que *Algeria Data Portal* et « Données Québec », s'inscrivent dans le même contexte d'*open innovation*, *open government*, *open data* et *e-government*. Les deux sites se caractérisent également par certains points communs qui peuvent constituer une base de référence pour aller vers une PCPG en Algérie.

En prenant la PCPG « Données Québec » comme cadre de référence, les similitudes et les différences apparaissent dans 3 axes de mise en œuvre de la PCPG.

Premier axe : La transparence

Cet axe prône la diffusion proactive aussi bien de documents que de données en format ouvert, pouvant être réutilisés par la population. Les données

diffusées par les deux sites sont structurées en catégories selon leur domaine (Économie, Éducation, santé etc.), et ainsi les deux sites diffusent les sources des données.

Cependant, la plateforme « Données Québec » diffuse un grand nombre de données sous différentes formes (une soixantaine de formes : PDF, XLS, CSV, SHP, WMS...), tandis que le portail algérien contient peu de données, représentant dans leur majorité des statistiques publiées sous forme (PDF, XLS, PPT, PNG). Certaines données ne sont pas actualisées et les données censées être diffusées par les organismes du domaine (les ministères par exemple) sont quasiment absentes.

Il est aussi utile de souligner que la diffusion des données dans la plateforme « Données Québec » se fait suivant une ligne directrice¹², sous une licence ouverte garantissant le libre accès et la réutilisation, appelée « Créative Commons 4.0 » et adoptée par le gouvernement et plusieurs municipalités. En revanche, le gouvernement algérien n'a approuvé aucune licence qui permet l'utilisation et le croisement libre des données en partenariat avec les Wilayas¹³.

- *Préalable d'adoption (1)* : Il est tout d'abord nécessaire de promouvoir au sein des organisations publiques, au demeurant encore récalcitrantes, la culture d'ouverture des données publiques en vue de consolider la transparence du gouvernement, tout en permettant au citoyen d'acquérir et d'utiliser les données. Le modèle de référence « Données Québec », amène aussi à recommander l'acquisition d'une licence commune entre l'ensemble des départements ministériels et des collectivités du pays pour diffuser les données et stimuler l'adhésion d'autres organismes publics à aller vers « l'ouverture par défaut » des données publiques. Une ligne directrice est également nécessaire pour disposer d'une orientation commune à suivre par les diffuseurs des données, tout en veillant à la création d'un pôle d'expertise en vue d'accompagner les ministères et les organismes publics à ouvrir leurs données publiques.

Deuxième axe : La collaboration

Le but étant d'accroître l'efficacité de l'État par la collaboration entre les gouvernements et la société civile, une forte culture de collaboration caractérise « Données Québec » par rapport au portail algérien qui peine à mobiliser

12. Données Québec, <https://www.donneesquebec.ca/fr/lignes-directrices-sur-la-diffusion-de-donnees-ouvertes/>

13. Une Wilaya est une circonscription administrative issue du découpage territorial. C'est l'équivalent d'un département.

dans ce sens, malgré le format ouvert de production de données adopté dans les deux sites.

Si au niveau de la PCPG « Données Québec » la collaboration se fait entre différentes organisations principales (municipalités, gouvernement ou un regroupement d'organisations similaires) ou participantes (ministères et organismes représentés par le gouvernement), l'axe de collaboration est prioritairement placé dans la rubrique « organisations », le portail algérien, diffuse seulement des données produites par quelques organisations internationales et nationales comme source de données et non pas comme membre principal ou participant.

- *Préalable d'adoption (2)* : L'adhésion, en premier lieu de tous les ministères, des wilayas, et de toutes organisations publiques diffusant des jeux de données en format ouvert et d'intérêt public est un préalable indispensable. Ensuite, l'adhésion pourrait être généralisée à d'autres acteurs, tels que les opérateurs économiques, en vue d'enrichir de manière interactive et collaborative les données disponibles sur le site.

Troisième axe : l'écoute et la participation

L'axe écoute et participation citoyenne apparaît sur la plateforme dans la rubrique communication, ce qui permet l'accessibilité au site facilement, obtenir des données et émettre des avis et des suggestions, tout en créant des interactions directes sur le site.

Les similarités sont ainsi apparentes sur les deux sites (qui proposent de « nous rejoindre » pour la PCPG du Québec, ou de « nous contacter » pour le portail algérien), permettant de communiquer, d'avoir des informations, de donner des commentaires ou de proposer des améliorations.

Suivant une démarche d'observation participante qui consiste à faire une immersion sur le terrain dans le but de comprendre une situation quelconque à travers l'observation, notre test de la pertinence des deux sites nous permet de relever que pour « Données Québec », la réponse à notre demande via le formulaire proposé a été transmise dans un délai de 2 jours. En revanche, le mail transmis via le site algérien pour demander quelques données, est resté sans suite.

En matière de participation citoyenne, la PCPG du Québec favorise l'implication des citoyens pour proposer des solutions d'une manière innovante, via des événements comme les *hackathons* qui sont organisés sur un thème ou un problème précis sous forme de concours auquel participent des développeurs, des designers, des chercheurs et d'autres spécialistes du domaine qui unissent leurs compétences afin de répondre à une ou plusieurs préoccupations. Le

portail Algérien ne suggère encore aucun moyen de participation citoyenne dans les affaires publiques, et demeure très peu connu.

- *Préalable d'adoption (3)* : L'activation et le développement de la rubrique « nous contacter » apparaît comme un préalable qui exige la conception de formulaires de communication et d'une cellule d'écoute et de traitement des demandes et des suggestions. Aussi, la participation citoyenne pourrait être mobilisée à travers des événements à lancer sur des thèmes d'actualité en vue d'inciter les citoyens à donner leurs avis et suggestions.

Discussion et conclusion

La considération de l'expérience de la plateforme de collaboration et de participation gouvernementale comme source d'inspiration et d'innovation ouverte pour la modernisation de l'administration publique en Algérie nécessite de mettre en ligne un grand nombre d'informations et de données, d'ouvrir l'accès au site de la plateforme pour les entreprises et pour les citoyens et de mettre en place une rubrique de communication, tout en incitant l'échange des informations entre les cadres du gouvernement, les citoyens, les entreprises privées et la société civile, ce qui oblige les fonctionnaires à se doter d'une culture ouverte, d'être réactifs et attentifs aux suggestions des citoyens.

Le site *Algeria Data Portal* pourrait constituer le socle de lancement d'une PCPG, en s'assurant de la présence des trois préalables (transparence, collaboration et participation). Le cas échéant, un nouveau site de données ouvertes devrait être créé et doté des mêmes fonctionnalités disponibles sur la plateforme « Données Québec », tout en disposant de la possibilité d'ajustement par rapport aux autres fonctionnalités, selon le besoin et les critères spécifiques du pays.

La résistance au changement est un risque à ne pas négliger, ce qui accentue le risque de non adhésion des organisations et des entreprises, mais aussi des citoyens, pour des convictions personnelles ou à cause de la crainte que la plateforme soit un moyen de recueil de données personnelles. D'autres risques sont aussi à prévoir, comme l'inacceptation du projet de la plateforme et le peu de collaboration des gestionnaires et des cadres gouvernementaux, du fait du caractère rigide engendré par la logique bureaucratique et par l'idée que le travail gouvernemental ne se base pas sur la collaboration et la participation.

Un autre risque pourrait aussi menacer la mise en place de la plateforme en Algérie ; celui lié à la sécurité et la véracité des informations qui

pourraient entraver l'adoption d'une telle innovation dans le secteur public, d'où la nécessité de mettre en place des mesures de sécurité en vue de protéger les données publiées sur la plateforme du piratage et de la cybercriminalité.

Dans ce contexte, la réussite de l'adoption d'une telle innovation dans le secteur public Algérien nécessite le développement du système de management de l'innovation, qui aura pour mission d'habiliter les structures compétentes à changer en profondeur les services publics et conduire les managers publics vers une adhésion volontaire dans la contribution à la mise en place et la réussite du projet.

C'est dans ce sens que « *l'État a besoin de cadres dirigeants, formés à l'innovation, ouverts au management participatif, riches d'expériences professionnelles multiples, capables de faire adhérer leurs équipes au changement dans une société qui évolue dans son rapport à l'autorité* » (Albertini, 2012, p. 66).

Le management de l'innovation s'apparente à une démarche de conduite du changement (Parini, 2012), c'est la manière dont une administration va gérer sa capacité à innover, il est considéré comme levier important pour l'adoption d'une telle innovation dans le secteur public algérien, du fait qu'il permet de mettre en place dans les organisations publiques un ensemble de dispositifs et d'outils ainsi qu'une culture propice à l'émergence des idées innovantes. Ceci favorisera la tendance à mobiliser tous les facteurs clés de la réussite de ce projet innovant, que ce soit financiers, humains ou techniques (Wright, 2012).

Le management de l'innovation visant l'adoption de la PCPG dans le secteur public algérien, devrait ainsi poursuivre les étapes suivantes :

- La mise en œuvre d'une campagne de communication et de sensibilisation pour garantir une prise de conscience de l'intérêt et du bénéfice d'une telle solution pour les différents acteurs et des avantages à tirer de son déploiement.
- Le développement et le test de l'efficacité des aspects pratiques et techniques de la solution adoptée. Une mise à jour régulière et des ajustements fréquents et rapides sont nécessaires lors de la première phase de lancement pour éviter la perte de confiance des utilisateurs et assurer une relation interactive constructive et collaborative. Il est aussi utile de favoriser les instruments modernes d'échange et de communication avec les usagers en vue de prendre en considération leurs opinions et stimuler chez eux la suggestion d'idées innovantes pouvant enrichir le contenu et les services offerts par la plateforme.
- À ce stade, il est utile de déployer les mécanismes d'application du principe du *fail fast* (en français « échec rapide »), qui consiste à tester

l'applicabilité et la faisabilité de l'idée innovante dès sa première phase, pour éviter des conséquences néfastes lors de sa mise en application.

- Une fois la faisabilité de l'idée est testée, il sera temps de prouver l'efficacité de cette dernière. Le *feed-back* sur les tests de la première application de la plateforme permettra ainsi de décider de son implémentation provisoire, de procéder à la collecte des résultats, des informations, des avis des usagers et d'engager les analyses des apports de la mise en ligne de la plateforme et du développement des systèmes administratifs mobilisés. Le *feed-back* positif sur l'application de l'idée, permettrait ainsi le suivi du plan d'exécution, tout en prenant en compte le temps, les résistances au changement, les risques, les budgets de la mise en ligne de la plateforme, l'analyse et la mesure de la performance.
- Lors de la dernière phase, une mise en œuvre progressive est recommandée, ceci pourrait se traduire par le choix de la mise en œuvre de la plateforme au niveau de quelques wilayas pilotes avant sa généralisation au niveau national.

En conclusion, cette étude nous permet de noter que l'innovation, et particulièrement l'innovation ouverte, n'est plus l'apanage de l'entreprise, mais une voie d'amélioration, voire une nécessité dans le secteur public.

Dans un contexte de l'information électronique et de la technologie en évolution rapide, l'introduction d'innovations dans le secteur public offre un avantage concurrentiel et des perspectives favorables pour la modernisation de l'administration publique.

Le rôle primordial de l'innovation dans la mise en place du travail participatif et collaboratif demeure intimement lié à l'utilisation optimale des TIC, la favorisation du sens de l'écoute et du partage. L'une des innovations les plus importantes qu'a connue le secteur public dans le monde est la mise en place des plateformes gouvernementales. Ceci motive son adoption dans les pays émergents aspirant à une modernisation progressive de leur administration publique. L'Algérie a franchi les étapes préliminaires dans cette perspective et réunit les indicateurs permettant d'adopter une telle démarche et de mettre en œuvre une plateforme globale regroupant les sites et portails des différentes institutions.

Une implémentation globale, suivie d'une généralisation progressive de sa mise en ligne permettra aux citoyens et aux organisations privées de travailler en collaboration avec le gouvernement pour construire ensemble une administration publique moderne.

L'innovation constitue un atout réel et efficace pour la modernisation de l'administration publique. Cet atout doit être perçu comme un vecteur qui

pèse sur la balance du succès et sur la pérennité des gouvernements et la pierre angulaire pour construire une gouvernance appuyée sur une administration publique moderne.

La plateforme ayant permis au gouvernement Canadien de gagner en proximité, en visibilité, en confiance et en interactivité est une source d'inspiration qui pourrait constituer un socle et une référence pour édifier une administration moderne, basée sur l'innovation et facilitée par les TIC. Les adaptations et les ajustements à opérer sur les indicateurs et les caractéristiques demeurent liés aux spécificités de chaque pays et de chaque administration, mais aussi et surtout aux défis de développement et aux enjeux d'adaptation rapide et efficace aux évolutions considérables rendues possibles par l'innovation et les TIC.

RÉFÉRENCES

- ALBERTINI, J.-B. (2012), *Le manager public au cœur de l'Administration innovante ?*, L'art du management de l'innovation dans le service public, Eurogroup Consulting.
- AMAR, A., BERTHIER, L. (2007), Le nouveau management public : avantages et limites, *Gestion et Management Publics*, 5, Décembre.
- BARTOS, S. (2003), Creating and Sustaining Innovation, *Australian Journal of Public Administration*, 62(1), 9-14.
- BEKKERS, V., TUMMERS, L. (2018), L'innovation dans le secteur public : vers une approche ouverte et collaborative, *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 84(2), 215-220.
- BORINS, S. (2013), L'innovation au sein des entreprises et du gouvernement : se tourner vers l'avenir, *Télescope*, 19(2), 57-70.
- BOUDREAU, C. (2003), À l'aube d'une transformation profonde de l'État, *Revue TELESCOPE Le gouvernement Electronique*, 10(5), 2-8.
- BRABHAM, D. (2013), *Crowdsourcing*, Cambridge, MA, MIT Press.
- CHESBROUGH, H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting From Technology*, Boston, Harvard Business Press.
- CUEILLE, S. (2007), Quelle forme organisationnelle pour la réalisation d'une activité de service public ? Réflexion sur les transformations organisationnelles de l'hôpital public, *Politiques et Management Public*, 25(4), 63-80.
- DE ZUTTER, P. (1994), *Des histoires, des savoirs, des hommes : l'expérience est un capital*, Paris, Editions-Diffusion Charles Léopold Mayer.
- DURKHEIM, É. (1988) [1894], *Les règles de la méthode sociologique*, Champs Flammarion, Cité par Paquin, S. (2011), Bouchard, Durkheim et la méthode comparative positive, *Politiques et Sociétés*, 30(1), 57-74.
- GASSMANN, O., ENKEL, E. (2004), Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes, *R&D Management Conference (RADMA)*, 7-9 July, Lisbon.

- GAUDIN, J.-P. (2010), La démocratie participative, *La démocratie participative*, 158, 42-48.
- LEVY, P. (1997), *L'intelligence collective : pour une anthropologie du cyberspace*, Paris, La Découverte/Poche.
- LINDERS, D. (2012), From E-Government to We-Government: Defining a Typology for Citizen Coproduction in the Age of Social Media, *Government Information Quarterly*, 29(4), 446-454.
- LOUIS, C. et al. (2013), Crowdsourcing Policy Innovations Using Challenge.gov, Paper presented at the *Public Management Research Conference*, Madison, WI, June, 20-22.
- MABI, C. (2015), La plate-forme « data.gouv.fr » ou l'open data à la française, *Informations sociales*, 191, 52-59.
- MIGEON, F.-D. (2012), *L'innovation, moteur d'une modernisation durable*, L'art du management de l'innovation dans le service public, Eurogroup Consulting.
- MINTZBERG, H. (1979), *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall., United States.
- NOVECK, B. S. (2009), *Wiki Government: How Technology Can Make Government Better, Democracy Stronger, and Citizens More Powerful*, États-Unis, Brookings Institution Press.
- OSBORNE, S. (2010), *The New Public Governance?*, New York, Routledge.
- OSBORNE, S. P., BROWN, K. (2005), *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*, New York, Routledge Taylor & Francis Group.
- PARINI, P. (2012), *Management de l'innovation et transformation des structures publiques*, L'art du management de l'innovation dans le service public, Eurogroup Consulting.
- PEDERSEN, K. (2018), The Purpose of Public Sector Open Innovation, Conference *European Conference on Digital Government*, May.
- PRAHALAD, C.K., RAMASWAMY, V.T. (2002), The Co-Creation Connection, *Strategy and Business*, 27, 50-61.
- SØRENSEN, E. (2013), Favoriser l'innovation dans l'élaboration des politiques : un nouveau rôle pour les politiciens, *Revue Télescope, l'innovation dans le secteur public : au-delà des discours*, 19(2), 22-37.
- STRAUSS, A., CORBIN, J. M. (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Thousand Oaks, CA, US, Sage Publications, Inc.
- THIETART, R.A. et al. (2007), *Méthodes de démarche en management*, 3^e édition, Paris, Dunod.
- TOUATI, N., DENIS J.-L. (2013), Analyse critique de la littérature scientifique portant sur l'innovation dans le secteur public : bilan et perspectives de recherche prometteuses, *Revue Télescope, l'innovation dans le secteur public : au-delà des discours*, 19(2), 01-21.
- VAN DE VRANDE, V. et al. (2008), Open Innovation in SMEs: Trends, Motives and Management Challenges, *Technovation*, 29(6-7), 423-437.
- WAINTRUP, F. (2011), Ecouter les usagers : de la simplification à l'innovation, *Revue française d'administration publique*, 137-138, 209-215.
- WRIGHT, N. (2012), *Comment Microsoft manage l'innovation, contribution au débat*, L'art du management de l'innovation dans le service public, Eurogroup Consulting.

- YIN, R. K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks, California.
- ZAZA, O. (2016), L'e-gouvernance pour la participation citoyenne : imaginaires du futur, nouvelles compétences et impacts territoriaux, *Pyramides*, 26-27, 163-190.

CLUSTERS INDUSTRIELS ET PERFORMANCE D'INNOVATION DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME) : L'EFFET MÉDIATEUR DES COOPÉRATIONS INTERORGANISATIONNELLES

[Mohamed Nassiki](#), [Saïd Ahrouch](#)

De Boeck Supérieur | « [Innovations](#) »

2020/2 N° 62 | pages 75 à 101

ISSN 1267-4982

ISBN 9782807394193

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-innovations-2020-2-page-75.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Clusters industriels et performance d'innovation des petites et moyennes entreprises (PME) : l'effet médiateur des coopérations interorganisationnelles

Mohamed NASSIKI

*École Nationale de Commerce et de Gestion
Université Ibn Zohr, Agadir-Maroc
m.nassiki@uiz.ac.ma*

Said AHROUCH

*Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales
Université Ibn Zohr, Agadir-Maroc
s.ahrouch@uiz.ac.ma*

RÉSUMÉ

La tendance actuelle des économies beaucoup plus axées sur la connaissance et l'innovation, interpelle sur les modèles organisationnels qui s'adaptent à la concurrence et permettent une intégration optimale des actifs stratégiques. Un enjeu qui se prononce avec plus d'acuité pour les PME. Depuis 2011, le Maroc a mis en œuvre une politique de promotion des clusters industriels orientés innovation. Toutefois, les évidences empiriques des études menées dans d'autres contextes et ayant testé le lien entre les clusters et la performance d'innovation restent mitigées. Nous avons ainsi adopté une approche par les coopérations interorganisationnelles appliquée aux clusters marocains pour appréhender cette relation présumée. Nous avons eu recours à la méthode des équations structurelles, les hypothèses sont testées auprès d'un échantillon multisectoriel de 73 PME. Les résultats confirment l'effet médiateur des coopérations inter-entreprises et industrie-sciences qui se révèlent

être des catalyseurs permettant d'exploiter les ressources des clusters et d'irriguer les processus d'innovation.

MOTS CLÉS : Cluster industriel, Coopération, Médiation, Performance d'innovation, PLS

CODES JEL : O25 O31 L25

ABSTRACT

Industrial Clusters and Innovation Performance of SMEs: The Mediating Effect of Inter-Organizational Cooperation

The current trend towards economies that focus much more on knowledge and innovation, call on organizational models that best fit the competition and allow optimal interconnection of strategic assets. SMEs are pointedly concerned with this critical issue. Since 2011, Morocco has implemented a policy of promoting innovation-oriented industrial clusters. However, the empirical results of studies that dealt with industrial clusters' effect on the innovation performance of involved companies were mixed and controversial. We adopt an approach through applied inter-organizational cooperation to Moroccan industrial clusters for a better understanding of this presumed relationship. We used partial least squares regression (PLS) to conduct a test of hypothesis with a multisectoral sample of 73 SMEs. The findings of this study confirm the mediating effect of inter-company and industry-science cooperation that turns out to be catalysts to efficiently exploit the resources of clusters and to supply the innovation processes.

KEYWORDS: Industrial Cluster, Cooperation, Mediation, Innovation Performance, PLS

JEL CODES: O25 O31 L25

L'observateur de la littérature sur les formes d'agglomération spatiale des activités industrielles peut facilement constater que le modèle de cluster a intéressé, non seulement la communauté académique, mais aussi les politiques publiques des États. Ce dispositif a soulevé d'importantes questions relatives à l'adoption de ce dispositif orienté innovation, ce qui a donné lieu à une expansion quant aux publications liées à cette thématique (Cruz, Teixeira, 2010 ; Suire, Vicente, 2015).

Conscient du besoin de stimuler la compétitivité de son industrie formée majoritairement de PME, et qui passe par le soutien à l'innovation, le Maroc a fait le choix de la promotion des clusters. Selon le ministère marocain de l'Industrie, le cluster est « *une association [...] dont les membres sont les entreprises, les centres de recherches ou de formation et les institutions, opérant dans les secteurs industriels et technologiques, dotés d'une stratégie commune de développement et dont l'objet statutaire est de stimuler l'émergence des meilleurs projets*

collaboratifs innovants »¹. Les clusters sont ainsi sollicités, afin de provoquer les conditions propices pour l'innovation et pour permettre aux entreprises de surmonter leurs faiblesses internes.

Ces dernières sont censées être plus performantes en innovation que celles en isolation (Porter, 1998 ; Preissl, Solimene, 2003). Cependant, cette relation présumée est sujet de débats. En effet, Kukalis (2010), appelle à la prudence quant à la relation faite entre les clusters industriels et la performance des entreprises, chose que l'auteur justifie par le nombre limité des études empiriques qui la supportent et qui donnent en outre des résultats inconsistants. Par ailleurs, les recherches sur la performance des clusters demeurent rares dans la perspective des PME (Karaev *et al.*, 2007) et sont souvent conduites dans des clusters de haut profil des pays développés. En liaison avec la performance d'innovation des entreprises impliquées dans les clusters, Duranton, (2011), Giuliani (2005), Mitchell *et al.* (2010) et Terstriep *et al.* (2012) ont conclu, à travers leurs études empiriques, par un manque d'homogénéité des résultats (Uyarra, Ramlogan, 2012). Ce constat sous-entend que le lien entre les deux variables n'est pas direct et que des variables intermédiaires interviennent dans cette relation.

En effet, nous estimons que les PME sont poussées plus que les grandes organisations à coopérer pour compenser les inconvénients inhérents à leur petite taille. D'ailleurs, il existe un large consensus sur l'importance des coopérations externes pour la performance d'innovation des entreprises (Lasagni, 2012). Un tel rapprochement permet, entre autres, de combler les lacunes en connaissances, de profiter des compétences complémentaires et de coordonner les ressources nécessaires pour réussir les stratégies d'innovation.

Le premier objectif est de vérifier si l'appartenance des PME aux clusters, ayant été identifiée comme agissant sur l'innovation (Porter, 2008), est également corrélée positivement aux deux formes de coopérations interorganisationnelles : la coopération inter-entreprises et industrie-sciences. La deuxième forme de coopération liant les entreprises aux universités et aux unités de recherche est affectée plus que la première par différentes barrières à la coopération (Steinmo, 2015). D'où cette distinction, pour mieux cerner l'intensité d'influence des clusters sur chaque forme de coopération.

Le second et principal objectif consiste à étudier le potentiel effet médiateur des deux formes de coopération. Ce qui signifie qu'au moins une partie de l'influence du cluster sur la performance d'innovation des entreprises membres passe par les deux variables de médiation.

1. Cahier des charges pour appel à projets des clusters de 2019, publié par le ministère de l'industrie http://www.mcinet.gov.ma/sites/default/files/Cahierdescharges_appel%20a%20projets_clusters%202019.docx

Pour ce faire, nous allons dans un premier temps mettre l'accent sur la difficulté pour les entreprises d'innover en isolation avant de mettre en évidence, dans un deuxième temps, l'importance des relations de coopération inter-entreprises et industrie-sciences comme solution adaptée à la classe des PME. Dans un troisième temps nous présentons l'intérêt stratégique de leur insertion dans des clusters en recourant aux fondements théoriques explicatifs de la coopération et de l'innovation des entreprises. Cinq hypothèses sont ainsi proposées sur la base des développements théoriques. Pour la partie empirique, nous recourons à la modélisation par équations structurelles sous l'approche PLS (*Partial Least Squares*) pour tester les hypothèses auprès d'un échantillon multisectoriel de 73 PME appartenant à six clusters. Nous terminons par la discussion des résultats et la proposition de quelques pistes de recherche.

Revue de littérature et développement des hypothèses

La reconnaissance de l'importance des PME dans le paysage économique mondial a suscité un intérêt académique grandissant pour ce phénomène de « *small is beautiful* ». Toutefois, dans un environnement devenu extrêmement dynamique et imprévisible, elles sont confrontées au défi de l'innovation comme moteur clé de leur avantage compétitif (O'Regan *et al.*, 2006). Ce défi est mis à mal par l'insuffisance en termes de ressources financières (Levratto, 2009), humaines et technologiques (Bianchi *et al.*, 2010) qui marque les PME et complique leurs possibilités de supporter le processus d'innovation. Le besoin d'accéder aux ressources nécessaires laisse suggérer la pertinence de développer des relations avec les acteurs externes pour parfaire le processus d'innovation.

L'ouverture du processus d'innovation

L'origine étymologique du terme innovation vient du latin « *innovare* » ou « *innovatio* » qui signifie le changement ou le renouvellement. Le concept d'innovation peut alors être interprété comme l'action de modifier l'existant (produit, services, procédé, concept, etc.) ou d'introduire quelque chose de nouveau. Schumpeter (1935) considère l'innovation comme la force motrice de la dynamique économique qui crée le changement. De nouveaux produits et méthodes remplacent ceux qui deviennent obsolètes dans un processus qu'il a baptisé « *la tempête perpétuelle de la destruction créatrice* ».

Dans la présente recherche Nous avons fait le choix d'une performance d'innovation associée aux deux dimensions produits et procédés (Gloet, Terziovski, 2004 ; Gök, Peker, 2017 ; Prajogo *et al.*, 2007) vu que cette typologie de l'innovation selon sa nature est d'usage courant chez les chercheurs (Lee *et al.*, 2015 ; Terziovski, 2010). La typologie incrémentale et radicale de l'innovation qui considère la nouveauté ou non de l'innovation pour la firme ou pour l'industrie donne des mesures dépendantes du contexte qui peuvent donner suite à des biais de subjectivité dans l'interprétation (Tomlinson, Fai, 2013).

La littérature récente sur l'innovation s'est développée dans une vision beaucoup plus interactive et ouverte. Cette réorientation ouvre la voie à une dynamique relationnelle d'interactions, d'échanges et de coopérations entre les entreprises, les centres de recherche, les universités, et autres acteurs impliqués dans le processus de l'innovation.

La conception et les pratiques de gestion de l'innovation adoptées par les entreprises ont montré une évolution fondamentale durant les dernières décennies (Barbaroux, Atour, 2016). Aujourd'hui, on suppose qu'il est malaisé pour une entreprise d'innover seule (Preissl, Solimene, 2003). Dans ce sens, Landry *et al.* (2002) stipulent que l'innovation repose sur l'interaction d'une multitude d'acteurs plutôt que sur un processus linéaire de phases successives et isolées à tel point que l'importance des relations de coopération inter-organisationnelle pour l'innovation est devenue une évidence (Pai *et al.*, 2012).

Chesbrough (2003) proposa par ailleurs une nouvelle tendance de l'innovation ouverte qui met en exergue l'ouverture du processus d'innovation. L'idée véhiculée par Chesbrough est que l'entreprise ne peut plus se contenter de l'innovation comme processus interne dans un monde où les changements technologiques sont incessants, les connaissances distribuées et le cycle de vie des innovations limité. Pour réussir une stratégie efficace et efficiente de l'innovation, l'entreprise fait appel à des coopérations avec une large gamme d'acteurs afin d'accéder entre autres aux ressources manquantes, aux compétences complémentaires et aux technologies récentes.

Coopérations interorganisationnelles et innovation

Définition de la coopération

Généralement, la coopération est citée comme « *un processus par lequel des individus, groupes et organisations travaillent ensemble, interagissent et établissent des relations pour des gains et bénéfices mutuels* » (Smith *et al.*, 1995, p. 10). Les coopérations inter-organisationnelles permettent de mutualiser les ressources difficiles à s'octroyer dans l'intérêt d'obtenir des bénéfices nets que

chaque partenaire ne peut pas garantir en œuvrant de façon indépendante (Pellegrin-Boucher, Fenneteau, 2007).

Pour Barthélemy, Fulconis et Mothe (2001) : « *La coopération interorganisationnelle est un accord formel ou informel, établi dans une perspective de durée, impliquant une interaction entre deux ou plusieurs organisations indépendantes qui combinent ou mettent en commun des actifs et des ressources dans un but d'efficience ou d'efficacité* ».

Cette définition stipule l'existence de deux types de relations coopératives : formelles et informelles. La coopération informelle implique des arrangements adaptables dans lesquels les normes comportementales plutôt que les obligations contractuelles déterminent les contributions des parties (Smith *et al.*, 1995). Toutefois, la coopération peut aussi être caractérisée par des obligations contractuelles et des structures formelles de contrôle.

Dans cette recherche, et en accord avec les définitions citées ci-dessus, nous qualifions de coopération interorganisationnelle la présence de relations intentionnelles entre des organisations indépendantes (entreprises publiques ou privées, institutions de recherches, universités, etc.) qui mettent en commun des ressources et des actions pour l'accomplissement des buts partagés.

Dans ce qui va suivre nous considérons deux formes de coopérations : inter-entreprises et industrie-sciences. Quoique le deuxième type de coopération est un canal de transfert technologique et un puissant moteur de l'innovation, il est obstrué plus que le premier par différentes barrières à la coopération liées à de multiples distances qui séparent les deux sphères, à savoir la distance institutionnelle, cognitive et sociale (Boschma, 2005).

Dans le contexte marocain, la coopération entre les industriels et les entités de la science est particulièrement faible (Ben Slimane, Ramadan, 2017) d'où cette distinction entre les deux formes de coopération pour mieux identifier l'effet des clusters sur chaque forme de coopération.

Coopération inter-entreprises et innovation

Lorsque les entreprises manquent de ressources nécessaires pour innover, elles sont amenées à développer des relations de coopération avec des partenaires externes. La coopération inter-entreprises est réputée jouer un rôle clé dans la promotion de l'innovation des entreprises en complétant leurs ressources internes (Nieto, Santamaría, 2007). Elle se réfère à la coopération avec les clients, les fournisseurs et les concurrents (Zeng *et al.*, 2010).

L'implication des clients dans le processus d'innovation a depuis longtemps été affirmée comme source de plusieurs idées, de prototypes et de designs. Ce type de coopération atténue le risque lié à l'adoption de l'innovation par le

marché, en facilitant l'accès à l'information sur les nouveaux besoins (Le Roy *et al.*, 2013). Plus encore, les entreprises qui coopèrent avec leurs clients peuvent développer de nouvelles compétences requises pour une meilleure réactivité au marché, facilitant les innovations de procédés (Belderbos *et al.*, 2015).

Les fournisseurs sont aussi reconnus comme des sources clés d'information et d'innovation (von Hippel, 1988). La coopération avec les fournisseurs est souvent liée à la tendance à se concentrer sur ses compétences clés via l'externalisation. Elle permet de :

- Garantir l'amélioration de la qualité des inputs, d'accumuler des ressources et des compétences valorisables, spécifiques, difficiles à imiter et qui sont échangées entre l'entreprise et ses fournisseurs (Belderbos *et al.*, 2004).
- Contribuer à l'innovation à travers l'amélioration des connaissances de l'entreprise concernant les nouvelles technologies réductrices des coûts (Belderbos *et al.*, 2015).
- Contribuer à la réduction des risques et des délais de développement des nouveaux produits (Nieto, Santamaría, 2007).

Ces avantages en information, connaissances et nouvelles idées affectent la capacité des entreprises à introduire de nouvelles innovations (Laursen *et al.*, 2012), tout en optimisant les coûts et les délais de leurs développements. Ce qui nous renvoie vers une performance d'innovation en termes d'efficacité et d'efficience que nous adoptons dans la présente recherche. Rappelons que la performance se définit généralement en termes d'efficience qui désigne le rapport entre les résultats dégagés et les ressources mises en œuvre pour les atteindre et l'efficacité qui se rapporte au degré d'atteinte des objectifs souhaités.

La coopération avec les rivaux, conceptualisée par la coopération, combine un comportement paradoxal à la fois coopératif et concurrentiel. Ce type de coopération s'accompagne du risque de diffusion de technologies aux rivaux et de perte de contrôle du processus d'innovation (Tomlinson, Fai, 2013). D'après Staber (2007), les fortes rivalités dans les clusters créent de la défiance qui empêche tout échange de connaissance. Le Roy *et al.* (2013) affirme également que les concurrents situés dans une même zone géographique et qui ont un long passé de rivalité peuvent difficilement coopérer. D'où notre choix de ne pas considérer la coopération avec les concurrents dans la présente recherche.

Coopération industrie-sciences et innovation

La coopération industrie-sciences représente les relations liant les entreprises avec les universités, les centres de recherche, les laboratoires et les organismes de formation. Elle se réfère selon Mention (2011, p. 46) à la coopération avec les entités qui peuvent fournir aux entreprises : de la recherche fondamentale ou appliquée, les connaissances scientifiques et la formation. Son rôle est largement reconnu comme moyen d'accès aux nouvelles connaissances scientifiques et technologiques. Elle permet par ailleurs de partager les coûts et les risques liés aux projets de recherche et développement (Lasagni, 2012).

Les recherches empiriques supportent l'effet positif de cette forme de coopération sur l'innovation. Aschoff et Schmidt (2008) soulignent que la coopération avec les universités impacte positivement l'introduction de nouveaux produits sur les marchés. Nieto et Santamaría (2007) ont prouvé dans le cas des PME espagnoles que la coopération avec les organisations de recherche permet de parvenir à un haut niveau de nouveauté dans l'innovation produit. De même, Lasagni (2012) confirme l'importance de la coopération avec les laboratoires de R&D et les institutions de recherche dans le développement des nouveaux produits. Les résultats de Mention (2011) montrent également que les entreprises qui intègrent les informations provenant des coopérations avec le monde de la science dans leur processus d'innovation ont plus de chance d'introduire de nouveaux produits ou services sur le marché.

La promotion des clusters industriels au Maroc vise, entre autres, à considérer la composante territoriale pour assurer le rapprochement et le maillage des unités de recherche et de l'industrie à des fins d'innovation. Nous discuterons dans ce qui va suivre le lien entre l'appartenance à un cluster et la performance positive en innovation sous la condition d'une dynamique de coopérations inter-entreprises et industrie-sciences.

Clusters industriels et innovation

Le cluster compétitif de Porter

L'engouement pour les clusters ne signifie pas que c'est une « découverte de rupture » (Vicente, 2016) ; ce concept trouve ses origines dans les écrits de Marshall (1990) qui a analysé les vertus de l'organisation de l'industrie en district. L'élément fondateur de son analyse repose sur une comparaison de l'efficacité de la division du travail au sein de la grande entreprise et au sein d'un regroupement localisé des petites et moyennes entreprises spécialisées qu'il nomme district industriel. Cependant, le modèle du cluster porterien reste le plus popularisé au niveau des politiques d'initiation des clusters

(Hamdouch, 2008). En effet, il a été adopté comme outil de développement par l'OCDE, l'Union Européenne, les agences de développement régional et les gouvernements partout dans le monde (Hamdouch, 2008 ; Vicente, 2016).

Comme le souligne Porter, le cluster est « *Un groupe géographiquement proche d'entreprises liées entre elles et d'institutions associées relevant d'un domaine particulier, entre lesquelles existent des éléments communs et des complémentarités* » (Porter, 2004, p. 207).

Dans son analyse, Porter stipule que les clusters sont importants pour la compétitivité régionale et nationale parce qu'ils jouent un rôle vital dans le renforcement des capacités d'innovation des entreprises. Dans son article *Clusters and The New Economics of Competition*, Porter (1998) explique en détail les mécanismes qui permettent aux entreprises d'être plus performantes en innovation. Selon l'auteur, les firmes clustérisées bénéficient d'une concentration d'entités génératrices d'informations spécialisées, d'industries connexes et d'entreprises qui ont dans leurs actifs des connaissances et des relations clients. Les interactions avec ces acteurs leur offrent l'opportunité de mieux percevoir les nouveaux besoins des clients et d'être constamment informées à propos des nouvelles technologies et de nouveaux services. Par contraste, les entreprises isolées auront difficilement accès à ces informations.

En plus de ces opportunités d'innovation, une entreprise membre du cluster peut s'approvisionner rapidement de composantes, services et d'autres éléments indispensables pour implémenter une innovation. Plus encore, les fournisseurs locaux et les autres partenaires (*e.g.*, universités et centres de recherches) peuvent être alliés étroitement aux processus d'innovation, permettant ainsi de répondre correctement aux besoins de l'entreprise et des clients. Cette complémentarité est facilement accomplie et coordonnée entre les partenaires du cluster grâce au rôle joué par les structures de gouvernance. Ces dernières, à travers des équipes d'animation, organisent des activités de mise en réseau, susceptibles de stimuler les dynamiques relationnelles qui seraient favorables aux PME déficitaires en ressources et en capacités d'interaction (Bocquet, Brion, Mothe, 2013).

Coopération et innovation dans les clusters industriels

Les clusters font leur spécificité par la co-localisation d'une multitude d'acteurs proches géographiquement, ce qui permet de considérer l'approche par la proximité comme clef d'entrée pour appréhender l'analyse de la coordination des acteurs dans un cluster et l'explication de la performance de ses entreprises. Malgré la globalisation des marchés, l'évolution des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui permettent de s'approvisionner en capital, biens et services en un seul clic, la concentration

de l'activité économique domine (Porter, 2008). Particulièrement, l'activité d'innovation tend à se localiser dans l'espace (Bouba-Olga, Grossetti, 2007) et la proximité est considérée comme un facteur important de la performance des organisations².

Le cœur de l'argumentation tient au fait que plus les organisations sont proches géographiquement, plus elles bénéficient d'externalités intervenant dans le calcul des coûts économiques. En outre, la proximité géographique engendre des effets sur les réseaux et sur la force des liens sociaux (Loilier, 2010). En effet, la proximité physique facilite les face-à-face fréquents qui influent sur l'accumulation du capital social des acteurs et rendent plus aisé le développement des coopérations inter-firmes et d'importants échanges d'informations concernant les technologiques et les opportunités commerciales (Felzensztein *et al.*, 2010). Les effets de la proximité géographique cités ci-dessus peuvent ne pas être activés, voire mobilisés. Deux entreprises, ou une entreprise et un partenaire du monde de la science, peuvent être en situation de proximité géographique sans pour autant entrer en interaction ou nouer des relations de coopération. Rallet et Torre (2004) proposent une autre forme de proximité d'essence relationnelle dite « organisée » pour activer les vertus de la proximité géographique qu'ils définissent par « *la capacité qu'offre une organisation de faire interagir ses membres* » (p. 27).

En plus de la proximité géographique qui caractérise les clusters marocains qui font l'objet de cette recherche, les membres bénéficient aussi de potentiel mobilisable de proximité organisée. On en cite l'appartenance à un même réseau auquel l'adhésion est assujettie au paiement d'une cotisation annuelle. L'existence d'institutions d'accompagnement et de coordination permet par ailleurs de créer une proximité relationnelle et cognitive entre des acteurs hétérogènes (Bocquet *et al.*, 2013). À noter que les clusters promus au Maroc et labellisés par le ministère de l'industrie sont dotés d'une structure de gouvernance formelle comme moyen d'adaptation aux nouvelles formes de compétitivités exigées par la mondialisation (Chabault, 2010). Cette dernière assure des activités de mise en réseau, de pilotage de projets, de formation et d'information. La participation active de l'entreprise dans ces activités est signe de sa forte implication dans le cluster.

Puisque cette forme organisationnelle renferme des bassins de ressources physiques et immatériels qui peuvent jouer un rôle important de création de valeur et d'avantages compétitifs, nous exploitons également le pouvoir explicatif de la théorie des ressources (RBV) étendue aux clusters industriels. À travers les lentilles de la RBV, le cluster est une collection de ressources

2. Voir le numéro spécial de la *Revue française de gestion* sur les économies de proximités (RFG, 2011)

qui incitent les entreprises membres à prendre des décisions stratégiques de coopérations avec les industriels et le monde de la science. Ces relations coopératives sont en mesure de leur permettre de joindre différentes ressources et compétences complémentaires, qui, plus elles sont différenciées plus elles peuvent favoriser des innovations (Tomlinson, Fai, 2016).

Parmi les autres caractéristiques qui définissent les clusters dans la littérature, on retrouve l'existence de certains éléments qui forment le capital social. En effet, le cluster vu comme une construction sociale ancrée dans une localisation géographique (Porter, 2008) se caractérise par une vision partagée. Ce concept signifie l'alignement des perceptions des membres du cluster et leur volonté et capacité à identifier et partager les mêmes objectifs (Aragón *et al.*, 2014). Ce critère, selon les mêmes auteurs, est important pour motiver les acteurs à coopérer. D'après Zheng (2010), la vision partagée est associée positivement à la performance d'innovation. La culture Commune qui fait aussi partie des caractéristiques immatérielles des clusters (Niu *et al.*, 2012), permet de mieux disséminer l'information et les connaissances pertinentes permettant d'innover avec efficience et efficacité.

Au regard de ces développements théoriques nous avançons les hypothèses suivantes :

H1. L'implication des PME dans un cluster industriel influence positivement leur performance d'innovation.

H2a. L'implication des PME dans un cluster industriel impacte positivement les coopérations inter-entreprises.

H2b. L'implication des PME dans un cluster industriel impacte positivement les coopérations industrie-sciences.

H3a. Les coopérations inter-entreprises ont un effet positif sur la performance d'innovation des PME.

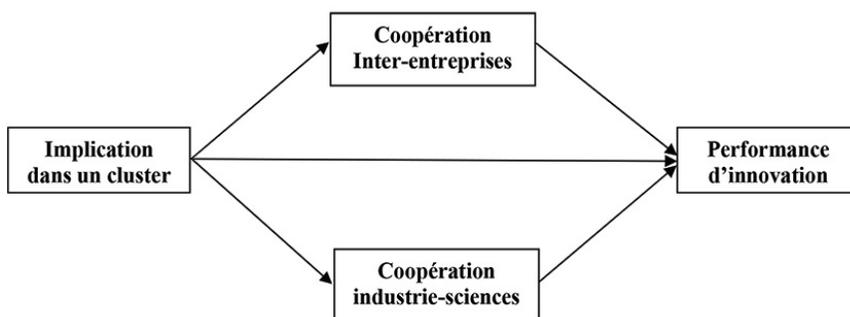
H3b. Les coopérations industrie-sciences ont un effet positif sur la performance d'innovation des PME.

À partir des développements précédents, l'implication des PME dans un cluster industriel influence positivement le niveau des coopérations inter-entreprises et industrie-sciences. En outre, ces deux arrangements coopératifs permettent à leur tour d'améliorer le niveau de la performance d'innovation. Par conséquent, nous prévoyons qu'il est très probable que les deux relations de coopération offrent plus de possibilités pour induire une meilleure performance d'innovation des PME impliquées dans un cluster. Formellement, nous proposons l'hypothèse suivante :

H4. La relation entre l'implication des PME dans un cluster industriel et leur performance d'innovation est médiatisée simultanément par les coopérations inter-entreprises et industrie-sciences.

Le modèle résultant des relations hypothétiques qui explique le passage d'une implication dans un cluster industriel vers une performance d'innovation est présenté dans la figure 1.

Figure 1 - Modèle théorique



Méthodologie de recherche

Collecte des données

Nous avons conduit une recherche quantitative entre janvier et avril 2018 moyennant un questionnaire destiné aux PME de six clusters marocains labellisés³ par le ministère de l'industrie (Tableau 1).

Tableau 1 - Les clusters sélectionnés

Cluster	Secteur	Date de création
Maroc Numeric Cluster (MNC)	Technologies de l'information et économie numérique	Novembre 2010
Cluster Électronique, Mécatronique et Mécanique du Maroc (CE3M)	Électronique et mécanique	Décembre 2010

3. Des appels à projets sont lancés par le ministère de l'industrie dans le but de sélectionner les projets de clusters les plus prometteurs, après évaluation. Une fois labellisés par le comité technique du Fonds d'Appui aux clusters, ils bénéficient d'un appui financier de l'État dans le cadre d'un contrat programme.

Cluster	Secteur	Date de création
Cluster Marrakech Exclusivity Network For Advanced Research In Art's Living (MENARA)	Agroalimentaire, cosmétique et produits de luxe	Avril 2012
Agadir Haliopôle (AHP)	Valorisation des produits de la mer	Avril 2010
Efficacité Énergétique dans les Matériaux de Construction (EMC)	Éco-construction	Fin 2013
Cluster des Textiles Techniques Marocains (C2TM)	Textile technique	Novembre 2013

Les clusters sélectionnés sont spécialisés chacun dans un domaine d'activité particulier. Cependant, ils partagent certaines similarités. En effet, les relations entre les parties prenantes desdits clusters sont structurées, grâce au rôle d'interface joué par des structures de gouvernances dont le fonctionnement est quasiment pareil. Ces dernières sont formées de l'assemblée générale, du conseil d'administration, du comité exécutif, des commissions thématiques et d'une équipe d'animation composée d'un directeur général et des chargés de mission. En outre, les membres formant ces clusters sont diversifiés : les entreprises, le monde de la recherche et formation et d'autres institutions publiques.

Un questionnaire électronique est envoyé à la totalité des entreprises de chaque cluster, suivi d'un à deux rappels. Les répondants font partie du management supérieur ou intermédiaire. Les listes exhaustives des entreprises membres nous ont été fournies par les structures d'animation, dans certains cas elles sont disponibles sur les sites web dont disposent l'ensemble des clusters. Le nombre de réponses colligées retenues pour l'analyse est de 73 questionnaires. Le taux global de réponse obtenu auprès de l'échantillon utile est de 40.11 %. La distribution des réponses est la suivante : 16 PME appartiennent au cluster AHP, 14 à MENARA, 11 à MNC, 12 à CE3M, 11 à EMC et 9 à C2TM.

Modèle de mesure

Opérationnalisation des variables

Pour assurer le passage des concepts formant notre modèle à leurs captures dans le réel empirique, nous nous basons essentiellement sur les mesures déjà existantes dans la littérature. Les principaux indicateurs qui ont servi à l'opérationnalisation du construit « *implication dans le cluster industriel* » sont développés par Niu (2010) et Niu *et al.* (2008). Nous rajoutons un nouvel

item relatif au rôle relationnel de mise en réseau assuré par les structures de gouvernance dont sont dotés les clusters sélectionnés.

La coopération inter-entreprises est mesurée à travers un éventail d'indicateurs développés par Tomlinson et Jackson (2013). La coopération industrie-sciences se réfère aux relations de coopération entretenues par l'entreprise avec les universités, les centres de recherche, les laboratoires et les organismes de formation.

La performance d'innovation désigne l'aptitude à développer, de manière efficace et efficiente, de nouveaux produits et procédés. Les items adoptés sont issus d'indicateurs les plus fréquents pour mesurer ce construit (Gök, Peker, 2017 ; Oke *et al.*, 2012). Conséquemment, une analyse factorielle exploratoire est menée, en utilisant le logiciel SPSS, pour vérifier la fiabilité et la validité des construits (Tableau 2). Pour toutes les mesures, les répondants sont sollicités de répondre aux questions en indiquant le degré auquel les énoncés caractérisent leurs entreprises en utilisant cinq points de l'échelle de Likert allant de très faible à très élevé.

Tableau 2 - Résultats de l'analyse factorielle exploratoire

Implication dans un cluster industriel	composante 1	α de Cronbach	Variance expliquée
Proximité géographique	0.709	0.803	50.572
Réseaux relationnels non purement transactionnels	0.657		
Participation aux activités de mise en réseaux organisées par la gouvernance	0.707		
Institutions et infrastructures de support	0.687		
Culture commune	0.709		
Vision partagée	0.791		
Coopération inter-entreprises	composante 1	α de Cronbach	Variance expliquée
Amélioration de la qualité des intrants et du produit final	0.677	0.813	52.094
Nouvelles conceptions de produits/services	0.800		
Marketing et distribution des produits	0.706		
Organisation de la production	0.617		
Modernisation technologique	0.783		
Échange d'informations et d'expériences	0.732		

Coopération industrie-sciences	composante 1	α de Cronbach	Variance expliquée
Degré de coopération avec les universités	0.756	0.684	61.300
Degré de coopération avec les institutions de recherche, centres techniques et laboratoires	0.864		
Degré de coopération avec les organismes de formation	0.721		
Performance d'innovation	composante 1	α de Cronbach	Variance expliquée
Développement de nouveaux produits/services	0.797	0.827	59.250
Augmentation du nombre d'innovations (nouveaux produits/services) durant les trois dernières années	0.804		
Réduction du temps nécessaire entre la conception d'une innovation et son introduction sur le marché	0.780		
Adoption rapide des nouvelles technologies émergentes dans l'industrie	0.694		

L'âge de l'entreprise, la taille et le secteur industriel sont intégrés comme variables de contrôle. Elles peuvent être liées à l'estimation de la performance d'innovation (Oke *et al.*, 2012). La taille est mesurée par le nombre d'employés permanents (*e.g.*, Su, Ahlstrom, Li, Cheng, 2013). Les catégories utilisées pour mesurer la taille sont : <10 ; 10-49 ; 50-200. L'âge est mesuré par le nombre d'années en opération. Pour le type d'industrie, nous avons utilisé cinq catégories correspondant dans l'ordre aux secteurs suivants : agroalimentaire et cosmétique, construction, mécanique, textile et TIC.

Validation du modèle de mesure

Avant d'estimer les relations entre les variables latentes du modèle spécifié, la méthode PLS consiste en premier lieu à valider le modèle de mesure. Une analyse factorielle confirmatoire est ainsi exécutée, en utilisant le logiciel *SmartPLS 3.0*, afin de de s'assurer de la fiabilité des échelles de mesure et de la validité convergente et discriminante des construits qui sont de nature réflexive⁴. Le tableau 3 synthétise les résultats de l'évaluation de la fiabilité et de la validité convergente.

Il ressort du tableau que les valeurs de l'indice *Composite reliability*⁵, attestant de la fiabilité de la cohérence interne des mesures, sont toutes comprises

4. Sachant que lors de l'évaluation du modèle de mesure, il faut distinguer entre les modèles de mesure réflexifs et formatifs du fait qu'ils sont évalués différemment.

5. Cette mesure, qui prend en considération les différents poids (loadings) des indicateurs, est préférée à l'alpha de Cronbach qui est sensible au nombre des items de l'échelle de mesure (Hair *et al.*, 2013, p. 101)

entre 0.7 et 0.9. Ces valeurs sont jugées satisfaisantes d'après Hair Jr, Hult, Ringle, et Sarstedt (2013). La validité convergente est par ailleurs estimée satisfaisante. Elle est mesurée par les contributions factorielles qui sont toutes significatives (>5), et les AVE (variance moyenne extraite) qui dépassent toutes le seuil de 0.5 recommandé dans la littérature.

Tableau 3 - Fiabilité et validité convergente des échelles de mesures

Construit	Item	Fiabilité		Validité Convergente
		Loadings/ Weights	Composite reliability	AVE
Cluster- Implication	Cluster_implication_6	0.663	0.861	0.511
	Cluster_implication_7	0.644		
	Cluster_implication_8	0.752		
	Cluster_implication_10	0.683		
	Cluster_implication_11	0.685		
	Cluster_implication_12	0.845		
Coopération inter-entre- prises	Coop_inter_ent_1	0.716	0.824	0.518
	Coop_inter_ent_2	0.784		
	Coop_inter_ent_4	0.619		
	Coop_inter_ent_6	0.631		
	Coop_inter_ent_7	0.799		
	Coop_inter_ent_8	0.737		
Coopération industrie- sciences	Coop_industrie_sciences_1	0.798	0.865	0.611
	Coop_industrie_sciences_2	0.857		
	Coop_industrie_sciences_3	0.679		
Performance d'innovation	Perf_innov_1	0.820	0.878	0.591
	Perf_innov_2	0.824		
	Perf_innov_3	0.781		
	Perf_innov_4	0.672		
	Perf_innov_5	0.736		
Variables de contrôle				
Taille	Effectif	1.000	1.000	1.000
Âge	Âge	1.000	1.000	1.000
Secteur	Type-industrie	1.000	1.000	1.000

En ce qui concerne la validité discriminante des instruments de mesure mobilisés, elle implique que le construit est unique et capture un phénomène qui n'est pas représenté par les autres construits du modèle. Le critère de Fornell-Larcker représente la méthode la plus prudente d'après Hair *et al.*

(2013). Elle consiste à comparer la racine carrée des valeurs AVE aux corrélations avec les variables latentes. Ceci est corroboré par le fait que la valeur de la racine carrée de la variance moyenne extraite (AVE) de chaque construit est supérieure à ses corrélations avec tout autres construits (Tableau 4). Ces résultats attestent de la validité discriminante de l'ensemble des variables de notre modèle.

Tableau 4 - Corrélation entre les construits et la racine carrée de l'AVE

	AVE	Âge	1	2	3	4	5	6
Âge	1.000	1.000						
Cluster_Implication	0.511	0.266	0.715					
Coop_Industrie_Sciences	0.611	0.196	0.282	0.782				
Coop_Inter_Ent	0.518	-0.020	0.254	0.181	0.720			
Perf_innov	0.591	0.006	0.305	0.608	0.496	0.769		
Taille	1.000	0.631	0.278	0.258	-0.020	0.076	1.000	
Type d'industrie	1.000	-0.212	-0.177	0.223	0.036	0.208	-0.256	1.000

En somme, les critères d'évaluation de la validité convergente et discriminante retenues pour la validation du modèle de mesure sont satisfaisants.

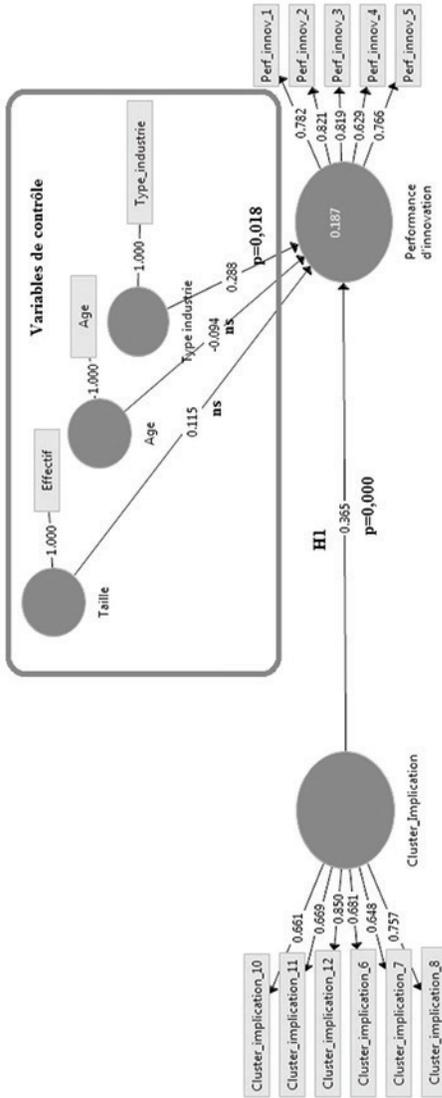
Résultats

Une fois que la validité du modèle de mesure est assurée, nous passons au test du modèle structurel appelé également modèle interne. Il reproduit les relations théoriques entre les variables latentes, que nous allons confronter aux données empiriques du terrain d'étude. Dans cette perspective, nous examinons la validité des hypothèses, en distinguant les relations directes et celles de médiation. Il s'agit d'examiner la significativité des coefficients structurels standardisés entre construits.

La figure 2 illustre la validation de l'hypothèse H1. L'implication des PME dans un cluster industriel impacte positivement et significativement leurs performances d'innovation ($\beta = 0.365$; au seuil de signification de 0 %).

Cet effet est contrôlé par les variables âge, taille et type d'industrie. Seul ce dernier exerce un effet positif sur le niveau de la performance d'innovation ($\beta = 0.288$; $p = 0.018$). Sachant que différents facteurs dans différentes industries peuvent affecter l'adoption des pratiques innovantes et la performance des firmes (Oke *et al.*, 2012).

Figure 2 - Effet de l'implication des PME dans un cluster sur la performance d'innovation



L'intégration des deux formes de coopération inter-entreprises et industrie-sciences comme variables intermédiaires (Figure 3), va nous permettre de saisir leur importance dans l'explication de la performance d'innovation.

Conformément aux attentes théoriques, la forte implication des PME dans le cluster industriel influence positivement et significativement les coopérations inter-entreprises ($\beta = 0.276$; $t = 2.341$; le seuil de signification est de 1.9 %) et pareillement les coopérations industrie-sciences ($\beta = 0.281$; $t = 2.363$; le seuil de signification est de 1.8 %). Ces résultats confirment les sous hypothèses H2a et H2b.

Les résultats montrent également que la performance d'innovation est associée positivement aux coopérations inter-entreprises ($\beta = 0.381$; $p = 0.000$) et avec plus d'intensité aux coopérations avec le monde de la science ($\beta = 0.509$; $p = 0.000$). Par conséquent, nous pouvons valider pleinement le bien-fondé des sous hypothèses H3a et H3b. À noter que le modèle explique 55 % de la variance du construit endogène principal « *la performance d'innovation* ».

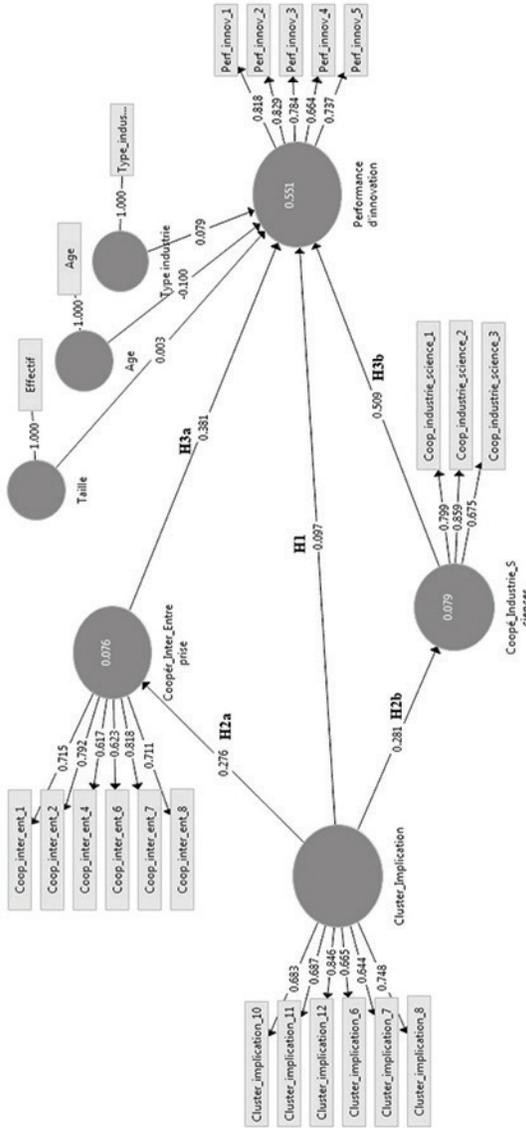
En ce qui est du test de l'effet médiateur des coopérations inter-entreprises et industrie-sciences, nous recourons à l'approche de Baron et Kenny (1986) où trois conditions doivent être vérifiées. Les résultats montrent que la relation directe (H1) entre l'implication dans le cluster et la performance d'innovation est significative en l'absence des deux variables médiatrices (première condition). La deuxième condition met en avant que la variable indépendante doit exercer un effet significatif sur les variables médiatrices, ce qui est confirmé précédemment par le biais des hypothèses H2a et H2b. Dans une troisième régression comportant la variable dépendante et les deux médiateurs, ces derniers influencent significativement la performance d'innovation (troisième condition).

Nous remarquons d'après la figure 3, que le lien entre la variable X (implication dans le cluster) et la variable Y (performance d'innovation) précédemment significatif, ne l'est plus après l'intégration des variables médiatrices. Ce lien devient très faiblement significatif ($\beta = 0.097$; au seuil de 16 %) justifiant ainsi, d'après Baron et Kenny (1986), une médiation totale.

Discussion et conclusion

La question posée dans cette recherche concerne l'impact de l'implication des PME dans des clusters industriels sur leur performance d'innovation. Ce postulat est sujet de débat au niveau de la littérature (Duranton, 2011 ; Giuliani, 2005 ; Suire, Vicente, 2015 ; Terstriepe *et al.*, 2012) et les résultats

Figure 3 - Le modèle structurel



empiriques antérieurs qui l'ont testé sont divergents (Kukalis, 2010). Ce manque d'homogénéité des résultats révèle que la relation entre le cluster et la performance d'innovation n'est sans doute pas directe. Dans ce sens, nous décomposons cette relation en effet directs et indirects, en faisant intervenir les deux formes de coopération inter-entreprises et industrie-sciences comme variables médiatrices.

Le premier effet direct, testé dans cette recherche, confirme que les PME impliquées dans les clusters sont performantes en innovation. Ceci vient en corroboration de l'hypothèse-clé de Porter (1998, 2008), qui stipule que les clusters affectent positivement l'innovation des entreprises membres.

Dans la littérature en management, il existe un consensus sur le rôle stratégique des pratiques de coopérations inter-entreprises et industrie-sciences, qui expliqueraient la performance d'innovation des entreprises. Cependant, certains freins à la coopération entravent ce processus pour les PME. Ils sont liés, entre autres, à leurs ressources limitées en information (Vrgovic, Vidicki, Glassman, Walton, 2012), une propension limitée à l'interaction avec les autres entreprises (De Toni, Nassimbeni, 2003), un comportement individualiste et une difficulté à percevoir les opportunités d'innovation (Bocquet *et al.*, 2013). Ce constat nous amène à tester le deuxième effet direct de l'implication dans les clusters industriels sur la dynamique des coopérations inter-organisationnelles. Les résultats de notre étude empirique ont validé ce postulat. Ils montrent que l'implication des PME dans des clusters industriels affecte positivement l'intensité des coopérations inter-entreprises et industrie-sciences, tel que l'indiquent les coefficients de régressions significatifs (respectivement $\beta = 0.276$ avec $t = 2.341$ et $\beta = 0.281$ avec $t = 2.363$). Ce résultat peut être expliqué par les opportunités qu'offre une appartenance au cluster. On peut citer notamment la proximité géographique qui permet de minimiser les coûts économiques liés à la communication externe, et à la recherche des partenaires à la coopération. De surcroît, les structures d'animation jouent le rôle de *gatekeeper* (Le Nadant *et al.*, 2018) en mettant en relation les différents membres sur la base de leurs besoins exprimés. Les opportunités de développer des projets coopératifs peuvent aussi surgir à travers les participations des entreprises aux activités organisées par les structures d'animation (formations, séminaires, événements de rencontre, etc.).

Une autre contribution de cette recherche est liée au test empirique de la pertinence de former des relations de coopérations à des fins d'innovation avec les acteurs externes à l'entreprise dans un pays en développement. Un contexte qui souffre du peu d'études empiriques qui se sont intéressées à cette question (Temel *et al.*, 2013 ; Zeng *et al.*, 2010). Pareillement aux études antérieures (Freel, Harrison, 2006 ; Lasagni, 2012 ; Temel *et al.*, 2013 ; Nieto,

Santamaría, 2010), le cas des PME marocaines confirme l'effet direct et positif des coopérations inter-entreprises et avec le monde de la science sur la performance d'innovation. La prise en compte des deux formes de coopération améliore nettement la variance expliquée de la performance d'innovation qui passe à 55 %.

Le résultat principal de notre recherche consiste en l'identification du rôle médiateur des coopérations inter-entreprises et industrie-sciences. Ces dernières permettent de lever les handicaps à l'innovation des PME. En outre, l'activation de ces deux arrangements coopératifs est stimulée par les clusters qui assurent les conditions requises pour des coopérations efficaces.

Les résultats obtenus nous ont permis de remarquer que l'effet des clusters sur la performance d'innovation devient non significatif ($\beta = 0.097$, au seuil de 16.3 %) en présence des deux variables médiatrices. Cela veut dire que l'effet de l'implication dans le cluster sur la performance d'innovation est médiatisé parfaitement par les deux mécanismes de coopération. Ces dernières sont donc bien plus que des éléments parmi d'autres du contexte des clusters (van Dijk, Sverrisson, 2003). Elles ont une portée stratégique et semblent être un prérequis pour la performance des PME en innovation.

Ce résultat vient également en réponse au rôle controversé de la coopération dans le contexte des clusters discuté dans la littérature (Brenner, 2004), et qui appelle à plus de recherche pour comprendre la place de la coopération dans cette forme organisationnelle.

En somme, la confirmation de la double médiation des relations de coopération inter-entreprises et industrie-sciences met en relief le rôle synergétique des relations de coopération, qui permettent de combler les insuffisances en ressources financières et techniques souvent attribuées aux PME. Les gestionnaires de ces entreprises auraient alors intérêt à rompre l'isolement en s'impliquant davantage dans des clusters, qui rendent aisée la rencontre d'interlocuteurs opportuns pouvant être alliées aux processus d'innovation.

Pour autant, ce travail de recherche n'est pas à l'abri de limites. En particulier, les résultats sont liés à un contexte spécifique et concernent un échantillon restreint, ce qui réduit leur portée généralisatrice. Une autre limite se rapporte au modèle théorique. Il ne prétend pas rendre compte de tous les mécanismes explicatifs d'une performance d'innovation des PME impliquées dans des clusters industriels, ni de tous les facteurs contextuels pouvant influencer la force ou le sens des relations entre les variables dépendantes et indépendantes. L'étude soulève aussi différentes pistes d'amélioration et d'enrichissement. Il serait intéressant à titre d'exemple, d'étudier l'innovation dans une optique collaborative élargie à des connexions avec des clusters nationaux, voire internationaux. Ce qui laisse entrevoir des analyses où

s'imbriquent de nouvelles formes de proximités telles la proximité électronique et la proximité d'opportunité (Le Nadant *et al.*, 2018).

On peut conclure que cette forme d'organisation en cluster offre des opportunités très larges associées à la performance. C'est une boîte à outils que les chercheurs peuvent exploiter sous différents angles pour approcher les formes de coordination les plus susceptibles de créer de la valeur.

RÉFÉRENCES

- ARAGON, C., ARANGUREN, M. J., ITURRIOZ, C., WILSON, J. R. (2014), A Social Capital Approach for Network Policy Learning: The Case of an Established Cluster Initiative, *European Urban and Regional Studies*, 21(2), 128-145.
- ASCHHOFF, B., SCHMIDT, T. (2008), Empirical evidence on the success of R&D cooperation- happy together?. *Review of Industrial Organization*, 33(1), 41-62.
- BARBAROUX, P., ATOUR, A. (2016), Approches interactives de l'innovation et gestion des connaissances. *Innovations*, 1(49), 5-14.
- BARON, R. M., KENNY, D. A. (1986), The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- BARTHÉLEMY, J., FULCONIS, F., MOTHE, C. (2001), Les coopérations inter-organisationnelles: approche théorique et illustrations. In Vuibert-Fnege (Éd.), *Stratégies: Actualité et futurs de la recherche*.
- BELDERBOS, R., CARREE, M., LOKSHIN, B. (2004), Cooperative R&D and firm performance. *Research Policy*, 33(10), 1477-1492.
- BELDERBOS, R., CARREE, M., LOKSHIN, B., SASTRE, J. F. (2015), Inter-temporal patterns of R&D collaboration and innovative performance. *The Journal of Technology Transfer*, 40(1), 123-137.
- BEN SLIMANE, S., RAMADAN, M. (2017), Le système national d'innovation dans les pays du Maghreb : entre failles structurelles et besoin de coordination et de gouvernance appropriées. *Innovations*, 53(2), 105.
- BIANCHI, M., CAMPODALL'ORTO, S., FRATTINI, F., VERCESI, P. (2010), Enabling open innovation in small- and medium-sized enterprises: How to find alternative applications for your technologies. *R and D Management*, 40(4), 414-431.
- BOCQUET, R., BRION, S., MOTHE, C. (2013), Gouvernance et innovation au sein des technopôles. *Revue française de gestion*, 39(232), 101-118.
- BOSCHMA, R. A. (2005), Proximity and innovation: A critical assessment. *Regional Studies*, 39(1), 61-74.
- BOUBA-OLGA, O., GROSSETTI, G. (2007), Pourquoi y a-t-il encore des effets de proximité dans les processus d'innovation? *Document de travail CRIEF-TEIR*, 1-12.
- BRENNER, T. (2004), *Local industrial clusters: existence, emergence and evolution*. Routledge.

- CHABAULT, D. (2010), Gouvernance et trajectoire des pôles de compétitivité. *Management & Avenir*, (6), 130-151.
- CHESBROUGH, H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Cambridge, Massachussets, Harvard Business School Press.
- CRUZ, S. C. S., TEIXEIRA, A. A. C. (2010), The Evolution of the Cluster Literature: Shedding Light on the Regional Studies-Regional Science Debate, *Regional Studies*, 44(9), 1263-1288.
- DE TONI, A., NASSIMBENI, G. (2003), Small and Medium District Enterprises and the New Product Development Challenge, *International Journal of Operations and Production Management*, 23(6), 678-697.
- DURANTON, G. (2011), California Dreamin': The Feeble Case for Cluster Policies, *Review of Economic Analysis*, 3, 3-45.
- FELZENSZTEIN, C., GIMMON, E., CARTER, S. (2010), Geographical Co-Location, Social Networks and Inter-Firm Marketing Co-Operation: The Case of the Salmon Industry, *Long Range Planning*, 43(5-6), 675-690.
- FREEL, M. S., HARRISON, R. T. (2006), Innovation and Cooperation in the Small Firm Sector: Evidence from 'Northern Britain', *Regional Studies*, 40(4), 289-305.
- GIULIANI, E. (2005), Cluster Absorptive Capacity: Why Do Some Clusters Forge Ahead and Others Lag Behind?, *European Urban and Regional Studies*, 12(3), 269-288.
- GLOET, M., TERZIOVSKI, M. (2004), Exploring the Relationship between Knowledge Management Practices and Innovation Performance, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(5), 402-409.
- GÖK, O., PEKER, S. (2017), Understanding the Links among Innovation Performance, Market Performance and Financial Performance, *Review of Managerial Science*, 11(3), 605-631.
- HAIR JR, J. F., HULT, G. T. M., RINGLE, C., SARSTEDT, M. (2013), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Londres, Sage Publications.
- HAMDOUCH, A. (2008), La dynamique d'émergence et de structuration des clusters et réseaux d'innovation : revue critique de la littérature et éléments de problématisation, *XLVe Colloque de l'ASRDLF*, p. 18.
- KARAEV, A., LENNY KOH, S. C., SZAMOSI, L. T. (2007), The Cluster Approach and SME Competitiveness: A Review, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(7), 818-835.
- KUKALIS, S. (2010), Agglomeration Economies and Firm Performance: The Case of Industry Clusters, *Journal of Management*, 36(2), 453-481.
- LANDRY, R., AMARA, N., LAMARI, M. (2002), Does Social Capital Determine Innovation? To What Extent, *Technological Forecasting and Social Change*, 69(7), 681-701.
- LASAGNI, A. (2012), How Can External Relationships Enhance Innovation in SMEs? New Evidence for Europe, *Journal of Small Business Management*, 50(2), 310-339.
- LAURSEN, K., MASCIARELLI, F., PRENCIPE, A. (2012), Regions Matters: How Localized Social Capital Affects Innovation and Exhernal Knowledge Acquisition, *Organization Science*, 23(1), 177-193.

- Le NADANT, A. L., MARINOS, C., KRAUSS, G. (2018), Les espaces de coworking, *Revue française de gestion*, 3, 121-137.
- LE ROY, F., ROBERT, M., LASCH, F. (2013), Coopérer avec ses amis ou avec ses ennemis. Quelle stratégie pour l'innovation produit ?, *Revue française de gestion*, 39(232), 81-100.
- LEE, D. H., DEDAHANOV, A. T., RHEE, J. (2015), Moderating Role of External Networks and Mediating Effect of Innovation Performance on the Relationship between Technology Orientation and Firm Performance, *Asian Journal of Technology Innovation*, 23(3), 321-334.
- LEVRATTO, N. (2009), *Les PME définition, rôle économique et politiques publiques*, Bruxelles, De Boeck.
- LOILIER, T. (2010), Innovation et territoire, *Revue française de gestion*, 1, 15-35.
- MARSHALL, A. (1990), *Principle of Economics*, Londres, Macmillan.
- MENTION, A. L. (2011), Co-Operation and Co-Opetition as Open Innovation Practices in the Service Sector: Which Influence on Innovation Novelty?, *Technovation*, 31(1), 44-53.
- MITCHELL, R., BURGESS, J., WATERHOUSE, J. (2010), Proximity and Knowledge Sharing in Clustered Firms, *International Journal of Globalisation and Small Business*, 4(1), 5-24.
- NIETO, M. J., SANTAMARÍA, L. (2007), The Importance of Diverse Collaborative Networks for the Novelty of Product Innovation, *Technovation*, 27(6-7), 367-377.
- NIETO, M., SANTAMARÍA, L. (2010), Technological Collaboration: Bridging the Innovation Gap between Small and Large Firms, *Journal of Small Business Management*, 48(1), 44-69.
- NIU, K. H. (2010), Industrial Cluster Involvement and Organizational Adaptation: An Empirical Study in International Industrial Clusters, *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 20(5), 395-406.
- NIU, K., MILES, G., LEE, C. (2008), Strategic Development of Network Clusters, *Competitiveness Review*, 18(3), 176-191.
- NIU, KUEI-HSIEN, MILES, G., BACH, S., CHINEN, K. (2012), Trust, Learning and a Firm's Involvement in Industrial Clusters: A Conceptual Framework, *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 22(2), 133-146.
- O'REGAN, N., GHOBADIAN, A., SIMS, M. (2006), Fast Tracking Innovation in Manufacturing SMEs, *Technovation*, 26(2), 251-261.
- OKE, A., WALUMBWA, F. O., MYERS, A. (2012), Innovation Strategy, Human Resource Policy, and Firms' Revenue Growth: The Roles of Environmental Uncertainty and Innovation Performance, *Decision Sciences Institute*, 43(2), 273-302.
- PAI, D. C., TSENG, C. Y., LIOU, C. H. (2012), Collaborative Innovation in Emerging Economies: Case of India and China, *Innovation*, 14(3), 467-476.
- PELLEGRIN-BOUCHER, E., FENNETEAU, H. (2007), Le management de la coopération : Le cas du secteur des ERP, *Revue française de gestion*, 33(176), 111-124.
- PORTER, M. (2004), Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index, in *The Global Competitiveness Report 2004-2005*, World Economic Forum, Geneva.
- PORTER, M. (2008), On Competition (Updated), Boston, *Harvard Business Review*.

- PORTER, M. (1998), Clusters and the New Economics of Competition, *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90.
- PRAJOGO, D. I., LAOSIRIHONGTHONG, T., SOHAL, A., BOON-ITT, S. (2007), Manufacturing Strategies and Innovation Performance in Newly Industrialised Countries, *Industrial Management & Data Systems*, 107(1), 52-68.
- PREISSEL, B., SOLIMENE, L. (2003), *The Dynamics of Clusters and Innovation*, Heidelberg/ New York, Springer-Physica.
- RALLET, A., TORRE, A. (2004), Proximité et localisation, *Économie Rurale*, 280(1), 25-41.
- SCHUMPETER, J. (1935), *Théorie de l'évolution économique*, Paris, Dalloz.
- SMITH, K. G., CARROLL, S. J., ASHFORD, S. J. (1995), Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda, *Academy of Management Journal*, 38(1), 7-23.
- STABER, U. (2007), A Matter of Distrust: Explaining the Persistence of Dysfunctional Beliefs in Regional Clusters, *Growth and Change*, 38(3), 341-363.
- STEINMO, M. (2015), Collaboration for Innovation: A Case Study on How Social Capital Mitigates Collaboration Challenges in University-Industry Research Alliances, *Industry and Innovation*, 22(7), 597-624.
- SU, Z., AHLSTROM, D., LI, J., CHENG, D. (2013), Knowledge Creation Capability, Absorptive Capacity, and Product Innovativeness, *R and D Management*, 43(5), 473-485.
- SUIRE, R., VICENTE, J. (2015), Récents enseignements de la théorie des réseaux en faveur de la politique et du management des clusters, *Revue d'économie industrielle*, 152(4), 91-119.
- TEMEL, S., MENTION, A. L., TORKKELI, M. (2013), The Impact of Cooperation on Firms' Innovation Propensity in Emerging Economies, *Journal of Technology Management and Innovation*, 8(1), 54-64.
- TERSTRIEP, J. LÜTHJE, C. (2012), Do Clusters as Open Innovation Systems Enhance Firm's Innovation Performance?, in *Proceedings of the 19th International Product Development Management Conference*, Manchester, U.K.
- TERZIOVSKI, M. (2010), Innovation Practice and Its Performance Implications in Small and Medium Enterprises (SMEs) in the Manufacturing Sector: A Resource Based View, *Strategic Management Journal*, 31(8), 892-902.
- TOMLINSON, P. R., FAI, F. M. (2013), The Nature of SME Co-Operation and Innovation: A Multi-Scalar and Multi-Dimensional Analysis, *International Journal of Production Economics*, 141(1), 316-326.
- TOMLINSON, P. R., FAI, F. M. (2016), The Impact of Deep Vertical Supply Chain Relationships upon Focal-Firm Innovation Performance, *R and D Management*, 46, January, 277-290.
- TOMLINSON, P. R., JACKSON, I. (2013), Cooperative Ties and the Impact of External Factors upon Innovation in an Industrial District: Some Insights from the North Staffordshire Table and Giftware Sector, *Regional Studies*, 47(4), 580-596.
- UYARRA, E., RAMLOGAN, R. (2012), *Cluster Policy : A Review of the Evidence*, Report of the Compendium of Evidence on the Effectiveness of Innovation Policy Intervention Project Funded by the National Endowment for Science, Technology and the Arts (NESTA), Manchester.

- VAN DIJK, M. P., SVERRISSON, A. (2003), Enterprise Clusters in Developing Countries: Mechanisms of Transition and Stagnation, *Entrepreneurship and Regional Development*, 15(3), 183-206.
- VICENTE, J. (2016), *Économie des clusters*, Paris, La Découverte.
- VON HIPPEL, E. (1988), *The Sources of Innovation*, Oxford University Press.
- VRGOVIC, P., VIDICKI, P., GLASSMAN, B., WALTON, A. (2012), Open Innovation for SMEs in Developing Countries: An Intermediated Communication Network Model for Collaboration beyond Obstacles, *Innovation: Management, Policy and Practice*, 14(3), 290-302.
- ZENG, S. X., XIE, X. M., TAM, C. M. (2010), Relationship between Cooperation Networks and Innovation Performance of SMEs, *Technovation*, 30(3), 181-194.

QUAND LA CAPACITÉ DYNAMIQUE D'UN ÉCOSYSTÈME DEVIENT MOTEUR D'INNOVATION COLLABORATIVE. LA SINGULARITÉ DE L'ÉCOSYSTÈME TEXTILE AU MAROC

La singularité de l'écosystème textile au Maroc

[Nabil El Hilali](#), [Fatiha Naoui-Outini](#), [Gwenaëlle Oruezabala](#)

De Boeck Supérieur | « Innovations »

2020/2 N° 62 | pages 103 à 127

ISSN 1267-4982

ISBN 9782807394193

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-innovations-2020-2-page-103.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Quand la capacité dynamique d'un écosystème devient moteur d'innovation collaborative La singularité de l'écosystème textile au Maroc

Nabil EL HILALI

ESCA Ecole de Management, Casablanca, Maroc
nelhilali@esca.ma

Fatiha NAOUI-OUTINI

La Rochelle Business School - Excelia Group
naouif@excelia-group.com

Gwenaëlle ORUEZABALA

Université de Nantes
Faculté des Langues et Cultures Etrangères (FLCE)
oruezabala-g@univ-nantes.fr

RÉSUMÉ

Un écosystème d'affaires (ESA) permet de fédérer des organisations privées et publiques autour de projets innovants afin de leur conférer un avantage compétitif collectif. Cet article défend l'idée que la création de valeur est non seulement liée à l'innovation produit et *process* de chacun des acteurs, fédérés autour de projets innovants, mais également à l'innovation écosystémique générée. En nous appuyant sur les fondements théoriques des modèles d'affaires et plus particulièrement sur leurs capacités dynamiques, nous nous sommes interrogés sur les facilitateurs et les freins à l'innovation. Une démarche qualitative de *focus group* a été déployée auprès d'un écosystème textile marocain qui a développé des processus organisationnels d'adaptation face à une concurrence mondiale exacerbée. Nos résultats mettent en

évidence le rôle clef d'éléments catalyseurs et relais d'innovation écosystémique et démontrent que les fruits de l'innovation collectivement générée peuvent être valorisés individuellement dans les modèles d'affaires entrepreneuriaux. Une typologie des freins à l'innovation a également été élaborée.

MOTS-CLÉS : Écosystème d'affaires, Capacités dynamiques, Innovation collaborative, PMI textiles au Maroc, *Focus group*.

CODES JEL : L14, O32

ABSTRACT

When the Dynamic Capacity of a Business Ecosystem Become a Trigger to Collaborative Innovation: The Singularity of the Textile Ecosystem in Morocco

This article argues that value creation is not only linked to the product and process innovation of members of a business ecosystem, federated around innovative projects, but also to the ecosystem innovation generated. Based on the theoretical foundations of business models and more specifically on the dynamic capabilities, an analysis was driven on what acts as facilitators and constraints about innovation in this business ecosystem. Through qualitative approach conducted on the Moroccan ecosystem which have developed organizational processes to adapt to global competition in the textile industry. Our findings highlight the strategic role played by the ecosystem as an innovation catalyst and demonstrate that a collectively generated innovation can be valued individually in entrepreneurial business models. In addition, our results frames a typology of constraints regarding innovation.

KEYWORDS: Business Ecosystem, Dynamic Capabilities, Collaborative Innovation, Moroccan Textile Industry SMEs, *Focus Group*.

JEL CODES: L14, O32

L'innovation collaborative n'est pas une idée nouvelle en management. Des principes directeurs pour le recueil et l'interprétation de données sur l'innovation ont depuis longtemps été proposés aux organisations dans le *manuel d'Oslo* (1992, 2005, 2018). L'innovation y est définie selon quatre types : les innovations de produit, de procédé, de commercialisation et d'organisation. Le manuel évoque une « *dynamo de l'innovation* », basée sur une combinaison complexe de facteurs internes et externes qui façonnent la propension à innover de chaque entreprise. La dimension collaborative y est présente, le champ organisationnel impliquant la mise en œuvre de nouvelles méthodes et pratiques de management, sur le lieu de travail ou dans les relations extérieures de l'organisation. Ces pratiques s'inscrivent dès lors dans le paradigme de l'innovation ouverte (*open innovation*) de Chesbrough *et al.* (2003, 2006,

2007). Les auteurs affirment que pour innover les entreprises doivent développer des stratégies de co-conception avec des clients, des fournisseurs, des *consortiums* de recherche, des pôles de compétitivité et autres communautés afin d'élaborer des stratégies de croissance et trouver de nouveaux débouchés pour leurs produits. Ces travaux ont mis en lumière le fait que l'innovation est de moins en moins réalisée en interne, selon un mode de production fermé mais est devenue plus ouverte dans le sens où de nombreux acteurs participent à son élaboration lors des différentes étapes de conception/exploitation et de production/exploitation. L'*open innovation* en tant que processus d'innovation fondé sur le partage et la coopération se construit ainsi par allers-retours entre pratiques industrielles et réflexions théoriques.

Ce qui est plus récent dans les recherches managériales et académiques, c'est l'analyse des modes de management qui visent à stimuler et à favoriser l'émission, la mise en œuvre et la diffusion d'idées nouvelles en vue de créer de la valeur ajoutée pour les organisations. Les dispositifs d'innovation collective font apparaître que tout intervenant peut devenir acteur du processus d'innovation (Denervaud *et al.*, 2010). Demil et Lecocq (2012) reprennent cette idée pour définir l'innovation collaborative comme un ensemble de relations inter-organisationnelles dédiées au développement conjoint de l'innovation. Cette vision suscite cependant de nombreuses interrogations dès lors que le partage et la diffusion des connaissances traversent les frontières tant organisationnelles que nationales. Elle implique en effet d'accepter d'échanger avec diverses entreprises ou institutions, non spécifiquement du même secteur d'activité, et surtout de ne pas en attendre un profit immédiat.

S'inscrivant dans la réflexion sur les formes d'organisation en réseaux inter-organisationnels, les travaux académiques sur les écosystèmes d'affaires (ESA) peuvent de ce fait représenter une clé d'analyse intéressante (Daidj, 2011 ; Mira-Bonnardel *et al.*, 2012). Certains auteurs convergent sur les dimensions qui caractérisent les écosystèmes d'affaires : une grande hétérogénéité des acteurs, un savoir-faire mis en œuvre par plusieurs entreprises, un ou plusieurs leaders au rôle incontournable, un destin commun et une vision partagée par tous les membres de l'écosystème (Gueguen, Passebois-Ducros, 2011 ; Koenig, 2012). En revanche, la question de l'objectif d'innovation en tant que rationalité de l'écosystème donne toujours lieu à débats (Ben Letaifa, Rabeau, 2012 ; Géraudel, Jaouen, 2012), plus particulièrement lorsqu'il s'agit de la recherche de nouveaux marchés ou du développement de nouveaux produits (Olarre-Pascual *et al.*, 2017). L'implication de tous les acteurs de l'écosystème dans le déploiement d'innovation est dès lors importante et le rôle des petites et moyennes entreprises ou industries (PME/PMI) est aujourd'hui reconnu par de nombreux auteurs. Selon Ayerbe (2006), leur

aptitude à innover, en dépit de difficultés d'accès aux différentes ressources nécessaires, provient de caractéristiques organisationnelles telles que leur capacité de réaction à l'environnement, la souplesse des communications internes, la rapidité des prises de décision et, plus généralement, leur dynamique entrepreneuriale. Selon Gay et Szostak (2019), les PME/PMI peuvent même exceller en innovation et surprendre les clients, les concurrents et les partenaires de la chaîne logistique.

En ce sens, l'approche par la notion des capacités dynamiques, définies comme « *l'aptitude d'une entreprise à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes pour répondre rapidement à des environnements changeants* » (Teece et al., 1997, 2007) semble pertinente pour mieux comprendre l'articulation possible des capacités d'innovation des PME/PMI soumises à des enjeux de développement économique dans un environnement incertain (Eisenhardt, Martin, 2000 ; Zollo, Winter, 2002). En effet, si les spécificités de ces entreprises de taille petite ou moyenne sont désormais bien identifiées dans la littérature académique, de nombreuses pistes de recherche demeurent ouvertes en ce qui concerne leurs trajectoires d'innovation.

La question de recherche de cet article est alors : en quoi la capacité dynamique d'un écosystème d'affaires contribue-t-elle au développement de l'innovation en PMI ? L'enjeu théorique de cette question s'appuie sur l'exploration de la relation entre la capacité dynamique d'un pivot et le déclenchement d'innovation(s) dans un contexte spécifique de petites et moyennes entreprises qui, individuellement, ne disposent pas des ressources nécessaires mais qui cependant souhaitent donner satisfaction à des donneurs d'ordres internationaux.

À l'instar du *manuel d'Oslo* et de nombreux auteurs (Ayerbe, 2006 ; Fonrouge, 2008), nous avons adopté une vision délibérément large de l'innovation en la situant dans les divers registres de l'innovation produits, procédés, de commercialisation et d'organisation. Notre approche méthodologique est qualitative, fondée sur une table ronde d'experts, acteurs d'innovation dans leur domaine. Le cas des industries du secteur textile au Maroc a été retenu en raison de la singularité de leur approche, à l'inverse des modalités de création et de gouvernance des écosystèmes d'affaires dans les pays européens. En effet, un « *Cluster des Textiles Techniques Marocains – C2TM* » (<http://c2tm.ma/le-cluster/>) a été constitué en 2013 suite à une réflexion conjointe d'institutions publiques, dont le ministère de l'industrie, et d'industriels du secteur textile afin de maintenir des avantages compétitifs dans ce secteur important du tissu économique marocain. Dans ce contexte, notre *focus group* explique que c'est le pivot du cluster qui se retrouve dans la position de devoir faire le premier pas vers les industriels sous peine de ne recevoir que

peu de sollicitations. En effet, dans les économies développées, la sollicitation est à l'initiative des industriels qui ont aisément recours aux clusters étant donné le niveau supérieur de confiance dans les organismes institutionnels. À l'inverse, dans les économies en émergence et/ou dans les démocraties en consolidation, les discours et les institutions étatiques suscitent beaucoup de méfiance, ce qui pousse les clusters à être dans une logique proactive.

La première partie de l'article s'articule autour de la notion d'écosystème et de la logique d'innovation qu'il convient de mettre en perspective avec l'approche par les capacités dynamiques afin d'approfondir la compréhension des freins et des leviers d'innovation en contexte de PME/PMI. Dans la seconde partie, après la présentation de notre démarche méthodologique essentiellement basée sur une table ronde d'experts, nous présentons nos résultats. Nous identifions la persistance de freins au travers des difficultés récurrentes rencontrées par les PME marocaines pour innover. Néanmoins, nous évoquons l'apport de la capacité dynamique innovante du pivot de l'écosystème à l'ensemble du secteur textile. Dans la troisième partie, nous discutons de l'intérêt d'un pivot au sein d'un écosystème d'affaires et nous contribuons à la discussion sur la place de l'innovation au sein d'un écosystème.

Cadres théorique et conceptuel de l'étude

L'écosystème, une forme d'organisation en réseau tournée vers l'innovation

Le paradigme de l'innovation ouverte s'étant imposé comme une réponse stratégique en contexte d'environnements incertains qui peuvent se révéler sources d'opportunités (Silberzahn, 2017 ; Bogers *et al.*, 2018), les défis majeurs pour les entreprises consistent à savoir s'organiser pour appréhender et tirer parti de ces environnements. De nombreux chercheurs s'accordent sur le fait que la mobilisation de ressources et de relations de proximité sur un territoire permet de créer les conditions de réussite de projets entrepreneuriaux individuels. Plusieurs formes d'organisation en réseau ont été mises en œuvre et analysées : districts, clusters, pôles de compétitivité, écosystèmes d'affaires, etc. (Daidj, 2011 ; Benedittis *et al.*, 2018 ; Cohendet, Meouachi, 2018).

Parmi la diversité des définitions du concept de cluster, certaines caractéristiques ont été reconnues comme récurrentes. Pour de nombreux chercheurs, les clusters sont des regroupements d'entreprises et d'institutions diverses (collectivités territoriales, organisations professionnelles, universités, etc.) localisées dans une région spécifique et dans un secteur donné. Les

entreprises membres peuvent avoir des activités similaires et/ou produire des biens complémentaires, peuvent partager un même domaine de compétences et établissent entre elles des relations horizontales et verticales de différente nature (sous-traitance par exemple). Les entreprises s'organisent autour d'une structure de gouvernance autonome et le soutien à l'innovation s'effectue au travers du développement de synergies entre milieux scientifiques et industriels. Dans les clusters « à la française », les pratiques institutionnelles d'innovation jouent alors un rôle stratégique via des actions de communication et de lobbying et la mise en place de règles et de modalités de régulation (Berthinier-Poncet, 2013). La concentration géographique de tous les membres du cluster permet de créer des externalités positives (Daidj, 2011) : un cluster répond ainsi à une logique économique de développement territorial alors que la logique des écosystèmes d'affaires est managériale pour un développement de l'entrepreneuriat (Oruezabala, 2017).

Dans un écosystème d'affaires, une entreprise peut être considérée, non pas comme une entité appartenant à un seul secteur d'activité, mais comme un élément d'un regroupement interconnecté et interactif, où les membres partagent leurs compétences et savoir-faire afin de proposer de nouveaux produits répondant aux besoins de clients et de co-évoluer ensemble dans une perspective d'innovation (Moore, 1993). Cette vision systémique des approches entrepreneuriales permet ainsi d'appréhender sous un angle particulier l'élaboration des stratégies d'entreprises. Pour certains, il s'agit de gérer des actifs que les entreprises ne possèdent pas (Iansiti, Levien, 2004a). Pour d'autres, la stratégie évolue entre intention délibérée et actions « chemin faisant » (Mira-Bonnardel *et al.*, 2012). De nombreux auteurs convergent néanmoins sur l'idée que la stratégie dans un écosystème doit permettre de délivrer une proposition de valeur différenciée afin de satisfaire non seulement le consommateur final, mais également tous les partenaires mobilisés (Adner, 2010 ; Ben Letaifa, Rabeau, 2012). Les questions de la gouvernance et de la finalité des écosystèmes d'affaires sont dès lors posées. Selon Moore (1996, 2006), le chef de file de l'écosystème est au centre des réflexions et le moteur des orientations stratégiques. Il y a donc une distinction faite entre noyau et périphérie. Pour Iansiti et Levien (2004a), en revanche, il faut envisager la présence de plusieurs acteurs avec des rôles majeurs. Koenig (2012) quant à lui propose de qualifier l'ESA comme un agencement modulaire avec une communauté de destin. La constitution d'un écosystème entrepreneurial local peut alors être considérée comme la clef du succès de projets entrepreneuriaux individuels (Asselineau *et al.*, 2014 ; Cohendet, Mehouchi, 2018). Pour les managers, il s'agit de mobiliser des ressources et des relations de proximité, les plus faciles d'accès, et pour les pouvoirs publics, il s'agit d'accompagner les initiatives locales et de créer les conditions de leur réussite.

Ceci étant, l'innovation collective qui peut en résulter ne fait pas toujours consensus dans la mesure où elle ne se situe pas dans une dimension dyadique entre une entreprise et des partenaires d'innovation selon Allen R. (1983). Cousine de l'innovation ouverte, selon Demil et Lecoq (2012) et Ketchen *et al.* (2007), l'innovation collective peut se définir comme la création d'innovation au-delà des frontières des entreprises grâce au partage d'idées, de connaissances, de compétences et d'opportunités. À la différence de l'innovation ouverte qui s'opère dans un contexte industriel, spatial et juridique particulier et répond très souvent à un besoin de décloisonnement des pratiques, l'innovation collective doit donc s'envisager de façon plus systématique, comme une démarche multi-niveaux qui cherche à repérer et à animer les acteurs clés pour constituer un réseau d'innovation performant (Suire *et al.*, 2018). Dans le même sens, les travaux de Lauritzen et Karafyllia (2019) et de Naoui-Outini et Siau (2018) apportent une perspective novatrice, en suggérant aux entreprises de tirer parti du paradoxe des collaborations en innovation ouverte par la combinaison de pratiques basées sur la différenciation et sur l'intégration. Les écosystèmes d'innovation (ESI) insistent donc sur le renforcement de la croissance grâce aux interactions des acteurs, les échanges collaboratifs permettant de combiner des offres produits individuelles pour proposer une solution cohérente pour les clients (Adner, 2006). Un écosystème d'innovation est ainsi spécifique dans la mesure où la co-création est primordiale pour créer une valeur partagée, bénéfique pour toutes les parties prenantes (Benedittis *et al.*, 2018). L'innovation peut alors être vue comme la prédisposition de s'engager dans la créativité et l'expérimentation par l'introduction de nouveaux produits (Martin, Javalgi, 2016) et de fait comme une des matérialisations tangibles de la créativité (Fillis, Rentschler, 2010). Pour les entreprises qui opèrent à l'international et qui font souvent face à des environnements incertains, les écosystèmes d'innovation peuvent dès lors représenter des leviers de développement qui permettent de mettre en marché de nouveaux produits (Olarde-Pascual *et al.*, 2017).

La notion de capacité dynamique d'innovation, matérialisation de la créativité des ESI

Une capacité dynamique est identifiée dans la littérature comme l'aptitude d'une organisation à reconfigurer des compétences internes et externes pour répondre à des environnements changeants (Teece *et al.*, 1997), ce qui démontre que cette aptitude joue un rôle prépondérant dans le renforcement des compétences organisationnelles (Altintas, 2015). Certains auteurs vont même jusqu'à qualifier cette aptitude de « *méta-capacité* » (Altintas, 2012 ; Labrousche, 2014). Plusieurs modèles ont donc été proposés pour expliquer

le déploiement de capacités dynamiques. Cependant, le modèle de Teece *et al.* (2007) reste le plus complet car les auteurs s'intéressent non seulement aux phases de modifications des ressources et des compétences mais ils analysent également les phases amont qui déclenchent les modifications, notamment l'identification d'opportunités et la saisie de ces opportunités (Hdidou, Abbad, 2018).

La notion plus spécifique de capacité dynamique d'innovation fait référence à la créativité, en tant que comportement proactif, dans le but d'obtenir et d'exploiter une innovation. Les entreprises ont désormais pris conscience du rôle joué par la créativité dans la relance économique d'un pays, notamment via une ré-industrialisation de certains secteurs d'activité, d'autant plus lorsqu'elle est couplée avec l'élaboration de nouveaux modèles d'affaires (Burger-Helmchen, 2013 ; Lerch *et al.*, 2015). Il ressort de ces travaux que des capacités dynamiques d'innovation peuvent être sources de dynamique organisationnelle, au niveau de chaque entité d'abord et ensuite à un niveau plus intégré de secteur d'activité, voire national. Néanmoins, il faut parfois la présence ou l'intervention de « catalyseurs » d'innovation pour provoquer des réactions (Benoit-Cervantes, 2016). L'auteur affirme que chaque type d'acteur d'un réseau d'innovation a une mission spécifique de relais. Parmi ces acteurs, les catalyseurs stimulent la génération d'idées et sont garants de la maturation des innovations en organisant les conditions de leur réussite.

Il convient toutefois de souligner que les PMI rencontrent des difficultés à mener de front la gestion quotidienne de leurs activités et les projets d'adaptation aux changements via l'exploration de nouveaux marchés et/ou le développement de nouveaux produits. Et rares sont les travaux académiques qui analysent, à l'inverse de ce qui vient d'être présenté ci-dessus, comment une capacité dynamique focalisée sur l'innovation pourrait se révéler un catalyseur important pour le développement de compétences organisationnelles d'acteurs en réseau. C'est à ce manque de travaux dans la littérature que cet article ambitionne de répondre.

Modèle conceptuel de l'étude

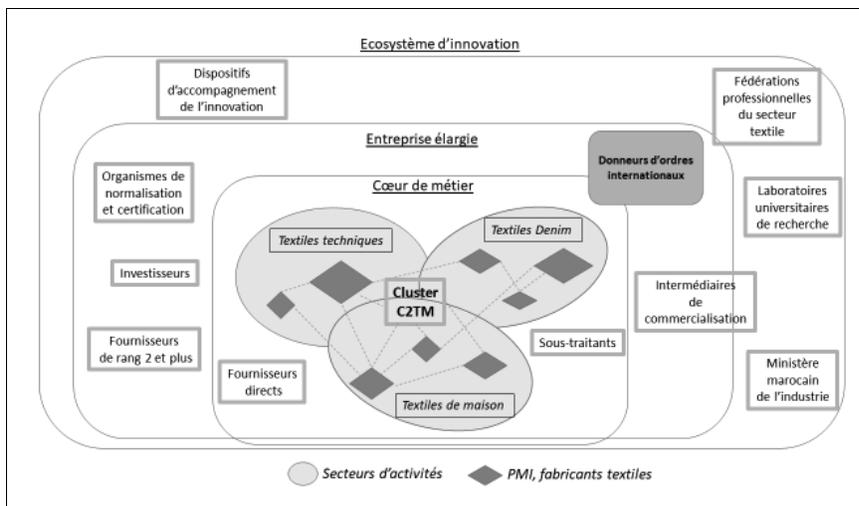
Notre réflexion sur le secteur textile au Maroc vise à une meilleure compréhension des stratégies d'innovation collective entre différents acteurs en interaction afin de contribuer à des objectifs de croissance sur leurs marchés respectifs. En raison des caractéristiques développées précédemment dans la littérature, nous qualifions cette forme d'organisation en réseau d'écosystème et non pas de cluster, même si l'organisme pivot se dénomme lui-même « *Cluster des Textiles Techniques Marocains* ». En effet, les frontières de cet

écosystème ne se limitent pas à un territoire fermé, les entreprises fabricantes étant certes au Maroc mais les donneurs d'ordres et autres investisseurs se situant à l'étranger. Les interactions entre acteurs reflètent une forte volonté d'innovation et les modalités d'échanges ne sont pas régulées par le pivot comme dans un cluster industriel mais plutôt accompagnées par ce pivot dans une recherche conjointe d'innovation collective.

Comme souligné par plusieurs auteurs, il n'est pas aisé de faire émerger de la littérature une représentation unique des écosystèmes d'affaires en fonction du point d'analyse retenu -les entreprises ou les activités- et de la nature de la structure collaborative -communauté ou réseau- (Gueguen, Passebois-Ducros, 2011). Nous avons choisi de retenir la vision d'un écosystème d'affaires se focalisant sur des activités plutôt que sur des entreprises puisque nous nous focalisons sur le secteur textile. La schématisation de notre modèle conceptuel est issue des travaux de Moore (1996) repris par Ben Letaïfa et Rabeau (2012) sur les écosystèmes d'affaires et d'innovation. Nous avons adapté les schémas des auteurs en contextualisant nos recherches en lien avec notre terrain empirique d'industries textiles au Maroc (cf. figure 1). Comme suggéré par Moore (1996), les parties prenantes peuvent être situées dans trois cercles concentriques. Le premier cercle – le cœur de métier – est composé des principaux contributeurs. Dans notre contexte marocain, ce sont des entreprises étroitement liées au secteur textile, telles que des fabricants de textiles techniques, de textiles denim et de textiles de maison appartenant à des secteurs d'activités différents ainsi que leurs fournisseurs et sous-traitants. Dans ce premier cercle, se situe également le cluster C2TM qui se définit lui-même sur son site internet comme un organisme central dont l'objet est de positionner l'offre des entreprises marocaines sur des filières textiles techniques à forte valeur ajoutée, et de stimuler les projets collaboratifs innovants dans ce domaine. Le deuxième cercle – l'entreprise élargie – comprend les clients directs, dont les donneurs d'ordres internationaux, les intermédiaires impliqués dans la commercialisation des textiles ainsi que les organismes de normalisation. Le troisième cercle est constitué des dispositifs d'accompagnement de l'innovation, des ministères, des fédérations professionnelles soutenant l'innovation et de laboratoires universitaires de recherche. Selon Iansiti et Levien (2004b), l'écosystème d'affaires qui vise la diffusion de l'innovation peut dès lors être qualifié d'écosystème d'innovation (ESI). Celui-ci se différencie ainsi des autres formes en réseau par le développement des industries qui s'investissent dans le développement de projets collaboratifs et se caractérise par une redistribution des rôles entre les différents acteurs ainsi que par une complexification de leurs pratiques relationnelles (Daidj, 2011). Ben Letaïfa et Rabeau (2012) précisent qu'il s'agit de trois niveaux d'interaction et

que l'innovation dans les écosystèmes d'affaires relève d'une logique reposant sur tous les acteurs, des plus proches du cœur de métier aux plus périphériques.

Figure 1 – L'innovation dans l'écosystème d'affaires du secteur textile au Maroc



Cette approche par le concept d'écosystème d'innovation introduit des spécificités telles que l'interdépendance des membres et l'impact de chaque action individuelle sur l'écosystème global dans un objectif commun partagé de recherche d'innovation. En mobilisant le concept de capacités dynamiques, l'objectif de cette étude est d'approfondir l'aptitude d'un écosystème, pris dans sa globalité, à combiner les ressources internes et externes pour s'adapter aux demandes du marché. Il convient de souligner que contrairement aux clusters européens, territorialisés et dans une logique réactive de réponse aux demandes des membres du cluster, la capacité dynamique d'innovation de l'écosystème textile marocain est pro-active. Elle est impulsée, non pas par les entreprises membres, mais par le comité restreint du C2TM, qui crée en amont dans une phase d'exploration les conditions nécessaires à l'innovation, puis organise les interactions entre donneurs d'ordres internationaux et PMI sous-traitantes locales dans une phase d'exploitation de l'innovation et qui enfin communique sur les nouveaux produits, en phase de maturité de l'innovation, afin d'aider les PMI à se développer sur les nouveaux marchés détectés.

Une étude empirique qualitative : le cas de l'écosystème textile au Maroc

Dans cette partie, après une présentation de la démarche méthodologique mise en œuvre, nous évoquons les difficultés rencontrées par les PMI marocaines pour innover.

Démarche méthodologique : une table ronde d'experts et étude du cas C2TM

Le choix de la méthode étude de cas nous permet de rendre compte des paramètres sans avoir d'avis biaisés (Dyer, Wilkins, 1991). En effet, l'intérêt majeur d'une étude de cas est d'intégrer le contexte dans l'analyse du phénomène étudié, c'est-à-dire de positionner l'observation dans des circonstances temporelles et sociales (Gombault, 2006). De plus, il est démontré que la qualité d'une étude de cas ne provient pas de l'utilisation d'outils méthodologiques particuliers, mais plutôt d'une connaissance supérieure de la culture décrite, grâce à une meilleure connaissance du langage utilisé localement (De La Ville, 2000). C'est ainsi que le cas du C2TM a été retenu en raison de la singularité de son approche, à l'inverse des modalités de création et de gouvernance d'un écosystème dans les pays européens. Comme précisé au niveau de l'introduction, nous avons valorisé la notion de proactivité de la structure du cluster textile dans l'environnement marocain où les institutions publiques suscitent la prudence, voire de la méfiance. En effet, entrer en interaction avec un acteur du cluster n'est pas aisé, la construction du lien de confiance prenant beaucoup plus de temps que dans d'autres pays.

Afin de mettre en évidence en quoi la capacité dynamique d'innovation d'un écosystème entrepreneurial contribue au développement d'une démarche d'innovation en PMI, le *focus group* se présente comme une technique adéquate. Ce dispositif apparaît comme une méthode de recherche qualitative dont les ancrages théoriques sont réels et convergents, quoique souvent ignorés par les utilisateurs (Stewart *et al.*, 2007). Il y a plusieurs façons de désigner le *focus group*, comme l'ont rappelé plusieurs auteurs (Simard, 1989 ; Duchesne, Haegel, 2005 ; Boutin, 2007). Un *focus group* peut être considéré comme « *une société pensante en miniature* » (Farr, Tafoya, 1992). Cette méthode se prête à des contextes de recherche variés et s'adapte facilement aux exigences de son environnement et des chercheurs (Touré, 2010). Son but est de recueillir des discussions centrées sur des situations concrètes particulières, des sujets pertinents pour une recherche (Morgan *et al.*, 1993 ; Kitzinger *et al.*, 2004 ; Steward *et al.*, 2007) et son usage consiste à explorer un

phénomène nouveau ou peu étudié. Cette méthode permet ainsi une analyse des effets réciproques entre symboles, discours, modes de pensée et d'action. En moyenne, un *focus group* est composé de six à douze membres, soit un nombre suffisamment important pour favoriser une discussion susceptible de générer une dynamique d'interaction, des significations partagées et des plages de divergence. Selon Simard (1989), un nombre limité de participants ne favorise pas une confrontation alors qu'un nombre trop important crée une diversion et induit des sous-groupes. En ce qui concerne notre investigation, nous avons retenu un *focus group* de cinq personnes en raison de leur expertise en innovation et de leur participation active au cluster textile. Conformément aux travaux de Kitzinger (1994), Kitzinger *et al.* (2004), Steward *et al.* (2007), le *focus group* doit pouvoir reproduire le contexte social dans lequel évoluent les participants. Dans le contexte marocain, nous avons pris le temps de choisir les membres du groupe en fonction de leur expérience, de leur appartenance et connaissance de la culture locale, ainsi que de leur rôle d'interface. Le directeur du cluster nous a aidé à identifier les acteurs clés lors d'une réunion préparatoire et les participants ciblés ont accepté l'entrevue collective. Le C2TM nous a ainsi permis une investigation en profondeur, via un long temps d'écoute des acteurs (2h30 d'échanges, des enregistrements vidéo, plus de 24 pages de retranscription) permettant une meilleure imprégnation de l'organisation. Le tableau 1 présente ce panel d'experts.

Tableau 1 - Présentation des experts - acteurs d'innovation dans leur domaine

Experts	Fonctions	Niveau d'appartenance
Expert 1 : MR	Directrice du Moroccan Denim Cluster	Cœur de métier
Expert 2 : SI	Responsable Artistique (<i>Fashion designer</i>) de la marque Diamantine, Soft Groupe.	Cœur de métier
Expert 3 : OC	Enseignant-chercheur et directeur R&D de ESITH, École Supérieure des Industries Textiles et de l'Habillement.	Entreprise élargie
Expert 4 : HEM	Directeur Général du Cluster des Textiles Techniques Marocains (C2TM).	Cœur de métier
Expert 5 : NM	Ingénieur Textile, Directeur Société Somafi, Tissage de Tissus.	Cœur de métier

Une note de cadrage a été envoyée aux participants en amont afin de présenter la démarche de l'étude et ses objectifs : étudier l'originalité des approches marocaines et leur influence sur le développement de l'écosystème textile au Maroc. L'idée était d'identifier le rapport à l'innovation de représentants du secteur textile marocain. Lors de la table ronde, les discussions ont été semi-dirigées : nous laissons s'exprimer librement les participants et

n'interventions que pour poser des questions, recentrer les discours et distribuer le temps de parole. Nous avons utilisé un guide d'entretien composé de trois thèmes centraux. Le premier thème portait sur l'approche marocaine de management et son influence sur le développement de l'écosystème textile. Le deuxième thème se rapportait aux défis de l'innovation dans le contexte des PMI marocaines. Cette discussion visait à cerner la spécificité marocaine de perception et de mise en œuvre de l'innovation. Enfin, le troisième thème concernait les capacités dynamiques. Les participants à l'entrevue collective étaient invités à signaler les principaux freins à l'innovation et leurs facteurs explicatifs.

Résultats : un manque de ressources et de compétences des PMI en tant qu'entités individuelles

L'innovation repose essentiellement sur la mobilisation des compétences internes, la capacité d'investissement, la taille de la société et de son marché. Dans ce sens, les PMI marocaines, en tant qu'entités individuelles, rencontrent des difficultés pour la mise en place de l'innovation dans le secteur industriel du textile. Cela apparaît nettement tant au niveau des ressources qu'au niveau des compétences. Nous détaillons ci-après chacune de ces contraintes ainsi que leurs principaux facteurs explicatifs.

Freins inhérents aux ressources

Les freins inhérents aux ressources empêchent les PMI marocaines d'atteindre le niveau exigé de l'innovation. Les experts insistent sur le fait que les clients sont les premiers partenaires pour l'innovation. Ainsi, l'absence de demande est le premier motif invoqué pour ne pas innover. « *Tous les projets collaboratifs émanent d'un besoin. On ne peut pas innover rien que pour innover* » (Expert 4). De plus, les experts révèlent une même conception quant aux contraintes liées aux ressources des PMI Marocaine à innover. L'expert 2 explique : « *il y a des matières qui n'existent pas sur le marché... et même quand elles existent, les quantités ne répondent pas aux besoins. Donc, on est obligés d'acheter à l'étranger* ». L'expert 3 rajoute que « *la majorité des entreprises n'ont pas les ressources adéquates à allouer d'une manière continue à l'innovation* » et que « *toute la partie des produits chimiques est importée et ça c'est un frein* ». Une série de freins liés aux ressources a ainsi émergé des différents témoignages des experts. Tout d'abord, nous avons identifié le manque d'investissements en termes d'usines, de machines et d'expertise : « *Quand je parle de l'innovation dans le textile technique, je sais qu'il y a tout à faire* » (expert 4). Corrélée à cette problématique, le manque de financement apparaît comme un autre frein majeur à l'innovation. Comme l'explique l'expert 1 : « *Dans le cas du*

textile technique, il s'agit de gros investissements. Il faut absolument mobiliser des financements et des aides. On manque de matières premières, on manque de processus amont de recherche ». De plus, la filière est confrontée à des produits importés et à un marché local restreint. Dans ce sens, les experts 1 et 5 déclarent que : « *le marché marocain reste restreint on est obligé d'avoir un ressenti des tendances ce qui n'est pas évident. Le marché marocain à lui seul ne permettra pas cette évolution de l'innovation. Ce qui nous amènera au marché de l'export et je pense sincèrement que les entreprises marocaines ont un faible accès aux marchés d'export* ». « *Le marocain achète beaucoup plus la marque étrangère que la marque locale. Même cette brèche qui pourrait être ouverte par la demande locale pour faire travailler les designers locaux et les ressources locales, n'est pas encore développée* ».

Les facteurs explicatifs des freins sont divers et variés. Il est évoqué une consommation locale tournée vers l'extérieur (importations valorisées) ainsi qu'un manque d'initiatives par les sous-traitants marocains. L'expert 4 dit savoir : « *par expérience, que l'entreprise textile marocaine quand il y a une initiative d'innovation ça vient souvent du donneur d'ordres* ». Sont également citées en tant que déterminants la recherche d'un retour sur investissement immédiat et la concurrence déloyale. En ce sens, l'expert 1 explique que « *le textilien aujourd'hui ne cherche pas un investissement qui va au-delà d'une année. Il veut avoir un ROI dans les deux à trois mois qui suivent* » et l'expert 3 précise que « *lorsqu'on est sur un nouveau produit ou besoin, les concurrents vont casser les prix, ce qui pénalise voire annule la propension à innover* ». Enfin, nous avons identifié que le manque de visibilité pour le porteur de projet innovant et l'aversion au risque impactent fortement la mise en place de l'innovation dans les PMI.

Manque de compétences et déséquilibre dans le rapport de force avec les donneurs d'ordres

Les propos des experts traduisent que le manque de personnel qualifié au niveau de la création, de la commercialisation et de l'expertise constitue un frein fort à l'innovation. L'expert 2 rapporte : « *Je n'ai pas reçu de formation pointue sur la création ou créativité dans le textile. Quand je vois les dossiers techniques d'une styliste à l'étranger, ce n'est pas la même chose... je pense être à seulement 80 % du niveau de formation standard* ». Cela s'explique, d'une part, par une formation restreinte au niveau local et d'autre part, par la sous-utilisation des compétences existantes.

Par ailleurs, le déséquilibre dans le rapport de force avec les donneurs d'ordres est en défaveur des PMI sous-traitantes marocaines. En effet, les experts expliquent que même en présence de compétences, l'interaction est

difficile : « les entreprises recrutent des designers de l'extérieur mais les entreprises n'arrivent pas à vendre leurs innovations ou bien leurs propositions de produits aux donneurs d'ordres », « c'est le donneur d'ordres qui finalement impose sa vision des choses » (expert 3) ; « dans l'habillement, l'écosystème freine un peu l'essor de l'innovation dans la majorité des entreprises qui constituent le tissu de cette industrie » (expert 1). Ces facteurs importants pénalisent donc la mise en place de l'innovation des PMI marocaines dans le domaine textile.

Une combinaison de freins à l'innovation des PMI dans le domaine du textile

Afin de synthétiser nos résultats, nous proposons une typologie de freins à l'innovation des PMI marocaines dans le domaine du textile. Nous illustrons ces freins en identifiant leur nature (ressources et compétences), leur description et leurs principaux facteurs explicatifs. Pour la mise en place de l'innovation les PMI doivent prendre en compte cette imbrication complète de freins à l'innovation.

Tableau 2 - Proposition de typologies de freins à l'innovation des PMI Marocaines

Nature	Description	Facteurs explicatifs
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> - Manque d'investissements en usines, machines, financement - Produits importés - Marché local restreint 	<ul style="list-style-type: none"> - Recherche d'un retour sur investissement immédiat - Consommation locale tournée vers l'extérieur - Concurrence déloyale - Manque de visibilité - Aversion au risque
Compétences	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de compétences locales au niveau de la création, de la commercialisation et de l'expertise - Asymétrie dans les relations sous-traitants/donneurs d'ordres 	<ul style="list-style-type: none"> - Impact d'une formation restreinte sur les compétences locales - Rapport de force en faveur du donneur d'ordres

Analyse et discussion

Cette troisième partie nous permet de contribuer à la réflexion académique et managériale sur la place de l'innovation au sein d'un écosystème entrepreneurial en mettant en lumière que les innovations produits et processus ne sont pas toujours impulsées par un centre pivot, ni par les membres de la périphérie, mais qu'elles peuvent résulter d'une innovation organisationnelle de l'écosystème lui-même en tant que catalyseur d'innovation. En effet,

dans une perspective où l'innovation peut se produire grâce à la dimension de catalyseur des capacités dynamiques issues de différentes parties prenantes, il apparaît à la lumière de notre investigation que l'écosystème textile marocain dans son ensemble bénéficie de cette organisation en réseau d'innovation.

L'écosystème en tant que catalyseur et réseau d'innovation

Généralement un agent catalyseur déclenche une réaction par sa seule présence ou par son intervention. Dans le champ de l'innovation, la revue de littérature a mis en lumière qu'un pivot catalyseur peut également créer les conditions de réussite des idées innovantes d'acteurs en réseau. Nos entretiens ont permis de faire émerger ce rôle de déclencheur d'innovation du pivot dans l'exploration de marchés ainsi que les rôles de relais d'innovation de certains autres acteurs du réseau.

Le « cluster », pivot de l'écosystème, comme défricheur de marchés et déclencheur d'innovation

Les entretiens ont confirmé que les PMI du secteur textile sont, dans leur grande majorité, dans l'incapacité d'identifier de nouveaux marchés autres que ceux où elles opèrent déjà. Nous avons par ailleurs constaté que le cluster prend l'initiative d'aller défricher de nouveaux marchés qui ne peuvent être approchés que par une dynamique d'innovation. Le cluster a par exemple mené une opération d'analyse du tissu importé étant donné qu'aucune PMI n'est en mesure de la mener sur le marché domestique. En dévoilant aux industriels le chiffre des importations qui est de l'ordre de 6 milliards de dirhams marocains (soit environ 550 millions d'euros), le cluster a communiqué une information clé et apporté la preuve de l'existence d'un marché local, incitant les PMI à s'y intéresser. Un travail d'analyse technique du tissu importé a par la suite démontré que l'entrée sur ce marché ne peut se faire qu'à la condition *sine qua non* d'intégrer une réflexion et un investissement inscrit dans l'innovation. Le rôle du cluster à cette étape se définit comme un défricheur de ce que peut être le chemin de l'innovation pour les industriels en vue de la création d'un nouveau marché : « À partir des importations, on identifie les produits qui sont porteurs, qui sont importants en valeur et en volume. Et on invite les industriels à réfléchir à la possibilité d'intégrer ces produits dans leurs gammes de collections ». Autrement dit, la dimension de catalyseur du cluster s'inscrit dans l'extension de la gamme des produits existants chez les PMI marocaines afin de démontrer l'existence d'un marché potentiel qui ne peut être investi que par une politique d'innovation.

Ce qui est signifiant ici, c'est le fait que l'approche s'éloigne d'un discours classique où l'innovation est proclamée comme une logique de recherche fondamentale qui ne porte pas, en termes de capacité de conviction, auprès des chefs d'entreprise. « *Tous les projets collaboratifs émanent d'un besoin. S'il n'y a pas le besoin, on ne peut pas innover rien que pour innover* » exprime à ce propos un répondant, acteur du cluster. Cette approche spécifique d'orientation marché plutôt qu'une orientation produit crédibilise ainsi le discours du cluster à propos de l'innovation. L'orientation marché est en ce sens un vecteur sous-jacent de la dimension de catalyseur d'innovation du cluster.

De plus, nous avons relevé que le cluster joue effectivement le rôle de catalyseur en communiquant sur de potentiels leviers d'innovation sur la base de « *success stories* » novatrices. Les rares cas de réussite sont mis en exergue. Le panel interrogé évoque ainsi le cas d'un groupe industriel prospère qui a agi dans une logique vertueuse dans son interaction avec le cluster. L'approche de l'industriel qui apparaît comme un cas unique consistait en un questionnement à propos du textile technique. Accueillant avec enthousiasme cette rare demande, le cluster a joué un rôle pivot en orientant l'industriel vers le secteur de l'automobile et d'une manière spécifique sur un type de tissu isolant dont les *process* originaux se trouvaient en Ukraine. Le cluster a accompagné l'industriel sur le projet jusqu'à l'implémentation réussie du *process* au Maroc.

Laboratoires universitaires de recherche et donneurs d'ordres, membres de l'écosystème, comme relais d'innovation

Les laboratoires universitaires de recherche ont adopté la même logique spécifique d'une orientation marché, en interaction avec le cluster. Des études de marché préalables ont été menées dans les pays limitrophes, essentiellement dans le sud de l'Europe, afin d'identifier des produits porteurs. Ces derniers ont ensuite été étudiés dans leur développement technique jusqu'à l'aboutissement à une fiche technique du produit et à un prototype. « *À la fin, on sort avec un cahier des charges industriel. Une fois qu'il est élaboré, on s'oriente vers l'industriel pour attaquer une dernière étape qui est semi-industrielle* » explique ici un de nos répondants, membre dirigeant du cluster. Cette approche a pour mérite de faciliter le relais d'innovation vers les industriels dans la mesure où le laboratoire de recherche oriente ses travaux et ses recommandations dans une logique innovatrice adossée à l'existence d'un marché afin de baliser le chemin au profit de tout l'écosystème textile.

Les donneurs d'ordres en tant que clients finaux ont également joué le rôle de relais d'innovation, cette fois en interaction directe avec les industriels concernés. « *Quand il y a une initiative d'innovation, ça vient souvent du*

donneur d'ordres. C'est le donneur d'ordres qui n'est peut-être pas satisfait d'un produit ou d'une caractéristique et donc l'entreprise se sent obligée finalement d'aller vers une réflexion en innovation et puis aller vers un projet de développement ou d'amélioration d'un produit » développe à ce propos MR du cluster Denim. La demande explicite du client final oriente par conséquent l'innovation chez les PMI, d'autant plus que les industriels dépendent de par leur modèle d'affaires entièrement du donneur d'ordres. Aller dans le sens d'une innovation souhaitée ou exigée par le donneur d'ordres c'est aussi assurer la pérennité contractuelle du client final. Dans cette perspective, le cluster joue aussi un rôle d'intermédiation à travers un veille active, notamment lors de salons professionnels à l'échelle internationale. Le panel explique qu'en ce cas de figure, les PMI se retrouvent dépourvues de moyens et de réflexion quand la demande est exprimée par le donneur d'ordres étranger, ce qui les oriente vers le cluster qui joue alors son rôle de pivot en une dynamique de catalyseur d'innovation, présentée dans le paragraphe précédent.

L'écosystème en tant qu'informateur sur des potentiels leviers d'innovation

Nos résultats ont fait émerger quelques leviers d'innovation, tels que la politique de marque et la réorganisation des modèles d'affaires autour de fonctions importantes.

La politique de marque comme levier qualitatif d'innovation

La politique de marque en tant que stratégie au sens de Kapferer (2001) à savoir qu'une marque obéit à un prisme d'identité qui finit par générer de la valeur est un aspect ignoré par la plupart des PMI. Ce qui signifie *stricto sensu* que la non-compréhension de la marque en une dimension stratégique se traduit par une approche élémentaire de la politique de marque quand ce n'est pas une absence radicale de la question. Ce niveau de compréhension est problématique quand on sait que certaines PMI possèdent une expertise pointue en termes de production sur toute la chaîne de valeur. À titre d'exemple, dans le secteur du denim, certaines PMI maîtrisent la totalité du processus intégrant des techniques sophistiquées tel que le vieillissement du denim, la coloration, les coupes élaborées au profit de marques internationales sans comprendre qu'ils pourraient initier à moindre coût la création d'une marque.

La politique de marque en tant que stratégie d'innovation est ainsi identifiée par le panel de nos répondants en tant que vecteur d'innovation dans les modèles d'affaires en place. Des réussites de PMI sont ainsi mentionnées à travers notamment le leadership porté par des dirigeants emblématiques

mais qui restent des exceptions dans le tissu industriel. Un exemple est cité à travers l'expérience de la marque Richbond qui vit aujourd'hui un succès à l'international en s'étendant au marché africain « *ils auraient pu continuer à travailler à faire des matelas sans marque mais c'est la mise en avant de la marque qui fait aujourd'hui d'eux des leaders. On a au moins une dizaine d'entreprises dans le secteur qui peuvent le faire mais je pense que c'est un manque de vision* ».

Une politique de marque qui rechercherait des retours qualitatifs en termes d'attitude, de notoriété et d'image sur le moyen et long terme plutôt que des effets quantitatifs de ventes immédiates, est donc identifiée par certains membres de l'écosystème comme une stratégie processuelle à même d'injecter de l'innovation. Le pivot C2TM est ainsi légitimé dans ses actions de communication afin de sensibiliser l'ensemble des PMI de l'écosystème au potentiel d'une politique de marque en une logique d'innovation.

L'organisation des business models comme levier opérationnel d'innovation

Alerter les industriels sur les risques qu'ils prennent s'ils ne questionnent pas leur modèle d'affaires a également amené le C2TM à jeter les bases d'une réflexion sur l'innovation. Certains acteurs ont évoqué le fait que la sous-traitance *stricto sensu* est dangereuse dans un contexte géopolitique mouvant et que les PMI n'y sont pas sensibilisées. Un acteur du panel exprime cette idée en ces termes : « *La plupart des entreprises sous-traitantes aujourd'hui dans l'habillement travaillent pour Zara, Breshka et consorts qui sont les plus gros donneurs d'ordres. Si jamais demain ils décident de changer d'orientation stratégique vers un autre pays, d'autres zones géographiques, je peux vous dire que tout le textile marocain va souffrir et on ne parlera plus de textile au Maroc* ». Cette idée est novatrice au Maroc dans la mesure où la réussite de certaines PMI masque parfois la fragilité de *business models* totalement orientés vers la sous-traitance. Le pivot de l'écosystème a donc tout intérêt à communiquer sur cette fragilité et à guider les PMI vers une transformation de leurs pratiques en lien avec la mise en œuvre d'une démarche d'innovation.

Un résultat important a notamment émergé de la réflexion de notre panel : l'identification du « *designer* » comme ressource clef mais néanmoins chaînon manquant à ce jour dans les démarches d'innovation. Il a été clairement affirmé que la fonction de *designer* joue un rôle primordial dans l'industrie textile. Un des membres du *focus group* – la styliste de mode d'une PMI marocaine opérant aujourd'hui avec succès à l'international – a confirmé que l'intégration de cette fonction dans l'organigramme d'une petite entreprise est une stratégie innovante et pertinente. À l'échelle du Maroc, le métier de *designer* n'est pas identifié comme une compétence stratégique au cœur de

l'innovation, « *le designer n'est pas considéré surtout s'il n'est pas senior... on ne lui donne pas d'importance... Un chef d'une chaîne de production est perçu comme plus important qu'un designer dans l'entreprise* ». Plus largement, la non-considération des designers locaux existants sur le marché du travail et l'absence de débouchés sur le territoire marocain pour des *designers* diplômés expliquent dès lors que ces derniers exercent leur métier à l'international. La méconnaissance de la dimension stratégique du *designer* en tant que vecteur d'innovation a ainsi été identifiée par le cluster comme un frein à l'innovation.

Conclusion

Notre approche par les capacités dynamiques nous a permis de mettre en lumière que l'impulsion de l'innovation n'est pas toujours le fait des entreprises membres d'un écosystème qui se tournent vers une entité pivot. Elle peut aussi émaner, dans une logique inversée, d'une démarche proactive du pivot qui organise très en amont les conditions requises par les participants à un réseau d'innovation. Notre investigation au sein d'un écosystème textile au Maroc a démontré qu'un catalyseur d'innovation proposant un espace ouvert de discussion peut constituer un environnement facilitateur où les entrepreneurs peuvent développer leurs projets innovants en collaborant avec des pairs. Le pivot catalyseur est également un créateur de conditions favorables à l'innovation collective. Il motive des organisations aux ressources et compétences insuffisantes individuellement à proposer de nouveaux produits afin de satisfaire les donneurs d'ordres internationaux et ainsi développer de nouveaux marchés. Le pivot explore les possibilités d'innovation en se chargeant de la veille informationnelle sur les marchés qui peuvent constituer des débouchés potentiels ainsi que sur le développement de nouveaux produits ou matériaux. La démarche consiste ensuite à exploiter l'innovation en consultant et sélectionnant les entreprises locales qui sauront s'adapter au mieux aux donneurs d'ordres étrangers. Elle peut enfin se poursuivre par une aide selon des modalités classiques de relais d'innovation : de l'aide au prototypage jusqu'au déploiement de l'offre commerciale. Cette approche par la capacité dynamique d'innovation d'un pivot de l'écosystème se révèle pertinente dans la mesure où elle renvoie à des enjeux économiques de développement particulièrement nombreux dans un contexte de PMI, par définition très dissemblables en termes de ressources et de compétences, et en difficultés face à une importante compétition internationale. Notre principale contribution théorique est par conséquent la mise en lumière qu'une logique inversée de gouvernance dans un écosystème d'innovation spécifique entre PMI locales

et donneurs d'ordres internationaux peut être créatrice valeur et reproductible à d'autres secteurs d'activité que le textile, à condition qu'un pivot intermédiaire local et proactif catalyse et relaie l'innovation.

En termes de pistes futures pour la recherche, nous partons du postulat que l'innovation collective implique pour les acteurs d'un écosystème d'être créatifs tout en étant réactifs et experts dans leur domaine de compétences. Nous proposons dès lors trois avenues de recherche. (1) Au regard de l'exploration de l'innovation collective, comment détecter de nouveaux marchés correspondant aux compétences des PMI locales tout en continuant à répondre aux sollicitations des donneurs d'ordres internationaux ? (2) Au regard de l'exploitation de l'innovation collective, quel est le rôle du pivot local de l'écosystème pour renforcer et renouveler de manière opérationnelle les compétences clés des PMI participant aux projets innovants ? (3) Au regard de la maturité de l'innovation, comment un pivot local pourrait-il s'assurer que la maturité de l'innovation, obtenue via l'amélioration des expertises des PMI, sera pérenne dans le temps pour s'adapter aux évolutions des marchés ?

Enfin, du point de vue managérial, il convient de noter l'émergence de multiples espaces collaboratifs d'innovation destinés au travail en commun (*coworking*, *learning labs*, incubateurs, accélérateurs, couveuses, etc.), à l'expérimentation publique (*living lab*, hub créatif, quartier numérique, etc.) ou encore à l'innovation dans les grandes entreprises (centres de R&D, *innovation labs*). Les entrepreneurs des petites structures industrielles ont donc bien du mal à s'orienter efficacement dans ces systèmes aussi complexes. C'est à partir de cette dernière idée que peuvent se dessiner les contours de recommandations managériales à destination des industriels. (1) Les industriels ont tout intérêt à se rapprocher de réseaux d'innovation selon une démarche proactive qui vise à remonter les problématiques qu'ils rencontrent, à questionner d'une manière prospective l'état de l'art dans l'industrie. (2) Étant donné que nombreuses sont les PMI manufacturières qui maîtrisent la chaîne de production sur toute sa longueur, une approche diversifiée vers une logique de conception de politique de marque offre aux industriels un potentiel de développement inédit. (3) Le *Fashion designer* étant un vecteur important de l'innovation, les industriels qui saisiraient la dimension clef de cette ressource gagneraient en termes d'opportunités de nouveaux marchés et de capacité de développement.

RÉFÉRENCES

- ADNER, R., KAPOOR, R. (2010), Value Creation in Innovation Ecosystems: How the Structure of Technological Interdependence Affects Firm Performance in New Technology Generations, *Strategic Management Journal*, 31(3), 306-333.
- ALLEN, R. (1983), Collective Invention, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 4, 1-24.
- ALTINTAS, G. (2012), Les capacités dynamiques : une nouvelle perspective de recherche pour le management stratégique ?, *XXIe conférence internationale de l'AIMS*, juin, Lille.
- ALTINTAS, G. (2015), Le rôle des capacités dynamiques dans la création et le renforcement d'une compétence organisationnelle : le cas d'un tour-opérateur géré par des dirigeants-actionnaires, *Management international*, 20(1), 38-51.
- ASSELINÉAU, A., ALBERT-CROMARIAS, A., DITTER, J.-G. (2014), L'écosystème local, ressource clé du développement d'une entreprise, *Entreprendre et Innover*, 23(4), 59-70.
- AYERBE, C. (2006), Innovations technologique et organisationnelle au sein de PME innovantes : complémentarité des processus, analyse comparative des mécanismes de diffusion, *Revue internationale P.M.E.*, 19(1), 9-34.
- BAKER, R., HINTON, R. (1999), Do Focus Groups Facilitate Meaningful Participation in Social Research?, in R. Barbour, J. Kitzinger (eds), *Developing Focus Group Research: Politics, Theory and Practice*, Londres, Sage.
- BEN LETAIFA, S., RABEAU, Y. (2012), Évolution des relations coopératives et rationalités des acteurs dans les écosystèmes d'innovation, *Management international*, 16(2), 57-84.
- BENEDITTIS (de), J., GEINDRE, S., DOMINGUEZ-PERY, C. (2018), Les écosystèmes des pôles de compétitivité – Dynamique et choix de modèles d'affaires, *Revue Française de Gestion*, 272(3), 139-154.
- BENOIT-CERVANTES, G. (2016), *La boîte à outils de l'innovation*, Paris, Dunod.
- BERTHINIER-PONCET, A. (2013), Gouvernance et innovation dans les clusters à la française – Le rôle stratégique du travail institutionnel, *Revue Française de Gestion*, 232(3), 119-138.
- BOGERS, M., CHESBROUGH, H., MOEDAS, C. (2018), Open Innovation: Research, Practices, and Policies, *California Management Review*, 60(2), 5-16.
- BOUTIN, G. (2007), *L'entretien de groupe en recherche et formation*, Montréal, Éditions Nouvelles AMS.
- BURGER-HELMCHEN, T. (2013), *The Economics of Creativity: Ideas, Firms and Markets*, New York, Routledge.
- CHESBROUGH, H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting From Technology*, Boston, Harvard Business School Press.
- CHESBROUGH, H., VANHAVERBEKE, W., WEST, J. (2006), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press.
- CHESBROUGH, H., APPELYARD, M. (2007), Open Innovation and Strategy, *California Management Review*, 50(1), 57-76.

- COHENDET, P., MEHOUCI, C. (2018), Des territoires géographiques à l'écosystème stratégique – Dynamique de structuration du jeu vidéo en France, *Revue Française de Gestion*, 272(3), 155-173.
- DAIDJ, N. (2011), Les écosystèmes d'affaires : une nouvelle forme d'organisation en réseau ?, *Management et Avenir*, 6, 105-130.
- DE LA VILLE, V. I. (2000), La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ?, *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 3(3), 73-99.
- DEMIL, B., LECOCQ, X. (2012), L'innovation collaborative : principaux fondements théoriques, in J. C. Saunière, S. Leroyer, *Innovation collaborative et propriété intellectuelle : quelques bonnes pratiques*, INPI, 104-118.
- DENERVAUD, I., GÉRARDIN, O., NOÉ, M., SOUPLET, C.-A., TARTAR, M. (2010), L'innovation collaborative dans tous ses états, *L'Expansion Management Review*, 138, 110-119.
- DESLAURIERS, J.-P. (1991), *Recherche qualitative. Guide pratique*, Montréal, McGraw-Hill.
- DUCHESNE, S., HAEGEL, F. (2005), *Lenquête et ses méthodes. L'entretien collectif*, Paris, Armand Colin.
- DYER, J. R., WILKINS, A. L., (1991), Better Stories, Not Better Constructs, To Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt, *Academy of Management Review*, 16(3), 613-619.
- EDMUNDS, H. (1999), *The Focus Group: Research Handbook*, Chicago, NTC Business Books/American Marketing Association.
- EINSENHARDT, K., MARTIN, J. A. (2000), Dynamic Capabilities: What are They?, *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- FARR, R. M., TAFOYA, L. (1992), *Western and Hungarian Representations of Individualism: A Comparative Study Based on Group Discussions and Social Dilemmas*, Unpublished manuscript.
- FILLIS, I., RENTSCHLER, R. (2010), The Role of Creativity in Entrepreneurship, *Journal of Enterprising Culture*, 18(1), 49-81.
- FONROUGE, C. (2008), Entrepreneuriat et innovations organisationnelles : pratiques et principes, *Revue Française de Gestion*, 34(186), 106-123.
- GAY, C., SZOSTAK, B. L. (2019), *Innovation et créativité en PME : Enjeux, mutations et perspectives*, Smart Innovation, Londres, ISTE.
- GERAUDEL, M., JAOUEN, A. (dir.) (2012), *Ecosystèmes d'affaires et PME*, Paris, Hermès Lavoisier.
- GOMBAUT, A. (2006), La méthode des cas, in Roussel, P., Wacheux, F., *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, De Boeck Supérieur.
- GUEGUEN, G., PASSEBOIS-DUCROS, J. (2011), Les écosystèmes d'affaires : entre communauté et réseau, *Management et avenir*, 6, 131-156.
- HDIDOU, W., ABBAD, H. (2018), Le déploiement des capacités dynamiques dans la prestation logistique, *Revue Française de Gestion*, 44(277), 77-92.
- IANSITI, M., LEVIEN, R. (2004a), Strategy as Ecology, *Havard Business Review*, 82(3), 68-81.

- IANSITI, M., LEVIEN, R. (2004b), *The Keystone Advantage*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- JACQUEMIN, A., LESAGE, X., VERZAT, C. (2018), Un écosystème tirailé entre deux planètes, *Entreprendre et innover*, 36, 5-9.
- KALAMPALIKIS, N. (2004), Les *focus groups*, lieux d'ancrages, *Bulletin de psychologie*, 471-3, 281-289.
- KAPFERER, J.-N. (2001), *Les marques, capital de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation, 575 p.
- KETCHEN, D. J., DUANE, I., SNOW, C. (2007), Strategic Entrepreneurship, Collaborative Innovation, and Wealth Creation, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3-4), 371-85.
- KITZINGER, J., (1994), The Methodology of Focus Groups: The Importance of Interaction between Research Participants, *Sociology of Health and Illness*, 16(1), 103-121.
- KITZINGER, J., MARKOVA, I., KALAMPALIKIS, N. (2004), Qu'est-ce que les *focus groups*, *Bulletin de psychologie*, 471(3), 237-243.
- KITZINGER, J. (2007), Framing and Frame Analysis, *Media Studies: Key Issues and Debates*, 134-161.
- KOENIG, G. (2012), Le concept d'écosystème d'affaires revisité, *M@n@gement*, 15, 209-224.
- LABROUCHE, G. (2016), *Stratégie d'innovation et capacités dynamiques relationnelles : le cas de l'industrie pharmaceutique*, Thèse de doctorat.
- LAURITZEN, G. D., KARAFYLLIA, M. (2019), Perspective: Leveraging Open Innovation through Paradox, *Journal of Product Innovation Management*, 36(1), 107-12.
- LERCH, C., THI THANH THAI, M., PUHAKKA, V., BURGER-HELMCHEN, T. (2015), La créativité entrepreneuriale : le sens pratique pour concrétiser les idées originales, *Innovations*, 48(3), 5-11.
- MARTIN, S. L., JAVALGI, R. G. (2016), Entrepreneurial Orientation, Marketing Capabilities and Performance: The Moderating Role of Competitive Intensity on Latin America American International New Ventures, *Journal of Business Research*, 69(6), 2040-2051.
- MIRA-BONNARDEL, S., GENIAUX, I., SERRAFERO, P. (2012), Naissance d'un écosystème d'affaires. Entre stratégie délibérée et stratégie chemin faisant, *Revue Française de Gestion*, 222, 123-134.
- MOORE, J. F. (1993), Predators and Prey: A New Ecology of Competition, *Harvard Business Review*, 71(3), 75-86.
- MOORE, J. F. (1996), *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, New York, Harper Business.
- MOORE, J. F. (2006), Business Ecosystems and the View from the Firm, *The Antitrust Bulletin*, 51(1), 31-75.
- MORGAN, D. L., KRUEGER, R.-A. et al. (1993), When to Use Focus Groups and Why, *Advancing the State of the Art*, 1, 3-19.
- NAOUI-OUTINI, F., SIAU, A. (2018), Fonction achats et supply chain management, entre collaboration et prédation : étude de cas, *Management et avenir*, 4, 129-149.

- OCDE (2018, 2005, 1992), *Manuel d'Oslo : Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*, Paris.
- OLARTE-PASCUAL, C., ORUEZABALA, G., SIERRA-MURILLO, Y. (2017), Innovation Ecosystem: A Trigger for New Product Development? Exploring the Acceptance of a Sparkling Red Wine amongst Spanish Small Business Actors, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 32 (1-2), 47-63.
- ORFALI, B. (2004), A Typology of Focus Groups in the Dilemma about AIDS: The Role of a Spontaneous Conderate, *Bulletin of Psychology*, 471(3), 273-279.
- ORUEZABALA, G. (2017), Des écosystèmes d'affaires aux écosystèmes d'innovation, *The Conversation*, 12/04/2017, <https://theconversation.com/des-ecosystemes-daffaires-aux-ecosystemes-dinnovation-75329>
- SILBERZAHN, P. (2017), *Bienvenue en incertitude ! Principes d'action pour un monde de Surprises*, Natura Rerum Éditions.
- SIMARD, G. (1989), *La méthode du focus group en Afrique : guide d'utilisation. Animer, planifier et évaluer l'action*, Laval, Mondia.
- STEWART, D., SHAMDASANI, P., ROOK, D. V. (2007), *Focus Groups: Theory and Practice*, Londres, Sage.
- SUIRE, R., BERTHINIER-PONCET, A., FABBRI, J. (2018), Les stratégies de l'innovation collective – Communautés, organisations, territoires, *Revue Française de Gestion*, 272(3), 71-84.
- TEECE, J., PISANO, G., SHUEN, A. (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- TEECE, J. (2007), Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of Sustainable Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.
- TOURE, E.-H. (2010), Réflexion épistémologique sur l'usage des focus groups : fondements scientifiques et problèmes de scientificité, *Recherches qualitatives*, 29(1), 5-27.
- ZOLLO, M., WINTER, S. (2002), Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, *Organization Science*, 13(3), 339-351.

IMPACT DES PARTIES PRENANTES ET DE L'INNOVATION COLLABORATIVE SUR LA CRÉATION DE VALEUR DES START-UPS INCUBÉES : LE CAS DES INCUBATEURS D'AFFAIRES ROUMAINS

[Simona Grama-Vigouroux](#), [Isabelle Royer](#)

De Boeck Supérieur | « Innovations »

2020/2 N° 62 | pages 129 à 160

ISSN 1267-4982

ISBN 9782807394193

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-innovations-2020-2-page-129.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Impact des parties prenantes et de l'innovation collaborative sur la création de valeur des start-ups incubées : le cas des incubateurs d'affaires roumains

Simona GRAMA-VIGOUROUX

South Champagne Business School

Groupe Y Schools

simona.grama@yschools.fr

Isabelle ROYER

Magelan Research Center

Université Jean Moulin Lyon 3, iaelyon, Lyon

isabelle.royer@univ-lyon3.fr

RÉSUMÉ

Les incubateurs d'affaires offrent aujourd'hui de nombreuses opportunités d'innovation collaborative. Cependant, l'impact de l'innovation collaborative sur la création de valeur dans les start-ups incubées est peu étudié, en particulier dans les pays européens émergents. Notre recherche concerne l'impact des parties prenantes et des activités d'innovation collaborative sur la création de valeur des start-ups incubées. L'enquête menée auprès d'entrepreneurs de start-ups incubées en Roumanie montre que les relations avec des parties prenantes peuvent être positives ou négatives selon le type de parties prenantes. Elle montre également que les activités d'innovation collaborative ont une incidence positive sur l'innovation mais pas sur la compétitivité. Des entretiens complémentaires avec des managers d'incubateurs d'affaires suggèrent que l'impact négatif des parties prenantes secondaires peut provenir du contexte national roumain caractérisé par un vide institutionnel. Ces résultats enrichissent les connaissances relatives aux parties prenantes, à

l'innovation collaborative et à l'entrepreneuriat. Ils conduisent à des recommandations pour les entrepreneurs, les incubateurs et les pouvoirs publics.

MOTS CLÉS : Parties prenantes, Innovation collaborative, Création de valeur, Incubateurs d'entreprises, Vide institutionnel, Roumanie

CODES JEL : O30, O32, O55

Impact of Stakeholders and Collaborative Innovation on Value Creation of Incubated Start-Ups: The Case of Romanian Business Incubators

ABSTRACT

Business incubators nowadays offer many opportunities for collaborative innovation. However, the impact of collaborative innovation on value creation of incubated start-ups remains understudied, especially in emerging European countries. Our research focuses on the impact of stakeholders and collaborative innovation activities on the value creation of incubated start-ups. Our survey of entrepreneurs from incubated start-ups in Romania shows that relationships with stakeholders can be positive or negative depending on the type of stakeholders. It also shows that collaborative innovation activities have a positive impact on innovation but none could be found on competitiveness. Additional interviews with managers of business incubators suggest that the negative impact of secondary stakeholders may come from the Romanian national context which is characterized by an institutional void. These results enrich our knowledge on stakeholders, collaborative innovation and entrepreneurship. They lead to recommendations for entrepreneurs, incubators and public authorities.

KEYWORDS: Stakeholders, Collaborative Innovation, Value Creation, Business Incubators, Institutional Void, Romania

JEL CODES: O30, O32, O55

Notre recherche concerne l'impact des partenaires et des activités d'innovation collaborative sur la création de valeur des start-ups. L'innovation collaborative est souvent considérée comme une stratégie visant à accroître le rendement de l'innovation par des échanges entre entreprises (Chesbrough, 2003 ; Ketchen *et al.* 2007). Elle peut être définie « *comme la création d'innovations au-delà des frontières de la firme et à travers le partage d'idées, de connaissances, d'expertises et d'opportunités* » (Ketchen *et al.*, 2007, p. 372).

Cette forme d'innovation est en plein essor du fait d'une conjonction d'évolutions. Tout d'abord, l'intensification de la concurrence mondiale et la réduction des cycles de vie des produits conduisent les entreprises à étendre leur réseau de partenaires et à collaborer avec le monde extérieur afin de

réduire leurs délais de commercialisation. Ensuite, les nouveaux outils numériques (e.g., plateformes collaboratives, intranet, réseaux sociaux, etc.) facilitent les collaborations via l'amélioration des échanges. Enfin, les politiques publiques contribuent également à cette tendance à la collaboration. Ainsi, l'Union Européenne (UE) a mis en place des actions visant à stimuler l'innovation collaborative dans tous les pays membres de l'UE afin de soutenir les pratiques de développement régional et d'améliorer la création de valeur des entreprises (de Noni *et al.*, 2018). Parmi ces initiatives de l'UE, les incubateurs d'affaires focalisent leur action sur le soutien à l'innovation collaborative des start-ups qui leur est utile pour compenser leur faiblesse de ressources (Gruber, Henkel, 2006).

Un incubateur d'affaires peut être défini comme « *un espace partagé de bureaux [...] avec un système d'intervention stratégique à valeur ajoutée sous forme de contrôle et de soutien aux affaires* » (Hackett, Dilts, 2004, p. 57). En effet, les incubateurs d'affaires sont conçus pour améliorer la création de valeur des start-ups incubées grâce à des services d'espace, d'aides aux affaires et de réseau (Bergek, Norrman, 2008 ; Mian *et al.*, 2016). Au cours de la dernière décennie, ils ont adapté leurs services au contexte actuel d'innovation collaborative (Gassmann *et al.*, 2010 ; McAdam *et al.*, 2016). Aujourd'hui, les incubateurs d'affaires sont considérés comme des intermédiaires entre les start-ups incubées et les autres partenaires de l'écosystème d'innovation (Howells, 2006), incluant des acteurs régionaux (Mian *et al.*, 2016).

Les start-ups incubées ont différents partenaires dans le contexte de l'innovation collaborative : par exemple, l'équipe de direction de l'incubateur, les autres start-ups incubées, les universités, les gouvernements, les clients et les fournisseurs (Lichtenstein, 1992 ; Hughes *et al.*, 2007 ; Agnete-Alsos *et al.*, 2011). Ces partenaires aident les entrepreneurs à accéder à diverses ressources telles que des marques, des brevets, des biens et services, des technologies et des compétences (Hughes *et al.*, 2007). Ces ressources ont un impact positif sur la création de valeur (Lichtenstein, 1992). Les partenaires peuvent aussi intervenir dans la création et la diffusion de leurs innovations (Wayne-Gould, 2012). Les start-ups ont en effet la possibilité de s'engager dans des activités d'innovation collaborative avec certains partenaires (Gassmann, Enkel, 2004) qui les aident à poursuivre des processus de co-crédation et à développer une plus grande capacité d'innovation (Crosby *et al.*, 2017 ; Arora *et al.*, 2016 ; Howard *et al.*, 2016).

Malgré l'intérêt croissant de l'innovation collaborative, l'impact des activités d'innovation collaborative pour les start-ups est encore peu connu, car les recherches se sont focalisées sur les grandes entreprises et les pays riches (Vanhaverbeke *et al.*, 2018 ; Brunswicker, Vanhaverbeke, 2015). D'autres

chercheurs invitent à étudier les partenaires des start-ups incubées dans de nouvelles pratiques d'incubation (Agnete-Alsos *et al.*, 2011). En réponse à cette suggestion, notre recherche s'intéresse à l'impact sur la création de valeur des start-ups incubées des partenaires et des activités d'innovation collaborative dans le contexte spécifique des incubateurs d'affaires roumains. La Roumanie offre un contexte intéressant, car il s'agit d'un pays émergent en transition post-communiste qui a adopté une politique de création d'incubateurs pour tenter de rattraper ses voisins, notamment la Bulgarie et la Hongrie. Les contextes émergents sont actuellement peu connus en ce qui concerne l'innovation collaborative (Wang, Li-Ying, 2014) et plusieurs auteurs ont suggéré d'étudier la façon dont leurs incubateurs d'affaires gèrent l'innovation collaborative (Daskalopoulou *et al.*, 2010 ; Liargovas, 2013).

Nous présenterons d'abord la littérature et les hypothèses. Dans la deuxième section, nous décrirons le contexte roumain puis le design de recherche : une méthode mixte séquentielle. Les résultats seront ensuite présentés puis discutés. Ils enrichissent la littérature sur l'innovation collaborative et l'entrepreneuriat, en montrant les différents impacts des parties prenantes sur la création de valeur, certains d'entre eux dépendant du contexte national. Nos résultats encouragent les entrepreneurs incubés à s'engager dans des activités d'innovation collaborative, à se concentrer sur les relations avec les parties prenantes primaires et à éviter de trop investir dans les relations avec les parties prenantes secondaires lorsque le pays est caractérisé par un vide institutionnel.

Partenaires, activités d'innovation collaborative et création de valeur

Les relations avec des partenaires externes sont considérées comme essentielles à l'innovation et à la création de valeur (Von Hippel, 1998 ; Chesbrough, 2003 ; Vanhaverbeke *et al.*, 2018). Cependant, il est possible d'interagir avec différents partenaires sans les engager dans une collaboration (Noland, Philips, 2010). La collaboration est un processus par lequel deux parties ou plus unissent leurs forces pour obtenir des résultats mutuellement avantageux (Ketchen *et al.*, 2007). Elle repose sur la confiance et des valeurs telles que l'honnêteté et l'équité, et donne souvent lieu à des résultats imprévisibles. L'innovation collaborative implique des objectifs mutuellement désirés qui peuvent se limiter à la résolution d'un problème particulier ou concerner le développement complet d'un nouveau produit. La collaboration n'étant pas systématique entre partenaires, nous avons étudié les relations

avec les partenaires, d'une part, et les activités d'innovation collaborative, d'autre part.

Impact des différents partenaires sur la création de valeur

Les incubateurs d'affaires sont des intermédiaires qui stimulent le processus d'innovation par l'implication d'un réseau diversifié de partenaires qui aident les start-ups à accéder à des ressources et à acquérir de nouvelles connaissances (Ayuso *et al.*, 2006 ; Hughes *et al.*, 2007). Les start-ups incubées exploitent ce réseau et ont divers partenaires (Soetanto, Jack, 2013 ; Aldrich, Zimmer, 1985). Suivant la théorie des réseaux, l'accès aux opportunités et aux ressources augmente avec le nombre de liens sociaux direct et la densité du réseau qui fournit davantage de connexions (Aldrich, Zimmer, 1985). Les relations avec différents partenaires du réseau de l'incubateur sont ainsi essentielles à la création de valeur (Agnete-Alsos *et al.*, 2011 ; Najafi-Tavani *et al.*, 2018). Sans un large éventail de contacts extérieurs, une start-up incubée aurait tendance à se focaliser sur ses pairs immédiats et à s'y attacher davantage (Morrison, 2002). Or des liens sociaux étroits tendent à limiter l'accès à la création de valeur pour les start-ups incubées, alors que des liens sociaux variés avec différents types de partenaires génèrent de meilleures opportunités de création de valeur à partir d'un large éventail de contacts (Eagle *et al.*, 2010).

Toutefois, en raison de la faiblesse de leurs ressources, les start-ups incubées ne considèrent pas toujours l'ensemble des partenaires et se focalisent sur un seul partenaire à la fois (Reynolds *et al.*, 2006). Il est donc important pour les start-ups de différencier les partenaires afin de pouvoir se concentrer sur ceux qui sont plus importants pour elles.

La littérature sur les parties prenantes (Freeman *et al.*, 2007) permet de différencier des types de partenaires. Cette littérature est maintenant communément intégrée dans la littérature en entrepreneuriat (de Massis *et al.*, 2012 ; Pollack *et al.*, 2017). Les parties prenantes sont définies généralement comme des personnes ou des organisations engagées dans les activités d'une entreprise et dont les intérêts peuvent avoir un impact positif ou négatif sur l'exécution ou les résultats d'un projet (Freeman, 1984). Les parties prenantes des start-ups incubées comprennent, par exemple, l'équipe de direction de l'incubateur, les autres start-ups incubées, les universités, les clients, les fournisseurs et les gouvernements (Lichtenstein, 1992 ; Hughes *et al.*, 2007).

Freeman *et al.* (2007) présentent deux catégories de parties prenantes, dites primaires et secondaires, selon leur niveau de participation aux activités

organisationnelles. Les parties prenantes primaires sont des personnes ou organisations directement impliquées dans l'exécution d'un projet et sont essentielles à la survie de l'organisation, tandis que les parties prenantes secondaires sont des personnes ou organisations qui sont indirectement impliquées dans le projet (Freeman *et al.*, 2007). Les clients, les fournisseurs, les employés, les actionnaires et les investisseurs sont généralement considérés comme des parties prenantes primaires (Freeman, 1984). Les organismes gouvernementaux, les groupes de pression, les médias, les syndicats et les associations professionnelles sont généralement considérés comme des parties prenantes secondaires (Freeman, 1984). La distinction entre les parties prenantes primaires et secondaires est fondée sur la nature de la relation qui est respectivement directe ou indirecte. Par conséquent, les organismes gouvernementaux qui sont habituellement des parties prenantes secondaires peuvent être des parties prenantes primaires lorsqu'ils sont des clients de la start-up étudiée.

Impact des parties prenantes primaires sur la création de valeur

Les parties prenantes primaires influent positivement sur la création de valeur (Clarkson, 1995). Dans le contexte entrepreneurial des start-ups incubées, une série de travaux a montré l'incidence positive de différents partenaires que nous pouvons considérer comme des parties prenantes primaires. Ainsi, les start-ups incubées interagissent d'abord avec l'équipe de management de l'incubateur. Ces équipes fournissent un ensemble de services qui facilitent les processus d'innovation des start-ups incubées (Katzy *et al.*, 2013). Ces services incluent un espace de travail, des conseils en management et le développement de réseaux (Bergek, Norrman, 2008). L'intensité avec laquelle les entrepreneurs collaborent avec l'équipe de management de l'incubateur et utilisent les services de l'incubateur peut avoir un impact important sur la création de valeur de leur start-up (Hughes *et al.*, 2007).

Les universités et les établissements de recherche jouent également un rôle important pour les start-ups incubées, car ils contribuent au développement de l'innovation technologique (Mian, 1997) et à sa commercialisation (Etzkowitz, 1998 ; Meyer, 2003).

Les entreprises externes, qui peuvent être clientes ou fournisseurs des start-ups incubées, peuvent agir de différentes manières (Soetanto, Jack, 2013). Certaines sollicitent les incubateurs pour les mettre en contact avec les meilleures start-ups incubées afin de les impliquer dans leurs projets. Parallèlement, les start-ups incubées recherchent des entreprises externes

capables de les aider à surmonter leurs difficultés, notamment leur insuffisance de ressources (Gruber, Henkel, 2006 ; Soetanto, Jack, 2013 ; Howard *et al.*, 2016).

Les investisseurs peuvent également engager des fonds pour soutenir des start-ups incubées (Hansen *et al.*, 2000 ; Chandra *et al.*, 2007). Ainsi la littérature en entrepreneuriat est riche de recherches montrant un effet bénéfique de différents partenaires ayant des liens directs que l'on peut caractériser de parties prenantes primaires. Ces bénéfices concernent la création de valeur ou plus spécifiquement l'innovation. Par suite, nous formulons l'hypothèse suivante :

H1a : Des parties prenantes primaires variées influencent positivement la création de valeur des start-ups incubées, mesurée en termes d'innovation et de compétitivité.

Impact des parties prenantes secondaires sur la création de valeur

Les parties prenantes secondaires interviennent de façon indirecte dans les activités des start-ups incubées. Par exemple les institutions gouvernementales peuvent contribuer aux programmes de fonctionnement des incubateurs et accorder des financements (Clausen, Rasmussen, 2011 ; Crosby *et al.*, 2017). L'opinion publique lorsqu'elle est mobilisée peut aussi influencer indirectement le processus de création de valeur (Pouloudi, 1999). Stuart et Sorenson (2005) ont constaté que les activités entrepreneuriales peuvent être favorisées ou non en fonction de la législation mise en place par ces institutions publiques. Les institutions gouvernementales peuvent faciliter les activités des start-ups incubées ou au contraire les décourager en fonction des soutiens financiers qu'elles accordent aux incubateurs (Agnete-Alsos *et al.*, 2011). Elles peuvent aussi modérer le rôle joué par les relations sociales dans le processus entrepreneurial (Stuart, Sorenson, 2005).

Par conséquent, l'influence des différentes parties prenantes secondaires sur la création de valeur des start-ups incubées pouvant être positive, mais aussi négative, nous en déduisons que l'influence des parties prenantes secondaires est inférieure à celle des parties prenantes primaires. Il en résulte l'hypothèse suivante :

H1b : Des parties prenantes secondaires variées influencent positivement la création de valeur des start-ups incubées, mesurée en termes d'innovation et de compétitivité, mais cette influence est inférieure à celle des parties prenantes primaires.

Impact des activités d'innovation collaborative sur la création de valeur

Les incubateurs d'affaires favorisent l'innovation collaborative des start-ups incubées en leur donnant accès à différents partenaires. Ensuite, les start-ups incubées s'engagent dans l'innovation collaborative notamment pour palier à leur manque de ressources et compétences (Parida *et al.*, 2012). L'innovation collaborative peut augmenter la création de valeur des start-ups (Parida *et al.*, 2012 ; Najafi-Tavani *et al.*, 2018) via un large spectre d'activités avec différents partenaires. Les activités d'innovation collaborative ont été classées en trois catégories selon la nature de la relation avec les partenaires : « *outside-in* », « *inside-out* » et couplées qui combinent celles mentionnées précédemment (Gassmann, Enkel, 2004).

Les activités de type « *outside-in* » incluent des collaborations avec différentes parties prenantes telles que les clients, les fournisseurs, les centres de recherche et les concurrents afin d'améliorer l'innovation interne. Par exemple, les start-ups de l'incubateur d'IBM collaborent avec les partenaires de l'incubateur pour développer de nouveaux produits ou services (Gassmann, Enkel, 2004). Les activités de type « *outside-in* » fournissent souvent les connaissances nécessaires pour accélérer le développement de nouveaux produits peuvent donner accès à de nouvelles technologies (van de Vrande *et al.*, 2009) et à de nouveaux débouchés commerciaux (Dyer, Singh, 1998).

Les activités de type « *inside-out* » comprennent la commercialisation de licences ou de technologies inutilisées (Chesbrough, 2003) ainsi que l'externalisation qui crée de la valeur grâce aux nouvelles connaissances et compétences, au développement plus rapide et au partage des coûts (Gassmann, Enkel, 2004). Elles sont considérées comme un déterminant important de la compétitivité. Les incubateurs d'affaires facilitent la collaboration avec différents partenaires et aident les start-ups à améliorer leurs revenus. Par exemple, des start-ups de l'incubateur de l'Université Technique de Zurich (ETH) ont vendu certaines connaissances mécatroniques au groupe ABB, l'un des partenaires de l'incubateur, augmentant ainsi leurs revenus financiers (Gassmann, Enkel, 2004).

Les activités couplées impliquent une collaboration pour le développement conjoint de produits, de technologies et de connaissances. Par exemple, la collaboration entre le laboratoire Hitachi de Cambridge (HCL) et l'Université de Cambridge a abouti à un appareil utilisé pour les télécommunications et l'informatique ultra-rapide (Gassmann, Enkel, 2004). Une telle collaboration peut avoir lieu au sein de structures organisationnelles telles que des consortia de concurrents, fournisseurs et clients, des joint-ventures ou des alliances. Elle comprend souvent des partenariats à long terme, avec échange

de connaissances et apprentissage mutuel qui augmentent la performance en matière d'innovation.

Les activités d'innovation collaborative fournissent divers types de ressources qui accroissent l'innovation et la compétitivité, notamment des connaissances, des technologies, l'accès à des marchés et des ressources financières. Plusieurs études ont montré qu'elles peuvent réduire le « handicap de la petitesse » spécifique aux start-ups incubées, et améliorer la performance de l'innovation (Gruber, Henkel, 2006 ; Parida *et al.*, 2012). Il s'ensuit :

H2 : Les activités d'innovation collaborative influencent positivement la création de valeur des start-ups incubées, en particulier l'innovation.

Méthode

Nous avons mis en œuvre un design de recherche mixte séquentiel reposant majoritairement sur une étude quantitative, précédée et suivie d'une collecte et analyse de données qualitatives (Creswell, Poth, 2017). Dans une première étape, le premier auteur a mené des entretiens avec trois managers d'incubateurs pour mieux comprendre le contexte de l'innovation dans les incubateurs d'affaires roumains, ainsi que les avantages et défis perçus concernant les projets d'innovation collaborative. Ces entretiens ont fait émerger, comme défis à relever, les compétences de management interpersonnel de l'entrepreneur pour gérer les projets et des difficultés avec les organismes publics.

Sur la base de ces entretiens exploratoires et de la littérature relative à l'innovation collaborative, nous avons conçu l'enquête quantitative en ligne auprès des start-ups incubées en Roumanie. Cette enquête a conduit à un résultat inattendu qu'il a semblé important d'essayer d'expliquer. En effet, l'impact des parties prenantes secondaires n'était pas seulement inférieur à celui des parties prenantes primaires, mais il était négatif.

En cas de résultats inattendus, des données qualitatives supplémentaires sont utiles afin de mieux interpréter les résultats (Cameron, 2009 ; Creswell, Poth, 2017). Par suite, le premier auteur a mené des entretiens semi-directifs auprès des managers d'incubateurs étudiés pour vérifier la pertinence des résultats et aider à les comprendre. L'intégralité de notre démarche est détaillée ci-dessous (échantillon et mesures de l'enquête puis étude qualitative complémentaire) après une présentation du contexte roumain d'incubation.

Les incubateurs d'affaires en Roumanie

La Roumanie est considérée comme un innovateur modeste selon le Tableau de Bord Européen de l'Innovation de 2018. Cependant, elle essaie de rattraper les pays européens développés par une politique de soutien aux incubateurs d'affaires. Les incubateurs d'affaires sont apparus en Roumanie en 1992 puis se sont développés avec l'apport de fonds européens à partir de 2007 suite à l'intégration du pays dans l'UE. Avec 60 incubateurs d'affaires, la Roumanie se situait au moment de l'enquête au-dessus de la moyenne européenne qui était de 51,5 pour l'UE27 (Liargovas, 2013). Le taux de survie des entreprises incubées en Roumanie était de 84 %, comparable au taux européen qui se situe entre 80 % et 90 %.

Notre recherche s'est focalisée sur les incubateurs d'affaires, à l'exclusion des accélérateurs et des parcs technologiques, afin de présenter un contexte homogène. En effet, les incubateurs d'affaires diffèrent des accélérateurs et parcs technologiques qui aident aussi au développement de start-ups. Ils sont souvent publics et proposent des programmes d'incubation de trois ans ou plus. Au contraire, les accélérateurs sont le plus souvent privés et offrent des programmes courts d'aide au démarrage (Cohen, 2013). Les parcs technologiques, quant à eux, accueillent des entreprises ayant terminé leurs programmes d'incubation (Kirby, 2004).

Les 60 incubateurs d'affaires de Roumanie (FPP, 2010) incluaient 30 incubateurs mixtes focalisés sur le développement local et 30 incubateurs technologiques spécialisés dans le développement de nouvelles technologies. Ces 60 incubateurs d'affaires comprenaient 1 130 entreprises et avaient contribué à la création de 3 000 emplois (FPP, 2010). Les 60 incubateurs étaient répartis de façon inégale sur le territoire roumain qui compte huit régions, regroupées en quatre macro régions. Plus de la moitié des incubateurs d'affaires étaient situés dans trois régions : Bucarest-Ilfov (14 incubateurs), Centre (10 incubateurs) et Ouest (10 incubateurs). La région du Sud-Munténie, la plus pauvre, comptait seulement deux incubateurs d'affaires.

Les incubateurs d'affaires sont principalement composés d'entreprises de services : conseil, transport, services informatiques. Les incubateurs technologiques sont spécialisés principalement dans la biotechnologie et les biomatériaux. Le cycle d'incubation dure généralement 3 ans. Plusieurs critères sont pris en compte dans la sélection des entreprises incubées : le stade de développement de l'entreprise, la compatibilité de l'entreprise avec les objectifs de l'incubateur, la viabilité du projet, le degré d'innovation et son impact technologique, le potentiel de développement pour la région et l'impact de l'entreprise sur l'environnement.

Les incubateurs d'affaires roumains soutiennent l'innovation collaborative des start-ups incubées grâce aux services qu'ils proposent : mise en réseau, formation, conseils. Si certains managers d'incubateurs aident activement les entrepreneurs dans leurs projets collaboratifs, il n'existe aucun programme national concernant l'innovation collaborative.

Échantillon

L'échantillon de start-ups incubées a été constitué suivant une démarche d'échantillonnage par grappe. Nous avons dressé une liste des incubateurs d'affaires en Roumanie à partir des principales sources en ligne en Roumanie : www.ancs.ro, www.renitt.ro, www.incubat.ro et www.postprivatizare.ro. Cette démarche a conduit à un total de 30 incubateurs technologiques et 30 incubateurs mixtes. Après avoir contacté les responsables des 60 incubateurs, nous avons obtenu l'accord de 8 incubateurs technologiques et de 8 incubateurs mixtes couvrant les quatre macro régions de Roumanie. Cette structure d'échantillon est similaire à celle la population totale qui compte 50 % d'incubateurs technologiques et 50 % d'incubateurs mixtes. Les seize incubateurs comportaient un total de 163 start-ups qui ont été sollicitées pour répondre à l'enquête.

Le questionnaire a été administré à l'aide de www.kwicksurveys.com en mai 2012. Après trois courriels et rappels téléphoniques, nous avons obtenu 77 réponses, soit un taux de réponse de 47 %. Quatre réponses ont été retirées parce qu'elles étaient incomplètes, conduisant à un échantillon final de 73 start-ups. Les start-ups de l'échantillon sont principalement des entreprises de services (68 %), dirigées par des entrepreneurs âgés de 20 à 59 ans, avec une moyenne de 36 ans. La plupart d'entre eux sont des hommes (87 %). 57 % ont un diplôme de niveau licence et 19 % sont titulaires d'un Master ou MBA, principalement d'écoles d'ingénieurs (48 %).

Les start-ups de l'échantillon travaillent avec divers partenaires dans le cadre de leurs projets d'innovation collaborative. Les partenaires les plus fréquemment impliqués sont les clients (93,2 %), les fournisseurs (79,2 %), les contacts personnels (82,2 %) et le personnel des incubateurs (64,4 %).

La collaboration peut prendre des formes différentes. Dans l'échantillon, les partenariats avec des bénéfiques réciproques constituent la pratique la plus courante d'innovation collaborative : 53,4 % des start-ups pratiquent cette forme de collaboration avec d'autres start-ups de leur incubateur et 60,3 % avec des partenaires à l'extérieur de l'incubateur. Les autres formes de collaboration sont pratiquées par moins du quart des start-ups de notre échantillon.

Les entrepreneurs interrogés voient trois avantages principaux à l'innovation collaborative qui sont : un changement d'attitude entre partenaires, la création de nouveaux contacts et l'amélioration de leur réputation sur le marché. Ils considèrent que la principale difficulté des projets d'innovation collaborative est la compréhension entre les partenaires du projet collaboratif en partie due à l'absence d'expérience commune d'apprentissage.

Mesures

Variable dépendante

La création de valeur a été mesurée avec l'échelle développée par Hughes *et al.* (2007). Cette échelle comprend 17 items pour mesurer 5 dimensions de la création de valeur : 3 liées à l'innovation (radicale, technique et processus) et 2 liées à la compétitivité (développement de capacités de compétitivité et performance compétitive). Cette échelle mesure la performance des start-ups telle que perçue par l'entrepreneur. Les perceptions sont utilisées pour la performance des start-ups puisque certaines d'entre elles n'ont pas, ou pas suffisamment, de revenus pour qu'ils fassent sens (Zahra, Bogner, 2000). De plus, le recours aux perceptions fournit des mesures similaires pour l'innovation et la compétitivité, ce qui permet d'effectuer des comparaisons entre les deux. Ceci est intéressant dans notre recherche dans la mesure où nos hypothèses comportent des comparaisons entre innovation et compétitivité.

Les 17 items ont été mesurés sur une échelle de Likert en 7 points. Les analyses en composantes principales (ACP) ont généré 3 facteurs avec des valeurs propres supérieures à 1 ($F1= 7,31$; $F2=3,31$; $F3=1,10$). Après rotation Varimax, le premier facteur a regroupé tous les items relatifs aux dimensions développement de capacités de compétitivité et performance compétitive. Nous l'avons donc nommé compétitivité. Le deuxième facteur a regroupé tous les items liés à l'innovation radicale et à l'innovation technique. Nous l'avons nommé innovation produit. Le troisième facteur regroupe les items relatifs à l'innovation de processus conformément à l'échelle initiale (voir annexe A). Par suite, nous avons construit trois variables dépendantes (innovation produit, innovation de processus et compétitivité) en faisant la moyenne des items de chaque facteur.

Variables indépendantes

Pour mesurer les relations avec les parties prenantes primaires et secondaires, nous avons demandé aux entrepreneurs : « Qui sont vos partenaires actuels ? » Une liste à cocher de onze types de partenaires a été proposée dans le questionnaire. Les réponses ont été codées sous forme de variables

binaires (1,0). Nous avons ensuite construit deux variables regroupant d'une part les parties prenantes primaires et d'autre part les parties prenantes secondaires suivant la littérature (Freeman *et al.*, 2007 ; Freeman, 1984). Les parties prenantes primaires comprennent sept types de partenaires : le personnel de l'incubateur, les consultants, les entreprises extérieures, les banques, les contacts personnels, les clients et les fournisseurs. Pour chaque start-up, nous avons additionné les types de parties prenantes primaires puis divisé par le total. Cette variable simple indique dans quelle mesure une start-up exploite la richesse de l'environnement des parties prenantes primaires. Nous avons fait de même pour les parties prenantes secondaires qui ne comprennent que quatre types : les associations professionnelles, les agences régionales, les chambres de commerce et l'Office gouvernemental pour les Inventions et les Marques (OSIM).

Pour mesurer les activités d'innovation collaborative, nous avons calculé dans quelle mesure les entrepreneurs utilisent différentes formes de collaboration. Suivant Gassmann et Henkel (2004) qui distinguent trois types de collaboration (*outside-in*, *inside-out* et couplée avec avantages réciproques), nous avons demandé aux entrepreneurs s'ils réalisaient les activités suivantes : 1/ achat de brevets ou licences et collaboration pour développer des innovations, 2/ vente de brevets et de licences et collaborations pour commercialiser des innovations, et 3/ collaborations avec des bénéficiaires réciproques. De plus, pour chacune des trois formes de collaboration, nous avons distingué celles avec les membres de l'incubateur de celles avec des organisations extérieures à l'incubateur. Ceci a conduit à 6 formes de collaboration dont nous avons fait la moyenne pour obtenir la mesure des activités d'innovation collaborative.

Variables de contrôle

Nous avons introduit neuf variables de contrôle pour améliorer la validité interne des résultats. Le type d'incubateur est une variable binaire qui distingue les incubateurs technologiques des incubateurs mixtes, les premiers étant davantage axés sur l'innovation (Lalkaka, 2002). Le type de start-up est également une variable binaire qui fait la distinction entre les activités industrielles et les activités de services, les activités industrielles comportant généralement davantage d'innovations radicales que les activités de services (Oke, 2007). La phase du cycle d'incubation a été codée de 1 à 4 ; bien que la période d'incubation soit de trois ans, certaines entreprises étaient dans les incubateurs depuis plus de trois ans et ont été codées 4. Le niveau d'éducation a été recodé en une variable binaire : 1 pour le niveau PhD et 0 sinon. La spécialisation a également été recodée en une variable binaire : 1 pour la spécialisation en ingénierie et 0 sinon. Les compétences en management interpersonnel

ont été mesurées à l'aide d'une échelle proposée par du Chatenier *et al.* (2010) qui comprend neuf items liés aux compétences nécessaires pour gérer la relation avec les partenaires dans un environnement d'innovation collaborative. Les entrepreneurs devaient indiquer : « Dans quelle mesure considérez-vous avoir les compétences suivantes ? » à l'aide d'une échelle en 9 points. Pour mesurer l'utilisation des services des incubateurs, nous avons utilisé la liste de 13 services établie par le Centre pour la Stratégie et Evaluation des Services (CSES) de la Commission Européenne (2002) car elle est bien connue des incubateurs qui ont l'habitude de répondre à des études comportant cette liste. Les entrepreneurs devaient indiquer dans quelle mesure ils utilisaient chaque service sur une échelle en 7 points. L'analyse ACP a regroupé les items selon deux facteurs ($F1= 7,43$; $F2=1,14$). Après rotation Varimax, le premier facteur a regroupé l'ensemble des services et isolé l'espace. Nous avons donc construit deux variables, services d'espace et services spécialisés en faisant la moyenne des items correspondants. Le sexe a été codé 1 pour les hommes et 0 pour les femmes. L'âge est une variable continue. Les statistiques descriptives sont présentées dans l'annexe C.

Collecte et analyse de données qualitatives complémentaires

Cette étape qualitative a été ajoutée afin de mieux comprendre les résultats issus des analyses de régression. Le premier auteur a mené des entretiens semi-directifs auprès de six managers d'incubateur et d'un spécialiste marketing de quatre incubateurs mixtes et trois incubateurs technologiques (voir annexe B). Deux d'entre eux avaient déjà été interviewés lors des entretiens exploratoires avant l'enquête quantitative. Cela a permis de comparer leurs opinions avant et après l'enquête et identifier qu'elles étaient similaires. Ceci suggère que les entretiens réalisés *ex-post* sont pertinents pour expliquer la situation au moment de l'enquête.

Le guide d'entretien comportait trois sections : 1/ relations entre les startups incubées et les types de partenaires, 2/ importance de chaque type de partenaires dans la réussite des projets d'innovation collaborative et éventuelles difficultés rencontrées 3/ contexte de l'innovation collaborative en Roumanie. Les entretiens ont été réalisés en septembre 2019 par téléphone et ont été retranscrits. Ils ont duré en moyenne 32 minutes. Trois des répondants ont demandé à éditer leurs réponses mais les modifications effectuées n'ont pas modifié la signification.

Nous avons codé les entretiens avec N-vivo pour mettre en évidence la contribution perçue de chaque type de partenaires à la création de valeur

et son importance. Nous avons synthétisé l'importance perçue des partenaires à la création de valeur dans la colonne impact. Chaque réponse a été codée + pour une contribution positive, - pour une contribution négative, et 0 lorsque l'impact n'était pas perçu comme contribuant à la création de valeur. Nous avons ensuite agrégé les réponses et signalé dans les tableaux les opinions divergentes entre répondants par le signe +/- . Les tableaux 2 et 3 montrent des exemples d'explications recueillies, incluant le contexte national général.

Ces entretiens complémentaires ont amélioré nos analyses. Tout d'abord, la convergence des résultats de l'étude qualitative et de l'étude quantitative améliore la validité par la triangulation des méthodes. Ensuite, trois sources ont été triangulées. En effet, les données qualitatives des managers d'incubateurs sont cohérentes avec les données quantitatives provenant des entrepreneurs des start-ups incubées, et les études publiées sur la Roumanie.

Résultats

Les analyses de régression tendent à corroborer partiellement plusieurs de nos hypothèses (voir tableau 1). L'hypothèse H1a concernait un impact positif des parties prenantes primaires variées sur la création de valeur en termes d'innovation et de compétitivité. Les analyses montrent que les parties prenantes primaires influencent positivement la compétitivité ($b=1.70$, $t=1.89$, $p\leq 0.10$), mais leur impact sur l'innovation n'est pas significatif, ce qui apporte un soutien partiel à H1a. L'hypothèse H1b concernait un impact des parties prenantes secondaires sur la création de valeur en termes d'innovation et de compétitivité mais inférieur à celui des parties prenantes primaires. L'impact des parties prenantes secondaires variées sur la compétitivité des start-ups est significatif mais négatif ($b=-1.55$, $t=-2.14$, $p\leq 0.05$) et celui sur l'innovation n'est pas significatif. L'impact des parties prenantes secondaires n'est donc pas seulement inférieur à celui des parties prenantes primaires, comme nous en avions fait l'hypothèse, mais négatif.

La deuxième hypothèse (H2), qui prévoyait un impact positif des activités d'innovation collaborative sur la création de valeur des start-ups est partiellement corroborée. Conformément à H2, les activités d'innovation collaborative ont un impact positif sur l'innovation produit ($b=1,46$; $t=2,15$; $p\leq 0.05$). Leur impact sur les innovations de processus n'est pas significatif mais très proche de la significativité avec une p-value de 0.109. En revanche, l'impact sur la compétitivité n'est pas significatif (voir tableau 1). Cette absence d'impact significatif est toutefois cohérente avec H2 qui prévoyait un impact sur la compétitivité inférieur à celui sur l'innovation.

Le retrait des 5 variables non significatives et du stade d'incubation ne modifient pas les conclusions. Il tend à accroître la significativité des variables, ce qui conduit à rendre significatif l'effet des activités d'innovation collaborative sur l'innovation de processus qui était proche du seuil.

Tableau 1 – Impact des parties prenantes et des activités d'innovation collaborative sur la création de valeur des start-ups

Variables	Hypo- thèses	Innovation produit		Innovation de processus		Compétitivité	
		M1	M1'	M2	M2'	M3	M3'
Type d'incubateur		1.11	1.06	-0.36	-0.49	0.90	-0.38
Type de start-ups		0.75	0.18	-0.37	-0.81	-1.65	-0.83
Phase d'incubation		0.92	0.79	-0.38	1.79+	-0.67	-0.38
Niveau d'éducation		-1.41	-1.27	-0.39	0.77	1.64	1.35
Spécialisation		1.04	1.36	-0.40	0.30	1.10	0.40
Compétences en management interpersonnel		1.82+	1.99*	-0.41	2.32*	0.90	1.21
Utilisation services espaces		0.90	0.93	-0.42	0.43	2.06*	1.15
Utilisation services spécialisés		3.53**	3.30**	-0.43	2.11*	3.09**	3.40**
Sexe		-1.96*	-2.16*	-0.44	-1.66	-1.24	0.95
Age		0.06	-0.19	-0.45	-0.15	-0.15	0.01
Parties prenantes primaires	H1a		-0.73		1.30		1.89+
Parties prenantes secondaires	H1b		-0.09		-0.88		-2.14*
Activités d'innovation collaborative	H2		2.15*		1.63		0.28
R ²		0.31	0.37	0.26	0.30	0.32	0.38
F		2.82**	2.71**	2.13*	1.96*	2.92**	2.74**

+ p<0.10; *<0.05; ** <0.01

Les entretiens corroborent et enrichissent les résultats de l'étude quantitative. Conformément aux analyses de régression, les managers d'incubateurs ont perçu un impact positif ou mixte des parties prenantes primaires sur la création de valeur (voir tableau 2). Toutes les parties prenantes primaires ont été perçues comme ayant un impact positif sur la création de valeur, à l'exception des investisseurs, des consultants et des fournisseurs. Deux types de partenaires sont considérés comme contribuant particulièrement à la création de valeur, à savoir les équipes des incubateurs et les universités. La relation des entrepreneurs incubés avec l'équipe de l'incubateur est très importante, bien que cette dernière soit souvent limitée à un manager et une autre personne. En effet, l'équipe de l'incubateur joue un rôle de catalyseur dans le processus d'innovation, en ouvrant l'accès à un réseau de professionnels et en fournissant des conseils et des formations. Les universités jouent également un rôle clé dans la création de valeur pour diverses raisons. Elles fournissent aux entrepreneurs incubés une expertise et aident à pourvoir les postes qualifiés. Elles contribuent aussi à l'idéation dans les start-ups incubées et au partage des bonnes pratiques en matière de gestion de l'innovation.

D'autres parties prenantes primaires sont perçues comme ayant un impact mitigé sur la création de valeur. Ainsi, les managers d'incubateurs indiquent que les investisseurs, d'une part, apportent des fonds mais, d'autre part, veulent s'appropriier le projet innovant. De ce fait, les entrepreneurs préfèrent développer leur projet sans ces investisseurs. L'impact des consultants perçu comme mitigé provient de raisons très différentes. Leur contribution ne serait pas toujours positive du fait d'un manque de compétence dont les entrepreneurs ont besoin. Enfin, les managers d'incubateurs n'ont pas considéré les fournisseurs comme importants pour la création de valeur.

Contrairement aux parties prenantes primaires, les managers d'incubateurs ont perçu un impact négatif ou nul des parties prenantes secondaires sur la création de valeur (voir tableau 3). En particuliers, ils ont mentionné plusieurs difficultés avec les institutions gouvernementales ayant des conséquences négatives sur la création de valeur : une mauvaise compréhension des besoins des entrepreneurs, un manque d'intérêt pour l'innovation, un manque d'expertise dans les dossiers de demande de fonds internationaux et des financements nationaux insuffisants pour soutenir les incubateurs sur l'ensemble des territoires roumains. Surtout, ils se sont plaints des procédures bureaucratiques, jugées trop chronophages et conduisant à retarder les projets d'innovation. Les managers d'incubateurs n'ont pas perçu d'impact de la part des associations professionnelles et des agences régionales. L'impact d'OSIM est perçu comme mitigé du fait de délais requis qui rendent la protection légale des innovations sans intérêt pour certaines activités. Enfin, les Chambres de commerce constituent une exception. Elles sont perçues comme apportant une valeur ajoutée par le biais d'événements qui contribuent au développement de réseaux professionnels. Bien que nous ayons expressément interrogé sur l'impact potentiel de la corruption, ce facteur n'a pas été considéré comme ayant une incidence sur la création de valeur des start-ups.

Discussion

L'objectif de notre recherche était d'étudier l'impact des parties prenantes et des activités d'innovation collaborative sur la création de valeur des start-ups. Nos analyses des start-ups incubées roumaines montrent que les parties prenantes primaires ont un impact positif sur la compétitivité, tandis que les parties prenantes secondaires ont un impact négatif. Nos résultats sont conformes aux études antérieures précisant que les parties prenantes primaires sont essentielles à la survie de l'organisation (Clarkson, 1995), notamment celles montrant que les clients et les fournisseurs peuvent conduire à un avantage concurrentiel accru grâce à la confiance mutuelle et à la loyauté

Tableau 2 – Impact des parties prenantes primaires sur la création de valeur, perçu par les managers d'incubateurs

Partenaires	Impact	Raisons	Verbatim
Equipe de l'incubateur	+	Accès à de vaste réseaux	<p>I7 : "Nous sommes membres du réseau EBN et cela nous aide à offrir à nos entrepreneurs de bonnes opportunités de réseautage... De plus, notre équipe d'incubateurs encourage également les entrepreneurs à collaborer d'abord avec nos associés, comme les autorités locales par exemple, la mairie ou les quatre grandes universités de Iasi".</p> <p>I3 : "En effet, nous travaillons avec RENIT, le réseau national de transfert technologique qui couvre tous les incubateurs d'affaires, centres de transfert technologique et centres d'information".</p> <p>I7 : "Nous sommes constamment en contact avec les entrepreneurs incubés pour leur offrir des conseils, les mettre en relation avec les institutions et les entreprises appropriées, les aider à créer un portefeuille de clients et faciliter leur participation aux activités de brokerage et aux missions économiques".</p> <p>I1 : "Nous les formons aussi à l'interaction avec leurs clients."</p> <p>I3 : "Nous utilisons les professeurs d'université qui font partie de notre conseil d'administration comme experts pour les entrepreneurs incubés." "Par exemple, quand j'ai besoin d'un ingénieur en électronique, je peux appeler un professeur qui est un spécialiste dans le domaine."</p> <p>I1 : "Nous travaillons avec plus d'universités de Transylvanie, comme l'Université de Brasov, TUBB Cluj, mais aussi de Bucarest, comme l'Université Technique, l'Institut des Ressources Biologiques, la Faculté d'Agronomie et l'Institut des Prédictions Economiques liées à l'Académie Roumaine".</p> <p>I3 : "Nous avons créé un cluster des universités les plus innovantes, où nous nous rencontrons et partageons diverses idées innovantes et les meilleures pratiques liées aux processus d'innovation".</p>
Universités	+	Expertise et fournisseur de personnel qualifié	<p>I5 : "Si je dois définir un ordre pour les partenaires, pour moi les banques sont vraiment importantes pour le financement des projets."</p> <p>I7 : "« Nos entrepreneurs préfèrent accéder à des fonds européens que de s'adresser aux banques »"</p>
Banques	+/-	Ressources financières	<p>I3 : "L'inconvénient de travailler avec ces business angels est qu'ils veulent venir voter l'idée innovante parce que dans le contrat qu'ils rédigent avec les entrepreneurs incubés, ils stipulent que l'idée leur appartient".</p>
Investisseurs	+/-	Ressources financières	
Consultants	+/-	Expertise Manque d'experts	<p>I1 : "Nous sommes actuellement confrontés à un exode massif de spécialistes dans le monde entier." <p>I7 : "Certains de nos entrepreneurs sont très innovants, mais ils ratent l'occasion de se faire connaître dans le monde entier parce qu'ils n'ont pas de consultants appropriés. Si ces consultants existent, ils sont utilisés par les grandes entreprises."</p> </p>
Contacts personnels	+	Services personnalisés et pertinents	<p>I4 : "Les contacts personnels sont importants pour leur capacité à comprendre les besoins et les exigences en matière d'innovation, respectivement la connaissance des capacités et des ressources des projets d'innovation".</p> <p>I1 : "Les entrepreneurs et leurs contacts personnels ont une approche personnalisée, ce qui est très important pour établir des partenariats de qualité".</p>
Autres start-ups incubées	+	Pratiques d'apprentissage collaboratif	<p>I1 : "Les entreprises les plus proches des autres entreprises de notre incubateur sont l'entreprise de planification d'événements et l'entreprise informatique." "Nos entrepreneurs sont également formés à la coopération, ils apprennent à travailler ensemble. J'aime quand ils se connaissent."</p>
Compagnies externes	+	Compétences complémentaires	<p>I3 : " Nos entrepreneurs incubés ont trouvé eux-mêmes leurs partenaires en Roumanie ou à l'étranger. Nous avons quelque'un avec une entreprise de construction de maisons qui avait des partenariats non seulement en Roumanie, mais aussi à l'étranger, même en France, et son entreprise s'est vraiment développée." <p>I1 : "Selon leurs besoins, les entreprises incubées collaborent avec des entreprises extérieures".</p> </p>
Clients	+	Ressources financières Connaissance du marché et marques	<p>I7 : "En fait, les entrepreneurs incubés ont des partenariats avec des entreprises plus puissantes pour avoir accès à des compétences supplémentaires et à un soutien financier"</p> <p>I1 : "Nous devons développer davantage les produits locaux, et nous ne sommes pas très conscients de cet aspect pour le moment. Nous devons pouvoir créer des produits fabriqués en Roumanie, avec des marques locales comme Transylvanie et la marque Carpates." <p>I3 : L'innovation orientée marché est très précieuse pour les entrepreneurs ; elle répond à un besoin réel."</p> </p>
Fournisseurs	0	Aucun indiqué	

Tableau 3 – Impact des parties prenantes secondaires sur la création de valeur, perçu par les managers d'incubateurs

Partenaires	Impact	Raisons	Verbatim
Associations professionnelles	0	Fournisseur d'études	11 : "Nos entreprises incubées sont en contact avec les associations en charge des différents clusters (bois, énergie verte, industrie textile)". 17 : "Par exemple, s'ils ont besoin d'une étude de marché, ils peuvent s'adresser à une association professionnelle. Mais ces associations n'ont pas un rôle central dans le processus d'innovation."
Agences régionales	0	Rôle marginal	11 : Nous sommes en contact avec les agences locales et régionales, mais elles jouent un rôle marginal dans la stratégie d'innovation."
Chambres de Commerce	+	Intermédiaire pour la mise en relation	11 : "La Chambre de Commerce a un rôle de catalyseur dans le processus d'innovation collaborative." 13 : "La Chambre de Commerce a l'avantage de faciliter certains événements où les entrepreneurs peuvent se rencontrer et où ils peuvent démarrer des partenariats B2B."
OSIM*	+/-	Protection utile	13 : "L'OSIM est très impliqué dans les activités de l'incubateur."
Organismes gouvernementaux en général	--	Mauvaise compréhension des besoins des entrepreneurs Manque d'expertise pour les financements internationaux Fonds nationaux insuffisants Processus bureaucratique long et fastidieux	17 : "La majorité de nos start-ups sont dans l'informatique et les TELECOM. Elles créent donc plus de services que de produits, qui sont très volatils et pour lesquels il est difficile de déposer une marque à l'OSIM. Elles préfèrent investir davantage dans la promotion de leurs services que de perdre leur temps à enregistrer leur marque à l'OSIM." 17 : "Les institutions gouvernementales ne sont pas directement impliquées dans le processus d'innovation, elles ont donc une vue d'ensemble et non une vision personnalisée de ce processus, liée aux besoins des entrepreneurs". 11 "Les institutions gouvernementales pensent d'une manière et les entreprises incubées d'une autre. Nous avons besoin de plus de proximité et de compréhension mutuelle." 14 : "En Roumanie, l'environnement institutionnel est très peu réceptif à la nécessité et à l'utilité des processus d'innovation. 17 : "Les entrepreneurs ne sont pas soutenus par des experts en financement de l'UE pour promouvoir les points positifs de leurs projets. Par conséquent, il y a très peu d'utilisation des fonds de l'UE en Roumanie." 15 : " Les difficultés rencontrées par les projets innovants concernent le financement de ces projets, leurs conditions d'éligibilité sélective et leur évaluation lente. En outre, il y a un manque de fonds de cofinancement pour les entreprises nouvellement créées en Roumanie, une certaine difficulté à évaluer les coûts liés au projet d'innovation et une énorme demande d'un grand volume de pièces justificatives et administratives". 17 : "En particulier, il y a un grand processus bureaucratique pour obtenir une certification d'entreprise, parce qu'ils n'ont pas assez de données pour compléter le dossier en vue d'obtenir cette certification et s'il manque une partie du dossier, alors ils doivent attendre et le processus d'innovation est reporté ainsi d'un mois ou plus". 15 : "Les projets en collaboration avec des partenaires spécifiques qui reçoivent un financement gouvernemental ou européen sont très difficiles à coordonner car ils nécessitent un travail important en termes de documentation, d'enregistrement et de justification". 14 : "Il y a une bureaucratie excessive en Roumanie qui conduit au non-respect des délais de mise en œuvre des projets et à un manque d'attention de la part des partenaires gouvernementaux pour le cofinancement des projets d'innovation."

*Office gouvernemental pour les Inventions et les Marques

(Hillman, Keim, 2001). Nos données qualitatives montrent que les universités sont également d'importants acteurs dans les projets d'innovation collaborative des start-ups incubées. Elles sont cohérentes avec les recherches antérieures ayant montré l'existence de relations mutuellement bénéfiques entre les incubateurs d'affaires et les universités (Rothschild, Darr, 2005). Nos analyses indiquent également un impact positif sur la création de valeur de l'équipe de l'incubateur qui facilite l'accès à un réseau de partenaires et la mise en place de projets d'innovation collaborative.

Nos analyses montrent par ailleurs un impact négatif des parties prenantes secondaires sur la compétitivité. Deux explications à ce résultat inattendu peuvent être envisagées. Une explication possible, issue de la littérature, serait une attention excessive accordée aux parties prenantes secondaires qui détourneraient les start-ups d'activités plus importantes. Des recherches antérieures ont déjà indiqué un lien négatif entre les pressions exercées par les parties prenantes secondaires et la performance (King, Ehlert, 2008).

Toutefois, notre étude qualitative suggère une autre explication. En effet, tous les problèmes signalés par les managers d'incubateurs sont caractéristiques d'un « vide institutionnel » défini comme une insuffisance d'institutions qui soutiennent les marchés (Luo, Chung, 2013). Les vides institutionnels incluent le marché des capitaux, le marché du travail, le marché des produits, la réglementation gouvernementale et l'application des contrats (Khanna, Palepu, 1997). Ils peuvent se traduire par différents problèmes pouvant affecter la création de valeur des start-ups (Anokhin, Schulze, 2009).

Toutes les explications recueillies concernant les impacts négatifs des parties prenantes sur la création de valeur des start-ups sont caractéristiques de vides institutionnels, non seulement les problèmes avec les organismes gouvernementaux, mais aussi ceux avec OSIM, les consultants et les investisseurs. Les managers d'incubateurs ont perçu un impact négatif majeur des organismes gouvernementaux sur la création de valeur pour plusieurs raisons, notamment des financements nationaux insuffisants et des processus bureaucratiques chronophages qui retardent les projets d'innovation. La lenteur administrative est également mentionnée comme un problème dans les relations avec OSIM. La difficulté d'accès aux financements et les procédures administratives inefficaces sont considérées comme étant des exemples d'insuffisance institutionnelle relative aux marchés des capitaux et à la régulation gouvernementale respectivement (Khanna, Palepu, 1997). Ces répercussions négatives découlant de procédures bureaucratiques font écho à des études antérieures qui montrent qu'un excès de bureaucratie peut entraver le processus d'innovation collaborative (Bigliardi, Galati, 2016), ainsi que d'autres indiquant que le fardeau administratif et les coûts associés peuvent

avoir une incidence négative sur l'activité innovatrice des entrepreneurs incubés (Pelkmans, Renda, 2014).

Notre étude qualitative indique également deux effets inattendus des parties prenantes primaires. Les managers d'incubateurs ont mentionné la difficulté pour les entrepreneurs de trouver des consultants ayant les compétences requises, car la Roumanie est confrontée à un exode de spécialistes. Cette rareté des talents est caractéristique d'une insuffisance du marché du travail (Khanna, Palepu, 1997). Enfin, le problème de la demande excessive de la part des investisseurs peut refléter un manque d'accès aux liquidités dont ils tirent profit. Ces deux problèmes mentionnés comme limites à l'impact positif des parties prenantes primaires renforcent la conclusion concernant le caractère de vide institutionnel du contexte roumain.

De plus, la perception de vide institutionnel en Roumanie par les managers d'incubateurs est cohérente avec plusieurs études sur ce pays. En particulier, Iancu (2010) a caractérisé la Roumanie de pays émergent avec un vide institutionnel. Des recherches antérieures ont décrit la Roumanie comme étant unique en Europe en raison de sa bureaucratie, de ses coûts administratifs élevés, de son climat fiscal incertain et de l'étendue de l'économie souterraine (Roman, Padureanu, 2012). D'autres ont mentionné la faible efficacité des organismes gouvernementaux (Lazar, 2014), le manque de connaissance de l'administration européenne (Zgribut, Olaru, 2011), l'exode des jeunes talents (Dragan, 2011), et les ressources financières limitées (Serban, Cretu, 2009). Le Livre blanc sur les PME roumaines de 2016 (Nicolescu *et al.*, 2016) indique que les entrepreneurs roumains sont handicapés par plusieurs problèmes, incluant la bureaucratie, des taxes élevées et un niveau important de corruption.

Nos analyses ne montrent pas d'impact significatif des parties prenantes primaires et secondaires sur l'innovation en matière de produits et de processus. Ceci suggère que de simples relations avec les parties prenantes primaires et secondaires ne suffisent pas à produire un impact positif sur l'innovation. Ensemble, l'effet positif des parties prenantes primaires et l'effet négatif des parties prenantes secondaires contribuent à notre connaissance de l'impact des partenaires sur la création de valeur. Ils montrent que l'impact des partenaires sur la compétitivité dépend du type de partenaire et que cet impact peut être contingent au contexte national.

Notre recherche montre également que les activités d'innovation collaborative ont une incidence positive sur l'innovation. Ces résultats enrichissent les recherches antérieures qui suggèrent que l'engagement avec des partenaires de l'incubateur peut fournir les ressources dont les entreprises ont besoin pour innover (Gassmann, Enkel, 2004). Contrairement à Hughes

et al. (2007), notre recherche n'a pas montré d'impact positif de l'innovation collaborative sur la compétitivité. Deux explications à ce résultat sont possibles. Certaines start-ups, encore dans les premiers stades d'incubation, peuvent être trop jeunes pour mesurer une répercussion de l'innovation collaborative sur la compétitivité. Toutefois, cette explication est probablement insuffisante car l'impact de la phase d'incubation sur la compétitivité n'est pas significatif (voir tableau 1). Par ailleurs, les résultats peuvent signifier que les activités d'innovation collaborative, qui ont un effet positif sur l'innovation, présentent des inconvénients qui affectent la compétitivité.

En plus des hypothèses concernant les types de partenaires et les activités d'innovation collaborative, l'effet de certaines variables de contrôle mérite également d'être mentionné. Ainsi les compétences en management interpersonnel ont un impact positif sur l'innovation produit et de processus. Ce résultat corrobore des recherches antérieures qui suggèrent que le management interpersonnel constitue une compétence essentielle pour le développement des innovations (du Chatenier *et al.*, 2010). Ensuite, l'utilisation par les entrepreneurs de services spécialisés des incubateurs a une incidence positive sur la création de valeur en termes d'innovation produit, d'innovation de processus et de compétitivité. Ces résultats sont cohérents avec ceux d'études antérieures qui ont démontré l'impact positif sur l'innovation des services offerts par les incubateurs (Bergek, Norrman, 2018 ; Xiao, North, 2018 ; Hughes *et al.*, 2007). Ils montrent que les incubateurs sont importants pour les start-ups incubées.

Conclusion et implications

Contributions théoriques

Notre recherche enrichit les connaissances concernant la littérature en entrepreneuriat, la littérature sur les parties prenantes, et sur l'innovation collaborative en fournissant une meilleure compréhension de la façon dont les start-ups incubées créent de la valeur en s'engageant dans des relations avec des partenaires et dans des activités d'innovation collaborative.

Tout d'abord, cette recherche enrichit la littérature en entrepreneuriat concernant les start-ups incubées (Hughes *et al.*, 2007 ; Keating *et al.*, 2014) en montrant que les relations avec les partenaires et les activités d'innovation collaborative améliorent la création de valeur des start-ups de façons différentes. Les relations avec les parties prenantes primaires augmentent la compétitivité, tandis que les relations avec les parties prenantes secondaires peuvent la diminuer. Par ailleurs, nos résultats montrent que si les activités

d'innovation collaborative ont un effet positif sur l'innovation, conformément à ce qu'indique la littérature (Vanhaverbeke *et al.*, 2018), elles n'en ont pas nécessairement sur la compétitivité.

Ensuite, nos conclusions enrichissent les connaissances sur les partenariats d'innovation. La littérature sur les parties prenantes a montré que les parties prenantes primaires ont un impact positif sur la création de valeur (Agnete-Alsos *et al.*, 2011 ; Mian *et al.*, 2016 ; Freeman *et al.*, 2007). Ce travail corrobore ce point et élargit les connaissances antérieures en montrant que les relations avec les parties prenantes secondaires peuvent réduire la compétitivité lorsque ces partenaires manquent d'efficacité ou de ressources dont les entrepreneurs ont besoin. De plus, en étudiant la Roumanie, pays émergent confronté à un vide institutionnel, notre étude contribue à une meilleure compréhension de l'impact du contexte national sur les partenariats d'innovation. En effet, les recherches empiriques ont principalement été menées dans les pays développés (Gassmann *et al.*, 2010). Notre recherche montre que les raisons pour lesquelles les partenaires peuvent réduire la compétitivité étaient des caractéristiques connues de la Roumanie, propres au vide institutionnel de ce pays émergent (Iancu, 2010), incluant une mauvaise compréhension des pratiques administratives européennes (Zgribut, Olaru, 2011), un manque de ressources financières (Serban, Cretu, 2009), une faible efficacité des organismes gouvernementaux (Lazar, 2014) et un manque d'expertise causé par l'exode des talents (Dragan, 2011). L'impact des partenariats d'innovation dépend ainsi du contexte national pour les start-ups incubées. D'autres recherches sont nécessaires pour étudier l'impact des contextes nationaux sur de plus grandes entreprises.

Enfin, notre approche enrichit la littérature sur l'innovation collaborative (Szabo *et al.*, 2013) qui s'est concentrée sur de grandes entreprises de pays riches (Brunswicker, Vanhaverbeke, 2015) ou des PME (Mayer-Haug *et al.*, 2013). Des études antérieures ont montré que la participation des PME à des activités d'innovation collaborative améliore leur performance en matière d'innovation (Laursen, Salter, 2006 ; Parida *et al.*, 2012 ; van de Vrande *et al.*, 2009). Notre recherche sur les start-ups corrobore l'impact positif de l'innovation collaborative sur l'innovation (Chesbrough, 2003). Cependant, nous n'avons pas trouvé d'effet positif sur la compétitivité, ce qui suggère un échec des innovations collaboratives à se traduire en compétitivité, ou l'existence d'un délai entre l'innovation collaborative et la compétitivité. D'autres recherches longitudinales sont nécessaires pour mieux comprendre l'impact des activités d'innovation collaborative non seulement sur l'innovation mais aussi sur la compétitivité.

Limites et implications managériales

Notre recherche présente des limites. L'étude a eu lieu dans un seul pays qui diffère des pays développés dans lesquels des études antérieures ont été réalisées (Gassmann *et al.*, 2010). Cela nous a permis de mettre en évidence un effet de contingence du contexte national, mais d'autres recherches sont nécessaires pour étudier d'autres pays émergents où il existe un vide institutionnel et plus généralement d'autres contextes afin de mieux comprendre comment le contexte influence l'impact des partenariats et de la collaboration en innovation. De plus, la plupart des entrepreneurs de notre étude sont des hommes et près de la moitié sont spécialisés en ingénierie. Ces caractéristiques pourraient être dues aux types d'incubateurs que nous avons étudiés, des incubateurs publics qui étaient pour moitié technologiques au moment de l'enquête. Depuis cette date, de nouveaux incubateurs à vocation plus sociale ont été créés (Sfantul Gheorghe, Craiova, Bacau) en Roumanie. Par conséquent, notre échantillon ne prend pas en compte ces nouvelles start-ups qui ont un objectif différent de celles étudiées, et peuvent être influencées différemment par le vide institutionnel. D'autres recherches sont nécessaires pour élargir la recherche à d'autres spécialisations de start-ups et d'incubateurs, et étudier plus précisément l'impact des caractéristiques personnelles des entrepreneurs, telles que le sexe et la spécialité.

Malgré ces limites, notre approche induit des recommandations intéressantes pour les entrepreneurs, les managers d'incubateurs ainsi que les pouvoirs publics. Elle suggère aux entrepreneurs de se concentrer sur les relations avec les parties prenantes primaires et d'éviter d'investir dans des relations avec trop de parties prenantes secondaires qui pourraient créer des problèmes, en raison d'un vide institutionnel par exemple. Elle suggère que les managers d'incubateurs encouragent les entrepreneurs à établir des relations avec leurs parties prenantes primaires et à s'engager dans diverses formes d'activités d'innovation collaborative. Elle invite également les décideurs publics d'améliorer l'efficacité des institutions ou de trouver localement des moyens de contourner les déficiences des institutions nationales, par exemple en offrant des incitations pour retenir les experts.

RÉFÉRENCES

- AGNETE ALSOS, G., HYTTI, U., LJUNGGREN, E. (2011), Stakeholder Theory Approach to Technology Incubators, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(6), 607-625.

- ALDRICH, H., ZIMMER, C. (1985), *Entrepreneurship Through Social Networks*, in D. L. Sexton, S. Raymond (eds), *The Art and Science of Entrepreneurship*, Cambridge, MA, Ballinger, 3-47.
- ANOKHIN, S., SCHULZE, W. S. (2009), Entrepreneurship, Innovation, and Corruption, *Journal of Business Venturing*, 24(5), 465-476.
- ARORA, A., ATHREYE, S., HUANG, C. (2016), The Paradox of Openness Revisited: Collaborative Innovation and Patenting by UK Innovators, *Research Policy*, 45(7), 1352-1361.
- AYUSO, S., ÁNGEL RODRÍGUEZ, M., ENRIC RICART, J. (2006), Using Stakeholder Dialogue as a Source for New Ideas: A Dynamic Capability Underlying Sustainable Innovation, *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 6(4), 475-490.
- BERGEK, A., NORRMAN, C. (2008), Incubator Best Practice: A Framework, *Technovation*, 28(1-2), 20-28.
- BIGLIARDI, B., GALATI, F. (2016), Which Factors Hinder the Adoption of Open Innovation in SMEs?, *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(8), 869-885.
- 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), 1241-1263.
- CAMERON, R. (2009), A Sequential Mixed Model Research Design: Design, Analytical and Display Issues, *International Journal of Multiple Research Approaches*, 3(2), 140-152.
- CHANDRA, A., HE, W., FEALEY, T. (2007), Business Incubators in China: A Financial Services Perspective, *Asia Pacific Business Review*, 13(1), 79-94.
- CHESBROUGH, H. (2003), *Open Innovation*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- CLARKSON, M. E. (1995), A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- CLAUSEN, T., RASMUSSEN, E. (2011), Open Innovation Policy through Intermediaries: The Industry Incubator Programme in Norway, *Technology Analysis & Strategic Management*, 23(1), 75-85.
- COHEN, S. (2013), What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels, *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 8(3-4), 19-25.
- CRESWELL, J. W., POTTH, C. N. (2017), *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches*, London, Sage publications.
- CROSBY, B. C., T HART, P., TORFING, J. (2017), Public Value Creation through Collaborative Innovation, *Public Management Review*, 19(5), 655-669.
- CSES (2002), *Benchmarking of Business Incubators*, Kent, Centre for Strategy & Evaluation Services.
- DASKALOPOULOU, I., LIARGOVAS, D., PETROU, A. (2010), A Comparative Study of Business Incubators and Technoparks in the EU, *International Journal of Innovation and Regional Development*, 2(3), 198-220.

- DE MASSIS, A., MINOLA, T., VIVIANI, D. (2012), Entrepreneurial Learning in Italian High-Tech Start-Ups: An Exploratory Study, *Int. J. Innovation and Learning*, 11(1), 94-114.
- DE NONI, I., ORSI, L., BELUSSI, F. (2018), The Role of Collaborative Networks in Supporting the Innovation Performances of Lagging-Behind European Regions, *Research Policy*, 47(1), 1-13.
- DRAGAN, A. (2011), Exodul Creierelor: pierdere sau castig?, *Business Cover Magazine*, 5.
- DU CHATENIER, E. D., VERSTEGEN, J. A., BIEMANS, H. J., MULDER, M., OMTA, O. S. F. (2010), Identification of Competencies for Professionals in Open Innovation Teams, *R&D Management*, 40(3), 271-280.
- 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.
- EAGLE, N., MACY, M., CLAXTON, R. (2010), Network Diversity and Economic Development, *Science*, 328(5981), 1029-1031.
- ETZKOWITZ, H. (1998), The Norms of Entrepreneurial Science: Cognitive Effects of the New University-Industry Linkages, *Research Policy*, 27(8), 823-833.
- FONDATION POST-PRIVATISATION (FPP) (2010), *Les incubateurs d'affaires en Roumanie. Opportunité de développement pour les startups de la Roumanie*.
- FREEMAN, R. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Perspective*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- FREEMAN, R. E., HARRISON, J. S., WICKS, A. C. (2007), *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press.
- GASSMANN, O., ENKEL, E. (2004), Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes, *R&D Management Conference*, June 21-24, Lisbon.
- GASSMANN, O., ENKEL, E., CHESBROUGH, H. (2010), The Future of Open Innovation, *R&D Management*, 40(3), 213-221.
- GRUBER, M., HENKEL, J. (2006), New Ventures Based on Open Innovation: An Empirical Analysis of Start-Up Firms in Embedded Linux, *International Journal of Technology Management*, 33(4), 356-372.
- HACKETT, S. M., DILTS, D. M. (2004), A Systematic Review of Business Incubation Research, *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 55-82.
- HANSEN, M. T., CHESBROUGH, H. W., NOHRIA, N., SULL, D. N. (2000), Networked Incubators, *Harvard Business Review*, 78(5), 74-84.
- HILLMAN, A. J., KEIM, G. D. (2001), Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's The Bottom Line?, *Strategic Management Journal*, 22(2), 125-139.
- HOWARD, M., STEENSMA, H. K., LYLES, M., DHANARAJ, C. (2016), Learning to Collaborate through Collaboration: How Allying with Expert Firms Influences Collaborative Innovation within Novice Firms, *Strategic Management Journal*, 37(10), 2092-2103.
- HOWELLS, J. (2006), Intermediation and the Role of Intermediaries in Innovation, *Research Policy*, 35(5), 715-728.

- HUGHES, M., IRELAND, R. D., MORGAN, R. E. (2007), Stimulating Dynamic Value: Social Capital and Business Incubation as a Pathway to Competitive Success, *Long Range Planning*, 40(2), 154-177.
- IANCU, A. (2010), *Transition, Integration and Convergence: The Case of Romania*, Bucure ti, Institutul Na ional de Cercet ri Economice, Costin C. Kri escu.
- KATZY, B., TURGUT, E., HOLZMANN, T., SAILER, K. (2013), Innovation Intermediaries: A Process View on Open Innovation Coordination, *Technology Analysis & Strategic Management*, 25(3), 295-309.
- KEATING, A., GEIGER, S., MCLOUGHLIN, D. (2014), Riding the Practice Waves: Social Resourcing Practices During New Venture Development, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1207-1235.
- KETCHEN JR, D. J., IRELAND, R. D., SNOW, C. C. (2007), Strategic Entrepreneurship, Collaborative Innovation, and Wealth Creation, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3-4), 371-385.
- KHANNA, T., PALEPU, K. (1997), Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets, *Harvard Business Review*, 75(4), 41-43.
- KING, J. A., EHLERT, J. C. (2008), What We Learned from Three Evaluations That Involved Stakeholders, *Studies in Educational Evaluation*, 34(4), 194-200.
- KIRBY, D. A. (2004), Entrepreneurship Education and Incubators: Pre-Incubators, Incubators and Science Parks as Enterprise Laboratories, in *14th Annual IntEnt Conference*, July 4-7, University of Napoli Federico II, Naples.
- LALKAKA, R. (2002), Technology Business Incubators to Help Build an Innovation-Based Economy, *Journal of Change Management*, 3(2), 167-176.
- LAURSEN, K., SALTER, A. (2006), Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance among UK Manufacturing Firms, *Strategic Management Journal*, 27(2), 131-150.
- LAZAR, I. (2014), Local Democracy in Romania-Evolution, Context and Expectations, *Rev. Stiinte Juridice*, 230.
- LIARGOVAS, P. (2013), *Do Business Incubators and Technoparks Affect Regional Innovation? A Comparative Study in the EU27 and the NCI Countries*, Working Paper.
- LICHTENSTEIN, G. A. (1992), *The Significance of Relationships in Entrepreneurship: A Case Study of the Ecology of Enterprise in Two Business Incubators*, Ph Dissertation, Pennsylvania University.
- LUO, X. R., CHUNG, C. N. (2013), Filling or Abusing the Institutional Void? Ownership and Management Control of Public Family Businesses in an Emerging Market, *Organization Science*, 24(2), 591-613.
- MAYER-HAUG, K., READ, S., BRINCKMANN, J., DEW, N., GRICHNIK, D. (2013), Entrepreneurial Talent and Venture Performance: A Meta-Analytic Investigation of SMEs, *Research Policy*, 42(6-7), 1251-1273.
- MCADAM, M., MILLER, K., MCADAM, R. (2016), Situated Regional University Incubation: A Multi-Level Stakeholder Perspective, *Technovation*, 50, 69-78.
- MEYER, M. (2003), Academic Entrepreneurs or Entrepreneurial Academics? Research-Based Ventures and Public Support Mechanisms, *R&D Management*, 33(2), 107-115.

- MIAN, S. A. (1997), Assessing and Managing the University Technology Business Incubator: An Integrative Framework, *Journal of Business Venturing*, 12(4), 251-285.
- MIAN, S., LAMINE, W., FAYOLLE, A. (2016), Technology Business Incubation: An Overview of the State of Knowledge, *Technovation*, 50-51, 1-12.
- MORRISON, E. W. (2002), Newcomers' Relationships: The Role of Social Network Ties during Socialization, *Academy of Management Journal*, 45(6), 1149-1160.
- NAJAFI-TAVANI, S., NAJAFI-TAVANI, Z., NAUDÉ, P., OGHAZI, P., ZEYNALOO, E. (2018), How Collaborative Innovation Networks Affect New Product Performance: Product Innovation Capability, Process Innovation Capability, and Absorptive Capacity, *Industrial Marketing Management*, 73, 193-205.
- NICOLESCU, O., HAIDUC, I. C., NANCU, D. (2016), *Cartea alba a IMM-urilor din România*, Bucure ti, Editura Sigma.
- NOLAND, J., PHILLIPS, R. (2010), Stakeholder Engagement, Discourse Ethics and Strategic Management, *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 39-49.
- OKE, A. (2007), Innovation Types and Innovation Management Practices in Service Companies, *International Journal of Operations & Production Management*, 27(6), 564-587.
- PARIDA, V., WESTERBERG, M., FRISHAMMAR, J. (2012), Inbound Open Innovation Activities in High Tech SMEs: The Impact on Innovation Performance, *Journal of Small Business Management*, 50(2), 283-309.
- PELKMANS, J., RENDA, A. (2014), *Does EU Regulation Hinder or Stimulate Innovation?*, CEPS Special Report, 96(19).
- POLLACK, J. M., BARR, S., HANSON, S. (2017), New Venture Creation as Establishing Stakeholder Relationships: A Trust-Based Perspective, *Journal of Business Venturing Insights*, 7, 15-20.
- POULOU DI, A. (1999), Aspects of the Stakeholder Concept and Their Implications for Information Systems Development, in *Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences*, HICSS-32, IEEE.
- REYNOLDS, S. J., SCHULTZ, F. C., HEKMAN, D. R. (2006), Stakeholder Theory and Managerial Decision-Making: Constraints and Implications of Balancing Stakeholder Interests, *Journal of Business Ethics*, 64(3), 285-301.
- ROMAN, M. D., PADUREANU, A. (2012), Models of Foreign Direct Investments Influence on Economic Growth: Evidence from Romania, *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 3(1), 25-29.
- ROTHSCHILD, L., DARR, A. (2005), Technological Incubators and the Social Construction of Innovation Networks: An Israeli Case Study, *Technovation*, 25(1), 59-67.
- ȘERBAN, E. C., CREȚU, R. F. (2009), Immurile din Romania sunt inovatoare?, *Simpozeu Stiintific: Analiza economico-financiară și evaluarea proprietăților. Provocari in actualul contextul global*, May, 29-31, Bucuresti.
- SOETANTO, D. P., JACK, S. L. (2013), Business Incubators and the Networks of Technology-Based Firms, *The Journal of Technology Transfer*, 38(4), 432-453.
- STUART, T. E., SORENSON, O. (2005), Social Networks and Entrepreneurship, in *Handbook of Entrepreneurship Research*, Boston, MA, Springer, 233-252.

- SZABO, Z., ŠOLTÉS, M., HERMAN, E. (2013), Innovative Capacity & Performance of Transition Economies: Comparative Study at the Level of Enterprises, *E & M Ekonomie a Management*, 16(1), 52-68.
- 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.
- VANHAVERBEKE, V., ROIJAKKERS N., USMAN M. (2018), *Researching Open Innovation in SMEs*, Singapore, World Scientific Publishing Co. Pte Ltd.
- VON HIPPEL, E. (1998), Economics of Product Development by Users: The Impact of "Sticky" Local Information, *Management Science*, 44(5), 629-644.
- WANG, Y., LI-YING, J. (2014), How Do the BRIC Countries Play Their Roles in the Global Innovation Arena? A Study Based on USPTO Patents During 1990–2009, *Scientometrics*, 98(2), 1065-1083.
- WAYNE GOULD, R. (2012), Open Innovation and Stakeholder Engagement, *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(3), 1-11.
- XIAO, L., NORTH, D. (2018), The Role of Technological Business Incubators in Supporting Business Innovation in China: A Case of Regional Adaptability?, *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(1-2), 29-57.
- ZAHRA, S. A., BOGNER, W. C. (2000), Technology Strategy and Software New Ventures' Performance: Exploring the Moderating Effect of the Competitive Environment, *Journal of Business Venturing*, 15(2), 135-173.
- ZGRIBU, A., OLARU, E. (2011), Problema absorbtiei fondurilor europene în România, SNSPA, RISE.

Annexe A – ACP avec rotation VARIMAX de la création de valeur

Items	F1	F2	F3
Innovation radicale			
Nous sommes responsables d'innovations considérées comme nouvelles sur notre marché/industrie		0,748	
Nous avons introduit des produits/services qui sont considérés parmi les premiers sur le marché		0,879	
Nos produits/services reposent sur une technologie qui n'a encore jamais été utilisée dans l'industrie		0,804	
Nous développons des technologies nouvelles pour notre business		0,712	
Nous avons généré un nouvel environnement concurrentiel		0,727	
Innovation technique			
Nous sommes responsables d'améliorations/modifications de technologies en usage ailleurs dans l'industrie		0,820	
Nous avons joué un rôle dans la modification de technologies existantes, utilisés dans d'autres industries		0,731	
Innovation de processus			
Nous avons développé des nouvelles façons de mener les affaires			0,660
Nous avons amélioré la manière de conduire notre business			0,846
Nous créons des processus administratifs nouveaux pour notre business			0,845
Développement des capacités de compétitivité			
Nous avons développé de nombreuses nouvelles compétences de façon inattendue	0,701		
Nous sommes capables de faire beaucoup de choses que nous avons d'abord pensé au-delà des capacités de notre entreprise	0,723		
Nous avons connu une croissance de nos ressources et capacités	0,869		
Nos coûts sont beaucoup plus faibles que si nous étions restés isolés	0,885		
Performance compétitive			
Nous sommes mieux armés pour interagir avec notre environnement concurrentiel que si nous étions restés isolés	0,902		
Nous avons atteint la compétitivité beaucoup plus vite que si nous étions restés isolés	0,892		
Pourcentage de variance expliquée	45,666	20,664	6,893
Pourcentage cumulé de variance expliquée	45,666	66,329	73,222

Annexe B – Entretiens complémentaires avec les managers d'incubateur

Incubateur	Type d'incubateur	Région	Manager dans l'incubateur depuis l'enquête	Commentaires
I1	Mixte	1	Oui	Préalablement interviewé en 2011
I2	Mixte	1	Oui	Manager marketing
I3	Mixte	1	Non	Retraité depuis 2016-
I4	Mixte	1	Non,	Incubateur fermé en 2014 Préalablement interviewé en 2011, actuellement directeur de l'Association nationale des incubateurs roumains
I5	Technologique	4	Oui	-
I6	Technologique	3	Oui	-
I7	Technologique	2	Oui	-

VERS UNE APPROCHE COLLECTIVE DE L'INNOVATION SOCIALE : LE RÔLE JOUÉ PAR L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL EN TUNISIE

[Yasmine Boughzala](#)

De Boeck Supérieur | « Innovations »

2020/2 N° 62 | pages 161 à 189

ISSN 1267-4982

ISBN 9782807394193

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-innovations-2020-2-page-161.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Vers une approche collective de l'innovation sociale : le rôle joué par l'entrepreneuriat social en Tunisie

Yasmine BOUGHZALA

Institut Supérieur de Gestion

Université de Tunis

yboughzala@yahoo.fr

RÉSUMÉ

Cet article vise à comprendre dans quelle mesure l'entrepreneuriat social contribue à la construction d'une dimension collective liée à l'innovation sociale. Ce questionnement est instruit à travers une observation participante de huit événements majeurs dédiés à l'entrepreneuriat social ou à l'Économie Sociale et Solidaire durant la période allant de 2013 à 2019. Des entretiens semi-directifs auprès d'entrepreneurs sociaux tunisiens ont également été conduits afin d'enrichir le corpus. Les résultats montrent la nécessaire coopération des acteurs de l'entrepreneuriat social pour une innovation sociale durable. En effet, l'analyse souligne que la viabilité et la pérennité d'une innovation sociale reposent essentiellement sur sa construction collective, au-delà des valeurs sociales communes.

MOTS CLÉS : Innovation sociale, Approche collective, Entrepreneuriat social, Challenges, Tunisie

CODES JEL : O30, O35

ABSTRACT

Towards a Collective Approach of Social Innovation: The Case of the Social Entrepreneurship in Tunisia

This article aims to understand the extent to which social entrepreneurship contributes to the construction of a collective dimension linked to social innovation. Since 2013, this work has been based on a participant observation of eight major events dedicated to social entrepreneurship or the Shared Economy. In-depth interviews with Tunisian social entrepreneurs were also

conducted in order to enrich our corpus. The results show the necessary cooperation of social entrepreneurs for a sustainable and responsible social innovation. Indeed, the analysis emphasizes that the viability and sustainability of a social innovation rests essentially on a collective construction, beyond common social values.

KEYWORDS: Social Innovation, Collective Approach, Social Entrepreneurship, Challenges, Tunisia

JEL CODES: O30, O35

Les sociétés du monde entier font face à d'importants problèmes sociaux pour lesquels elles ont peu mis en œuvre des solutions efficaces et durables (Dees, 2013). Face à ces difficultés, il apparaît nécessaire pour elles de favoriser de nouvelles formes d'organisation qui soient plus innovantes et soutenues par un management de proximité particulier. Dans ce sens, l'entrepreneuriat social (désormais ES) constitue une forme d'innovation sociale de par sa nature entrepreneuriale en quête de résolutions de problématiques sociales complexes (Perrini, Vurro, 2006 ; Dees, Anderson, 2006). Toutefois, c'est un concept scientifique relativement récent (Levillain *et al.*, 2016) mais ayant pris une ampleur considérable au cours de cette dernière dizaine d'années (Chou, 2018 ; Cherrier *et al.*, 2017). Quant à l'entreprise sociale, elle doit être en mesure de créer de la valeur sociale tout en innovant socialement afin de répondre à des besoins non encore satisfaits (Defalvard, 2013) sachant que cette nouvelle forme d'organisation, décrite comme hybride (Bacq, Janssen, 2011), est appelée à combiner aussi bien sa dimension sociale que sa dimension économique et participative (Dubruc, Vialette, 2016).

En dépit des nombreuses définitions autour de l'entrepreneuriat social, la littérature ne propose pas une approche consensuelle et fédératrice (Dacin *et al.*, 2010). Bacq et Janssen (2011) soulignent, à ce propos, que l'entrepreneuriat social peut signifier différentes choses selon les profils d'acteurs. Son caractère pluridisciplinaire rend difficile l'exercice de théorisation. Toutefois, des voies de recherche significatives ont ainsi été soulevées au travers d'importantes revues de la littérature. Ainsi, Dacin *et al.* (2010) proposent d'étudier les outils de mesure de l'impact social et de déterminer les clés de succès d'une entreprise sociale. Ils invitent également les chercheurs à se pencher sur le contexte institutionnel et culturel qui entoure l'entrepreneuriat social. Quant à Saebi, Nicolai, Foss et Linder (2018), ils précisent que la majorité des définitions converge vers la primauté de la valeur sociale créée, mais ne se penchent pas suffisamment sur le processus de création d'une valeur économique. De nombreux travaux excluent également les éléments relatifs à l'étude des marchés et au processus d'innovation.

Ce travail vise à comprendre les différents mécanismes qui peuvent lier l'entrepreneuriat social à l'innovation sociale. La question de recherche de cet article est la suivante : *comment l'entrepreneuriat social contribue-t-il à la dimension collective de l'innovation sociale ?*

Pour instruire cette question, nous présentons dans un cadre théorique l'entrepreneuriat social comme modèle alternatif pour la résolution de problématiques sociales et sociétales, puis les caractéristiques intrinsèques à l'innovation sociale. Puis, dans un deuxième temps, nous explorons cette question à travers une enquête dont la méthodologie adoptée est qualitative. Elle repose sur une observation participante longitudinale à partir d'événements nationaux et internationaux dédiés à l'entrepreneuriat social ou à l'Économie Sociale et Solidaire. À ce propos, le processus de transition démocratique en Tunisie a commencé le 14 janvier 2011 après une vague de soulèvements populaires relevant ainsi de graves problèmes socio-économiques tels que les inégalités régionales ou encore le taux élevé de chômage, en particulier chez les jeunes et les femmes en milieu rural. Dès lors, le mouvement pour l'entrepreneuriat social, qui existait avant 2011 sous des actions informelles et non structurées, s'est de plus en plus amplifié au regard des différentes initiatives publiques et privées. Il représente, désormais, une voie future pour le développement de l'innovation sociale. Afin d'enrichir notre analyse, une étude sur trois entrepreneurs sociaux tunisiens a également permis de compléter notre recherche. Les résultats mettent en avant la nécessité d'une coopération entre les acteurs pour la construction d'une innovation sociale durable. Dit autrement, la solidité et la pérennité d'une innovation sociale et responsable reposent essentiellement sur une construction collective, permettant ainsi de renforcer la légitimité de cette nouvelle économie et de développer une meilleure croissance inclusive.

L'innovation au prisme de l'entrepreneuriat social

L'entrepreneuriat social : une réponse aux problématiques sociales et sociétales

L'entrepreneuriat social constitue un concept scientifique relativement récent (Levillain *et al.*, 2016) ayant pris une ampleur considérable au cours de ces dernières années (Cherrier *et al.*, 2017 ; Chou, 2018). Pour autant, la définition de l'ES reste polymorphe, comme en témoignent les différentes revues de la littérature ayant permis d'approcher les contours de ce phénomène

économique et social (Saebi *et al.*, 2018 ; Doherty *et al.*, 2014 ; Dacin *et al.*, 2010 ; Back, Jansen, 2011). Il suscite un intérêt croissant aussi bien pour les chercheurs, que les praticiens ou encore les pouvoirs publics. À ce propos, la Commission européenne (2003) encourage de telles initiatives jusqu'à mettre en place, dans certains pays, un cadre juridique régulant le secteur. Quant à l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE), elle définit l'ES comme « *toute activité privée d'intérêt général, organisée à partir d'une démarche entrepreneuriale et n'ayant pas comme raison principale la maximisation des profits mais la satisfaction de certains objectifs économiques et sociaux, ainsi que la capacité de mettre en place, dans la production de biens et de services, des solutions innovantes aux problèmes de l'exclusion et du chômage* ». Au-delà des organismes institutionnels, les ONG et les fondations s'investissent également dans le domaine comme Ashoka, Avina ou encore Skoll, afin de sensibiliser les citoyens du monde à une nouvelle façon d'entreprendre. Elles œuvrent, plus particulièrement, pour la mise en avant d'entrepreneurs sociaux en soutenant leurs activités et leurs projets.

La myriade de définitions de l'ES soulève des spécificités relatives au contexte ou à la discipline de recherche. Les différents articles centraux traitant des recherches antérieures et futures sur l'entrepreneuriat social soulignent, à ce propos, un manque de consensus (Dacin *et al.*, 2010 ; Jansen *et al.*, 2012 ; Saebi *et al.*, 2018). Dans ce travail, nous avons articulé notre réflexion autour de quatre critères déterminants en lien avec notre problématique : le caractère pragmatique, la dimension collective, le caractère innovant de l'entrepreneuriat social et le rôle de l'entrepreneur. Par ailleurs, nous avons focalisé notre attention sur l'entrepreneur social afin de comprendre son rôle dans le développement de l'innovation sociale.

Le caractère pragmatique : Tout comme l'innovation sociale, l'entrepreneuriat social revêt un caractère pragmatique important (Harrisson *et al.*, 2008 ; Janssen *et al.*, 2012 ; Mair, Marti, 2006) dans le sens où il vise, entre autres, une gestion et un service de proximité. L'intérêt de l'existence d'une proximité géographique et d'accompagnement réside dans l'efficacité de la gestion des ressources et des conflits à travers des ajustements permanents en lien direct avec le terrain.

Le caractère collectif : Afin de pallier le manque de ressources, mais également afin de répondre plus rapidement et efficacement aux urgences sociales, les entreprises sont souvent amenées à collaborer avec d'autres organisations. Il peut s'agir aussi bien d'acteurs de la société civile, que des organismes publics ou encore des entreprises du secteur privé. Montgomery, Dacin et Dacin (2012) mettent en lumière, à ce propos, un entrepreneuriat social collectif. Ce dernier consiste à déployer des ressources auprès de multiples acteurs

engagés dans des activités et des stratégies différentes. Cela permet d'intégrer des sympathisants pour la cause sociale développée et de partager différents points de vue en collaborant et en conduisant efficacement un changement social durable. De plus, Harrisson *et al.* (2008) soulignent que l'innovation sociale dépend des liens sociaux issus de la prise d'initiative et de l'efficacité du dispositif de collaboration créées par différents acteurs œuvrant pour la création d'une valeur sociale.

Le caractère innovant : Le concept d'innovation dans le champ de l'entrepreneuriat social peut être analysé aussi bien au niveau de la valeur sociale créée, que de la forme organisationnelle spécifique à ce type d'entreprise. Ainsi, les entreprises sociales sont considérées comme des organisations hybrides (Janssen *et al.*, 2012) cherchant à allier la performance économique à une mission sociale (Chou, 2018 ; Verstraete *et al.*, 2012). Autrement dit, elles constituent une nouvelle orientation valorisant la création d'une valeur partagée dans les sociétés visionnaires (Gramescu, 2015). Mair et Marti (2006) définissent l'entrepreneuriat social comme un processus consistant en l'utilisation innovante et la combinaison de ressources pour exploiter des opportunités qui visent à catalyser un changement social en pourvoyant aux besoins humains basiques d'une manière durable. De plus, Zahra, Gedajlovic, Neubaum et Shulman (2009) considèrent l'entrepreneuriat social comme « *des activités et processus entrepris pour découvrir, définir et exploiter les opportunités afin d'accroître la richesse sociale par la création de nouvelles entreprises ou la gestion des organisations existantes de façon innovante* ». Enfin, Dees et Anderson (2006) ou encore Dacin *et al.* (2010) reconnaissent l'entrepreneuriat social lui-même comme une forme d'innovation sociale, en raison notamment de sa dimension innovante face aux problématiques sociales et sociétales.

Le rôle de l'entrepreneur social : Au niveau individuel, l'entrepreneuriat social met en lumière un porteur de projet social et un acteur de changement (Dees, 1998). Selon l'organisation Ashoka, ce dernier est présenté comme un individu proposant des solutions novatrices aux problèmes sociaux les plus pressants de la société. Les entrepreneurs sociaux sont ambitieux et endurants, et abordent des problèmes sociaux majeurs en proposant de nouvelles idées pour un changement à grande échelle. La proximité du terrain constitue un avantage central dans le processus entrepreneurial. Ainsi, l'entrepreneur social doit constamment être en veille informationnelle afin de détecter les opportunités d'investissement (Shane, 2003) mais également dans le but d'avoir une bonne connaissance de la société dans laquelle il est inséré. Aussi, l'entrepreneur social est présenté comme un individu visionnaire et un leader. C'est un acteur innovant décrit dans la littérature comme « *un entrepreneur*

schumpétérien dans la mesure où il réalise de nouvelles combinaisons de facteurs de production qu'il s'agisse de la création d'un produit ou d'un service nouveau, ou bien encore d'une nouvelle forme d'organisation » (Boutillier, 2009, p. 116). Cette définition met en avant un entrepreneur qui se distingue notamment par des compétences spécifiques (Cuénoud, 2013). Entre autres, ce dernier est amené à mobiliser un nombre important de parties prenantes internes (bénévoles, permanents, collaborateurs, etc.) et externes (clients, bailleurs, acteurs publics, communautés locales, etc.) qui contribueront à la réussite du projet social. Par la suite, l'entrepreneur social doit être en mesure de gérer les relations entre l'environnement et son entreprise sociale. Le rôle de la communication est, en ce sens, une compétence majeure. Enfin, il se montre très souvent solidaire avec ses confrères. L'entraide et la solidarité constituent une caractéristique majeure de ce type d'entrepreneuriat (Boughzala *et al.*, 2019).

L'innovation sociale comme moteur de l'impulsion dynamique collective

À l'origine, Coleman (1970), puis Freeman (1991) ont introduit le concept d'innovation sociale (désormais IS) dans le champ de la recherche. Par la suite, Dandurand (2005) a affiné l'analyse en retraçant l'historique du concept d'innovation sociale. Elle souligne que : *« même si l'innovation sociale, sous toutes ses formes, a résolument imprégné l'Histoire, sa conceptualisation n'a pas encore cette profondeur historique »* (Dandurand, 2005, p. 378). Au niveau institutionnel, le livre vert sur l'innovation de la Commission européenne (CE) reconnaît le faible intérêt du Manuel d'Oslo quant au développement de l'innovation sociale. La CE présente ainsi cette dernière comme étant, avant tout, un phénomène social, au-delà du mécanisme économique ou du processus technologique. C'est, entre autres, ce qui la distingue de l'innovation au sens plus classique qui a été, pendant longtemps, l'apanage de la technique où l'entreprise constitue son terreau.

Dans ce travail, nous retiendrons la définition de la Commission européenne sur l'innovation sociale présentée par Dro, Therace et Hubert (2011, p. 33) : *« Les innovations sociales sont des innovations dans leurs buts et leurs moyens (...) Plus précisément, nous définissons les innovations sociales comme de nouvelles idées (produits, services et modèles) qui répondent simultanément aux besoins sociaux (plus efficacement que les modèles alternatifs) et créent de nouvelles relations ou collaborations sociales »*. Cette définition nous semble pertinente pour trois différentes raisons. Tout d'abord, elle caractérise l'innovation et la création de valeurs. La valeur sociale, selon les mêmes auteurs, est moins basée sur le profit, mais davantage sur les solutions relatives à la qualité de vie, à la solidarité et au bien-être. Ensuite, elle suppose la création

de nouvelles formes d'organisations capables de s'adapter aux défis sociaux. Enfin, elle souligne la nécessité d'une pluralité d'acteurs engagés issus de la société civile, de l'administration publique ou d'initiatives privées autour de la résolution d'un problème social. En effet, l'innovation sociale est caractérisée par l'enrôlement des parties prenantes hétérogènes et diversifiées, ainsi que les partenariats (Richez-Battesti *et al.*, 2012 ; Laville, Nyssen, 2001). Ils constituent une condition *sine qua non* au développement du processus d'innovation sociale, alors que la recherche d'intérêts particuliers immédiats peut constituer un blocage. Le rapport de la Commission européenne précise également que les solutions aux problématiques sociales doivent être centrées sur les bénéficiaires et être créées en collaboration avec ces derniers. Pour ce faire, un travail collaboratif en réseau est essentiel. De plus, Rao-Nicholson, Vorley et Khan (2017) mettent l'accent sur le fait que l'innovation sociale devrait suivre un processus d'apprentissage ascendant (*bottom-up*). Ils précisent, par la même occasion, que les partenariats publics privés sont de parfaits véhicules pour ce type d'innovation, notamment dans le contexte socio-économique des pays émergents. D'une certaine manière, ces partenariats favoriseraient l'apprentissage et le développement des compétences et pallieraient le manque de ressources.

Par ailleurs, il est important de souligner que l'IS émerge souvent des initiatives citoyennes, contrairement à l'innovation technologique qui trouve son origine principalement au niveau de la recherche et du développement industriel et expérimental, majoritairement dans le secteur privé (Dandurand, 2005). L'innovation sociale est largement répandue dans le secteur public ou le secteur tertiaire, ce qui amène les pouvoirs publics à jouer un rôle primordial dans la reconnaissance des besoins sociaux ou sociétaux.

Ainsi, la dimension collective de même que les modèles d'associations et de partenariats (Laville et Nyssens (2001) entre différents acteurs apparaissent comme un vecteur de croissance de l'innovation sociale dans les sociétés actuelles. Dees (2013) met en lumière le concept d'*open-solution society* dans laquelle les profils de tous horizons sont encouragés à développer de la créativité et mettre en lumière leurs talents afin de trouver des solutions innovantes et d'accroître leurs impacts sociaux. Il souligne, à ce propos, que la démocratisation de l'innovation sociale (Hillenkamp, Bessis, 2012) dépend de nombreux facteurs, allant des changements culturels au progrès des technologies de l'information et des communications. Pour ce faire, la structuration et la consolidation d'un écosystème entrepreneurial constituent un véritable enjeu pour le développement de l'innovation sociale (Boughzala *et al.*, 2016 ; Isenberg, 2011, Dees, 1998). D'un point de vue macro-environnemental, différents modèles relatifs au contexte entrepreneurial ont été développés. Pour

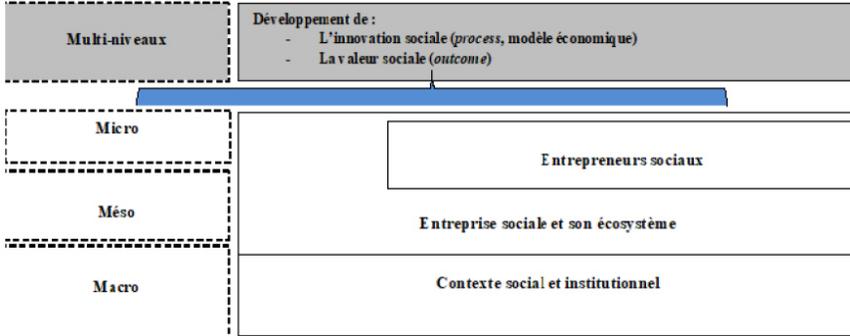
Neck, Greene et Brush (2014), un écosystème entrepreneurial se compose de trois dimensions : les acteurs de l'écosystème (réseau formel et informel), l'infrastructure et le niveau de culture entrepreneuriale. Isenberg (2011), quant à lui, propose un modèle détaillé composé de six facteurs : le facteur politique (gouvernement, leadership), le financement du projet (capital financier), la culture (*success stories*, les normes sociétales, l'aversion au risque), les organismes de soutien (institutions non gouvernementales, professions de soutien), le capital humain (les établissements d'enseignement) et les marchés (les réseaux et les premiers clients). De récents travaux ont également mis en lumière l'intérêt de l'administration publique et des collectivités locales pour la coopération des acteurs locaux pour produire de l'innovation sociale (Gallois *et al.*, 2016).

Enfin, Gianfoldani (2012) précise que les organisations de l'économie sociale représentent des acteurs de premier ordre pour produire de l'innovation sociale. Ses travaux se sont intéressés aux dynamiques de l'IS et à l'importance de son essaimage au niveau des territoires. Toutefois, la littérature sur l'entrepreneuriat social ne nous renseigne pas suffisamment pour comprendre les mécanismes qui lient les organisations de l'ESS à l'innovation sociale. Dans la même veine, Boutillier (2009) souligne qu'un nouveau champ de recherche s'est développé combinant l'entrepreneuriat social avec les travaux de Schumpeter (1974) sur l'innovation. À titre d'exemple, les travaux de Schieb-Bienfait, Charles-Pauvers et Urbain (2009) ont analysé les caractéristiques de l'émergence entrepreneuriale dans le processus d'innovation sociale.

Dans cet article, nous tentons de comprendre le rôle joué par l'entrepreneuriat social dans le développement de l'innovation sociale. L'accent n'est pas uniquement mis sur l'innovation en tant que résultat, mais sur le processus qui lie les deux champs. Nous proposons un cadre conceptuel (Figure 1) adapté du modèle développé par Saebi *et al.* (2018). Ces derniers ont effectué une importante revue de littérature sur l'entrepreneuriat social en se basant sur 395 articles issus de revues scientifiques. L'objectif de ce travail a été de mieux comprendre ce champ dont les définitions restent encore hétérogènes et non consensuelles. Ainsi, afin de synthétiser nos propos, un cadre conceptuel a été développé en mettant en valeur trois niveaux d'analyse : individuel, organisationnel et institutionnel. Ainsi, nous avons repris la logique d'analyse suivant un processus *bottom-up*. À partir d'un contexte social et institutionnel particulier (niveau macro), nous tenterons de comprendre comment l'entreprise sociale (niveau méso) en lien avec son environnement s'est développée, notamment par l'engagement des entrepreneurs sociaux (niveau micro) afin

de trouver des solutions novatrices aux urgences sociales et sociétales à travers l'émergence de l'innovation sociale et la création d'une valeur sociale.

Figure 1 – Proposition du cadre d'analyse de la recherche



Source : Adaptée de Saebi *et al.* (2018)

Démarche méthodologique

Le choix de l'approche qualitative

Le design de la recherche (Royer, Zarlowski, 2014) suit une démarche qualitative basée sur deux approches : (1) une observation participante et (2) des entretiens semi-directifs. Ce choix méthodologique se justifie notamment sur le fait que l'entrepreneuriat social repose sur une littérature fragmentée, sans réel cadre théorique (Saebi *et al.*, 2018). En effet, la pluridisciplinarité englobant ce champ de recherche (entrepreneuriat, économie, sociologie, anthropologie, etc.) permet difficilement d'approcher le concept avec précision. De plus, Hlady-Rispal et Jouison-Laffitte (2014) avancent que l'approche qualitative est la mieux adaptée pour comprendre les différents aspects riches et variés inhérents à l'entrepreneuriat. Enfin, à notre connaissance, peu de travaux ont permis d'étudier le lien entre les concepts d'entrepreneuriat social et d'innovation sociale. C'est pourquoi l'observation participante, procédé initialement introduit dans les années trente (Platt, 1983), permet une immersion totale du chercheur au niveau du terrain (De Sardan, 2001). Elle a également l'avantage « *de saisir un certain nombre de processus sociaux dans leur contexte naturel* » (Soulé, 2007, p. 129). Les entretiens semi-directifs exploratoires auprès d'entrepreneurs sociaux ont permis d'enrichir l'analyse et de valider certains points de la recherche.

Le contexte de recherche : le cas de la Tunisie

Cette étude a pour objectif d'explorer l'innovation sociale en Tunisie où le contexte d'analyse est intéressant pour différentes raisons. Tout d'abord, les Tunisiens connaissent depuis janvier 2011 un processus de transition démocratique ayant permis d'alerter quant aux urgences sociales et économiques, particulièrement importantes dans les régions du centre du pays. La prise de conscience consécutive à la Révolution du Jasmin a également amené à reconsidérer la responsabilité de tous les citoyens, et pas uniquement celle des pouvoirs publics. L'explosion de la société civile en est d'ailleurs la preuve. Selon le Registre National des Associations en Tunisie, le nombre d'associations est passé de 10 000 en 2010 à 20 698 en 2017.

Ensuite, le processus de développement de l'IS est centré sur le facteur humain avant tout. Cela présage par conséquent des solutions socio-économiques relativement semblables d'un pays à un autre. Néanmoins, l'architecture de développement de l'IS implique des moyens financiers, managériaux, technologiques institutionnels et culturels différents, supposant une contextualisation différente selon les pays.

La collecte des données

L'observation participante

Une étude longitudinale sur la base d'une observation participante a été réalisée sur une période allant de 2013 à 2019. Au total, nous avons assisté à huit évènements majeurs dédiés à l'entrepreneuriat social et/ou à l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). Il s'agit majoritairement de forums et de workshops nationaux ou internationaux traitant du développement de l'entrepreneuriat social et de l'innovation sociale en Tunisie. Le choix des évènements s'est effectué, d'abord spontanément en fonction de la dimension internationale et inédite quant à une nouvelle approche plus sociale de l'économie (EV1), puis nous avons ciblé les évènements en fonction la reconnaissance de l'évènement par des réseaux internationaux en lien avec l'ESS et/ou l'entrepreneuriat social (EV1, EV2, EV3, EV7). Nous avons également assisté à des séminaires où de nombreux acteurs étaient présents, aussi bien du secteur public que du secteur privé. Le chercheur a également été convié aux réunions organisées par le mouvement pour les entrepreneurs sociaux tunisiens réunissant des entrepreneurs, des incubateurs, des accélérateurs et des universitaires (EV6). Enfin, des séminaires de recherche tripartites (académiciens, professionnels et porteurs de projets) ont permis de croiser les regards pour une meilleure approche de l'innovation sociale (EV4, EV5).

Les principaux événements auxquels nous avons participé ayant permis de structurer l'observation participante sont décrits dans le tableau 1.

Tableau 1 – Les évènements étudiés sur la base d'une observation participante

	Date	Nature de l'évènement	Organisateurs	Acteurs mobilisés	Thème
EV1	Mai 2013	Forum de l'économie sociale et solidaire en Méditerranée (MedESS)	MedESS et Union Générale Tunisienne du Travail (UGTT)	Présidents d'associations des pays de la Méditerranée Grand public	« Travailler et créer des emplois de qualité »
EV2	Septembre 2013	Ateliers de réflexion	GIZ	Cadres d'associations	Définitions de l'entrepreneuriat social et de l'entrepreneuriat vert
EV3	Octobre 2014	Forum sur l'entrepreneuriat social	GIZ	Entrepreneurs sociaux Présidents d'associations Universitaires Chefs de projets collectivités territoriales Banques	« L'entrepreneuriat responsable innovant en tant que levier pour le développement local »
EV4	Novembre 2015	Séminaire de recherche	Université Lyon 2, France	Universitaires Entrepreneurs sociaux tunisiens et français Professionnels de l'ESS en France et en Tunisie	« Contexte, transférabilité et spécificités des outils de gestion dans les Organisations Sociales et Solidaires »
EV5	Septembre 2017	Workshop	Université de Tsukuba, Japon et le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche	Délégation tunisienne des représentants de l'entrepreneuriat social en Tunisie (universitaires, incubateurs, Directeur de la microfinance, entrepreneurs sociaux)	« Réflexions sur l'écosystème entrepreneurial en Tunisie et la création d'un mouvement pour la fédération des acteurs de l'entrepreneuriat social en Tunisie »
EV6	Avril 2018	Ateliers de réflexions	British Council	Incubateurs Entrepreneurs sociaux Deux universitaires Spécialiste britannique en entrepreneuriat social	« Entrepreneurs sociaux tunisiens : qui sommes-nous ? ou allons-nous ? » Objectif : création d'un mouvement pour les entrepreneurs sociaux en Tunisie

	Date	Nature de l'évènement	Organisateurs	Acteurs mobilisés	Thème
EV7	Mai 2018	Forum	Convergences Tunis	Incubateurs, AFD, responsables politiques, organisations nationales et internationales de microfinance, Universitaires, entrepreneurs sociaux	« ESS'ploration : vers une Tunisie zéro Exclusion, Zéro Carbone et Zéro Pauvreté » Objectifs : Les acteurs de l'ESS se sont réunis afin d'explorer le potentiel de l'ESS pour une croissance inclusive, verte et durable
EV8	Janvier 2019	Workshop	BIT (Bureau international du travail)	Représentants de réseaux européens (Lifelong learning platform et RIPESS Europe), entrepreneurs sociaux, acteurs sociaux, acteurs du secteur public, acteurs de financement, universitaires	Atelier d'introduction et de réflexion sur le réseau de l'ESS en Tunisie

Quel que soit l'évènement ou le séminaire auquel le chercheur a participé, la grille d'observation a été identique. Nous avons cherché à comprendre les différents points suivants : les acteurs initiateurs et présents lors de l'évènement, les besoins sociaux, les aspects liés à l'entrepreneuriat social, le développement et l'impact sur l'innovation sociale, les ressources et compétences à mobiliser, les modèles économiques à développer et les principaux obstacles à dépasser. Le tableau 2 synthétise la grille d'observation appliquée à l'étude.

Tableau 2 - Grille d'observation des évènements sociaux

Critères	Questionnements
Acteurs	Quels sont les acteurs présents ? Quel acteur a organisé l'évènement ? Quels sont les liens entre les acteurs ?
Besoins sociaux	Quels sont les besoins sociaux ? Quel constat ? Quelles sont les urgences sociales et économiques ? Pour quel avenir ?
Entrepreneuriat social	Quelles sont les solutions pour développer l'entrepreneuriat social ? Comment répondre aux besoins sociaux ?
Innovation sociale	Quelles sont les répercussions sur l'innovation sociale ? Comment développer l'innovation sociale ?
Ressources et compétences	Quelles sont les ressources et les compétences à mobiliser ?

Critères	Questionnements
Modèles économique	Quels modèles développer ?
Défis	Quelles sont les difficultés majeures rencontrées pour la résolution des problèmes sociaux ?

Les entretiens semi-directifs

Ce travail repose également sur une approche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs auprès de trois entrepreneurs sociaux tunisiens. Des données gouvernementales ont également été mobilisées afin de compléter l'analyse par des informations macro-économiques officielles.

Les entretiens semi-directifs ont été principalement conduits durant ces trois dernières années. La durée de l'interview varie entre 1 h et 2 h. Ils ont été enregistrés puis retranscrits. Étant donné le caractère exploratoire de l'étude, le guide d'entretien a principalement abordé les thématiques suivantes : (i) la vision de l'interviewé sur l'entrepreneuriat social en Tunisie, (ii) les motivations à la création d'une entreprise sociale, (iii) la gestion de l'entreprise afin de développer l'innovation sociale. Le tableau 3 résume le profil des entrepreneurs ainsi que les caractéristiques de leurs entreprises sociales.

Le choix des entrepreneurs sociaux interviewés n'est pas fortuit. Tout d'abord, leurs entreprises sociales respectives sont considérées unanimement par les acteurs de l'écosystème comme des *success stories*. À cet effet, ces derniers sont régulièrement invités à témoigner de leur expérience dans différentes conférences nationales et internationales. ES1 et ES3 font partie du même mouvement pour les entrepreneurs sociaux en Tunisie que le chercheur. ES2 a été rencontré lors d'une remise des prix pour un concours sur l'entrepreneuriat social en 2018. Enfin, chacun d'eux a été choisi pour l'analyse en fonction d'une raison particulière. En effet, au-delà de son rôle de gérante d'une entreprise sociale, ES1 est *Fellow Ashoka* et conseillère municipale. Elle est considérée comme une porte-parole reconnue et respectée dans différentes régions de la Tunisie. ES2 est régulièrement invité à des conférences à l'étranger, tandis qu'ES3 a vu croître les activités de son entreprise à l'échelle internationale.

Tableau 3 – Caractéristiques des entretiens semi-directifs effectués

Entrepreneurs sociaux	Activités de l'entreprise sociale	Valeur sociale créée	Caractéristiques de l'entrepreneur social	Date et durée des entretiens
ES1	Fondatrice d'une maison d'hôtes au cœur de la Medina de Tunis	Sauvegarde du patrimoine architectural Préservation des derniers métiers de l'artisanat tunisien	<i>Fellow Ashoka</i> Conseillère municipale Membre active du réseau des entrepreneurs sociaux tunisiens	Septembre 2017 (2 h) Avril 2018 (1 h) Juin 2018 (1 h) Février 2019 (1 h)
ES2	Fondateur et gérant d'une entreprise fabriquant des vêtements isolants de la chaleur pour les nourrissons et les enfants	Produit innovant en matière de textile Les employés sont des mères célibataires	Formateur à l'entrepreneuriat social Conférencier national et international	Septembre 2018 (2 h) Janvier 2019 (1 h 30)
ES3	Artisan couturier	Sauvegarde du savoir-faire artisanal Recrutement d'employés en situation précaire	Membre du réseau des entrepreneurs sociaux tunisiens Représentant national et international des entrepreneurs sociaux	Juin 2018 (1 h 30)

L'analyse des données

Le traitement des données a été réalisé à l'aide du logiciel Sphinx au niveau des entretiens semi-directifs exploratoires ainsi que les comptes rendus des différents événements. Une analyse thématique a permis une codification du *verbatim* sur la base de la grille d'observation afin de dégager des unités de sens. Par la suite, l'interprétation des résultats a « créé du sens au discours » et de mettre en valeur les inférences (Wanlin, 2007).

Résultats de la recherche

L'analyse de l'observation participante lors des différentes manifestations et événements dédiés à l'entrepreneuriat social ainsi que et des entretiens

après des entrepreneurs sociaux nous amènent à un ensemble de résultats synthétisés sous forme de challenges à relever. Dans un premier temps, nous décrivons le contexte de l'entrepreneuriat social en Tunisie depuis 2011, puis nous présenterons trois défis principaux qui semblent s'imposer afin de le structurer et d'impulser une dynamique d'innovation sociale collective.

Le contexte social et institutionnel autour de l'entrepreneuriat social

L'observation participante longitudinale nous a permis d'identifier trois grandes périodes de structuration de l'entrepreneuriat social en Tunisie (Figure 2). Avant 2011, des actions informelles étaient entreprises, notamment par les banques semi-étatiques et une structure de microfinance, ENDA, encore active à ce jour. C'est après le Printemps du Jasmin de 2011 que des structures spécifiquement dédiées à l'entrepreneuriat social se sont multipliées, alors que les bailleurs de fonds internationaux marquaient leur présence dans le pays. Jusqu'en 2015, le champ de l'entrepreneuriat social a connu une prolifération des actions de sensibilisation, notamment avec la forte présence de la société civile, qui s'est imposée comme un acteur fondamental. Depuis 2016, une loi sur l'Économie Sociale et Solidaire est en cours de préparation. Elle peine tout de même à être promulguée en raison des nombreux conflits entre les acteurs et de l'adéquation des spécificités juridiques à la réalité du terrain.

Quoi qu'il en soit, nous notons une faible évolution du nombre d'entrepreneurs sociaux malgré les nombreuses initiatives publiques et privées. Comme le souligne un expert de l'EV 5 : « *Peut-être que l'erreur, c'est qu'on a commencé par le financement international avant l'initiative locale* ». La question de l'accompagnement reste, en effet, cruciale dans le domaine de l'entrepreneuriat social. La microfinance a toujours été un domaine réglementé et organisé. Ce dernier compte de nombreux acteurs nationaux et internationaux comme Enda, Microcred, CFE, Zitouna Tamkeen ou encore Tayssir (Larroussi, 2009). Un projet de loi sur le *crowdfunding* ou financement participatif, a été validé en 2020, permettant, ainsi, d'offrir de nouvelles opportunités de financement pour les porteurs de projets sociaux.

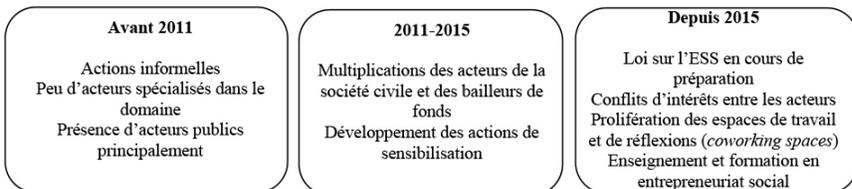
Par ailleurs, la faible mesure de l'impact social fragilise la consolidation de l'écosystème de l'entrepreneuriat social en Tunisie. Toutefois, l'Institut National des Statistiques a officiellement engagé un travail de mesure depuis 2019. La légitimité de cette nouvelle économie essaye encore de se frayer un chemin malgré les retombées attendues. Un intervenant de l'EV 7 précise : « *L'écosystème entrepreneurial connaît différents effets de mode. Après 2011, l'entrepreneuriat social était très diffusé, aujourd'hui en 2018, on parle beaucoup plus*

d'ESS ». Lors de l'EV6, un intervenant précise : « *Nous avons besoin d'outils de mesure, d'indicateurs, mais on a aussi besoin de beaucoup de ressources humaines. Il faut un apprentissage de la gestion entrepreneuriale. Le financement c'est bien, mais il faut par la suite un accompagnement à l'utilisation de ce financement* ». Le ministère de l'investissement a souligné dans son rapport de 2017 que le poids de l'ESS représente 1 % du PIB et 0,6 % de la population active. 90 % de ces efforts sont concentrés sur le secteur de l'agriculture.

Une récente étude réalisée par Thomson Reuters Foundation et la Deutsche Bank sur le meilleur environnement propice au développement de l'entreprise sociale a valorisé trois facteurs fondamentaux : un accès à l'investissement simplifié et facile d'accès (emprunts et capitaux propres), la capacité pour les entrepreneurs sociaux de gagner leur vie grâce à leur travail et la popularité de l'entrepreneuriat social. C'est précisément ce que l'expert britannique en entrepreneuriat social a mis en avant au cours de l'EV6 : « *Il faut arriver à repenser l'entreprise pour réduire les coûts sociaux pour la société (...) Prenez l'exemple d'une entreprise sociale anglaise spécialisée dans la confiture de fruits jetés par les grandes surfaces pour non-conformité (...) avec son entreprise, elle sensibilise les consommateurs et essaye de changer leurs habitudes de consommation. Le consommateur et le citoyen de manière générale doivent être alertés et concernés par ces problématiques* ».

Avant de préciser les challenges relatifs à la création et au développement de l'innovation sociale sous le prisme de l'entrepreneuriat social, nous synthétisons le contexte de l'ES à travers la figure ci-dessous qui distingue trois différentes périodes : avant 2011 (année marquant le début du processus démocratique en Tunisie), de 2011 à 2015 et de 2015 à aujourd'hui.

Figure 2 - Évolution de l'entrepreneuriat social en Tunisie



L'entreprise sociale en Tunisie et son adaptation à l'évolution du contexte local

Challenge 1 : Valoriser l'entreprise et définir l'innovation sociale

En raison de la confusion des champs et du manque de culture en entrepreneuriat social, les entrepreneurs sociaux présentent souvent leur entreprise comme une association et non comme des entreprises qui dégageraient potentiellement des profits. En effet, le domaine du social reste très souvent associé à la charité, ce qui cause un grand nombre de confusions et d'incompréhensions lorsqu'il s'agit d'associer l'aspect pécuniaire à une réponse sociale. Afin de gagner en légitimité et en reconnaissance, l'entreprise sociale devrait revenir sur des critères spécifiques qui la caractérisent. Pour autant, le caractère polymorphe de l'entrepreneuriat social rend difficile cette tâche. L'expert britannique présent lors de l'EV6 souligne que : « *Si vous insistez à définir des critères bien précis, la moitié des personnes présentes ici quitteront la salle* ». Une loi sur l'ESS pourrait faciliter ce travail de caractérisation et reconnaître les particularités de ces entreprises. Malgré tout, de nombreux points de vue convergent vers l'idée selon laquelle l'entreprise sociale tunisienne devrait préserver ses spécificités et ne pas dupliquer des modèles étrangers. Comme l'affirme un participant de l'EV4 : « *L'entreprise sociale tunisienne doit être en mesure de créer ses propres outils de croissance et de développement, de trouver son propre modèle, et non appliquer des modèles de contextes non tunisiens* ». La production et la diffusion de l'innovation sociale par ce type d'organisation constitue également une garantie quant à sa légitimité et à son développement.

Challenge 2 : Développer des partenariats entre les acteurs/organismes sociaux

La viabilité et la pérennité des entreprises sociales constituent un défi majeur. Ces dernières ne peuvent survivre au moyen de dons ou de prix dédiés à la promotion de ce type d'organisation. Par conséquent, le développement des partenariats entre les acteurs nationaux et internationaux reste une voie aux nombreux avantages : la réponse rapide aux urgences sociales, une mutualisation des ressources et une vision stratégique consensuelle. Toutefois, les relations inter-organisationnelles supposent un renforcement de compétences des entreprises sociales et une mise à niveau en termes de pratiques de management social. L'une des issues possibles dans la consolidation de l'entrepreneuriat social et sa concrétisation par le développement de l'innovation réside dans la coopération entre les différents acteurs qui constituent l'écosystème. Comme le Président de la MAIF le souligne lors

de l'EV4 : « *Les décisions doivent être rapides et partagées, un simple consensus de surface ne mène à rien, il doit y avoir un rapport au sens très fort et de la co-construction, de la co-administration* ». Un expert de l'EV7 rajoute : « *Le bien-vivre, ce n'est pas la somme des bien-être collectifs, mais des valeurs communes fortes* » ou encore les conseils d'un membre du réseau RIPESS Europe au cours de l'EV8 : « *la collaboration se travaille avec beaucoup de confiance, c'est un travail fondamentalement centré sur l'humain* ».

À défaut de solutions concrètes, les participants aux différents événements proposent des solutions différentes, voire parfois, contradictoires. Un expert belge souligne lors de l'EV 4 : « *Il ne faut pas trop attendre du public, il faut aller plutôt vers le privé* ». Toutefois, un acteur de l'écosystème se trouve souvent au cœur des débats centrés sur l'ESS : l'État. Au-delà de la loi sur l'ESS qui peine à voir le jour, le rôle de l'État et des pouvoirs publics demeure un sujet sensible. Comme le souligne une universitaire au cours de l'EV2 : « *Pour que l'État soit présent dans le domaine, il faut un cadre préalable de confiance et de transparence* ». Depuis 2016, les pouvoirs publics mettent en avant l'ESS comme la troisième voie possible de développement économique, notamment pour les régions de l'intérieur violemment touchées par le chômage et le ralentissement économique. Comme expliqué par un entrepreneur social lors de l'EV6 : « *il faut développer le lobbying auprès de responsables politiques* ». À ce propos, deux entrepreneurs sociaux reconnus dans le domaine se sont impliqués dans la vie politique en se présentant aux élections municipales de 2018. Leurs nouvelles fonctions d'élus les ont conduits à abandonner leurs entreprises sociales au profit d'un rôle de conseiller municipal pour aider à une meilleure sensibilisation auprès des citoyens, de même qu'une action de proximité plus efficace.

Focus sur les entrepreneurs sociaux

Challenge 3 : Encourager l'esprit entrepreneurial et renforcer les compétences des accompagnateurs et des entrepreneurs sociaux

La légende du « héros » existe-t-elle en Tunisie ? « *Pas nécessairement* » selon le Directeur d'un incubateur tunisien. Les profils des porteurs de projets sont diversifiés et hétérogènes. En revanche, au-delà d'une passion commune et d'un sentiment de patriotisme viscéral, le manque de compétences en entrepreneuriat fait défaut et affaiblit, par conséquent, la concrétisation et le développement des projets sociaux. Comme le souligne la responsable d'une ferme thérapeutique à forte mission sociale située dans la région de Tunis : « *Nous avons bien marché pendant quelques années, mais aujourd'hui,*

nous avons un projet qui s'essouffle. Nous ne savons pas comment créer ou générer de la croissance, alors que les besoins sociaux se multiplient chaque jour ». Le besoin de renforcement des compétences ne concerne pas uniquement les porteurs de projets, mais également les formateurs. Conscients de cette lacune, le Directeur de l'Agence Française de Développement en Tunisie (EV 7) avance que : « *Le financement est un outil, encore faut-il savoir l'utiliser. Il faut un accompagnement des entrepreneurs, mais aussi l'écosystème et l'État* ». Un intervenant de l'EV 5 ajoute : « *Il y a une nécessité d'avoir une nouvelle génération d'accompagnateurs. La formation des accompagnateurs est très importante aussi (...) En ce qui concerne les acteurs, il y a un besoin complet avec des compétences diverses* ». Ce besoin est déterminant à toutes les étapes de l'entreprise sociale. Comme le souligne un expert présent à l'EV6 : « *Il y a peu de suivi et un manque d'accompagnement post-crédation des entreprises sociales et solidaires* ».

Au-delà des compétences, l'écosystème gagnerait à développer une culture entrepreneuriale et une culture spécifique à l'ESS. Comme le souligne la Présidente d'une association au cours de l'EV6 : « *Il faut absolument intégrer une culture ESS* ». À l'image des sociétés collectivistes, la société tunisienne favorise l'entraide et la solidarité (comme en témoigne l'exemple de la faible présence de maisons de retraite ou de la faible population de SDF en comparaison aux pays occidentaux). Toutefois, l'aversion au risque représente un frein majeur à l'entrepreneuriat, notamment à l'entrepreneuriat social où les obstacles sont plus nombreux, alors que la génération des profits est moins ambitieuse que l'entreprise traditionnelle. L'ensemble des acteurs s'accordent à dire que la culture entrepreneuriale doit s'éduquer dès le plus jeune âge, comme le souligne un participant de l'EV2 : « *le rôle des associations dans les Universités est primordial, comme Enactus. Il faut inculquer une culture dès le plus jeune âge* ».

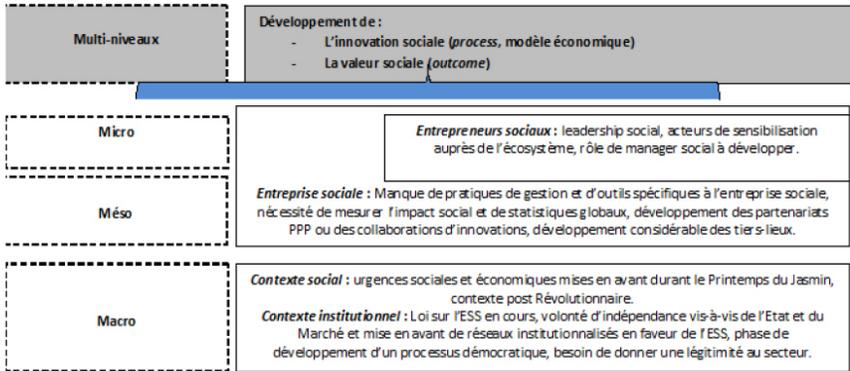
Par ailleurs, l'observation participante au sein de multiples lieux de réflexion où le chercheur a eu l'occasion de rencontrer de nombreux porteurs de projets a permis de distinguer trois grandes catégories d'entrepreneurs sociaux tunisiens : (1) *Les entrepreneurs sociaux en quête de sens* : de nombreux entrepreneurs sociaux médiatisés se sont illustrés par des projets novateurs dans la résolution de problématiques sociales et/ou sociétales. Au-delà de leur passion et du sens aigu du patriotisme, cette catégorie d'entrepreneurs a longtemps vécu à l'étranger et a souvent évolué dans des domaines éloignés de l'Économie Sociale et Solidaire. C'est dans un contexte de transition démocratique permettant l'espoir d'un nouveau changement, qu'ils décident de s'installer en Tunisie afin de concrétiser leurs projets. Comme l'affirme ESI (aujourd'hui *Fellow Ashoka* et directrice d'une maison d'hôte au cœur de

la Medina de Tunis : « *J'ai longtemps été ingénieur de production dans une firme multinationale aux États-Unis, mais c'était un rythme de vie qui ne me convenait plus. Aujourd'hui, mon travail a un sens en faisant vivre tous les artisans et les métiers qui se perdent au sein de la Medina* ». (2) *Les jeunes entrepreneurs engagés vers une nouvelle façon d'entreprendre*. Cette catégorie d'entrepreneurs est représentée par la nouvelle génération de jeunes tunisiens animés par une nouvelle façon d'entreprendre, plus responsable et plus en lien avec une croissance inclusive du pays. L'important nombre d'étudiants participants aux concours dédiés à la résolution des problèmes sociaux et sociétaux (Hult Prize, *Spark days* de la fondation BIAT, le concours d'Enactus comptant 1500 étudiants lors de la saison 2017-2018) témoignent de cet élan de patriotisme alimenté par une liberté de parole, longtemps étouffée par l'ancien régime. (3) *Les entrepreneurs par nécessité* : Ce sont des porteurs de projets ayant pour ambition de valoriser les produits du terroir de leurs différentes régions d'appartenance. Ils sont présents à tous les événements organisés autour de l'ESS ou de l'entrepreneuriat social. La valorisation des produits du terroir leur permet, par la même occasion, de trouver un emploi là où l'État et les grandes entreprises, longtemps convoitées pour la sécurité des emplois, n'ont pas su répondre à leurs besoins économiques et sociaux. Parmi les *success stories* de cette catégorie, l'entreprise sociale d'ES3 qui a fait connaître le savoir-faire en matière de broderie artisanale de sa ville, Mahdia. Au cours d'un entretien, il souligne : « *Mon rêve, c'est de voir la broderie de Mahdia et de la Tunisie en général, rayonner à travers le monde. C'est là que j'aurais accompli mon devoir en tant que citoyen et comme artisan tunisien* ». Aujourd'hui, toutes les boutiques Hermès de France sont décorées par les fameuses fresques murales tissées au sein de son entreprise.

Enfin, afin de synthétiser nos propos la figure 2 résume nos résultats et les points de discussion en reprenant le cadre conceptuel de recherche adapté de Saebi *et al.* (2018). Au niveau macro, le contexte social reste fragile malgré les initiatives. Toutefois, de nombreux projets sociaux sont dédiés aux femmes en milieu rural, fortement touchées par le chômage. L'écosystème autour de l'entrepreneuriat social et de l'ESS gagnerait à quantifier son impact social en se basant sur les statistiques relatives au secteur. Sur le plan institutionnel, la loi sur l'ESS n'a toujours pas été promulguée. C'est aux entreprises sociales (niveau méso) de gagner du terrain et de montrer l'efficacité de cette forme organisationnelle en dégagant de la valeur sociale. Pour cela, la collaboration entre les acteurs est parfois nécessaire pour mettre en commun des ressources, renforcer les compétences des entreprises sociales et avoir un meilleur pouvoir de négociation et de dissuasion. L'innovation sociale est collective et pluridisciplinaire. Cette collectivité conduit à un processus d'apprentissage spécifique aux pays émergents et à la créativité. Au-delà

de la réponse aux urgences sociales, les entrepreneurs sociaux se tournent également vers des modèles économiques qui permettraient de réduire les coûts sociaux et de s'inscrire dans une économie circulaire. De plus, le rôle de l'entrepreneur social est majeur. Un leadership social est nécessaire pour communiquer auprès des parties prenantes internes et externes et défendre son projet. Enfin, une innovation sociale connue et reconnue permettrait de renforcer la légitimité de cette nouvelle économie en Tunisie. L'écosystème est encore en phase d'émergence mais gagnerait à être développé. Comme le souligne le Président du réseau Platess en Tunisie : « *l'innovation sociale est le squelette de l'écosystème. Sans innovation, l'entrepreneuriat social n'aurait pas lieu d'être* ».

Figure 2 - L'innovation au prisme de l'entrepreneuriat social dans le contexte tunisien



Discussion

Ce travail de recherche a eu pour objectif de comprendre dans quelle mesure l'entrepreneuriat social pouvait jouer un rôle dans le développement de la dimension collective de l'innovation sociale. Dans le contexte tunisien, trois challenges ont été développés suite à une période d'observation participante de sept ans au cœur des évènements dédiés à l'entrepreneuriat social et à l'ESS : (1) le développement d'une culture entrepreneuriale autour de l'innovation sociale, (2) la valorisation de l'entreprise sociale et (3) la constitution de partenariats entre les acteurs de l'écosystème. Les trois challenges supposent, au préalable, le développement nécessaire d'une innovation collective impactant aussi bien, l'écosystème entrepreneurial, que la culture ESS ou encore l'entreprise sociale. C'est pourquoi nous souhaitons mettre l'accent sur l'importance de son rôle autour des différents points suivants.

L'entrepreneuriat social « contextualisé » : Premièrement, en phase avec les travaux de Laville (2008), Frémaux (2014) ou encore Dees (1998), l'entrepreneuriat social en Tunisie est présenté au cours des différents événements observés comme une nouvelle alternative là où l'État et le Marché ont échoué à trouver des solutions aux problématiques sociales, sociétales ou environnementales. L'explosion du nombre d'associations permettant une société civile solide sur fond de sentiment de patriotisme post-révolutionnaire renforce l'entrepreneuriat social. Ces associations permettent une meilleure visibilité du terrain et de la réalité sociale ainsi une vision *bottom-up* qui peut, parfois, faire défaut aux technocrates. Même si l'État doit regagner la confiance suite aux nombreuses décennies sombres sous l'ancien régime, son rôle de facilitateur n'est, en revanche, pas contesté. De plus, la loi sur l'ESS en cours pourrait donner plus de légitimité et un statut juridique spécifique aux organisations de l'ESS.

La nécessité de collaborer : Les différents acteurs observés et interviewés s'accordent sur la nécessité d'une innovation collective, participative et persuasive pour pallier le manque de ressources, mais aussi pour répondre de façon efficace et rapide aux urgences sociales. Nos résultats ont montré que l'innovation sociale est principalement perçue comme une innovation de collaborations et d'interactions. En d'autres termes, l'innovation sociale doit être construite collectivement par et avec les bénéficiaires. Les résultats corroborent ainsi les travaux de Rao-Nicholson *et al.* (2017) précisant que l'IS est un phénomène ascendant. La création de valeurs sociales réalisées sporadiquement par quelques entrepreneurs sociaux connus et reconnus ne suffit pas à créer un réel changement social. Le principal défi actuel est d'instaurer de nouvelles formes de coopérations et de collaborations et de travailler sur des activités viables et pérennes. L'audace de la confiance est fondamentale. Les acteurs doivent fournir un travail permanent d'équilibre ainsi que de sens commun. Au regard des travaux du rapport de la Commission européenne, des partenariats publics privés peuvent constituer une voie importante au développement de l'innovation sociale renforçant ainsi la croissance inclusive (Dro *et al.*, 2011). À l'instar des théoriciens, l'ONG Ashoka met également en avant la possibilité de multiplier les liens entre les start-up sociales et les grands groupes afin de développer une innovation sociale. En échange d'idées novatrices et créatives, et d'une agilité réinjectée dans leurs modèles, les grandes entreprises peuvent tirer profit de cette situation gagnant-gagnant dans laquelle tous les acteurs trouvent leur compte.

Les préalables à la collaboration : Nos résultats ont montré que les entreprises sociales gagneraient à renforcer les compétences de leurs employés. Cela concerne surtout la catégorie des entrepreneurs par nécessité et les

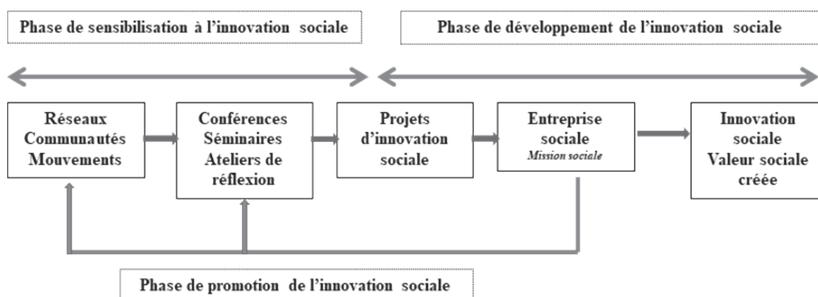
associations qui souhaitent s'agrandir et développer des activités économiques afin de renforcer leur impact social. Ainsi, le premier préalable concerne l'entreprise sociale en elle-même. Cette dernière devrait instaurer un management social et des pratiques de gestion solides afin d'être en mesure de collaborer avec d'autres organismes, parfois très outillés (ONG ou fondations, organismes publics nationaux et internationaux). Ce travail de recherche a mis en lumière l'innovation sociale pas seulement comme un *output* en termes de produits ou de services, mais également comme des pratiques de management en interne (Szostak *et al.*, 2018 ; Dandurand, 2005). À cet effet, Martinet (2012, p. 321) rappelle que « *l'ESS doit composer avec le management en plus grande sûreté intellectuelle et éthique, adopter à bon escient et avec précaution certains outils de gestion, en créer de spécifiques, se donner des points de repère pour des stratégies hybrides* ». Pour ce faire, l'entrepreneur social doit s'appropriier ou réinventer des outils de gestion, tout en préservant sa mission sociale Bollinger Raedersdorf (2018). Il doit également allier une double caractéristique de gestionnaire-militant (Rousseau, 2006). L'entrepreneur social est un leader d'opinion et un acteur de changement. Il est en mesure d'engager des processus de sensibilisation à l'innovation sociale et un véritable appel à l'engagement citoyen. En revanche, les challenges relatifs à l'engagement des ressources, au management social pour la pérennité des entreprises et le maintien de son activité par des alliances stratégiques sociales sont à prendre en considération. L'innovation sociale suppose, ainsi, un accompagnement complet des entrepreneurs sociaux et des formateurs. Nos résultats corroborent les travaux de Rao-Nicholson *et al.* (2017) selon lesquels le processus d'apprentissage et de renforcement des compétences pourrait se faire à travers le partenariat des différents acteurs de l'écosystème (microfinance, incubateurs, *coworking spaces*, Universités, etc.) ainsi que le développement de tiers-lieux propices à la réflexion commune et à la créativité.

Au cours des événements observés, les acteurs ont souligné l'importance de développer l'esprit et la culture entrepreneuriale auprès des porteurs de projets et des jeunes tunisiens en général. Ces résultats sont en phase avec *l'open-solution society* développée par Dees (2013) selon laquelle les profils de tous horizons sont encouragés à utiliser leur créativité et leurs talents pour trouver des solutions innovantes aux problèmes sociaux. L'éducation entrepreneuriale doit se faire dès le plus jeune âge jusqu'à l'Université où la nouvelle génération tunisienne a soif d'entreprendre autrement. Nos résultats ont montré le rôle majeur des entrepreneurs sociaux, qui, au-delà de leur fonction de manager social, sont des porte-paroles de l'innovation sociale en témoignant du succès de leur entreprise. Par ailleurs, nous avons également constaté une réelle solidarité entre les entrepreneurs sociaux et les porteurs de projets. Ils contribuent à la formation de ces derniers et se réunissent souvent dans

des communautés ou des réseaux afin de promouvoir l'innovation sociale. Ainsi, l'appartenance à un réseau, à une communauté d'entrepreneurs ou à des mouvements pour les entrepreneurs joue un rôle majeur dans le développement de l'IS. Cela permet de sensibiliser les acteurs à l'innovation sociale mais également de constituer un moyen pour renforcer les compétences des entreprises sociales. Quant à la mise en œuvre du projet social, sociétal ou environnemental, la collaboration entre acteurs engagés est également impérative. Afin de renforcer les liens entre les acteurs, nos résultats mettent en lumière l'intérêt majeur de regrouper les acteurs à travers des réseaux, des communautés ou des mouvements dédiés aux organismes sociaux et solidaires. Ces communautés permettent ainsi de faire émerger la créativité et de renforcer la culture de l'innovation sociale (Sarazin *et al.*, 2017). Ainsi, cette dernière a besoin d'un écosystème interactif, ouvert et pluridisciplinaire (Laperche *et al.*, 2019).

La figure 3 résume nos propos concernant le rôle des communautés, des réseaux et des mouvements. Trois phases du processus d'innovation sociale ont été identifiées. Tout d'abord, nous avons mis en avant une phase de sensibilisation à l'innovation sociale. Cette phase est essentiellement assurée par les conférences et les lieux de partages entre les acteurs sociaux. Une deuxième phase d'incubation et de développement de l'innovation est concrétisée au sein même des entreprises sociales. Enfin, nos résultats ont permis de dégager une troisième phase liée à la promotion de l'innovation sociale portée par les entrepreneurs sociaux qui mettent en lumière leurs *success stories* et réalisent un travail d'accompagnement auprès des porteurs de projets. Cette dernière phase est déterminante dans la mesure où elle crée, en quelque sorte, une dynamique d'innovation à travers un travail d'essaimage et de diffusion de l'innovation sociale dans un espace de partage et de co-construction ouvert (Besançon, 2015).

Figure 3 - Les différentes phases de l'innovation sociale en lien avec l'entrepreneuriat social



Conclusion

Cet article a analysé les mécanismes de développement de l'innovation sociale sous le prisme de l'entrepreneuriat social. Suite à une étude longitudinale, nous avons constaté que l'entrepreneuriat social tunisien n'a toujours pas atteint un stade de maturité permettant de chiffrer son impact et de donner une légitimité à cette nouvelle économie, malgré les espoirs qui lui sont fondés. L'observation participante de huit événements dédiés à l'entrepreneuriat social et/ou à l'ESS en Tunisie nous ont, tout de même, permis de dégager trois challenges majeurs auxquels les acteurs sociaux doivent relever pour une meilleure croissance inclusive : (1) le développement des compétences entrepreneuriales aussi bien pour les entrepreneurs sociaux que pour leurs accompagnateurs, (2) la valorisation de l'entreprise sociale et la reconnaissance d'un besoin social et (3) le développement de partenariats et la mise en réseau des différents acteurs œuvrant pour le développement de l'entrepreneuriat social en Tunisie. Les résultats nous amènent à repenser l'entreprise en instaurant un management social aussi bien au niveau de la maîtrise des outils que de la gestion des équipes et à son ouverture au marché. L'entrepreneur social devrait dépasser le mythe de « la légende du héros » et développer, en premier lieu, son rôle de manager social. En effet, ce management social devrait pouvoir résoudre, entre autres, les problématiques de succession et le devenir des entreprises sociales. De plus, il nous semble intéressant d'explorer la relation entre l'entreprise sociale et les consommateurs responsables afin de mettre en place une stratégie pérenne en lien avec son marché. Nos résultats ont également permis de mettre en lumière, d'un point de vue théorique, les grandes phases du processus lié à l'innovation sociale : la sensibilisation, le développement et la diffusion de l'IS, en lien avec la dimension collective de l'entrepreneuriat social, à savoir l'entraide entre entrepreneurs, le développement des tiers-lieux ainsi que des communautés de pratiques.

Toutefois, ce travail comporte des limites de recherche, en particulier au niveau du nombre des entrepreneurs sociaux interviewés. Une étude plus approfondie aurait permis d'enrichir nos résultats en investiguant la manière dont leur entreprise capte, développe et diffuse l'innovation sociale. Pour autant, des voies futures de recherche émergent de l'analyse et mériteraient d'être approfondies. Il serait intéressant de s'interroger sur les caractéristiques de l'entreprise sociale et le type d'innovation qu'elle développe dans un pays émergent tout en mettant en valeur la dimension culturelle.

L'espoir d'un réel changement économique et social promis se fait toujours attendre malgré les efforts déployés par les acteurs privés et publics. Une quatrième phase changera sûrement la donne économique et sociale suite à

l'adoption de la loi sur l'ESS en Tunisie. Mais d'ici là, l'État doit regagner la confiance de ses citoyens et de la société civile. Ce travail nous amène à réfléchir davantage sur le rôle des pouvoirs publics dans le processus de développement de l'innovation sociale. Quelles seront les conséquences d'une nouvelle loi relative à l'ESS sur l'entrepreneurial social ?

RÉFÉRENCES

- BACQ, S., JANSSEN, F. (2011), The Multiple Faces of Social Entrepreneurship: A Review of Definitional Issues Based on Geographical and Thematic Criteria, *Entrepreneurship and Regional Development*, 23(5-6), 373-403.
- BESANCON, E. (2015), La diffusion de l'innovation sociale, un processus de changement multiforme, *Presses de Sciences Po, Sociologie pratique*, 2(31), 31-40.
- BOLLINGER RAEDERSDORF, S. (2018), La construction d'un outil de contrôle de gestion innovant dans l'économie sociale et solidaire : le cas de la fondation Apprentis d'Auteuil, *Innovations*, 57(3), 109-136.
- BOUGHZALA, Y., DEFALVARD, H., BOUSNINA, Z. (2016), La difficile émergence de l'entrepreneuriat social dans le processus démocratique de la Tunisie : une solution du côté des territoires ?, *Revue Intervention Économique*, revue.org, 54.
- BOUGHZALA, Y., RHODESLY, D., CHOUKI, M. (2019), Du porteur de projet à l'entreprise sociale : un parcours entrepreneurial atypique ?, *Revue internationale P.M.E.*, 32(2), 57-83.
- BOUTILLIER, S. (2009), Aux origines de l'entrepreneuriat social. Les affaires selon Jean-Baptiste André Godin (1817-1888), *Innovations*, 30(2), 115-134.
- CHERRIER, H., GOSWAMI, P., RAY, S. (2017), Social Entrepreneurship: Creating Value in the Context of Institutional Complexity, *Journal of Business Research*, 86, 245-258.
- CHOU, D. C. (2018), Applying Design Thinking Method to Social Entrepreneurship Project, *Computer Standards & Interfaces*, 55, 73-79.
- COLEMAN, J. S. (1970), Social Invention, *Social Forces*, 42(2), 163-173.
- COMMISSION EUROPÉENNE (2003), *La situation sociale dans l'Union européenne*, Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes.
- COMMISSION EUROPEENNE (2011), *Proposition de Règlement du Parlement européen et du Conseil établissant un programme de l'Union européenne pour le changement social et l'innovation sociale*, Bruxelles, 609.
- CUENOUD, T., MOREAU, C., MERTENS, S. (2013), Les spécificités managériales dans les entreprises sociales : une démarche européenne par la gestion des compétences, *RECMA*, 329, 80-91.
- DACIN, P. A., DACIN, M. T., MATEAR, M. (2010), Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward from Here, *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37-58.
- DANDURAND, L. (2005), Réflexion autour du concept d'innovation sociale, approche historique et comparative, *Revue Française d'Administration Publique*, 115(3), 377-382.

- DEES, J.G. (2013), *Toward an Open-Solution Society*, *Stanford Social Innovation Review*, Spring.
- DEES, J. G., ANDERSON, B. B. (2006), Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought, in R. Mosher-Williams (ed.), *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field*, ARNOVA Occasional Paper Series, 1(3), 39-66.
- DEES, J. G. (1998), *The Meaning of Social Entrepreneurship*, Kansas City, MO et Palo Alto CA, Kauffman Foundation & Stanford University.
- DE SARDAN, J. P. O. (2001), L'enquête de terrain socio-anthropologique, *Enquête*, 8, 63-81.
- DEFALVARD, H. (2013), *L'ESS comme idéal-type d'économie*, Cahier de recherche, 1, Chaire d'économie sociale et solidaire, Université Paris Est, Erudite.
- DOHERTY, B., HAUGH, H., LYON, F. (2014), Social Enterprise as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda, *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436.
- DRO, I., THERACE, A., HUBERT, A. (2011), *Empowering People, Driving Change: Social Innovation in the European Union*, Brussels, European Commission, <http://dx.doi.org/10.2796/13155>.
- DUBRUC, N., VIALETTE, L. (2016), Les entrepreneurs de l'ESS qui font le choix d'une formation, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15(3), 143-162.
- FREEMAN, C. (1991), Innovation Change of Techno-Economic Paradigm, *Revue Économique*, 2, 211-231.
- FREMEAUX, P. (2014), *La nouvelle alternative ? Enquête sur l'économie sociale et solidaire*, Paris, Les petits matins/Alternatives économiques.
- GALLOIS, F., LECAT, C., NIEDDU, M. (2016), Mobilisation territoriale et mise en réseau des acteurs dédiés à la production d'innovation sociale : Une étude de cas, *Géographie, économie, société*, 2(18), 359-385.
- GIANFALDONI, P. (2012), Les attributs de l'innovation sociale dans l'insertion par l'activité économique, *Innovations*, 38(2), 129-150.
- GRAMESCU, L. (2015), Scaling Social Innovation in Europe: An Overview of Social Enterprise Readiness, *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 221, 218-225.
- HARRISSON, D., VINCENT, V., ROLLIN, J. (2008), Innovation sociale et arrangements efficaces, *Hermès, La Revue*, 50(1), 55-60.
- HILLENKAMP, I., BESSIS, F. (2012), L'innovation sociale par l'économie solidaire en Bolivie : une démocratisation des conventions de production et de genre, *Innovations*, 38(2), 85-105.
- HLADY-RISPAL, M., JOUISON-LAFFITTE, E. (2014), Research Methods and Epistemological Frameworks: A Review of Publication Trends in Entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*, 52(4), 594-614.
- ISENBERG, D. (2011), *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship*, Institute of International European Affairs, Dublin, Ireland, Babson Global.
- JANSSEN, F., BACQ, S., BROUARD, F. (2012), L'entrepreneuriat social : Un thème pour la recherche passée, présente et future, *Revue internationale P.M.E.*, 253(4), 17-44.

- LAPERCHE, B., LIMA, M., SEUILLET, E., TROUSSE, B. (dir.) (2019), *Les écosystèmes d'innovation*, L'Harmattan, Paris.
- LAROUSSE, H. (2009), *Micro-crédit et lien social en Tunisie. La solidarité instituée*, Paris, Karthala.
- LAVILLE, J.-L. (2008), *L'économie solidaire. Une perspective internationale*, Paris, Hachette Littératures.
- LAVILLE, J.-L., NYSSSENS, M. (2001), *Les services sociaux entre associations État et marché*, coll. « Recherche », La Découverte/Le MAUSS.
- LAVILLE, J.-L., NYSSSENS, M. (2001), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge in association with GSE Research.
- LEVILLAIN, K., AGOGUE, M., BERTHET, E. (2016), Innovation sociale et innovation radicale sont-elles contradictoires ? L'enjeu de formuler une mission sociale commune et générative, *Revue Française de Gestion*, 255(2), 41-55.
- MAIR, J., MARTI, I. (2006), Social Entrepreneurship: A Source of Explanation, Prediction and Delight, *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
- MARTINET, A. (2012), Perspectives. La recherche en management stratégique et l'ESS : renouveler les objets et les projets de connaissance, in *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire : Identités plurielles et spécificités*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur.
- MONTGOMERY, A., DACIN, P., DACIN, M. (2012), Collective Social Entrepreneurship: Collaboratively Shaping Social Good, *Journal of Business Ethics*, 111(3), 375-388.
- NECK, H., GREENE, P., BRUSH, C. (2014), *Teaching Entrepreneurship*, Edward Elgar, Cheltenham UK, Northampton MA, USA.
- PERRINI, F., VURRO, C. (2006), Social Entrepreneurship: Innovation and Social Change across Theory and Practice, in MAIR, J., ROBINSON, J., HOCKERTS, K. (eds), *Social Entrepreneurship*, 5, 57-86, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- PLATT, J. (1983), The Development of the "Participant Observation" Method in Sociology: Origin Myth and History, *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 19, 379-393.
- RAO-NICHOLSON, R., VORLEY, T., KHAN, Z. (2017), Social Innovation in Emerging Economies: A National Systems of Innovation Based Approach, *Technological Forecasting and Social Change*, 121, 228-237.
- RICHEZ-BATTESTI, N., PETRELLA, F., VALLADE, D. (2012), L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ?, *Innovations*, 38(2), 15-36.
- ROUSSEAU, F. (2006), Le militant gestionnaire : genèse d'un entrepreneur social, *Journée de Dandurand L. Recherche « Quel management pour les associations ? »*, 12 janvier, IAE de Tours.
- ROYER, I., ZARLOWSKI, P. (2014), in Raymond-Alain Thietart et al., *Méthodes de recherche en Management*, Paris, Dunod.
- SAEBI, F., FOSS, N., LINDER S. (2018), Social Entrepreneurship Research: Past Achievements and Future Promises, *Journal of Management*, 45(15).
- SARAZIN, B., COHENDET, P., SIMON, L. (2017), *Les communautés d'innovation : De la liberté créatrice à l'innovation organisée*, Caen, EMS Éditions.

- SCHIEB-BIENFAIT, N., CHARLES-PAUVERS, B., URBAIN, C. (2009), Emergence entrepreneuriale et innovation sociale dans l'économie sociale et solidaire : acteurs, projets et logiques d'action, *Innovations*, 30(2), 13-39.
- SCHUMPETER, J. A. (1974), *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Petite Bibliothèque Payot, 55, Paris, Traduction française de Capitalism, Socialism and Democracy, G. Allen & Unwin, Ltd.
- SHANE, S.A. (2003), *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity*, Nexus, Edward Elgar Publishing.
- SOULE, S. (2007), Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales, *Recherches Qualitatives*, 27(1), 127-140.
- SZOSTAK, B. L., BOUGHZALA, Y., DINE, S., YAHIAOUI, S. (2018), La dynamique d'appropriation des outils de gestion dans le champ de l'ESS : est-elle spécifique ? *Revue Management & Avenir*, 100(2), 111-133.
- VAUJANY (de) F. X. (2005), De la pertinence d'une réflexion sur le management des objets et outils de gestion, in DE VAUJANY, F.X. (eds), *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Caen, EMS Éditions.
- VERSTRAETE, T., KREMER, F., JOUISSON-LAFITTE, E. (2012), Le business model : une théorie pour des pratiques, *Entreprendre et Innover*, 13(1), 7-26.
- WANLIN, P. (2007), L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels, *Recherches Qualitatives*, Hors Série, 3, 243 -272.
- ZAHRA, S. A., GEDAJLOVIC, NEUBAUM, D. O., SHULMAN, J. M. (2009), A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges, *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519-532.

LE RÔLE DES PRATIQUES DE GESTION INTERORGANISATIONNELLES DANS LE RENFORCEMENT DE COMMUNAUTÉS D'INNOVATION INEXPÉRIMENTÉES : ÉTUDE EXPLORATOIRE AU BURKINA FASO

[Aurélie Toillier](#), [Prosper Kola](#)

De Boeck Supérieur | « Innovations »

2020/2 N° 62 | pages 191 à 220

ISSN 1267-4982

ISBN 9782807394193

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-innovations-2020-2-page-191.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Le rôle des pratiques de gestion interorganisationnelles dans le renforcement de communautés d'innovation inexpérimentées : Étude exploratoire au Burkina Faso

Aurélie TOILLIER

CIRAD (Centre International de Recherche Agronomique pour le Développement), UMR innovation, Burkina Faso
Aurelie.toillier@cirad.fr

Prosper KOLA

CEDRES (Centre d'Études, de Documentation et de Recherche Economiques et Sociales) Université de Ouagadougou, Burkina Faso
kola.nomande@gmail.com

RÉSUMÉ

Cet article s'intéresse au rôle des pratiques de gestion interorganisationnelles (PGIO) dans le fonctionnement de communautés qui ne parviennent pas à faire aboutir leur innovation. À partir d'une revue de littérature croisant les approches stratégiques réseaux et les approches de gestion de l'innovation, un cadre d'analyse a été conçu pour explorer quatre domaines de gestion des relations interorganisationnelles permettant de résoudre les obstacles fréquemment rencontrés ont été identifiés : l'engagement et le contrôle ; la formation et l'information ; le pilotage du processus d'innovation ; l'allocation des ressources. À partir de six cas d'étude au Burkina Faso, nous montrons d'une part que les PGIO sont nécessaires mais pas suffisantes pour qu'une communauté d'innovation fonctionne mieux et d'autre part que d'autres domaines de gestion des relations interorganisationnelles sont à considérer. Deux types

de communautés d'innovation (dispersée ou désagrégée) sont identifiés, pour lesquels le rôle des PGIO pour renforcer leur capacité à innover est discuté.

MOTS CLÉS : Communauté d'innovation, Pratiques de gestion interorganisationnelles, Agriculture, Burkina Faso.

CODES JEL : M11, L22, O13, O31, N17

ABSTRACT

The Role of Inter-Organizational Management Practices in Strengthening Inexperienced Innovation Communities : Exploratory Study in Burkina Faso

This article looks at the role of inter-organizational management practices (IOMPs) in the functioning of innovation communities that fail to succeed. Based on a literature review of strategic approaches to networks and innovation management approaches, an analytical framework was designed to explore four areas of inter-organizational relationship management that address frequently encountered obstacles : commitment and control ; training and information ; piloting the innovation process ; the allocation of resources. Based on six case studies in Burkina Faso, we show on the one hand that the IOMPs are necessary but not sufficient for an innovation community to work better and on the other hand, that other management areas of interorganizational relationships should be considered. Two types of innovation communities (dispersed or disaggregated) are identified, for which the role for IOMPs to enhance their capacity to innovate is discussed.

KEYWORDS : Innovation Community, Inter-Organizational Management Practices, Agriculture, Burkina Faso.

JEL CODES: M11, L22, O13, O31, N17

Introduction : le challenge de l'innovation collaborative dans le secteur agricole

Dans le contexte des pays en développement où des changements radicaux et rapides sont attendus pour atteindre les objectifs du développement durable, appuyer et accélérer l'innovation dans le secteur de l'agriculture et de l'agro-alimentaire est devenu un enjeu central. Les dispositifs d'appui à l'innovation, tels que les clusters, les incubateurs, les espaces de *co-working* ou encore les technopôles restent rares. Et quand ils existent, ils ne sont pas inféodés aux problématiques du secteur agricole, prenant préférentiellement en charge des innovations technologiques dans le domaine de la santé, de

la nutrition, de l'énergie (Cornell University *et al.*, 2018). L'appui à l'innovation agricole reste encore largement dominé par un système de transfert de technologie descendant, de la recherche vers le paysan, institutionnalisé et organisé (Schut *et al.*, 2013).

Les initiatives endogènes d'innovation agricole sont pourtant nombreuses mais peu visibles, portées par des organisations de producteurs, des ONGs ou des entrepreneurs privés et qui bien souvent cherchent à répondre à des problèmes cruciaux, tels que la gestion des conflits entre éleveurs et agriculteurs, l'irrigation des cultures sèches et du maraîchage en zone sahélienne ou encore la valorisation des produits agricoles locaux, avec de faibles moyens mais des idées inédites (Triomphe *et al.*, 2016). Bien souvent c'est la recherche de solutions à des problèmes récurrents qui réunit ces acteurs et qui les pousse à innover en mobilisant des activités de conception collectives pour concevoir de nouveaux produits, services, ou encore politiques publiques avec les usagers, consommateurs, citoyens et autres acteurs concernés. Cela a conduit à une prise de conscience récente du rôle important de la collaboration interorganisationnelle dans ces processus, à travers le large éventail d'acteurs impliqués aux diverses étapes de ces initiatives endogènes d'innovation : PME, sociétés de services, institutions, acteurs publics ou encore la société civile à travers les ONG (Swaans *et al.*, 2014 ; Temple, 2017 ; Toillier *et al.*, 2018a). Cependant les résultats de ces collaborations restent mitigés, les innovations dépassant difficilement le stade de l'expérimentation ou seulement après plusieurs décennies, principalement par manque d'accompagnement adapté (Toillier *et al.*, 2018b). Comment accompagner ces processus d'innovation multi-acteurs de façon à créer de véritables communautés d'innovation, efficaces et organisées, en capacité de faire aboutir plus rapidement leurs idées ?

En nous basant sur la définition de Gläser (2001), nous considérons une communauté d'innovation comme une association volontaire d'acteurs, généralement dépourvus d'une affiliation organisationnelle commune a priori mais unis par un objectif commun, en l'occurrence, créer, adapter, adopter ou diffuser une innovation. Ces communautés sont bien décrites dans la littérature lorsqu'elles fonctionnent « bien » (Amin, Cohendet, 2004). La littérature en gestion aborde essentiellement la façon de mobiliser des acteurs pour résoudre un problème d'innovation (Labatut *et al.*, 2016 ; Berthet *et al.*, 2014 ; Segrestin, 2006 ; Cohendet *et al.*, 2008). En revanche les travaux empiriques visant à comprendre comment s'organise et se renforce la collaboration inter-organisationnelle pour le développement même d'une innovation sont plus rares (Cap *et al.*, 2019), et ce encore plus dans des contextes où les organisations sont inexpérimentées en matière de gestion de projets d'innovation

et ne disposent a priori que de faibles ressources en interne. Des travaux dans la littérature sur les interactions entre organisations ont montré que l'innovation collaborative s'accompagne généralement de l'émergence de pratiques de gestion interorganisationnelles pour résoudre les problèmes rencontrés par le collectif au cours du processus d'innovation (Calamel *et al.*, 2012 ; Barbaroux, Attour, 2016 ; Shaikh, Levina, 2019). Les communautés doivent en effet déployer des efforts spécifiques pour coordonner de manière cohérente et dynamique les acteurs et les ressources contribuant à l'ensemble du processus d'innovation (Laperche *et al.*, 2008). L'existence de ces pratiques de gestion interorganisationnelles semble d'autant plus importante que les ressources des organisations impliquées sont faibles et donc que leurs capacités à collaborer et à s'engager sont faibles (Amamou, Koubaa, 2013). Une alchimie spécifique entre les différentes organisations ou individus doit les rendre capables de s'engager dans des activités innovantes, d'accepter les risques et les incertitudes et de s'appuyer sur des relations de collaboration locales ou plus distantes. Cependant, Aarikka-Stenroosa *et al.* (2017) montrent que l'intensité ou la nature de ces pratiques de gestion interorganisationnelles peuvent varier selon la diversité des acteurs en présence et le type d'innovation.

L'objectif de notre recherche est de comprendre si les pratiques de gestion interorganisationnelles (PGIO) identifiées dans la littérature contribuent effectivement au fonctionnement de communautés d'innovation dans le contexte du Burkina Faso et si elles peuvent constituer un levier de renforcement de ces communautés. Nos questions sont les suivantes :

- Est-ce que les PGIO permettent à une communauté de « mieux fonctionner » comparativement à une autre communauté qui en déploierait moins ?
- Est-ce que les PGIO jouent un rôle plus important lorsque les capacités à collaborer des organisations impliquées sont faibles ?
- Quelles PGIO peuvent être renforcées pour que les communautés en difficulté montent en compétence et deviennent capables de faire aboutir plus rapidement leur innovation ?

Étant donné la relative nouveauté de ce domaine de recherche, telle que présentée dans la première partie de cet article, nous avons opté pour une approche exploratoire fondée sur l'analyse rétrospective et comparative de six études de cas de communautés d'innovation. Nous décrivons dans un premier temps la composition et le fonctionnement des six communautés étudiées ainsi que les obstacles qu'elles rencontrent pour faire aboutir leur innovation. Nous examinons ensuite les liens entre leur fonctionnement, les capacités à collaborer des organisations et l'intensité des pratiques de gestion

interorganisationnelles (PGIO). Nous discutons en dernière partie les possibilités de renforcer certaines PGIO au sein de ces communautés pour surmonter les obstacles rencontrés et accélérer leurs projets d'innovation.

Les pratiques de gestion interorganisationnelles (PGIO) pour renforcer des communautés inexpérimentées

Afin d'explorer le rôle des PGIO dans le renforcement des communautés d'innovation, nous proposons d'utiliser différentes perspectives théoriques : celle en sciences de gestion sur le management de l'innovation qui cherche à identifier les pratiques de gestion permettant de résoudre les problèmes rencontrés en situation d'innovation ouverte (Lenfle, 2004 ; Aarikka-Stenroos *et al.*, 2017) et celle des réseaux d'innovation qui met en avant les caractéristiques structurelles des réseaux liées à la nature des acteurs qui les composent, leur position dans le réseau et les effets possibles sur les (dys)fonctionnements du réseau (Hermans *et al.*, 2013 ; Reypens *et al.*, 2016 ; Cap *et al.*, 2019). Ces deux perspectives nous permettent de proposer un cadre d'analyse des six communautés d'innovation identifiées au Burkina Faso.

Les problèmes rencontrés en innovation ouverte et les PGIO qui y répondent

Les approches stratégiques des réseaux mettent en avant des activités de gestion servant de moyen d'orchestration des acteurs alors que les approches de gestion de l'innovation mettent en avant des activités de gestion servant de moyen d'implication des acteurs. Le croisement de ces approches nous a permis d'identifier quatre grands domaines de gestion des relations interorganisationnelles qui semblent nécessaires pour surmonter des obstacles fréquents au bon fonctionnement de la communauté d'innovation (Tableau 1).

Tableau 1 – Pratiques de gestion interorganisationnelles au sujet du processus d'innovation

Domaines de gestion des relations interorganisationnelles	Problèmes rencontrés	Pratiques de gestion inter-interorganisationnelles (PGIO)
L'engagement et le contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de confiance mutuelle - Comportements opportunistes - Démotivation dans des phases longues ou face à des obstacles 	<ul style="list-style-type: none"> - Motiver et récompenser - Donner des ordres, des règles - Les légitimer via des accords ou des contrats
Le pilotage du processus d'innovation	<ul style="list-style-type: none"> - Pas d'objectifs communs - Lenteur du processus d'innovation - Manque de compréhension partagée des actions à mener - Manque de synchronisation des actions menées 	<ul style="list-style-type: none"> - Établir des objectifs communs - Établir une stratégie - Établir des étapes, des activités - Ajuster au fur et à mesure les objectifs et activités en fonction des résultats obtenus
L'allocation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de moyens à certaines étapes de l'innovation - Accaparement de ressources par certains membres de la communauté - Refus de mutualiser certaines ressources 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les manques de ressources - Identifier où sont les ressources mobilisables (cognitives, matérielles, humaines, financières) - Créer une interface pour faciliter la mutualisation des ressources
La formation et l'information	<ul style="list-style-type: none"> - Asymétrie d'information, de connaissances et de compétences entre les membres de la communauté - Incompréhensions mutuelles lors d'échanges collectifs - Désynchronisation des activités des différentes organisations 	<ul style="list-style-type: none"> - Communiquer les objectifs, les résultats, les tâches - Créer des espaces d'échange de connaissances et d'informations - Identifier les besoins de formation - Organiser des formations

Source : auteurs, à partir de la revue de littérature

L'engagement et le contrôle

L'un des paramètres fondamentaux du succès des approches collaboratives est la confiance que les acteurs ont l'un envers l'autre, et l'engagement qui en découle dans le processus collaboratif (Morgan, Hunt, 1994 ; Blomqvist, Levy, 2006 ; Dupont *et al.*, 2019). L'engagement traduit la volonté de chaque

membre d'entretenir et de maintenir des relations d'échanges avec les autres membres de la communauté. Il offre aux partenaires un contexte favorable pour atteindre les objectifs individuels et collectifs sans l'émergence du spectre de comportements opportunistes qui est fréquemment observé pour s'appropriier des idées ou des informations (Goerzen, 2007).

L'engagement se base sur la complémentarité des compétences et sur la capacité des individus à mettre en réseau leurs connaissances avec celles des autres. La nécessité d'une connexion des connaissances est particulièrement évidente dans le cas des communautés où l'engagement mutuel suppose des contributions complémentaires notamment lorsque les organisations manquent de ressources en interne (Chanal, 2000).

Le contrôle des engagements pris, des ressources utilisées, des activités menées apparaît comme une activité nécessaire lorsque la diversité des acteurs en présence est importante. Il permet de rassurer et d'accroître l'engagement des membres de la communauté (Baraldi, Strömsten, 2009 ; Manser *et al.*, 2016). Le contrôle correspond à l'établissement de règles et de possibles sanctions, concernant les rôles et activités de chaque organisation.

La formation et l'information

La gestion de l'information et de la connaissance est identifiée comme des domaines clés de la collaboration inter-organisationnelle par de multiples auteurs (Barlatier *et al.*, 2016 ; Manser *et al.*, 2016). La grande diversité des acteurs accroît le risque d'incompréhension, complique le partage des tâches et ainsi augmente les besoins de partage d'informations (Corsaro *et al.*, 2012) mais aussi les besoins de formation pour réduire les asymétries de connaissances entre organisations au sujet de l'innovation menée (Kratzer *et al.*, 2017).

Le pilotage du processus d'innovation

L'accomplissement d'activités d'exploration et d'expérimentation réparties entre les différents membres ou menées conjointement nécessite l'existence d'objectifs et de stratégies partagés, de formes de leadership, de mécanismes de partage et de contrôle des résultats produits pour développer l'innovation (Amin, Cohendet, 2004).

Story *et al.* (2011) montrent que dans les cas d'innovation radicale, la fabrique de sens, la gestion des rôles de chacun et la planification des activités collectives sont d'autant plus importantes que les objectifs sont moins clairs ou plus difficiles à définir (Möller, 2010 ; Boldrini, Schieb-Bienfait, 2016).

L'allocation des ressources

La combinaison des ressources propres des organisations est un élément clé de la création de valeur dans les processus collaboratifs (Van der Valk *et al.*, 2011). Cela implique de créer des interfaces entre ces ressources et de comprendre les différentes logiques des membres de la communauté (Baraldi, Strömsten, 2009). Dans des contextes où les ressources sont faibles il s'agit aussi de trouver de nouvelles ressources et de savoir les partager (Perks, Moxey, 2011).

Les caractéristiques structurelles des communautés qui influent sur la gestion de leur fonctionnement

Le niveau d'analyse inter-organisationnel renvoie au niveau des organisations des questions spécifiques sur leurs rôles dans la gestion du fonctionnement du réseau, c'est-à-dire dans la mise en œuvre des pratiques de gestion interorganisationnelles et leurs capacités à y contribuer.

Deux modes de gestion sont identifiés (Popp *et al.*, 2013) : (1) la gestion partagée entre l'ensemble des organisations ; (2) la gestion par une organisation chef de file lorsqu'il existe un membre qui orchestre l'action collective et les interrelations, en référence à ce que Dhanaraj et Parkhe (2006) appellent une organisation pivot identifiée par son statut et son pouvoir.

Ces configurations de gestion des relations interorganisationnelles dépendent des capacités des organisations à « s'ouvrir », à collaborer, à créer des partenariats ou des alliances (Mandard, 2013), à absorber des connaissances (Barbaroux, Attour, 2016) ou encore à jouer le rôle de leader (Davis, Eisenhardt, 2011). Blomqvist et Levy (2006) ont recours à la notion de capacité de collaboration pour rendre compte du potentiel des organisations à s'impliquer dans des processus d'innovation ouverte (Coombs, Metcalfe, 2002 ; Johnsen, Ford, 2006). Elle se définit comme la capacité de l'acteur à créer et à gérer des relations de réseau fondées sur la confiance, la communication et l'engagement mutuels. Il est montré que ces capacités sont déterminantes de la qualité du processus collaboratif, indépendamment des enjeux poursuivis et de la nature de l'innovation. Et inversement, les conditions de travail créées par la communauté d'innovation peuvent freiner ou encourager les aptitudes des organisations à innover collectivement (Powel *et al.*, 1996).

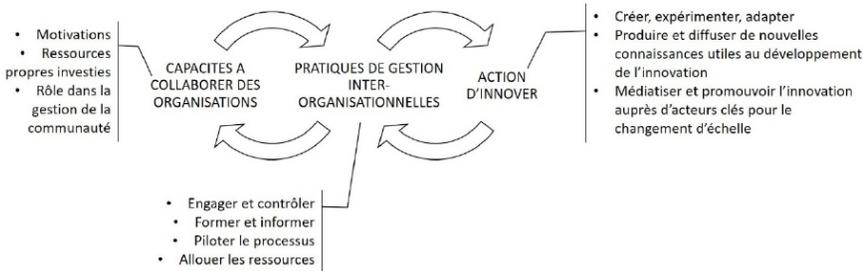
Liens entre l'intensité des pratiques de gestion interorganisationnelles (PGIO) et l'action d'innover

Une communauté d'innovation fonctionne « bien » lorsqu'elle réussit à mener des activités d'innovation. Les approches réseaux parlent de performance du réseau et l'analysent au niveau inter-organisationnel par les fonctions globalement remplies par le réseau. Hermans *et al.* (2013) en identifient trois : créer, expérimenter et adapter ; produire et diffuser de nouvelles connaissances au service du processus d'innovation ; médiatiser et promouvoir l'innovation auprès d'acteurs externes à la communauté pour la mise à l'échelle de l'innovation. Les fonctions varient selon l'étape du processus d'innovation (expérimentation ou mise à l'échelle).

Il a été observé que plus la communauté produit des activités d'innovation plus elle s'auto-renforce par le biais de l'augmentation des interactions entre organisations au sujet de la mise en œuvre de ces activités (Cap *et al.*, 2019).

Cela nous amène à proposer une vision rétroactive des liens entre l'intensité des PGIO, les capacités à collaborer des organisations impliquées et l'action d'innover de la communauté (Figure 1). L'intensité de gestion au sein de communautés fait référence à la fréquence et au nombre de pratiques de gestion interorganisationnelles.

Figure 1 – Cadre d'analyse : les boucles de rétroaction entre l'action d'innover, l'intensité des PGIO et les capacités à collaborer des organisations



L'analyse rétrospective de six communautés d'innovation

Le dispositif méthodologique

Nous avons adopté une approche de multiples études de cas (Yin, 2018). Nos questions de recherches ont une visée explicative des blocages rencontrés par différentes communautés d'innovation, en lien avec l'existence ou

pas de pratiques de gestion interorganisationnelles. Nous avons en fait cherché à savoir « comment » et « pourquoi » ces communautés d'innovation fonctionnent « mal » et comment elles pourraient « mieux » fonctionner à l'avenir. Pour cela nous avons cherché à caractériser pour chaque communauté : les problèmes rencontrés, la nature et l'intensité des PGIO, le degré de réussite des actions pour innover, le niveau des capacités à collaborer des différentes organisations impliquées.

Les méthodes de collecte de données utilisées pour chacune de ces composantes du cadre d'analyse sont présentées dans le Tableau 2 ci-dessous. L'intensité des PGIO est notée en lien avec le nombre et la fréquence d'un ensemble de pratiques (absentes, limitées, fréquentes, très fréquentes) dans chacun des quatre domaines de gestion identifiés (engager et contrôler ; former et informer ; piloter ; allouer des ressources). Les actions d'innover sont notées selon une évaluation de leur degré de réussite (inexistantes, insuffisantes, en bonne voie, réussies) et au regard des problèmes à résoudre. Les capacités à collaborer d'une organisation sont abordées par l'intermédiaire de trois indicateurs : le niveau de priorité donné au projet d'innovation, le niveau de ressources propres investies dans l'action collective, le nombre de liens avec les autres membres de la communauté.

Tableau 2 - Méthodes de collecte de données

Niveaux d'analyse	Variables étudiées	Méthodes de collecte de données
PGIO	<ul style="list-style-type: none"> - Nature des PGIO : liste de pratiques dans chaque domaine de gestion des relations interorganisationnelles - Intensité des PGIO : nombre de pratiques existantes dans les quatre domaines de gestion et fréquence de chaque pratique (système de notation : 0 : absentes / 1 : limitées / 2 : fréquentes / 3 : très fréquentes) 	Évaluation par des questionnaires individuels de notation de l'existence et de l'intensité des différentes PGIO
Action d'innover	<ul style="list-style-type: none"> - Degré de réussite des actions d'innovation entreprises (système de notation 0 : inexistantes / 1 : insuffisantes / 2 : en bonne voie / 3 : réussies) 	Auto-évaluation par groupes de travail pour la notation des actions d'innovation menées par la communauté
Capacités de collaboration des organisations	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau de priorité donné au projet d'innovation par l'organisation - Existence de ressources propres investies dans la collaboration (cognitives, humaines, matérielles, financières) - Nombre de liens avec d'autres organisations de la communauté 	Évaluation par des questionnaires individuels

La collecte des données a été réalisée lors d'ateliers participatifs réunissant l'ensemble des acteurs de chaque communauté d'innovation. Une série de deux ateliers de trois jours chacun a été réalisée pour chaque communauté. Le premier atelier a permis de diagnostiquer l'état d'avancement du projet d'innovation (chronologie de l'innovation) et les problèmes rencontrés par la communauté (arbre à problèmes). Il s'est agi ensuite de caractériser le mode de gestion de la communauté en dessinant les liens entre les acteurs impliqués (nature des liens, leur fréquence et ancienneté, degré d'influence de chaque acteur sur le fonctionnement de la communauté). La réussite des actions d'innovation mises en œuvre par la communauté a été évaluée de façon participative lors de groupes de travail. Le second atelier a consisté à faire remplir des questionnaires individuels d'évaluation de l'intensité des pratiques de gestion interorganisationnelles du processus d'innovation et des questionnaires individuels d'appréciation des capacités de collaboration des organisations.

Les analyses ont consisté à synthétiser les notations ainsi que les explications données lors des groupes de travail ou dans les questionnaires individuels. Ensuite l'intensité des PGIO, les niveaux des capacités à collaborer et à explorer les liens entre les différentes variables ont été représentés visuellement pour chaque cas d'innovation pour faciliter la comparaison des résultats des six cas. Les résultats ont ensuite été validés et discutés collectivement avec chaque communauté de façon à identifier des possibilités de renforcement de capacité de la communauté pour faire aboutir l'innovation.

La sélection des cas

Six communautés ont été sélectionnées au regard de l'étape de blocage dans le processus d'innovation, en phase d'expérimentation ou en phase de passage à l'échelle (Tableau 3).

Afin d'identifier les acteurs impliqués, nous avons utilisé une technique d'échantillonnage en boule de neige. Pour chaque cas, nous avons dressé la liste des organisations connues comme contribuant au processus d'innovation. Nous les avons interrogés pour identifier les organisations avec lesquelles elles travaillent de façon rapprochée. Entre douze et vingt organisations ont ainsi été identifiées pour chaque communauté, composée d'un large éventail de différents types d'organisations (Tableau 4). En tout cent organisations ont été mobilisées dans les ateliers participatifs pour les évaluations du fonctionnement de leur communauté.

Tableau 3 – Cas d'étude : types d'innovation, types d'organisations impliquées et ancienneté de la communauté

Innovations	Nom abrégé	Organisations engagées et organisation(s) porteuse(s) du processus d'innovation	Date d'émergence de la communauté	Phase de blocage de l'innovation
Production locale d'huile de tournesol	TOUR	<ul style="list-style-type: none"> - FASOL (industriel) - AGROPOL (agence de développement) - CPF (Organisation de Producteurs) - SOFITEX : société cotonnière - La recherche publique et privée : CIRDES, INERA et GMPS - Un fournisseur de semences hybrides : Syngenta - Le ministère de l'agriculture (MAAH) 	2009	Conception développement Adaptation
Numérisation des outils des conseillers agricoles dans les organisations de producteurs	TIC	<ul style="list-style-type: none"> - Réseau-Gestion (réseau de 7 organisations de producteurs) - Organisme de recherche (INERA) - Bailleurs 	2013	
Kits d'irrigation Goutte-à-Goutte pour les exploitations agricoles familiales	KIT	<ul style="list-style-type: none"> - IDE (ONG américaine) - IRRIFASO (entreprise burkinabè d'importation de kits goutte-à-goutte) - SOS Sahel (ONG d'aide au développement) - Des artisans (la CMABF, association des innovateurs et inventeurs) - Des maraîchers-expérimentateurs 	2000	

Innovations	Nom abrégé	Organisations engagées et organisation(s) porteuse(s) du processus d'innovation	Date d'émergence de la communauté	Phase de blocage de l'innovation
Label participatif pour l'agriculture biologique	BioSPG	CNABio (association faitière, regroupant une trentaine de membres, ONG, agences de développement et organisations de producteurs)	2011	Mise à l'échelle
Microentreprises de transformation agro-alimentaire utilisant des produits locaux	MEF	<ul style="list-style-type: none"> - RTCE (réseau des transformatrices de céréales du Faso, regroupant 15 microentreprises) - Institutions Financières : ACFFIME-CREDO, Caisse populaire, ECOBANK - Distributeurs : Boutiques et alimentations (Total) - Fournisseurs de céréales, d'emballages et équipementiers. - Services d'appui public : IRSAT, INERA, DGPER, APEX, LNSP - ONG : Afrique verte 	1995	

Innovations	Nom abrégé	Organisations engagées et organisation(s) porteuse(s) du processus d'innovation	Date d'émergence de la communauté	Phase de blocage de l'innovation
Chartes foncières locales pour concilier éleveurs et agriculteurs dans les communes	CFL	<ul style="list-style-type: none"> - Les initiateurs de la charte : les comités villageois - Les concepteurs de la charte : <u>les experts privés</u> - Les acteurs qui donnent de la valeur à la charte : l'assemblée villageoise, le conseil municipal, le haut-commissaire. - Les concepteurs d'outils d'appui aux communes : les services centraux de l'État notamment <u>la DGFOMR</u> - Les bailleurs : les projets (MCA, <u>PACOF</u>), - Les ONG (AGED, AEN, INADES) 	2012	

Tableau 4 – Types d'organisations impliquées dans les six communautés d'innovation et enquêtées

	TOUR	KIT	TIC	MEF	CFL	BioSPG	Total
Institutions de recherche	4	0	1	1	0	1	7
Agences d'appui technique et/ou financier	3	7	2	6	10	8	36
Services publics	1	1	0	1	6	2	11
Organisations privées à but lucratif	9	7	9	12	3	6	46
Nb total d'organisations enquêtées	17	15	12	20	19	17	100

Des communautés bloquées à différents stades de l'innovation

Les six communautés sont relativement anciennes, ayant en moyenne près de dix années d'existence au moment de l'étude en 2016 (Tableau 3).

Trois des six communautés d'innovation étaient bloquées au stade d'expérimentation de l'innovation : elles rencontraient principalement des problèmes techniques et/ou organisationnels. Dans le cas du déploiement d'une filière nationale d'huile de tournesol (TOUR), les agriculteurs ne parvenaient pas à produire en quantité suffisante avec des marges acceptables au regard des contraintes imposées par l'industriel. Pour les kits d'irrigation goutte-à-goutte (KIT), la technologie était trop coûteuse pour les paysans et ne fonctionnait pas de façon satisfaisante (les équipements de pompage, stockage et de distribution de l'eau étaient mal adaptés à la configuration morcelée des champs dans les petites exploitations agricoles et difficilement réparables sur place). Pour le développement de solutions numériques pour faciliter le travail des conseillers agricoles en introduisant des tablettes notamment (TIC), les organisations de producteurs ne parvenaient pas à internaliser et pérenniser les solutions testées à l'occasion de courts projets de développement.

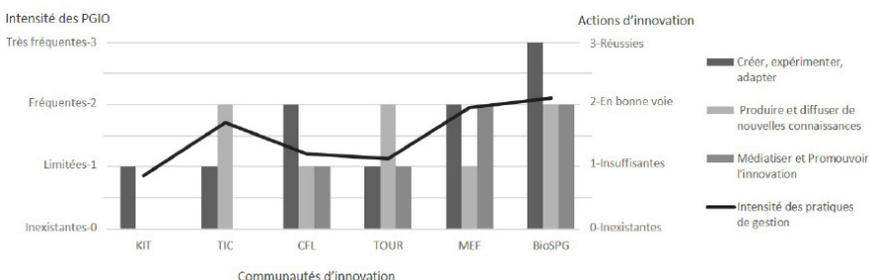
Les trois autres communautés avaient réussi à mener à terme un pilote qui avait fait ses preuves à tous les niveaux mais elles ne parvenaient pas à le déployer largement auprès de nouveaux bénéficiaires. Il s'agit de chartes foncières locales appliquées par les communes pour résoudre les conflits agriculteurs-éleveur (CFL), du premier label national d'agriculture biologique pour les maraîchéculteurs (BioSPG) et de microentreprises familiales semi-artisanales qui produisent et commercialisent localement des mets à base de céréales, prêts à consommer pour la population urbaine (MEF). Dans le cas des chartes foncières, les blocages se situent au niveau des équipes communales qui sont mal informées sur les modalités d'utilisation de ce nouvel instrument de développement local et qui ne se l'approprient pas. Dans le cas du label BioSPG, pour sa diffusion, les problèmes rencontrés se situent à deux niveaux : d'une part le manque de savoir-faire des maraîchéculteurs pour pérenniser et accroître leurs productions, notamment concernant l'usage d'intrants biologiques ; d'autre part la fragilité de la filière avec trop peu de points de vente et de consommateurs. Enfin dans le cas des transformatrices de céréales, les blocages rencontrés portent sur la qualité inadaptée des céréales achetées pour les process de transformation utilisés et le manque de ressources financières pour investir dans des équipements de transformation et des emballages plus performants pour une distribution plus large des produits.

L'exploration des différences entre communautés d'innovation

Intensité des PGIO et actions d'innovation

Dans chaque communauté des PGIO ont été déployées mais avec des intensités variables (Figure 2). Elles sont nettement plus limitées dans la communauté fonctionnant le moins bien (KIT) et plus fréquentes dans les communautés fonctionnant le mieux (BioSPG, MEF). En revanche, pour les autres communautés, les situations sont plus hétérogènes.

Figure 2 - Liens entre intensité des PGIO et réussite des actions d'innovation dans les six communautés



Le cas TIC semble particulier : les PGIO sont relativement fréquentes malgré les difficultés rencontrées pour faire avancer l'innovation. Cela est dû à l'importance des PGIO pour l'information et la formation (Figure 3). En effet dans cette communauté, les organisations de producteurs et agences de développement se réunissaient relativement régulièrement pour partager de l'information et des questionnements sur leurs expériences de digitalisation, pour se former à l'occasion de projets à ce que sont les nouvelles technologies mais sans pouvoir autant trouver des réponses à leurs problèmes et progresser.

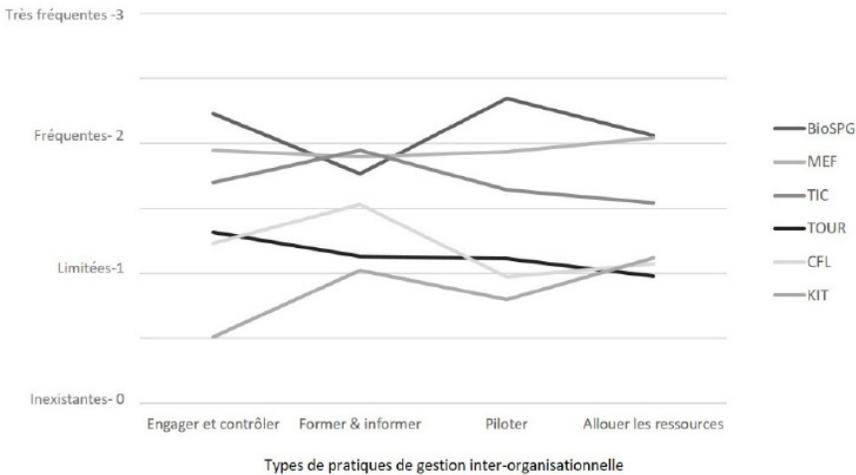
Dans les communautés CFL et TOUR, ce sont les pratiques de pilotage et d'allocation des ressources trop limitées qui contraignent le fonctionnement de la communauté, soit dans ses activités d'expérimentation ou ses activités de mise à l'échelle. Dans le cas du passage à l'échelle des chartes foncières locales (CFL), les membres de la communauté partagent trop peu d'objectifs communs – certains voient les CFL comme des moyens de lutte contre la spéculation foncière alors que d'autres veulent en faire des outils de développement de la population locale ; il en résulte l'incapacité à adopter une stratégie commune intersectorielle de mise à l'échelle de cet instrument de développement local. Par ailleurs l'absence de pilotage du processus de diffusion laisse la place aux projets de développement ponctuels locaux pour imposer

leur calendrier et leurs activités ce qui perturbent les initiatives menées par la communauté d'innovation. Les tentatives de formation des membres des communes pour s'approprier les chartes foncières sont freinées par les experts payés sur projet pour faire le travail d'élaboration des chartes dans chaque commune. Cela introduit par ailleurs une forme de concurrence entre les membres de la communauté qui veulent également se positionner en tant qu'experts pour bénéficier de financement des projets de développement.

Dans le cas de la « filière tournesol » (TOUR), là aussi le manque d'harmonisation de la vision des membres sur la stratégie à suivre est handicapant dans la mesure où ils ont besoin d'impliquer d'avantage un acteur clé (la recherche publique) dans leurs activités pour résoudre les problèmes techniques rencontrés (semences mal adaptées), et dans la mesure où ils ont besoin d'influer sur leur environnement politique pour que l'industriel puisse être incité à proposer des conditions d'achat de la production plus favorables aux agriculteurs. En l'absence d'action collective, ils ne peuvent faire passer de messages mobilisateurs auprès de ces acteurs extérieurs à la communauté.

Figure 3 – Intensité des différentes PGIO dans chaque communauté

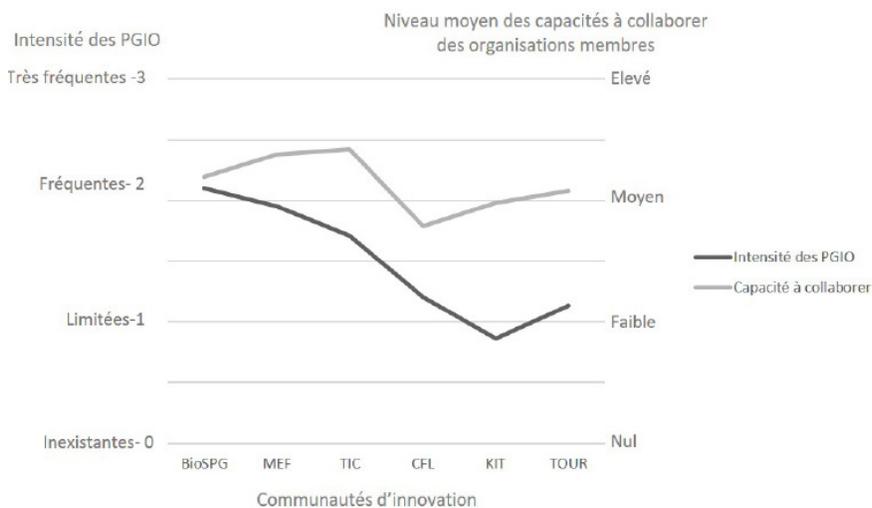
Intensité des pratiques de gestion collaborative de l'innovation



Liens entre PGIO et capacités à collaborer

L'analyse des capacités à collaborer des organisations membres des communautés (Figure 4) laisse apparaître deux types de fonctionnement assez différents des communautés, au sein desquels les PGIO ne jouent pas le même rôle.

Figure 4 - Liens entre intensité des PGIO et capacités à collaborer des organisations membre



Les communautés dont les organisations membres ont globalement des capacités à collaborer faibles ont des PGIO plus limitées que les autres (CFL, KIT, TOUR). Dans ces communautés, une majorité d'organisations membres investissent peu de ressources propres dans l'action collective. Il apparaît que la densité des liens entre organisations est particulièrement faible dans le cas de la communauté TOUR. La communauté est organisée autour d'un processus de filière agricole et l'innovation est impulsée et coordonnée par deux acteurs, l'industriel et l'agence de développement. La gestion du collectif a principalement permis l'émergence d'une communauté autour d'eux mais elle n'a pas réussi à maintenir le bon fonctionnement de la communauté lorsque trop d'obstacles ont été rencontrés. Les organisations membres ayant peu de liens entre elles, aucune n'a été en mesure de comprendre l'origine des blocages rencontrés ni d'être moteur pour proposer des solutions.

Dans les communautés TIC, BioSPG et MEF, les organisations membres ont des capacités à collaborer assez élevées. L'innovation est considérée comme prioritaire par quasiment tous les membres de la communauté ; par ailleurs la moitié des membres y investissent des ressources propres, à travers de multiples petits projets. Par exemple dans le cas BioSPG, plusieurs ONG et associations membres du CNABio développent des activités d'appui aux producteurs dans la conception de systèmes de production biologique afin de respecter les normes du nouveau label ainsi que dans la commercialisation des produits biologiques pour consolider la filière bio. Dans le cas TIC, plusieurs organisations de producteurs ont expérimenté des nouveaux outils de conseil utilisant des tablettes numériques. On peut parler de « grappes » de projets

portées par l'ensemble de la communauté d'innovation et qui convergent vers un objectif d'innovation commun.

Par ailleurs, ces communautés présentent la particularité d'avoir des organisations plus reliées entre elles que dans les trois autres communautés. Cela peut s'expliquer par l'existence antérieure à ces communautés d'un réseau formalisé par un statut associatif qui avait été créé pour des objectifs plus larges : le Réseau-Gestion (communauté « TIC ») créé initialement pour introduire une méthode particulière de conseil agricole au sein des organisations de producteurs, le CNABio (association créée pour promouvoir l'agro-écologie et l'agriculture biologique au Burkina Faso) et le RTCF (Réseau des Transformatrices de céréales du Faso), créé pour faciliter l'entraide entre des unités de transformations de céréales et recevoir des appuis d'une ONG. Ce sont des membres de ces réseaux qui se sont ensuite regroupés en communauté pour réaliser un projet d'innovation particulier. Cela pourrait expliquer aussi pourquoi ils parviennent plus facilement à déployer de multiples pratiques de gestion du collectif, même lorsque le processus d'innovation est bloqué (cas TIC).

L'importance des PGIO selon le type de communauté, dispersée ou désagrégée

De ces observations des modes de gestion des relations interorganisationnelles en lien avec les capacités de collaboration des membres, on propose de distinguer deux grands types de communauté : dispersée ou désagrégée.

Dans le cas des communautés désagrégées (KIT, CFL, TOUR), la gouvernance est partagée entre deux ou trois membres, les actions d'innovation ont peu de réussite et les PGIO sont relativement limitées. Chaque organisation membre a un mandat relativement spécifique mais il peut y avoir plusieurs organisations qui jouent le même rôle au sein de la communauté. Les interactions relatives au projet d'innovation sont le plus souvent mensuelles ou rares, avec une compétitivité ou des antagonismes entre les objectifs propres des organisations. Par exemple, le projet de développement de systèmes de goutte-à-goutte pour des fermes familiales (KIT) est dominé par deux entreprises privées en concurrence pour l'introduction, l'adaptation et la diffusion des kits d'irrigation. C'est la relative faiblesse des PGIO pour régler les problèmes de concurrence entre organisations et le manque de formation et d'information au sujet des problèmes techniques rencontrés qui empêchent la construction d'une vision commune et l'action collective. Cela a suscité entre autres le désengagement de certains membres, dont notamment l'industriel et certaines organisations de producteurs dans le cas TOUR qui ne souhaitaient

pas poursuivre leur investissement dans la filière d'huile de tournesol compte tenu des différents obstacles rencontrés.

Dans le cas des communautés dispersées (BioSPG, MEF et TIC), il existe un pivot, les actions d'innovation ont plus de réussite, et l'intensité des PGIO est relativement importante, notamment concernant le pilotage de l'innovation pour le cadrage et la coordination de la contribution de chacun. Il semble que ce soit le fait que la majorité des organisations jouent un rôle similaire dans l'expérimentation et/ou le déploiement de l'innovation qui pousse l'organisation pivot à proposer un cadre d'échange, de concertation et de programmation pour aider chaque organisation à contribuer efficacement aux problèmes rencontrés. Dans ces trois cas, c'est l'incapacité à mobiliser des ressources externes adéquates qui semblent faire le plus défaut pour pouvoir résoudre les blocages rencontrés. Pour ces communautés, la production de nouvelles connaissances est un enjeu majeur qui les empêche de progresser : Quels intrants biologiques et pratiques agricoles associées faut-il promouvoir (cas BioSPG) ? Quels outils numériques sont les plus adaptés aux besoins des conseillers agricoles et peuvent être internalisés par les organisations de producteurs (cas TIC) ? Quelles variétés de céréales sont les plus adaptées aux besoins des transformatrices et pourraient ainsi permettre d'augmenter la production et la qualité des mets (cas MEF) ? Ces trois communautés ne trouvent pas suffisamment de ressources en interne pour résoudre ces questions.

Comment renforcer les différentes communautés d'innovation ?

Ébauche des leviers possibles de renforcement

Notre étude exploratoire visait à comprendre quelles PGIO influencent le fonctionnement d'une communauté d'innovation de façon à identifier des actions possibles de renforcement de capacité adaptées à chaque communauté. L'intensité des PGIO apparaît comme une construction à plusieurs niveaux, ancrée dans l'historicité des liens entre organisations membre, le niveau des capacités à collaborer des organisations membres et la nature des actions d'innovation mises en œuvre.

Nos résultats montrent que les PGIO sont nécessaires mais pas suffisantes et que les capacités à collaborer des organisations membres ont une influence importante sur le fonctionnement de la communauté mais ne sont pas garantes de succès. Certains blocages ne peuvent être résolus par les membres

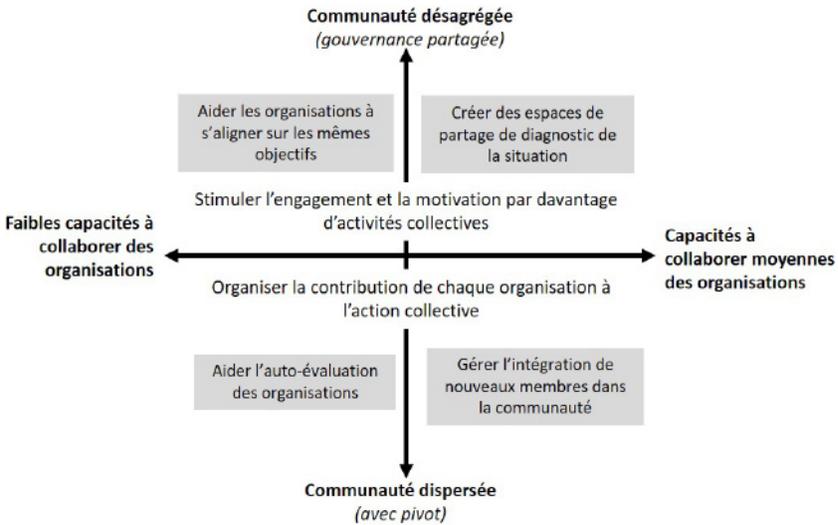
mêmes de la communauté et nécessiteraient de faire appel à de nouvelles organisations.

Dans les communautés dispersées, les organisations pivot ont admis qu'elles n'appliquaient pas intentionnellement de stratégies de pilotage de l'innovation, mais qu'elles naviguaient dans une situation complexe dans laquelle elles essayaient de développer leurs propres activités en fonction de ce que faisaient les autres, sans procédure formalisée. Les communautés désagrégées laissent apparaître davantage d'intentionnalité dans leurs pratiques de gestion, s'appuyant généralement sur la mise en œuvre de projets de développement gérés par une organisation pivot. Dans ces cas, la gestion du collectif contribue principalement à l'émergence de la communauté d'innovation mais ne parvient pas à la maintenir une fois que ces projets s'arrêtent (cas TOUR), sauf si des modes de collaboration formalisés préexistaient, tels qu'un réseau associatif (cas MEF).

Nos résultats remettent en question le modèle d'innovation ouverte par le fait qu'au sein de ces communautés il existe généralement une multiplicité d'activités menées plus ou moins conjointement par les différentes organisations impliquées, que les rôles des membres de la communauté peuvent se chevaucher et qu'il peut exister des intérêts divergents. Une seule organisation a ainsi une influence très limitée dans ces communautés dispersées et désagrégées. Cela confirme l'importance du rôle des PGIO dans le renforcement de ces communautés.

En conséquence nous proposons une matrice qui peut aider à distinguer la nature des PGIO à renforcer en particulier selon les types de communauté (Figure 5). Dans le cas des communautés désagrégées l'enjeu va être de stimuler l'engagement et la motivation des membres par d'avantage d'activités collectives, soit à travers des pratiques d'incitation des organisations à s'aligner sur les mêmes objectifs lorsqu'il y a de la concurrence, soit à travers des activités de construction de diagnostic commun des blocages pour que chaque organisation comprenne ce qu'elle peut faire pour déverrouiller la situation. Dans le cas des communautés dispersées, il va s'agir d'avantage d'organiser la contribution de chaque organisation à l'action collective compte tenu de la redondance des activités menées indépendamment les unes des autres. Aider chaque organisation à évaluer sa contribution au processus collectif et à trouver des ressources en interne pour faire progresser la communauté peut être une forme de renforcement dans le cas où l'organisation a une faible capacité à collaborer. Par ailleurs, la gestion de l'intégration de nouveaux membres aux compétences nouvelles et complémentaires de celles des organisations en présence apparaît comme une activité clé pour lever les obstacles rencontrés.

Figure 5 - Pratiques de gestion interorganisationnelles pouvant renforcer les capacités à innover de différents types de communautés



Limites

Si notre étude considère l'influence de certains facteurs organisationnels et inter-organisationnels dans le fonctionnement de communautés d'innovation, nous n'affirmons pas que d'autres facteurs n'ont aucune influence. Ce travail exploratoire est un premier pas vers une meilleure compréhension des leviers possibles de renforcement de communautés d'innovation dans un contexte où les capacités de collaboration des organisations sont globalement faibles. Notre étude présente certaines limites pour expliquer les différents blocages rencontrés dans chaque communauté et le rôle joué par les PGIO : des limites liées à la non prise en compte du poids des individus dans les dynamiques de collaboration et des limites liées à la compréhension du phénomène inter-organisationnel comme nouvelle forme d'action collective.

La prise en compte du poids des individus

La première limite concerne la non prise en compte du poids des individus dans les dynamiques de collaboration. De nombreux travaux ont montré que les individus ne représentent pas nécessairement la valeur, la vision ou la stratégie de leur organisation, et peuvent avoir un comportement dissident lors d'atelier ou de réunion où ils sont conviés au titre de représentant de leur organisation (Janssen *et al.*, 2004). L'ensemble de notre dispositif méthodologique est fondé sur la collecte de données au niveau d'individus. Nous

avons observé lors des ateliers de diagnostic que certains individus avaient des difficultés à répondre à certaines questions ou à exprimer le positionnement de leur organisation au sein de la communauté, soit parce qu'ils ne les connaissaient pas, soit parce qu'ils voulaient exprimer leur propre vision ou leurs propres convictions.

Dans le premier cas certains ont expliqué qu'ils avaient été recrutés récemment ou qu'ils occupaient des postes techniques offrant une connaissance limitée de la stratégie et des activités de leur organisation, en particulier dans le cas des organisations de services publics. Cela soulève des questions sur la légitimité et le mandat approprié de chaque personne désignée pour faire partie de la communauté de l'innovation. Par exemple, un mandat inadéquat pourrait compromettre l'engagement à long terme ou réussi de l'organisation dans la communauté dans les cas où l'individu est incapable de relayer correctement des informations clés ou de prendre une décision. La littérature sur le management des projets d'innovation montre que le choix des individus dans les instances collaboratives est crucial (Calamel *et al.*, 2012).

Dans le second cas, certaines personnes montraient plus d'aptitudes à réfléchir de manière critique sur la capacité collective à innover et faisaient des propositions pour améliorer le fonctionnement de la communauté. Ils ont également utilisé les questionnaires pour exprimer des idées divergentes avec leur organisation et être proactif dans la façon dont leur organisation pouvait « mieux » collaborer. Maguire *et al.* (2004) parlent d'entrepreneuriat institutionnel lorsque des acteurs parviennent à modifier des relations interorganisationnelles. Dans différents secteurs (énergie, technologies, business), plusieurs auteurs ont montré l'importance de l'entrepreneuriat institutionnel pour renforcer des communautés d'innovation (Wang, Swanson, 2007).

Tous les effets liés aux caractéristiques individuelles, indépendamment de l'organisation, entraînant une dissidence ou une pensée divergente, devraient être mieux compris, afin de mieux comprendre comment les organisations peuvent améliorer leurs capacités à s'engager dans une communauté d'innovation. Cela est d'autant plus important dans un contexte comme au Burkina Faso où le turn-over des agents au sein des organisations de développement agricole est très important, et où les organisations ont tendance à négliger le choix des personnes à mobiliser dans des activités d'innovation collaborative qui ne leur semblent pas centrales pour leurs mandats ou leurs missions.

Dans une perspective de renforcement des communautés, si nous voulons comprendre plus clairement comment les individus peuvent influencer les capacités des organisations, et ainsi la communauté, nous devons continuer à travailler au seul niveau des organisations, afin d'évaluer avec les dirigeants et le personnel technique comment ils perçoivent leur engagement dans leur

communauté d'innovation et comment, à leur tour, leur volonté de contribuer implique des changements organisationnels. Cela nous aidera à tirer des enseignements sur la manière de mieux impliquer les organisations de manière durable dans une communauté d'innovation afin d'éviter le désengagement prématuré ou des actions qui ne permettent pas de faire progresser l'innovation.

La prise en compte des effets d'inertie et des effets leviers des méta-organisations

Notre approche méthodologique a consisté principalement à décrire les manifestations concrètes des relations interorganisationnelles (les pratiques de gestion existantes, les activités d'innovation mises en œuvre, les capacités à collaborer). Cropper *et al.* (2011) avancent qu'une meilleure compréhension du phénomène inter-organisationnel en lui-même permettrait d'identifier des façons inédites de renforcer ces « méta-organisations ». Le fait que les membres de la communauté soient essentiellement des organisations engendre des modes de fonctionnement qui diffèrent de ceux décrits dans la littérature sur les réseaux d'innovation où implicitement ce sont des individus qui sont considérés comme étant les « acteurs » (Ahrne, Brunsson, 2005). Les développements théoriques récents sur les méta-organisations montrent que lorsque ce sont des organisations qui se regroupent sur une base volontaire pour agir ensemble, alors des mécanismes particuliers d'action collective se mettent en place et ont des effets importants pouvant être de deux ordres : des effets d'inertie (König *et al.*, 2012) et des effets leviers sur l'environnement politique (Barley, 2010).

Dans le cas des effets d'inertie, c'est la diversité des membres qui crée des divergences et donc des difficultés à avoir des objectifs et stratégies communs. Les mécanismes de prise de décision se faisant sous forme de consensus pour éviter que des membres se désengagent, un état d'inertie peut se mettre en place. Et comme il est peu coûteux pour les organisations de se maintenir en communauté (Berkowitz, Bor, 2018), cette inertie peut perdurer et mettre la communauté un état de « dormance ». Ainsi de multiples méta-organisations en dormance peuvent coexister et occuper l'espace des relations interorganisationnelles sans pour autant produire quelque chose. Cela interroge nos résultats sur des communautés qui progressent peu compte tenu des blocages rencontrés mais qui déploient tout de même de multiples pratiques de gestion interorganisationnelles en faible intensité. Le maintien en dormance de la communauté présenterait-il des avantages, notamment pour capter des financements par exemple, dans un contexte où les bailleurs de fonds internationaux préfèrent généralement financer des partenariats multi-acteurs ?

Concernant les effets leviers des méta-organisations, Berkowitz et Dumez (2015) montrent comment leurs capacités à intégrer des acteurs politiques dans leur fonctionnement, notamment dans leurs processus de prise de décision permettent en retour de transformer leur environnement politique pour atteindre leurs objectifs. Ces travaux peuvent aider à éclairer sous un jour nouveau les causes des différences entre les six communautés étudiées. Leur niveau de « réussite » dans les activités d'innover, en particulier concernant le passage à l'échelle de l'innovation ne serait pas à rechercher dans des configurations figées de leadership (pivot) au sein de la communauté et de capacités de collaboration des organisations mais plutôt dans les interactions dynamiques avec leur environnement et/ou dans les temporalités de leurs cycles de décision-action. Il s'agirait donc de réinterroger nos cas d'étude par une approche longitudinale permettant de comprendre quand et comment les communautés ont réussi ou pas à impliquer des acteurs extérieurs jouant un rôle clé pour le passage à l'échelle de leur innovation. Est-ce que les blocages rencontrés viennent de l'absence d'interactions avec l'extérieur ? Il s'agirait également de savoir quelles ont été les durées des différents cycles de décision-action : est-ce des phases trop longues d'inerties qui sont à l'origine de certaines formes de blocages ?

Cela permettrait d'une part d'identifier de nouveaux critères de différenciation du fonctionnement des communautés et d'autre part de considérer de nouveaux types de pratiques de gestion inter-organisationnelle à renforcer. Par exemple, des PGIO au sujet de l'implication d'organisations extérieures dans leurs mécanismes décisionnels et dans leurs actions d'innovation pour faire passer l'innovation à l'échelle sont à considérer ; également des PGIO pour le contrôle des durées de certaines phases de l'action pour éviter des temps d'inertie trop longs pouvant être à l'origine de blocages, comme l'ont identifié par ailleurs Cohendet *et al.* (2008) dans les processus créatifs. Ces champs de recherche restent à investir et contribueraient à l'agenda de recherche sur les méta-organisations proposé par Berkowitz et Bor (2018).

Conclusion

Dans le domaine du développement agricole, l'innovation collaborative est de plus en plus mobilisée pour résoudre des problèmes cruciaux qui impliquent une grande diversité d'acteurs mais dont les rôles et les activités sont peu organisés et pilotés ce qui peut expliquer la lenteur des processus et les multiples blocages rencontrés pour faire aboutir des innovations. Notre objet d'étude a porté sur la gestion des relations entre organisations au sujet du processus d'innovation et non pas sur la gestion même du processus

d'innovation, qui est plus couramment abordé dans la littérature en gestion sur les communautés d'innovation. Il s'agissait de comprendre le rôle des pratiques de gestion inter-organisationnelle (PGIO) dans le fonctionnement des communautés, dans la perspective de les utiliser pour renforcer les communautés dans leur capacité même à innover.

Nos résultats vont dans le même sens que des travaux théoriques récents sur l'importance de proposer des appuis managériaux adaptés aux « méta-organisations ». Ces dernières présentent des particularités dans leur fonctionnement qui sont liées au fait qu'elles ne sont composées que d'organisations, à la différence des communautés d'innovation, pouvant être composées d'individus et généralement regroupés autour d'un projet particulier, et à la différence des réseaux d'innovation, plus lâches et moins tournés vers l'action (Ahrne, Brunsson, 2005). Les méta-organisations ont la caractéristique de perdurer et de prendre en charge des grappes de projets contribuant de façon plus ou moins directe à un même objectif d'innovation. En retour, elles semblent tendre facilement vers un état d'inertie (König *et al.*, 2012). Nos cas d'étude au Burkina Faso corroborent ces approches théoriques. Il apparaît que le renforcement des PGIO peut contribuer à accroître leurs capacités à innover, mais également le renforcement des organisations membres des communautés a un rôle important à jouer. Il s'agit en particulier de réduire les effets sur l'inertie des communautés du manque de ressources internes ainsi que les effets de la redondance des activités menées entre chaque organisation. D'avantage de travaux empiriques sont nécessaires pour mieux comprendre la diversité des modalités et des moteurs de la mobilisation et la combinaison des ressources au sein de ces nouvelles formes méta-organisationnelles pour l'innovation (Bor, Cropper, 2016), en particulier dans le secteur agricole qui reste orphelin de la littérature existante.

RÉFÉRENCES

- AARIKKA-STENROOSA, L., JAAKKOLA, E., HARRISON, D., MÄKITALO-KEINONEN, T. (2017), How to Manage Innovation Processes in Extensive Networks: A Longitudinal Study, *Industrial Marketing Management*, 67, 88-105.
- AHRNE, G., BRUNSSON, N. (2005), Organizations and Meta-Organizations, *Scandinavian Journal of Management*, 21, 429-449.
- AMAMOU, B., KOUBAA, S. (2013), Communautés de pratique et capacité d'absorption des connaissances dans un contexte inter-organisationnel : cas des PME marocaines, *Revue internationale PME*, 26(3-4), 13-39.
- AMIN, A., COHENDET, P. (2004), *Architectures of Knowledge : Firms, Capabilities, and Communities*, Oxford University Press.

- BARALDI, E., STRÖMSTEN, T. (2009), Controlling and Combining Resources in Networks – From Uppsala to Stanford, and Back Again: The Case of a Biotech Innovation, *Industrial Marketing Management*, 38, 541-552.
- BARBAROUX, P., ATTOUR, A. (2016), Approches interactives de l'innovation et gestion des connaissances, *Innovations*, 49(1), 5-14.
- BARLATIER, P. J., GIANNOPOULOU, E., PÉNINN, J. (2016), Les intermédiaires de l'innovation ouverte entre gestion de l'information et gestion des connaissances : le cas de la valorisation de la recherche publique, *Innovations*, 49(1), 55-77.
- BARLEY, S. R. (2010), Building an Institutional Field to Corral a Government: A Case to Set an Agenda for Organization Studies, *Organization Studies*, 777-805.
- BERTHET, E. T., BRETAGNOLLE, V., SEGRESTIN, B. (2014), Surmonter un blocage de l'innovation par la conception collective. Cas de la réintroduction de luzerne dans une plaine céréalière, *Fourrages*, 217, 13-21.
- BERKOWITZ, H., BOR, S. (2018), Why Meta-Organizations Matter: A Response to Lawton et al. and Spillman, *Journal of Management Inquiry*, 27(2), 204-211.
- BERKOWITZ, H., DUMEZ, H. (2015), *How Firms (Partially) Organize Their Environment : Meta-Organizations in the Oil and Gas Industry*, Working Paper 15-CRG-02, i3-CRG, École Polytechnique, CNRS, Université Paris Saclay.
- BLOMQVIST, K., LEVY, J. (2006), Collaboration Capability: A Focal Concept in Knowledge Creation and Collaborative Innovation in Networks, *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 2(1), 31-48.
- BOLDRINI, J.-C., SCHIEB-BIENFAIT, N. (2016), Comment initier une exploration collective ? Proposition d'un dispositif organisationnel, prélude aux partenariats d'exploration, *Innovations*, 49(1), 15-38.
- BOR, S., CROPPER, S. (2016), Resourcing the Meta-Organization: The Source Of and Control Over Resources, in *Proceedings of EURAM 2016: Manageable Cooperation*, Paris, European Academy of Management, 2032, 1-33.
- CALAMEL, L., DEFÉLIX, C., PICQ, T., RETOUR, D. (2012), Inter-Organisational Projects in French Innovation Clusters : The Construction of Collaboration, *International Journal of Project Management*, 30(1), 48-59.
- CAP, J. P., BLAICH, E., KOHL, H., VON RAESFELD, A., HARMS, R., WILL, M. (2019), Multi-Level Network Management : A Method for Managing Inter-Organizational Innovation Networks, *Journal of Engineering and Technology Management*, 51, 21-32.
- CHANAL, V. (2000), Communautés de pratique et management par projet, *Management*, 3(1), 1-30.
- COHENDET, P., GRANDADAM, D., SIMON, L. (2008), Réseaux, communautés et projets dans les processus créatifs, *Management International*, 13(1), 29-43.
- COOMBS, R., METCALFE, J. S. (2002), Organizing for Innovation: Co-Ordinating Distributed Innovation Capabilities, *Competence, Governance, and Entrepreneurship : Advances in Economic Strategy Research*, 209-231.
- CORNELL UNIVERSITY, INSEAD, WIPO, (2018), *The Global Innovation Index 2018: Energizing the World with Innovation*, Ithaca, Fontainebleau, and Geneva.
- CORSARO, D., CANTÙ, C., TUNISINI, A. (2012), Actors' Heterogeneity in Innovation Networks, *Industrial Marketing Management*, 41(5), 780-789.

- CROPPER, S., EBERS, M., HUXHAM, C., RING, P. S. (2011), Packing More Punch? Developing the Field of Inter-Organisational Relations, *International Journal of Strategic Business Alliances*, 2(3), 153-170.
- DAVIS, J. P., EISENHARDT, K. M. (2011), Rotating Leadership and Collaborative Innovation: Recombination Processes in Symbiotic Relationships, *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 159-201.
- DHANARAJ, C., PARKHE, A. (2006), Orchestrating Innovation Networks, *Academy of Management Review*, 31(3), 659-669.
- DUPONT, L., MASTELIC, J., NYFFELER, N., LATRILLE, S., SEULLIET, E. (2019), Living Lab as a Support to Trust for Co-Creation of Value: Application to the Consumer Energy Market, *Journal of Innovation Economics & Management*, 28(1), 53-78.
- GLÄSER, J. (2001), "Producing Communities" as a Theoretical Challenge, *Proceedings of the Australian Sociological Association (TASA 2001)*, 1-11.
- GOERZEN, A. (2007), Alliance Networks and Firm Performance: The Impact of Repeated Partnerships, *Strategic Management Journal*, 28(5), 487-509.
- HERMANS, F., STUIVER, M., BEERS, P. J., KOK, K. (2013), The Distribution of Roles and Functions for Upscaling and Outscaling Innovations in Agricultural Innovation Systems, *Agricultural Systems*, 115, 117-128.
- JANSSEN, O., VAN DE VLIERT, E., WEST, M. (2004), The Bright and Dark Sides of Individual and Group Innovation: A Special Issue Introduction, *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129-145.
- JOHNSEN, R. E., FORD, D. (2006), Interaction Capability Development of Smaller Suppliers in Relationships with Larger Customers, *Industrial Marketing Management*, 35(8), 1002-1015.
- KÖNIG, A., SCHULTE, M., ENDERS, A. (2012), Inertia in Response to Non-Paradigmatic Change: The Case of Meta-Organizations, *Research Policy*, 41, 1325-1343.
- KRATZER, J., MEISSNER, D., ROULD, V. (2017), Open Innovation and Company Culture : Internal Openness Makes the Difference, *Technological Forecasting and Social Change*, 119-128.
- LABATUT, J., HOOGE, S. (2016), Renouveler la gestion de ressources communes par la conception innovante ? Le cas d'une race locale au Pays basque, *Natures Sciences Sociétés*, 24(4), 319-330.
- LAPERCHE, B., MUNIER, F., HAMDOUCH, A. (2008), The Collective Innovation Process and the Need for Dynamic Coordination: General Presentation, *Journal of Innovation Economics & Management*, 2(2), 3-13.
- LENFLE, S. (2004), *Peut-on gérer l'innovation par projet ? Faire de la recherche en management de projet*, Paris, Vuibert Fnege, 11-34.
- MAGUIRE, S., HARDY, C., LAWRENCE, T. B. (2004), Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada, *Academy of Management Journal*, 47(5), 657-679.
- MANDARD, M. (2013), Profiter de l'innovation collaborative : alliances de R&D et mécanismes de protection des actifs technologiques, *Management & Avenir*, 120-138.

- MANSER, K., HILLEBRAND, B., WOOLTHUIS, R. K., ZIGGERS, G. W., DRIESSEN, P. H., BLOEMER, J. (2016), An Activities-Based Approach to Network Management: An Explorative Study, *Industrial Marketing Management*, 187-199.
- MÖLLER, K. (2010), Sense-Making and Agenda Construction in Emerging Business Networks: How to Direct Radical Innovation, *Industrial Marketing Management*, 39(3), 361-371.
- MORGAN, R. M., HUNT, S. D. (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- PERKS, H., MOXEY, S. (2011), Market-Facing Innovation Networks: How Lead Firms Partition Tasks, Share Resources and Develop Capabilities, *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1224-1237.
- POPP, J. K., MACKEAN, G., CASEBEER, A., MILWARD, H.B., LINDSTROM, R. (2013), Inter-Organizational Networks: A Critical Review of the Literature to Inform Practice, *IBM Center for the Business of Government*, 93-96.
- POWELL, W. W., KOPUT, K. W., SMITH-DOERR, L. (1996), Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology, *Administrative Science Quarterly*, 116-145.
- REYFENS, C., LIEVENS, A., BLAZEVIC, V. (2016), Leveraging Value in Multi-Stakeholder Innovation Networks: A Process Framework for Value Co-Creation and Capture, *Industrial Marketing Management*, 56, 40-50.
- SCHUT, M., VAN PAASSEN, A., LEEUWIS, C., KLERKX, L. (2013), Towards Dynamic Research Configurations: A Framework for Reflection on the Contribution of Research to Policy and Innovation Processes, *Science and Public Policy*, 41(2), 207-218.
- SEGRESTIN, B. (2006), Innovation et coopération interentreprises : comment gérer les partenariats d'exploration ?, Paris, CNRS Editions.
- SHAIKH, M., LEVINA, N. (2019), Selecting an Open Innovation Community as an Alliance Partner: Looking for Healthy Communities and Ecosystems, *Research Policy*, 48(8).
- STORY, V., O'MALLEY, L., HART, S. (2011), Roles, Role Performance, and Radical Innovation Competences, *Industrial Marketing Management*, 40(6), 952-966.
- SWAANS, K., BOOGAARD, B., BENDAPUDI, R., TAYE, H., HENDRICKX, S., KLERKX, L. (2014), Operationalizing Inclusive Innovation: Lessons from Innovation Platforms in Livestock Value Chains in India and Mozambique, *Innovation and Development*, 4, 239-257.
- TEMPLE, L. (2017), Processus d'innovation dans les transitions agro-écologiques des pays en développement, *Technologie et innovation*, 17(2).
- TOILLIER, A., FAURE, G., CHIA, E. (2018a), Penser et organiser l'accompagnement de l'innovation collective dans l'agriculture, in Faure, G., Chiffolleau, Y., Goulet, F., Temple, L., Touzard, J.-M. (eds), *Innovation et développement dans les systèmes agricoles et alimentaires*, Versailles, Éd. Quae, 123-137.
- TOILLIER, A., KOLA, P., MATHE, S. A., TSAFACK, S., DABIRE, D., TRIOMPHE, B. (2018b), *L'écologisation de l'agriculture au prisme de l'innovation collaborative*, in Cote, F.-X., Poirier-Magona, E., Perret, S., Roudier, P., Rapidel, B., Thirion, M.-C. (eds), *La transition agro-écologique des agricultures du Sud*, Versailles, Éd. Quae, 359-392.

- TRIOMPHE, B., FLOQUET, A., LETTY, B., KAMAU, G., ALMEKINDERS, C. A., WATERS-BAYER, A. (2016), Mieux évaluer et accompagner l'innovation agricole en Afrique. Leçons d'une analyse transversale de 13 cas d'études, *Cahiers Agricultures*, 25(6), 64003.
- VAN DER VALK, T., CHAPPIN, M. M., GIJSBERS, G. W. (2011), Evaluating Innovation Networks in Emerging Technologies, *Technological Forecasting and Social Change*, 78(1), 25-39.
- WANG, P., SWANSON, E. B. (2007), Launching Professional Services Automation : Institutional Entrepreneurship for Information Technology Innovations, *Information and Organization*, 17(2), 59-88.
- YIN, R. K. (2018), Case Study Research and Applications, *Design and methods*, 6th Édition, New York, Sage.

TYPES D'INNOVATION ET INTENSITÉ DE L'ENGAGEMENT DE RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE) : ASPECTS ANALYTIQUES ET EMPIRIQUES

[Daisy Bertrand](#), [Christian Le Bas](#), [Annelise Mathieu](#), [Sylvaine Mercuri Chapuis](#)

De Boeck Supérieur | « [Innovations](#) »

2020/2 N° 62 | pages 221 à 247

ISSN 1267-4982

ISBN 9782807394193

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-innovations-2020-2-page-221.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

VARIA

**Types d'innovation et
intensité de l'engagement
de responsabilité sociale
des entreprises (RSE) :
Aspects analytiques et
empiriques**

Daisy BERTRAND

*Aix Marseille Université
Université de Toulon, CERGAM
daisy.bertrand@univ-amu.fr*

Christian Le Bas

*UR Confluence, Sciences et Humanités - UCLy - ESDES
ESDES Lyon Business School
clebas@univ-catholyon.fr*

Annelise MATHIEU

*Unité de recherche EA 4225
CERGAM - Centre d'études et de recherche
en gestion d'Aix-Marseille
annelise.mathieu@iae-aix.com*

Sylvaine MERCURI CHAPUIS

*UR Confluence, Sciences et Humanités - UCLy - ESDES
ESDES Lyon Business School
smercurchapuis@univ-catholyon.fr*

RÉSUMÉ

En considérant ensemble le type de RSE qu'une entreprise construit et le type d'innovation qu'elle met en œuvre, cet article propose un regard nouveau sur la relation entre la RSE et l'Innovation. Trois types de RSE (stratégique, défensive, éthique) sont décrits. En ce qui concerne le comportement en matière d'innovation en plus de l'innovation technologique dans les produits et les procédés, nous retenons des aspects de l'innovation non technologique. Nous mettons l'accent sur la complexité de la conduite de l'innovation en définissant deux types d'innovateurs : simple et complexe. À l'aide des données de deux enquêtes françaises (*Enquête nationale sur le développement durable de 2011*, CIS 2012), nous estimons des modèles Probit avec correction de Heckman. Nos principales conclusions montrent que la RSE stratégique est un déterminant fort de comportement d'innovation complexe. En revanche, la RSE défensive est un faible vecteur d'innovation.

MOTS CLÉS : Innovateur simple et complexe, RSE défensive, RSE stratégique, Innovation organisationnelle et marketing.

CODES JEL : O30, O00, M2

ABSTRACT

Types of Innovation and Firm Societal Commitment Intensity: Analytical and Empirical Insights

By considering together the kind of CSR a firm builds up and the type of innovation it implements the paper provides a fresh look on the relationship between CSR and Innovation. Three kinds of CSR (defensive strategic, ethic) are outlined. With respect to innovation behaviour besides product and process technological innovation, we suggest to retain non-technological innovation as well. We put the emphasis on the complexity of innovation conduct by defining two basic types of innovators: single and complex. Using data from two French surveys (*Enquête nationale sur le développement durable de 2011*, CIS 2012) we estimate diverse Probit models with Heckman correction. Our main findings show strategic CSR set up a strong determinant of complex innovation. By contrast, defensive CSR is a poor vector of innovation.

KEYWORDS: Single and Complex Innovator, Defensive CSR, Strategic CSR, Organizational and Marketing Innovation

JEL CODES: O30, O00, M2

Les relations entre le comportement de responsabilité sociale des entreprises¹ et leurs capacités à innover ont été beaucoup investiguées principalement à la suite des thèses de Porter et Kramer (2006) qui lient une Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE par la suite) *stratégique* à un comportement innovant des entreprises, les deux étant associés aux performances économiques. Cette liaison apparaît validée par nombre d'analyses quantitatives (Bocquet *et al.*, 2013 ; Bocquet *et al.*, 2017 ; Briones Peñalver *et al.*, 2018 ; Marin *et al.*, 2017 ; Mishra, 2017). Toutefois, la problématique dite de la RSE stratégique (ou RSS) de Porter et Kramer (2006) souffre de quelques insuffisances. Deux au moins soulèvent une attention justifiée. Quels types d'innovation sont en jeu dans la problématique porterienne ? Est-ce la seule innovation technologique, ou d'autres types d'innovation ? D'autre part, ramener les formes de RSE à seulement deux semble réducteur. Le schéma binaire défensif/stratégique de Porter et Kramer (2006) bien que pertinent n'empêche pas d'ajouter d'autres formes du comportement de RSE (Zadek, 2004). Relier RSE, innovation et performances s'inscrit parfaitement dans les présupposés de la théorie des ressources (Barney, 1991 ; Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984). De façon à enrichir l'approche de Porter et Kramer (2006), on désire tenir compte des apports des récentes recherches et de dépasser le cadre binaire RSE défensive/stratégique, en prenant en considération plusieurs expressions de la RSE. D'autre part, les progrès récents des statistiques sur les activités d'innovation permettent d'avoir une vue plus précise sur la capacité d'innovation des entreprises et d'intégrer dans le modèle plusieurs types d'innovation.

Par rapport aux études antérieures sur l'innovation, notre papier s'appuie sur trois nouveautés analytiques :

1. Dans le champ de l'innovation, une typologie plus dense (Le Bas, Poussing, 2014 ; Tavassoli, Karlsson, 2015 ; Karlsson, Tavassoli, 2016, dépasse le binôme classique (innovation de produit/innovation de procédé), et repose sur une typologie des innovateurs : innovateur simple² (innovation de produit *ou* innovation de procédé) versus innovateur complexe (innovation de produit *et* innovation de procédé)³. On se propose d'affiner le lien entre stratégie de RSE et innovateur simple/complexe.
2. Le modèle traditionnel binaire de l'innovation (produits/procédés) doit être enrichi par de nouveaux types d'innovation comme les

1. Nous retenons ici la définition devenue standard des Communautés européennes, la RSE signifie « *l'intégration volontaire, par les entreprises, des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* » (Commissions des Communautés européennes, 2001, p. 6). Plusieurs niveaux d'intégration sont possibles et il convient d'analyser les pratiques concrètes avant de définir la RSE comme défensive ou stratégique.

2. Nous emploierons également indifféremment l'expression comportement d'innovation simple.

3. Nous emploierons aussi l'expression comportement d'innovation complexe.

innovations organisationnelles et de marketing que retiennent maintenant les enquêtes communautaires.

3. Le binôme RSE défensive/RSE stratégique doit laisser vie à un troisième type de RSE, la RSE éthique par exemple. C'est d'ailleurs l'objectif visé par Porter et Kramer (2006) lorsqu'ils abordent la notion de *shared value* (Le Bas, Mercuri Chapis, 2018).

Résumons les trois nouveautés sur lesquelles nous travaillons : du côté des pratiques d'innovation nous introduisons un nouveau binôme, innovateur simple/innovateur complexe ; du côté des types d'innovation nous adjoignons les innovations de marketing et d'organisation ; du côté de la RSE nous ajoutons au binôme RSE stratégique/RSE défensive, la RSE éthique. Sur la base de ces contributions nous procédons à une étude empirique en travaillant sur deux bases de données : celle relative à l'enquête communautaire sur l'innovation (dite CIS) de 2012, celle portant sur les pratiques de développement durable des entreprises de 2011 (dite dans ce travail ENDD) qui est la toute première source statistique portant sur les pratiques RSE des entreprises françaises. L'article décrit dans une première section les types de RSE et d'innovateurs actuellement retenus dans la littérature et constituant des références pour notre recherche. Il précise ensuite les hypothèses de recherche (section 2). Les données mobilisées sont explicitées en section 3. Ensuite, la section 4 comprend les modèles, le traitement statistique et économétrique et la définition des variables. Pour finir, les résultats sont commentés et discutés.

Types de RSE et types d'innovateurs

Les types de RSE

De nombreux auteurs se sont intéressés à une pluralité de comportement de RSE des entreprises (Clarkson, 1995 ; Martinet, Payaud, 2014 ; Carroll, 1979). Les analyses prennent appui sur le constat que les réactions stratégiques varient et dépendent des objectifs, des besoins et des capacités des entreprises. Au-delà des déterminants sociétaux, il semble que le binôme RSE défensive/RSE stratégique constitue un socle sur lequel l'analyse empirique peut progresser. Bien qu'il soit présent chez beaucoup d'auteurs mais entouré très souvent de plusieurs autres types (Husted, Salazard, 2006 ; Zadek, 2004).

Nous mobilisons ces deux types de RSE auxquels nous ajouterons un troisième, à savoir la RSE éthique ou philanthropique⁴ (voir tableau 1)⁵ :

– Le premier type de RSE est celui de l'entreprise dite défensive⁶ (Porter, Kramer, 2006). Ici l'entreprise procède avant tout à un arbitrage coûts/bénéfices sur ses domaines d'engagement. Elle cherche avant tout le « *goodwill* ». L'optique est essentiellement corrective sans perspective de création d'avantages sur les concurrents et donc de profits de long terme (Porter, Kramer, 2006). Au regard des parties prenantes en jeu, l'action RSE est principalement une réponse à deux catégories de parties prenantes, les compétiteurs et les régulateurs.

– Le second type de RSE est dit « stratégique » (Porter, Kramer, 2006)⁷. Elle vise à améliorer le positionnement stratégique de l'entreprise dans son champ de lutte concurrentielle en créant de la valeur et en développant ses actifs intangibles (Barney, 1991). Les ressources internes ainsi créées sont non mobilisables par les compétiteurs et reposent sur une combinaison spécifique de ses actifs. Elle cherche à capter de nouvelles sources de création de valeur soit en attirant de nouveaux clients soit en recherchant le consentement des clients existants à payer un prix supérieur compte tenu des attributs environnementaux intégrés à la nouvelle offre. L'action est donc de type stratégique au regard des préconisations de Burke et Logsdon (1996) et des parties prenantes en jeu.

– Le dernier type de RSE est désigné comme étant le cas de la *corporate philanthropy* (Porter et Kramer, 2006). C'est une entreprise qui considère la dimension philanthropique dans son engagement RSE sans contraintes de marché. Elle mettra en place une attitude passive et ne recherchera pas le profit. Ici, les actions sociales sont génériques et certaines actions ne sont pas forcément reliées au cœur de métier de l'entreprise. Ces actions RSE ne seront pas non plus très valorisées par le client. S'il n'y a pas de consentement à payer alors la question sociale reste générique sans valeur économique.

Dans la réalité, tout n'est pas si simple et l'environnement de l'entreprise est plutôt caractérisé comme étant complexe et instable. Au cours du temps,

4. Notre approche n'est pas très éloignée de celle proposée par Husted et Salazard (2006) qui considèrent trois types de RSE : coercitives (répondre à la loi) ; altruiste (philanthropie sans objectif de marché) ; stratégique (retour sur investissement).

5. Nous sommes par ailleurs conscients qu'il se pourrait que même à l'occasion de démarches de RSE de type éthique des dimensions stratégiques cachées soient présentes (on remercie un rapporteur d'avoir noté ce point).

6. Qui est la traduction du terme « *responsive* » employé dans la littérature anglo-saxonne.

7. Des auteurs comme Zadek (2004) et Castelló et Lozano (2006) considèrent également la portée structurante de la RSE stratégique.

plusieurs parties prenantes constellent, certaines apparaissent, d'autres se retirent (David, 2009 ; Mitchell *et al.*, 1997 ; Martinet, Payaud, 2014).

Tableau 1 - Types de RSE

Types de RSE envisagés	Définition	Exemples
Défensive	<p>Les activités de RSE affectent la périphérie de l'entreprise</p> <p>Pratiques de RSE pour éviter la pression</p> <p>Forme de « RSE cosmétique »</p>	<p>Syngenta, ventes de produits tels que riz d'or, herbicide gramoxome anti moustique contre la malaria ; délocalisation aux USA de ses recherches sur les OGM alors que cela fait objet d'un moratoire en Europe</p>
Stratégique	<p>Les activités de RSE affectent le cœur de l'activité de l'entreprise et participent à la création de valeur</p>	<p>Aéroport de Paris (projet de covoiturage interentreprises, Airport Smart, observatoire Fret propreté)</p> <p>Groupe Vinci, label égalité et utilisation en Afrique de voitures aux normes européennes et américaines pour lutter contre le changement climatique</p> <p>Groupe La Poste, tenues en coton équitable et bio de chez Armor lux pour tous les postiers, dispositifs de congés solidaires pour tous les collaborateurs, généralisation de l'utilisation du papier recyclés, dispositifs de réduction carbone pour tous les véhicules de transports</p>

Types de RSE envisagés	Définition	Exemples
Éthique (corporate philanthropy)	Entreprise citoyenne Pas d'implications sur l'activité	Société Générale , essentiellement des actions de mécénats dans des activités sportives élitistes (rugby et golf) Pinault-Printemps-Redoute , beaucoup d'actions de mécénats sur les problématiques de santé (organisation de soirées de vente de vêtements de luxe dont un pourcentage des recettes a été reversé par des enseignes comme Gucci et Sergio Rossi)

Le comportement d'innovation et une typologie des innovateurs

L'innovation technologique consiste en une nouvelle combinaison d'idées existantes (selon l'heureuse définition de Schumpeter), d'anciens éléments de savoir recombines⁸, de connaissances déjà acquises (Fagerberg, 2005) aboutissant à une solution économique viable et rentable (Pavitt, 2003 ; Tidd, 2006). Quelquefois elle prend la forme d'une entité radicalement nouvelle, en rupture avec l'existant, elle est dite majeure ou radicale (Swann, 2009). On a là une description relative à l'intensité de l'innovation.

La théorie de l'innovation a construit des typologies opérationnelles de l'innovation technologique se rapportant plutôt à la nature de l'innovation⁹. Une des plus utilisée différencie l'innovation technologique de produit de l'innovation technologique de procédé (Fagerberg, 2005). La première correspond à la création d'un produit nouveau ou amélioré sans aucun changement dans le processus de production, alors que l'innovation de procédé (encore dite de *process*) implique des changements dans la façon dont un produit est fabriqué (Swann, 2009). La distinction entre les deux formes remonte à Schumpeter. *Chaque type d'innovation possède certes des déterminants communs mais aussi et surtout des déterminants spécifiques* (Cabagnols, Le Bas, 2001). *S'agissant des conséquences des deux types d'innovation*, Anderson et Tushman (1991) ont noté que l'innovation de produit affecte plus la chaîne de valeur que l'innovation de *process*. Le nouveau produit impose des canaux

8. Sur les propriétés de ce processus, voir le survol de littérature proposé par Le Bas (2018).

9. La nature technologique des innovations est prise en compte dans les notions de trajectoires/paradigmes technologiques.

de distribution différents et peut nécessiter de repenser les liens de pouvoir avec les fournisseurs. Les stratégies d'innovation de procédés sont associées à la recherche d'une meilleure compétitivité prix, les stratégies d'innovation de produit sont plus liées à la recherche d'un leadership technologique (Pianta, 2005).

Les études quantitatives récentes sur l'innovation ont mis en évidence l'importance de deux autres types d'innovation, celles affectant l'organisation et le marketing. Les définitions que retiennent les enquêtes communautaires sur l'innovation sont importantes et font consensus :

- Une innovation organisationnelle consiste en l'implémentation d'une nouvelle méthode d'organisation dans la gestion de l'entreprise (y compris la gestion des connaissances), dans l'organisation du travail ou en matière de relations vis-à-vis de l'extérieur, méthode qui n'avait pas encore été utilisée par l'entreprise (à l'exclusion des fusions ou acquisitions).
- Une innovation de marketing consiste en l'implémentation d'un nouveau concept ou d'une nouvelle stratégie de marketing qui diffère significativement des méthodes de marketing existantes au sein de l'entreprise et qui n'avait pas été utilisée auparavant.

Nous n'avons pas fait explicitement référence à l'innovation institutionnelle. Elle est toutefois présente du côté de la RSE. En effet suivant Bodet et Lamarche (2007) la RSE peut être considérée comme de l'innovation institutionnelle. Par ailleurs on pourrait aussi traiter la RSE comme une innovation sociale responsable (sur ce point, voir la recherche de Chanteau *et al.*, 2019).

Une autre typologie plus riche en termes d'implications dynamiques a commencé à s'imposer (Le Bas, Poussing, 2014 ; Tavassoli, Karlsson, 2015 ; Karlsson, Tavassoli, 2016). Elle ne se définit par rapport à la *complexité* de l'innovation. On distingue les innovateurs simples et les innovateurs complexes. Il y a ainsi un changement de niveau d'analyse pour mettre l'accent non plus sur l'innovation (l'*output*) mais sur les capacités technologiques et d'innovation des entreprises. Les capacités technologiques ou d'innovation étant l'ensemble des connaissances nécessaires pour produire et commercialiser des innovations de produits et de procédés (Dosi *et al.*, 1990). Dans les travaux récents la « complexité technologique » renvoie également aux *stratégies* d'innovation (Tavassoli, Karlsson, 2015). Les firmes développant des stratégies nécessairement plus complexes en mettant en œuvre différents types d'innovation.

L'innovateur simple innove dans une seule direction : sur le produit *ou* sur les procédés. L'innovateur complexe travaille quant à lui dans les deux directions (produits *et* processus). La notion de complexité mobilisée ici renvoie à une classe de phénomènes que nous retrouvons aussi bien dans les

sciences sociales que dans les sciences dures. Elle peut être décrite en termes d'émergence, d'auto-organisation, de dépendance de sentier (Lane, 2011)¹⁰. Feedbacks et instabilités constituent d'autres aspects des organisations complexes (Antonelli, 2011). C'est cette notion de complexité qui est ici désignée. L'innovateur complexe a un avantage en termes de potentiel de créativité et de production de nouvelles idées. Il y a des retombées (*spillovers*) croisées entre les différents projets de recherche sur les produits et sur les processus (Flaig, Stadler, 1994). La grande entreprise a assez de ressources pour mener des projets d'innovation dans les deux directions. Taille des entreprises et comportement d'innovation complexe interagissent donc positivement. Il s'ensuit que les gains de l'innovateur complexe sont de deux sortes. Avec les nouveaux produits, il ouvre de nouveaux marchés ou (re)prend des avantages sur les anciens, avec des innovations de procédé qui réduisent les coûts, il prend des avantages sur ses concurrents. L'innovateur complexe doit donc disposer d'une base de compétences plus large (plus dense) que l'innovateur simple (Tavassoli, Karlsson, 2015). On ne prend pas en compte également l'intensité de l'innovation (majeure/mineure, radicale/incrémentale), on dépeint essentiellement la(les) *direction(s)* de l'innovation (produit et/ou procédé, couplée éventuellement avec d'autres formes) qui renseignent sur les compétences/capacités mobilisées par la firme et la stratégie qui est suivie.

La complexité que nous voyons au sein de la dimension technologique de l'entreprise entre produits et procédés, est plutôt perçue dans la littérature qui traite du management de l'innovation entre l'innovation technologique et les innovations (auxiliaires) s'incrétant dans d'autres fonctions (Lin, Chen, 2007). Damanpour (1987) fournit une explication pertinente de cette complexité innovatrice plus générale : les marchés des produits de l'entreprise imposent aussi des changements dans le marketing et les dispositifs administratifs. Un ensemble de travaux soulignent qu'implémenter des innovations dans les différentes fonctions de l'entreprise permet de faire émerger une meilleure rentabilité à l'investissement dans l'innovation (Miller, 2001). C'est l'ensemble de la chaîne de valeur qui doit donc être considéré. Ainsi la complexité est plutôt vue comme une complémentarité entre l'innovation technologique d'une part, et les autres catégories d'innovation. Nous assistons à une vision plus large de l'innovation qui de ce fait doit laisser entrevoir l'accès à plusieurs parties prenantes qui apparaissent tout au long de la chaîne de valeur que suit l'entreprise.

10. C'est pour ces raisons que le comportement d'innovation complexe pourrait aussi être appelé *systémique* (comme l'a suggéré un rapporteur). Dans les sciences dures complexité et systémique sont très proches, la complexité étant définie comme le degré de variété d'un système. On garde toutefois le terme complexe qui a commencé à s'imposer dans la littérature.

Si, maintenant nous envisageons également l'innovation organisationnelle et marketing une classe supplémentaire d'innovateur peut être définie, les *innovateurs complexes étendus*, ceux qui innoveront dans les quatre dimensions (produit, procédé, organisation et marketing). Karlsson et Tavassoli (2016) les désignent comme des innovateurs organiques qui ont les meilleures performances en termes de gains de productivité par rapport aux entreprises qui n'innoveront pas mais également par rapport à celles qui innoveront dans une seule direction (produit ou *process*).

Notre approche de l'innovateur complexe repose ainsi sur l'état, le volume, l'organisation (ou la structuration) des ressources ou des capacités des entreprises qu'elle mobilise. À nouveau, les parties prenantes doivent être étudiées car elles sont aussi porteuses de ressources (ou consommatrices) sur l'ensemble de la chaîne de valeur¹¹.

Question de recherche et hypothèses

Les résultats des études sur les liens RSE/Innovation restent encore peu clairs. Certaines études empiriques montrent d'ailleurs que les relations peuvent être validées dans les deux sens : de la RSE vers l'innovation ou de l'innovation vers la RSE (Temri *et al.*, 2015). S'il est confirmé que la RSE est liée à des comportements d'innovation (Porter, Kramer, 2006 ; Bocquet *et al.*, 2013), peu de choses encore sont stabilisées s'agissant du type de RSE qui est conduite par les entreprises et de leur impact potentiel sur la capacité d'innovation des entreprises. Par ailleurs, le comportement d'innovation a fait l'objet d'approfondissements empiriques notamment avec les enquêtes innovation communautaire – dites CIS – prenant en compte l'innovation marketing et d'organisation mais aussi plus théoriques avec l'introduction de nouvelles catégories d'innovateurs (innovateur simple, innovateur complexe). Dans ce contexte, la problématique de la recherche est d'examiner en quoi certaines approches de la RSE favorisent un type particulier d'innovation. Ainsi l'article contribue à la littérature en regardant quels liens s'établissent entre *types* de RSE et *types* d'innovateur (notamment simple versus complexe). Cette approche permet de préciser le sens de la causalité entre RSE et comportement d'innovation que relèvent des études empiriques.

Une série d'hypothèses à tester ressort de nos toutes premières investigations. Compte tenu de la littérature traitant des relations entre l'engagement

11. Une autre approche dite de la *complémentarité* des innovations s'appuyant sur les travaux de Milgrom et Roberts (1995) met quant à elle l'accent sur les gains en termes de performances (productivité) qu'une entreprise peut espérer quand elle met en œuvre dans le même temps plusieurs types d'innovations.

RSE et le comportement d'innovation des entreprises, il existe des relations entre les types de RSE et les types d'innovation mis en œuvre. En premier lieu, il est possible d'avancer que la RSE stratégique serait plutôt liée à une complexité innovatrice. Avant de développer cet aspect, il convient de rester très prudent dans le contenu des propositions. La catégorie de comportement d'innovation complexe est particulièrement récente et ses liens avec la RSE et le management stratégique sont encore mal connus. Les entreprises développant des programmes de RSE stratégique visent à créer de la valeur pour elles-mêmes, et aussi pour leurs parties prenantes et la société (Porter et Kramer, 2006). Burke et Logsdon (1996) ont montré que cela implique de mettre fortement en cohérence plusieurs caractéristiques du management stratégique : capacité à trouver les moyens d'ajustement aux missions, réagir de façon à anticiper les tendances nouvelles, agir de façon libre et autonome, être reconnu comme disposant d'un « crédit sociétal » par les parties prenantes, être capable de créer des profits. Elles sont intégrées à une vision stratégique du développement de l'entreprise. On perçoit aisément que ces caractéristiques sont en ligne avec une capacité d'innovation. L'innovation transforme des connaissances en nouvelles recombinaisons (Le Bas, 2018 ; Nonaka, Takeuchi, 1997) puis en profit. Le comportement d'innovateur complexe a pour bénéfice la réalisation d'une meilleure position concurrentielle avec l'innovation de *process*, et une « meilleure qualité » avec l'innovation de produit.

On déduit l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1. Les entreprises développant une RSE stratégique ont un comportement d'innovateur complexe.

Par ailleurs la littérature souligne que le RSE *défensive* constitue une barrière à l'innovation (Bocquet *et al.*, 2013). Une seconde hypothèse émerge :

Hypothèse 2. Les entreprises développant une RSE défensive n'ont pas de comportement d'innovation.

Les actions de RSE éthique des entreprises sont coupées de leur cœur de métier (*core business*) et donc de leurs activités stratégiques. Cela ne signifie qu'aucune relation n'est *a priori* décelable entre RSE éthique et innovation :

Hypothèse 3. Les entreprises développant une RSE éthique n'ont pas de comportement d'innovation prédictible.

Les données

La recherche utilise les résultats de deux enquêtes nationales menées en France : celle relative à l'enquête communautaire innovation (dite CIS) de

2012, celle portant sur les pratiques de développement durable des entreprises de 2011 (dite dans ce travail ENDD). La base de données CIS année 2012 décrit les comportements d'innovation des entreprises sur trois années, plus précisément de 2010 à 2012. La seconde (ENDD) s'intéresse au comportement de RSE en 2011, les informations sont donc contemporaines. Nous avons sélectionné les entreprises de plus de 10 salariés des industries manufacturières¹².

S'agissant de l'innovation, les réponses informent sur leur comportement d'innovation de produit, de procédé, de marketing et d'organisation (tableau 2). Nous définissons *l'innovateur complexe étendu* comme innovant dans les 4 types, l'innovateur complexe technologique comme innovant dans les produits et les procédés mais qui a pu *en plus innover* dans *une* autre dimension (marketing ou organisation). L'innovateur complexe (tout court) est un innovateur complexe technologique qui a pu innover ou pas dans une ou deux autres dimensions. L'innovateur simple étant celui qui innove dans une seule dimension technologique (produit ou procédé) mais peut aussi innover dans les dimensions du marketing et l'organisation. Les innovateurs non classés se déclarent innovateurs mais ailleurs que dans les dimensions technologiques (c'est-à-dire dans le marketing ou l'organisation). La proportion d'entreprises qui n'innovent pas (40 %) correspond à ce que nous savons par ailleurs sur cette catégorie d'entreprises mais sur de nombreuses années antérieures (voir Colombelli *et al.*, 2013).

Tableau 2 - Les différentes populations d'innovateurs

Type d'innovateur	Nombre	Fréquence (population totale)	Fréquence (population d'innovateurs)
Innovateur complexe étendu	994	10 %	16,8 %
Innovateur complexe technologique	1 173	11,8 %	19,8 %
Innovateur simple	2 148	21,6 %	36,2 %
Innovateur non classé	1 611	16,2 %	27,2 %
Sans innovation	4 025	40,4 %	
Total	9 951	100 %	100 %

Source : enquête CIS 2012.

La répartition entre innovateur simple et innovateur complexe est encore peu connue compte tenu du caractère récent du concept. Les données du tableau 2 indiquent que les deux populations sont de taille équivalente (autour de 21 %), elles sont cohérentes avec l'étude sur le Luxembourg (Le

12. D'autres informations peuvent être fournies sur demande.

Bas, Poussing, 2014). S'agissant maintenant de la base de données ENDD parmi les 2907 entreprises, les réponses à la question « avez-vous le sentiment de mener des actions de RSE ? » sont les suivantes (tableau 3). Nous constatons que plus de la moitié des entreprises ont des actions RSE, certaines en ont même plusieurs.

Tableau 3 – La proportion d'entreprises menant des actions RSE

Avez-vous le sentiment de mener des actions RSE	Nombre d'entreprises	Fréquence (%)
Oui	1 545	53,1
Non	314	10,8
Sans réponse	1 048	36,0
Total	2 907	100,0

Source : ENSS 2011.

Parmi les 1545 entreprises ayant répondu positivement à la question précédente, nous donnons plus de précisions sur les actions RSE (tableau 4).

Tableau 4 – Type d'action RSE

Type d'action RSE	Nombre d'entreprises
A4a1 - Réduction des coûts de production	357
A4a2 - Développement de nouveaux produits	186
A4a3 - Gestion des risques	531
A4a4 - Adhésion, motivation des employés	430
A4a5 - Amélioration de l'image externe de l'entreprise	436
A4a6 - Respect de l'homme et de l'environnement	1 006

Source : ENSS 2011.

S'agissant des types de RSE, le repérage empirique des catégories d'entreprises se fait à partir des réponses à la question A4a de l'enquête ENDD 2011. Pour ce qui est de la RSE stratégique, nous la considérons comme liée à la *réduction des coûts, le développement de nouveaux produits et à la gestion des risques*. La RSE sera considérée comme défensive en cas de réponse positive en faveur de *l'adhésion/motivation des employés* ou de *l'amélioration de l'image externe de l'entreprise*. La RSE éthique est en rapport avec le *respect de l'homme et de l'environnement*. Le tableau 5 donne les fréquences des comportements.

Tableau 5 – Comportements de RSE

Type de comportement RSE	Nombre	Fréquence par rapport à la population totale (%)	Fréquence par rapport à la population d'entreprises ayant un comportement de RSE (%)
Stratégique	527	34	61
Défensive	53	3	6
Éthique	284	19	33
Aucun	680	44	0
Total	1 544	100	100

Source : ENSS 2011 et nos propres calculs.

Contrairement à nos prévisions, nous constatons que très peu d'entreprises font de la RSE défensive (3 %) par rapport à celles faisant de la RSE stratégique (34 %) et éthique (19 %).

Modèles, stratégie économétrique, définition des variables

Notre objectif est d'expliquer le comportement d'innovation (variable endogène) pour une seule période (2010 à 2012) par les comportements de RSE des entreprises de la période (en fait en 2011) associés à d'autres facteurs (en cohérence avec Bocquet *et al.*, 2013, Marin *et al.*, 2017 ; Mishra, 2017). Le modèle Probit s'offre alors comme le plus pertinent. L'équation estimée en coupe du modèle est :

$$y_i(t) = a_j \cdot x_{ij}(t) + u_i(t) \quad (1)$$

$y_i(t)$ est la probabilité que la entreprise i décide d'innover. Elle est fonction des variables indépendantes x_{ij} directement observables sur la même période. Les coefficients a_j doivent être estimés. Les $u_i(t)$ constituent les termes aléatoires dont la distribution obéit à une loi normale. Nous estimons cette équation pour les différentes catégories d'innovateurs que notre analyse a discernée. Le *Modèle 1* explique les *types* d'innovation (produit et procédé). Dans ce modèle la notion d'innovateur simple ou complexe n'est pas signifiée. Le *Modèle 2* prend en compte les différents comportements d'innovateur *simple*, le *Modèle 3* porte sur l'innovateur *complexe*. Nous distinguons ici trois variantes de ce comportement.

Nous voulons estimer un modèle Probit avec des données provenant de deux enquêtes, CIS 2012 et l'ENDD. La première nous donne essentiellement des informations sur la variable endogène (les types d'innovation) ; la seconde nous permet de construire nos variables explicatives principales sur la RSE.

Travailler sur l'échantillon d'entreprises issu des deux enquêtes tend à réduire de façon significative le nombre d'entreprises qui sont communes aux deux enquêtes. Des simples traitements statistiques montrent que des biais existent relativement aux variables de contrôle (taille, appartenance à un groupe, secteur d'appartenance). L'usage de la correction proposée par Heckman (1979) est maintenant commun dans ce cas de figure. Elle a été mise en œuvre ici.

À côté des variables (tableau 6) décrivant le comportement de RSE qui constituent les variables centrales, nous avons introduit des variables de contrôle représentant des caractéristiques de l'entreprise en rapport avec la production d'innovation d'une part auxquelles nous ajoutons des variables de contrôle relatives aux secteurs d'appartenance puisque l'innovation est très dépendante des caractéristiques sectorielles (Cohen, 1995 ; Teece, 2007). La taille des entreprises constitue une variable de contrôle classique (Wagner, 2010). Les plus grandes entreprises ont plus de ressources pour investir dans les activités technologiques et amortissent les risques relativement aux investissements de R&D (Antonelli, 2011). Nous introduisons aussi une variable binaire indiquant si l'entreprise appartient à un groupe. Selon Mohnen et Mairesse (2010) appartenir à un groupe modifie le comportement d'investissement en R&D en ce que l'entreprise peut stabiliser dans le temps le volume de ses dépenses de R&D. Nous tenons compte également des capacités de l'entreprise à conduire des activités d'innovation à travers la variable (ici binaire) « dépenses d'innovation ». C'est aussi une mesure quoique très imparfaite du niveau de la base de connaissance de l'entreprise et de sa capacité à apprendre de l'extérieur (Cohen, Levinthal, 1990). Nous avons choisi cette variable binaire (oui/non) plutôt que la variable (quantitative) dépenses de R&D qui constitue un déterminant de la *quantité* d'innovation produite (Griliches, 1995).

Tableau 6 - Définition des variables¹³

Nom des variables	Définition
Variables endogènes	
Innovation_Produit	=1 si l'E a introduit une innovation de produit, sinon 0
Innovation_Procédé	=1 si l'E a introduit une innovation de processus, sinon 0
Innovation_Simple	=1 si l'E a introduit une innovation de produit ou de processus associée ou non à une innovation d'organisation ou de marketing, sinon 0

13. Les statistiques descriptives des variables sont disponibles sur demande auprès des auteurs. Sont incluses des variables muettes pour l'appartenance sectorielle.

Nom des variables	Définition
Innovation_Complexe_Technologique	=1 si l'E a introduit une innovation de produit et de processus <i>combinée ou non</i> à une innovation d'organisation ou de marketing, sinon 0
Innovation_Complexe_Étendue	= 1 si l'E combine les quatre types d'innovation : produit, processus organisation et marketing, sinon 0
Innovation_Complexe	=1 si l'E a eu un comportement d'innovation complexe technologique ou d'innovation complexe étendue, sinon 0
Variables exogènes	
X1_Pas-RSE	=1 si l'E ne mène pas d'action dans une perspective RSE (variable de référence)
X2_RSE-Defensive	=1 si l'E mène des actions dans une perspective RSE de type défensive (motivation des employés et/ou amélioration de son image), sinon 0
X3_RSE-Stratégique	=1 l'E mène des actions dans une perspective RSE du type stratégique (au moins une des trois actions : réduction des coûts de production, développement de nouveaux produits, gestion des risques), sinon 0
X4_RSE_Éthique	=1 si l'E mène des actions dans une perspective RSE éthique (respect de l'homme et de l'environnement, combinée ou non à des actions de type RSE défensive), sinon 0
X5_TEFF_A	= 1 si l'E a entre 10 à 19 salariés, sinon 0
X6_TEFF_B	= 1 si l'E a entre 20 à 49 salariés, sinon 0
X7_TEFF_C	= 1 si l'E a entre 50 à 249 salariés, sinon 0
X8_TEFF_D1	= 1 si l'E a entre 250 à 499 salariés, sinon 0
X9_TEFF_D2	= 1 si l'E a 500 salariés ou plus, sinon 0
X10_GP	= 1 si l'E appartient à un groupe, sinon 0
X11_DeplInno	= 1 si l'E a effectué des dépenses d'innovation, sinon 0

Résultats et interprétation

Considérons d'abord le modèle 1. Compte tenu des possibles liaisons entre les résidus, nous avons effectué une estimation de type Probit bivarié (tableau 7) qui est plus efficient qu'une estimation du type Probit simple. Les estimations faites indiquent que le comportement stratégique de RSE peut expliquer l'innovation de produit au seuil de 5 % et l'innovation de procédés au seuil de 1 %. S'agissant du modèle 2 (tableau 8) aucune variable relative à la RSE n'explique significativement le comportement d'innovateur simple excepté le comportement de RSE stratégique. Toutefois il a un impact négatif

sur la probabilité d'entreprendre des innovations de produit et sur la probabilité d'être innovateur simple. On peut avancer qu'une entreprise mettant en place une RSE stratégique « se refuse » à être innovatrice simplement. Ce résultat est à mettre en rapport avec ce que nous disent les estimations relatives au modèle 3. Mettre en œuvre une démarche RSE stratégique est une variable qui affecte positivement la conduite d'innovations complexes. En revanche, une RSE défensive n'a aucun impact statistiquement significatif sur cette démarche d'innovation.

Les estimations relatives au modèle 3 (tableau 9) nous disent que la RSE stratégique reste un déterminant (positif) pour ce qui est du comportement d'innovateur complexe et du comportement d'innovateur complexe étendu. Le fait que le comportement de RSE défensive n'explique pas l'innovation technologique complexe pourrait être dû aussi au fait que ce comportement est très minoritaire (10 % de l'échantillon) et que beaucoup d'entreprises ajoutent à leur comportement d'innovation technologique la mise en œuvre d'un autre type d'innovation. Le comportement de RSE éthique possède un certain pouvoir explicatif sur le comportement d'innovateur complexe étendu. Ce résultat peut nourrir une certaine perplexité. Dans l'appréhension de la RSE éthique retenue, celle-ci n'a pas d'effet sur la conduite économique des entreprises, elle est à côté des questions stratégiques. Toutefois, nous n'avons pas exclu que les entreprises déclarant *respecter l'homme et de l'environnement* aient également un comportement de RSE plus dense aboutissant à des modifications des produits et des processus de production dans la problématique du développement durable.

La matrice de corrélation (disponible sur demande) entre les variables montre que les dépenses d'innovation (ici définie comme une variable binaire) sont très liées à d'autres variables indépendantes. Nous avons refait les estimations sans la variable X11 depInno. Les estimations donnent des résultats un peu différents¹⁴. La RSE stratégique explique l'innovation de produit (la RSE éthique aussi mais au seuil de 6 %). S'agissant de l'innovation de procédé le coefficient relatif à l'impact de la RSE stratégique est significatif. Notons qu'il devient plus élevé et encore plus significatif sans les dépenses d'innovation (estimation non reportée ici). Nous retenons qu'il y a une seule liaison statistique valide entre la RSE stratégique et l'innovation de procédé notamment plus évidente lorsque la variable depInno est retirée. S'agissant maintenant du modèle 2 qui explique le comportement de l'innovateur simple. Les résultats mettent en évidence qu'il n'y a pas d'effet des comportements de RSE à l'exception d'un effet négatif du comportement de RSE stratégique sur la probabilité d'être innovateur simple de produit. Ce type de comportement de

14. Mais non reportés ici.

RSE constitue comme une barrière à ce type d'innovation. Pour ce qui est du modèle 3 *la liaison forte RSE stratégique/innovateur complexe reste robuste aux changements affectant cette variable de l'Inno*. Il s'agit du résultat central de la recherche.

Il est à noter que les résultats ne recoupent que partiellement ceux obtenus par Bocquet *et al.* (2013) qui mettent au contraire en évidence un impact significatif *mais négatif* de la RSE défensive sur le comportement d'innovation de procédé. Leur thèse n'est pas validée par nos estimations. Bien que les variables que Bocquet *et al.* (2013) utilisent dans leurs estimations soient similaires à celles que nous avons mis en œuvre beaucoup d'éléments différent entre la présente étude et la leur. Le pays n'est pas le même (Luxembourg versus France), la période couverte n'est pas identique (2004-2006 *versus* 2010-2012), la méthodologie diffère (procédure de regroupement de type *clustering* sur une enquête ad hoc versus réponse aux questions d'une enquête nationale française). Les catégories de RSE ne sont pas identiques puisqu'à côté des RSE défensive et stratégique, nous avons construit un comportement de RSE éthique. Enfin la présente recherche met l'accent sur une nouvelle approche du comportement d'innovation (simple/complexe). Si il y a donc beaucoup de facteurs qui pourraient expliquer les différences entre les deux recherches quant aux résultats¹⁵, les deux études se trouvent réunies s'agissant de l'impact positif de la RSE stratégique sur le comportement d'innovation complexe.

Il y a lieu de relever au titre de prolongement la correction du possible biais d'endogénéité qu'il y aurait à considérer le comportement de RSE comme une variable purement exogène. Il est clair que les entreprises qui conduisent des démarches RSE et qui innoverent entrent dans des dynamiques de croissance soutenables auto entretenues (Teece, 2007).

En conclusion, la présente recherche empirique ne permet pas de rejeter nos hypothèses. L'hypothèse 1 est remarquablement validée. L'hypothèse 2 l'est aussi. La confirmation de l'hypothèse 3 est moins immédiate, mais l'étude n'excluait pas un comportement innovant des entreprises ayant une RSE éthique.

15. Une autre différence non marginale : ici dans cette recherche l'innovation organisationnelle et de marketing est considérée comme une variable à expliquer en lien avec l'innovation de produit et de procédé. Chez Bocquet *et al.* (2013) elle est un régresseur qui a un pouvoir explicatif sur la mise en œuvre de l'innovation de produit et de procédé.

Tableau 7 – Estimation du modèle de comportement d'innovation de produit et de procédé (Probit bivarié)

Variables	Modèle 1c Probit bivarié	
	Innovation de produit (Y5)	Innovation de procédé (Y6)
X1_Pas de RSE	Catégorie de référence	Catégorie de référence
X2_RSE_Défensive	0.0655 (0.1818)	0.0404 (0.1803)
X3_RSE_Stratégique	0.1896 (0.0745)**	0.2418 (0.0763)***
X4_RSE_Éthique	0.1155 (0.0901)	0.1184 (0.0927)
X5_Effectif (10-19 salarié)	Catégorie de référence	Catégorie de référence
X6_Effectif (20-49 salariés)	-0.0259 (0.1386)	0.0342 (0.0452)
X7_Effectif (50-249 salariés)	-0.0365 (0.1371)	0.0521 (0.0534)
X8_Effectif (250-499 salariés)	0.2003 (0.1428)	0.1636 (0.0731)**
X9_Effectif (500 salariés et +)	0.4220 (0.1484)***	0.0689 (0.0899)***
X10_Appartenance à un groupe	-0.0209 (0.0855)	-0.1315 (0.0416)***
X11_dépenses d'innovation	2.7274 (0.0855)***	2.1211 (0.0395)***
Constante	-1.8266 (1.2919)	-1.8266 (1.2919)
Sélection		
X5_Effectif (10-19 salarié)	Catégorie de référence	
X6_Effectif (20-49 salariés)	0.4087 (0.0627)***	
X7_Effectif (50-249 salariés)	1.1312 (0.0660)***	
X8_Effectif (250-499 salariés)	2.1568 (0.0791)***	
X9_Effectif (500 salariés et +)	3.6285 (0.1174)***	
X10_Appartenance à un groupe	0.1296 (0.0516)**	
X11_dépenses d'innovation	0.0776 (0.0434)*	
Constante	-2.3116 (0.0823)***	
Taille de l'échantillon	1544	
Log-likelihood	-6538.645	

	Modèle 1c Probit bivarié	
Chi²(18)	Chi²(19) = 1296.2	
Rho	Y5 et résidu = -0.0829	Y6 et résidu = -0.0698
Likelihood-ratio test of rho=0		
	Rho Y5 et Y6 = 0.9999135	
	1.Y6 = -1.4508 (0,1309)***	

Source : Base de données CIS2012 et ENDD2011. Variables muettes pour secteurs incluses

* Coef significatif au seuil de 10 %, Coef significatif au seuil de 5 %, ***Coef significatif au seuil de 1 %.

Tableau 8 – Estimation du modèle du comportement d’innovateur simple

	Modèle 2 a Comportement d’innovation simple Produit	Modèle 2 b Comportement d’innovation simple Procédé	Modèle 2 c Comportement d’innovation simple (Produit ou Procédé)
Variables			
X1_Pas de RSE	Catégorie de référence	Catégorie de référence	Catégorie de référence
X2_ RSE_ Défensive	0.0720 (0.1928)	0.0647 (0.2269)	0.0945 (0.1583)
X3_ RSE_ Stratégique	-0.1569 (0.0924)*	-0.0630 (0.1020)	-0.1323 (0.0863)
X4_ RSE_ Éthique	-0.0670 (0.1043)	-0.0025 (0.1187)	-0.0427 (0.0838)
X5_ Effectif (10-19 salarié)	Catégorie de référence	Catégorie de référence	Catégorie de référence
X6_ Effectif (20-49 salariés)	0.2160 (0.2320)	0.0010 (0.3069)	-0.2136 (0.1930)***
X7_ Effectif (50-249 sala- riés)	0.5124 (0.3129)	-0.3341 (0.5199)	-0.756 (0.3114)***
X8_ Effectif (250-499 sala- riés)	0.9152 (0.4584)**	-0.8819 (0.8117)*	-1.4166 (0.4770)***
X9_ Effectif (500 salariés et +)	0.9602 (0.5507)*	-1.4711 (1.1355)*	-2.2172 (0.6110)***
X10_ Appartenance à un groupe	0.2429 (0.1382)	-0.2342 (0.1380)*	-0.0618 (0.1064)
X11_ dépenses d’innovation	1.123 (0.1734)***	0.9064 (0.2700)***	0.9650 (0.3865)**
Constante	-2.2564 (0.2567)**	-0.1231 (1.5023)***	1.1211 (1.0167)***
Sélection			

	Modèle 2 a Comportement d'innovation simple Produit	Modèle 2 b Comportement d'innovation simple Procédé	Modèle 2 c Comportement d'innovation simple (Produit ou Procédé)
X5_Effectif (10-19 salariés)	Catégorie de référence		
X6_Effectif (20-49 salariés)	0.4100 (0.0626858)***	0.4084 (0.0627)***	0.4067 (0.0626)***
X7_Effectif (50-249 sala- riés)	1.1321 (0.0660)***	1.1292 (0.0660)***	1.1257 (0.0569)***
X8_Effectif (250-499 sala- riés)	2.1569 (0.0790)***	2.1551 (0.0790)***	2.151646 (0.0788061)***
X9_Effectif (500 salariés et +)	3.6328 (0.1174)***	3.6272 (0.1174)***	3.6161 (0.1173)***
X10_ Appartenance à un groupe	0.1306 (0.0516)**	0.1316 (0.0516)**	0.1296 (0.0515)**
X11_dépenses d'innovation	0.0766 (0.0433)*	0.0823 (0.0433)*	0.0834 (0.0433)*
Constante	-2.313744 (0.0822234)***	-2.316045 (0.0823406)***	-1.1496 (0.7023)
Taille de l'échan- tillon	1544	1544	1544
Log-likelihood	-3067.96	-2898.281	-3225.109
Chi²(18)	211.22	144.74	524.13
Rho	0.6494 (0.2956)	-0.5426 (0.42235)	-0.8176 (0.2327)
Likelihood-ratio test of rho=0	Chi2(1) = 1.66 Prob>Chi²=0.1978	Chi2(1) = 1.07 Prob>Chi²=0.2999	Chi2(1) = 1.55 Prob>Chi²=0.2127

Source : Base de données CIS2012-ENDD2011. Variables muettes pour les secteurs incluses

* Coef significatif au seuil de 10 %, **Coef significatif au seuil de 5 %, ***Coef significatif au seuil de 1 %.

Tableau 9 - Estimation du modèle du comportement d'innovateur complexe

	Modèle 3 a Innovation complexe technologique	Modèle 3 b Innovation complexe étendue	Model 3 c Innovation Complexe
Variables			
X1_Pas de RSE	Catégorie de référence	Catégorie de référence	Catégorie de référence
X2_RSE_Défensive	-0.0880 (0.2094)	0.1398 (0.2063)	0.0014 (0.1997)
X3_RSE_Stratégique	0.1132 (0.0931)	0.2077 (0.1001)**	0.2673 (0.0912)***

	Modèle 3 a Innovation complexe technologique	Modèle 3 b Innovation complexe étendue	Model 3 c Innovation Complexe
X4_RSE_Éthique	-0.0670 (0.1121)	0.2673 (0.1154)**	0.1506 (0.1074)
X5_Effectif (10-19 salarié)	Catégorie de référence	Catégorie de référence	Catégorie de référence
X6_Effectif (20-49 salariés)	-0.0533 (0.3020)	0.2227 (0.3299)	0.1623 (0.2821)
X7_Effectif (50-249 salariés)	-0.1270 (0.4384)	0.3737 (0.4018)	0.2738 (0.3642)
X8_Effectif (250-499 salariés)	-0.1788 (0.6813)	0.7849 (0.5452)	0.6055 (0.5283)
X9_Effectif (500 salariés et +)	-0.3582 (0.8872)	1.3931 (0.6544)**	1.0424 (0.6761)
X10_ Appartenance à un groupe	-0.2823 (0.1500)*	0.2148 (0.1793)	-0.1170 (0.1508)
X11_ dépenses d'innovation	1.4527 (0.2049)***	1.6700 (0.2398)***	1.9906 (0.1411)***
Constante	-1.3047 (1.1246)	-4.0428 (0.6392)***	-2.8030 (0.7479)***
Sélection			
X5_Effectif (10-19 salarié)	Catégorie de référence	Catégorie de référence	Catégorie de référence
X6_Effectif (20-49 salariés)	0.4077 (0.0627)***	0.4067 (0.0627)***	0.4078 (0.0627)***
X7_Effectif (50-249 salariés)	1.1304 (0.0660)***	1.1290 (0.0660)***	1.3130 (0.0660)***
X8_Effectif (250-499 salariés)	2.1553 (0.0790)***	2.155 (0.0790)***	2.1558 (0.0790)***
X9_Effectif (500 salariés et +)	3.6303 (0.1175)***	3.6268 (0.1174)***	3.6287 (0.1175)***
X10_ Appartenance à un groupe	0.1306 (0.0517)**	0.1317 (0.0516)**	0.1311 (0.0517)**
X11_ dépenses d'innovation	0.0782 (0.0434)*	0.0776 (0.0434)*	0.0786 (0.0434)*
Constante	-2.3160 (0.0824)***	-2.3181 (0.0825)***	-2.3150 (0.0824178)***
Taille de l'échantillon	1544	1544	1 544
Log-likelihood	-3110.11	-3028.654	-3177.587
Chi²(18)	116.16	117.09	248.78
Rho	-0.3248 (0.3534)	0.4211 (0.3343)	0.1229 (0.3035)

	Modèle 3 a Innovation complexe technologique	Modèle 3 b Innovation complexe étendue	Model 3 c Innovation Complexe
Likelihood-ratio test of rho=0	Chi2(1) = 0.072 Prob > Chi2 = 0.3965	Chi2(1) = 1.24 Prob > Chi2 = 0.2655	Chi2(1) = 0.016 Prob > Chi2 = 0.6873

Source : Base de données CIS2012 - ENDD2011. Variables muettes pour les secteurs incluses

* Coef significatif au seuil de 10 %, **Coef significatif au seuil de 5 %, ***Coef significatif au seuil de 1 %.

Conclusion

L'objet de cet article était d'étudier les liens existants entre le comportement de responsabilité sociale de l'entreprise des entreprises et son comportement innovateur sur un échantillon d'entreprises françaises à l'aide des données CIS et de l'enquête ENDD de l'INSEE. On précise les liens en retenant une typologie contemporaine des comportements RSE (éthique, défensive et stratégique) et une approche récente des comportements innovateurs des entreprises (simple, complexe et complexe étendu).

En lien avec les travaux de Porter et Kramer (2011), le résultat principal de cette étude est l'impact du comportement de RSE stratégique sur le comportement innovateur. Il explique significativement chacun des deux types d'innovation (technologique, produit et procédé) et également le comportement d'innovateur complexe. Ces estimations sont réalisées avec des variables de contrôle pour les effets de la taille, de l'appartenance sectorielle et d'un groupe d'entreprises, et de l'existence de dépenses d'innovation faites par l'entreprise. Les résultats ainsi obtenus montrent un effet de comportement de RSE dénué autant que possible de biais éventuels. De ce fait, les hypothèses 1 (*les entreprises développant une RSE stratégique ont un comportement d'innovateur complexe*) et 2 (*les entreprises développant une RSE défensive n'ont pas de comportement d'innovation*) sont validées. Des estimations menées séparément sur deux sous populations d'entreprises, les grandes (plus de 250 salariés) et les petites et moyennes, montrent que cette relation forte est surtout le fait du comportement des grandes entreprises.

Si nous considérons alors ces premiers résultats dans une perspective plus large, notamment à l'heure où la RSE est de plus en plus pratiquée par les grandes et petites et moyennes entreprises en France, nous verrons certainement à l'avenir se dessiner une complexification des modèles d'innovation. En effet, si un comportement de RSE défensive ne conduit pas à l'innovation mais qu'un comportement de RSE stratégique est plus bénéfique à

l'innovation, nous pouvons imaginer que les entreprises, portées par les plus grandes (puisqu'elles sont souvent donneuses d'ordres des petites et moyennes entreprises), auront tout intérêt à développer un type de RSE stratégique davantage lié à la réduction des coûts, le développement de nouveaux produits et à la gestion des risques. Une première entrée en matière ne serait-il pas de s'engager en première intention dans une stratégie de RSE éthique ? En effet, développer une activité RSE hors champs du cœur de métier permettrait aux entreprises d'acquiescer une certaine forme de légitimité externe auprès de parties prenantes de type bailleurs, financeurs, assureurs et clients. Légitimité sur laquelle s'appuyer ensuite pour développer avec ses parties prenantes stratégiques des actions innovantes et liées à leur cœur de métier. Avec le risque de rencontrer des entreprises qui combinent valeurs pro environnementales, intérêts économiques, attentes des financeurs ou mandataires, et intentions résultant de facteurs normatifs institutionnels au-delà des motivations au comportement éthique telles que définies par Porter et Kramer (2011). Il aurait lieu de considérer les facteurs individuels des motivations du dirigeant, les facteurs contextuels et organisationnels (reconnus comme incontournables aujourd'hui) qui justifient d'une approche qui devrait se vouloir de plus en plus systémique et qualitative dans l'analyse de ce phénomène. Cela ne sera pas sans impacts sur les ressources humaines qui devront faire preuve de créativité mais aussi de bienveillance à l'égard de parties prenantes de plus en plus nombreuses à prendre en compte. Il s'agit également de considérer la chaîne de valeur dans sa globalité (intégrant plusieurs parties prenantes) et non plus seulement les activités de l'entreprise.

Cette étude revêt ainsi des implications s'agissant de la formulation des politiques d'innovation. Si une RSE stratégique agit comme un puissant levier d'un ensemble de comportement d'innovations (technologique et non technologique, complexe étendue), elle devrait être reconnue et favorisée au sein des politiques en faveur de l'innovation. Dans cette perspective il conviendrait de sensibiliser les *policy makers* comme les consultants en innovation quant au rôle crucial du comportement de RSE stratégique. Notre recherche peut ainsi déboucher sur de nouveaux types de recommandations aux entreprises, par exemple, de passer d'une gestion des parties prenantes défensive à une gestion stratégique dans le but de favoriser l'incitation à l'innovation.

RÉFÉRENCES

ANDERSON, P., TUSHMAN, M. L. (1991), Managing Through Cycles of Technological Change, *Research Technology Management*, 34(3), 26-31.

-
- ANTONELLI, C. (2011), The Economic Complexity of Technological Change: Knowledge Interactions and Path Dependence, in Antonelli, C. (ed.), *Handbook on the Economic Complexity of Technological Change*, Cheltenham, Edward Elgar, 1-62.
- BARNEY, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- BOCQUET, R., LE BAS, C., MOTHE, C., POUSSING, N. (2013), Are Firms with Different CSR Profiles Equally Innovative? Empirical Analysis with Survey Data, *European Management Journal*, 31(6), 642-654.
- BOCQUET, R., LE BAS, C., MOTHE, C., POUSSING, N. (2017), CSR, Innovation, and Firm Performance in Sluggish Growth Contexts: A Firm-Level Empirical Analysis, *Journal of Business Ethics*, 146(1), 241-254.
- BODET, C., LAMARCHE, T. (2007), La responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste, *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, 1.
- BRIONES PEÑALVER, A. J., BERNAL CONESA, J. A., NIEVES NIETO C. (2018), Analysis of Corporate Social Responsibility in Spanish Agribusiness and Its Influence on Innovation and Performance, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(2), 182-193.
- BURKE, L., LOGSDON, M. (1996), How Corporate Social Responsibility Pays off, *Long Range Planning*, 29(4), 495-502.
- CABAGNOLS, A., LE BAS, C. (2001), The Determinants of the Type of Innovative Behaviour at the Firm Level, in Kleinknecht, A., Mohnen, P. (eds), *Innovation and Firm Performance: Econometric Explorations of Survey Data*, Hampshire, New York, Palgrave Macmillan, 112-149.
- CARROLL, A. B. (1979), A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- CHANTEAU, J.-P., BOREL, T., TEMPLE, L. (2019), La conception managériale de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE), une innovation sociale ? Enjeux d'une méthode d'évaluation systémique, *Innovations*, 59, 43-74.
- CLARKSON, M. B. E. (1995), A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- COHEN, W. (1995), Empirical Studies of Innovative Activity, in Stoneman, P. (ed.), *Handbook of the Economic of Innovation and Technological Change*, Oxford, England, Blackwell, 182-264.
- COHEN, W. M., LEVINTHAL, D. A. (1990), Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- COLOMBELLI, A., HANED, N., LE BAS, C. (2013), On Firm Growth and Innovation: Some New Empirical Perspectives Using French CIS (1992-2004), *Structural Change and Economic Dynamics*, 26, 14-26.
- COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES (2001), http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com%282001%29366_en.pdf
- DAMANPOUR, F. (1987), The Adoption of Technological, Administrative and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors, *Journal of Management*, 13(4), 675-688.

-
- DAVID, P. (2009), La responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans la maîtrise des risques : une nouvelle utopie ? Le management chez Bata, *Annales des Mines-Responsabilité et environnement*, 55, 42-47.
- DAVIS, K., BLOMSTROM, R. L. (1975), *Business and Society: Environment and Responsibility*, 3rd edition, New York, McGraw-Hill.
- DOSI, G., PAVITT, K., SOETE, L. (1990), *The Economics of Technical Change and International Trade*, Brighton, Wheatsheaf and New York, New York University Press.
- FAGERBERG, J. (2005), Innovation: A Guide to the Literature, in Fagerberg, J., Mowery, D. C., Nelson, R. R. (eds), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford, England, Oxford University Press, 1-26.
- FLAIG, G., STADLER, M. (1994), Success Breeds Success: The Dynamics of the Innovation Process, *Empirical Economics*, 19(1), 55-68.
- GRILICHES, Z. (1990), R&D and Productivity: Econometric Results and Measurement Issues, in Stoneman, P. (ed.), *Handbook of the Economics of Innovation and Technical Change*, Oxford, Blackwell, 55-71.
- HECKMAN, J. (1979), Sample Selection Bias as a Specification error, *Econometrica*, 47(1), 153-161.
- HUSTED, B. W., JESUS SALAZAR, J. (2006), Taking Friedman Seriously: Maximising Profits and Social Performance, *Journal of Management Studies*, 43(1), 75-90.
- KARLSSON, C., TAVASSOLI, S. (2016), Innovation Strategies of Firms: What Strategies and Why?, *The Journal of Technology Transfer*, 41(6), 1483-1506.
- LANE, D. A. (2011), Complexity and Innovation Dynamics, in Antonelli, C. (ed.) *Handbook on the Economic Complexity of Technological Change*, Cheltenham, Edward Elgar, 63-80.
- LE BAS, C. (2018), La recombinaison de connaissances comme processus past et path dependent : clarification et implications pour le management, *Innovations*, 55, 41-59.
- LE BAS, C., MERCURI CHAPUIS, S. (2018), Une vision « managériale » des rapports de l'entreprise et de la société : la responsabilité sociale stratégique de Porter et Kramer, *Entreprise & société*, 1(3), 97-118.
- LE BAS, C., POUSSING, N. (2014), Are Complex Innovators More Persistent than Single Innovators? An Empirical Analysis of Innovation Persistence Drivers, *International Journal of Innovation Management*, 18(1), 1-21.
- LIN, C. Y., CHEN, M. Y. (2007), Does Innovation Lead to Performance? An Empirical Study of SMEs in Taiwan, *Management Research News*, 30(2), 115-132.
- MARIN, L., MARTÍN, P. J., RUBIO, A. (2017), Doing Good and Different! The Mediation Effect of Innovation and Investment on the Influence of CSR on Competitiveness, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(2), 159-171.
- MARTINET, A. C., PAYAUD, M. (2014), RSE : le foisonnement des pratiques commande un retour sur les fondamentaux, in Bayle, E., Gond, J.-P., Travaillé, D. (eds), *La responsabilité sociétale des organisations. Des discours aux pratiques*, Paris, Vuibert, 35-54.
- MILGROM, P., ROBERTS, J. (1995), Complementarities and Fit Strategy, Structure, and Organizational Change in Manufacturing, *Journal of Accounting and Economics*, 19(2-3), 179-208.

-
- MILLER, W. L. (2001), Innovation for Business Growth, *Research Technology Management*, 44(5), 26-41.
- MISHRA, D. R. (2017), Post-Innovation CSR Performance and Firm Value, *Journal of Business Ethics*, 140(2), 285-306.
- MOHNEN, P., MAIRESSE, J. (2010), *Using Innovations Surveys for Econometric Analysis*, Working Paper 15857, National Bureau of Economic Research, Cambridge.
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. (1997), *La connaissance créatrice*, Bruxelles, De Boeck Université.
- PAVITT, K. (2003), *The Process of Innovation*, SPRU WP Paper n° 89.
- PENROSE, E. G. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New York, Wiley.
- PIANTA, M. (2005), Innovation and Employment, in Fagerberg, J., Mowery, D. C., Nelson, R. R., (eds), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford, England, Oxford University Press, 568-598.
- PORTER, M. E., KRAMER, M. R. (2006), The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- PORTER, M. E., KRAMER, M. R. (2011), Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
- SWANN, G. M. P. (2009), *The Economics of Innovation: An Introduction*, Cheltenham, Edward Elgar, UK.
- TAVASSOLI, S., KARLSSON, C. (2015), Persistence of Various Types of Innovation Analyzed and Explained, *Research Policy*, 44(10), 1887-1901.
- TEECE, D. J. (2007), Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- TEMRI, L., GIORDANO, G., KESSARI, M. E. (2015), Innovation et responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon : le rôle de la performance économique, *Innovations*, 46, 115-139.
- TIDD, J. (2006), *From Knowledge Management to Strategic Competence: Measuring Technological, Market and Organisational Innovation*, 2nd Edition, London, World Scientific Publishing.
- WAGNER, M. (2010), Corporate Social Performance and Innovation with High Social Benefits: A Quantitative Analysis, *Journal of Business Ethics*, 94(4), 581-594.
- WERNERFELT, B. (1984), A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- ZADEK, S. (2004), The Path to Corporate Responsibility, *Harvard Business Review*, 82(12), 125-132.

À PROPOS...

[Dilek Çetin](#)

De Boeck Supérieur | « [Innovations](#) »

2020/2 N° 62 | pages 249 à 252

ISSN 1267-4982

ISBN 9782807394193

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-innovations-2020-2-page-249.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

À PROPOS...

Dirk Meissner, Erkan Erdil, Joanna Chataway (eds) (2018), *Innovation and the Entrepreneurial University*, Cham, Springer, 327 p.¹

Le livre comble une lacune dans la littérature sur les applications politiques de l'Université Entrepreneuriale. Paradigme du triangle de la connaissance et de la triple hélice, la relation université-industrie-gouvernement est l'élément clé des politiques d'innovation régionales, nationales et transnationales. Ce livre est une source d'inspiration pour les décideurs politiques, qui peuvent ainsi établir leur plan de route en s'appuyant sur des études de cas réussies. Le livre ne remet pas seulement en question le rôle de l'« université entrepreneuriale » mais examine également la relation « université-industrie ». Vingt-huit universitaires, dont trois éditeurs de différents pays, montrent leur expertise et leur capacité intellectuelle à améliorer le cadre conceptuel en quinze chapitres. Le livre est composé de cinq parties, trois sections principales et quinze chapitres.

Le livre débute par une partie introductive « Innovation et Université entrepreneuriale » composée d'un chapitre intitulé « Ecosystèmes d'innovation et universités » qui est rédigée par les éditeurs du livre. Les auteurs mettent l'accent sur l'évolution et la conceptualisation de l'« université entrepreneuriale » avec le paradigme de la triple hélice et du triangle de la connaissance. Les auteurs soulignent l'importance des approches de la gouvernance universitaire, qui est la principale composante du paradigme de l'innovation et de l'université entrepreneuriale, pour le « sain équilibre » (non identifié) des missions de l'université.

« L'évolution du rôle des universités en tant qu'acteurs économiques » est la deuxième partie et la première section principale de l'ouvrage, qui comporte cinq chapitres. Yannis Caloghirou, Aimilia Protogerou et Nicholas S. Vonortas ont écrit le premier chapitre, à savoir « Les effets de l'exposition à la recherche universitaire sur le comportement et les performances des jeunes entreprises ». L'objectif principal des auteurs est d'étudier les activités entrepreneuriales des titulaires d'un doctorat. Leur principale question est

1. Traduit de l'anglais par les éditrices du numéro spécial.

de savoir si les modèles comportementaux d'entrepreneuriat universitaire et à forte intensité de connaissances sont ou non une caractéristique distinctive des modèles ordinaires en Europe. Le deuxième chapitre de la première section, « Les universités entrepreneuriales : vers un paradigme révisé », est écrit par Dirk Meissner. Il vise à expliquer l'université entrepreneuriale dans le cadre du concept de la triple hélice. La littérature sur l'université entrepreneuriale se concentre principalement sur le rôle traditionnel de l'université comme la promotion de la recherche et le transfert de technologies. L'auteur souligne que les universités jouent un rôle plus important dans l'économie et son développement avec leurs parties prenantes. Le troisième chapitre est consacré à l'« Impact des pré-incubateurs sur les activités entrepreneuriales en Turquie : problèmes, succès et recommandations politiques », écrit par Emek Barı Kepenek et Zeliha Eser. Ce chapitre, qui s'inscrit également dans la lignée du chapitre précédent, aborde le rôle des universités en analysant le concept de centres de pré-incubation en tant qu'éléments clés de l'écosystème entrepreneurial. Ils affirment que les universités devraient jouer un rôle plus actif dans la production et la diffusion de connaissances. Leur étude est basée sur les données d'entretiens de 23 des 40 responsables de la pré-incubation. Le quatrième chapitre de la deuxième partie traite également du rôle des universités mais se distingue du chapitre précédent par le fait qu'il se concentre sur la collaboration avec l'industrie par une étude du cas de la Turquie. Hadi Tolga Göksidan, Erkan Erdil et Barı Çakmur rédigent ce chapitre, « Le rattrapage et le rôle de la collaboration université-industrie dans les économies émergentes : cas de la Turquie ». Les auteurs décrivent l'importance de la collaboration entre les universités et l'industrie à partir de la littérature existante, dans le cadre d'un processus global. Le dernier chapitre de cette partie, « Les établissements d'enseignement supérieur dans le triangle de la connaissance », est écrit par Mario Cervantes. L'objectif principal de ce chapitre est de proposer des politiques visant à encourager la performance des établissements d'enseignement supérieur dans le concept de triangle de la connaissance. Il conclut que bien qu'un modèle unique soit impossible pour les universités, la condition nécessaire pour augmenter leurs performances est la réalisation de complémentarités.

La troisième partie (deuxième section principale) est intitulée « Stratégies locales et régionales » et comporte cinq chapitres. Le premier chapitre, « Les entreprises à forte croissance : un choix politique en Turquie », est écrit par Murat Demirez. L'objectif principal de ce chapitre est de comparer les entreprises à forte croissance (HGF) en Turquie à celles d'autres pays en utilisant des définitions diverses. L'auteur conclut que la cohorte des HGF diffère pour chaque définition. La caractéristique des entreprises, jeunes et petites, en Turquie est similaire à celle des autres pays. Mais contrairement aux autres

études, les entreprises à forte croissance maintiennent leurs performances tout au long des périodes consécutives. « Processus d'établissement de relations avec les parties prenantes des entreprises en démarrage fondées sur la R&D : le cas des techno-entrepreneurs en Turquie », écrit par Elif Kalaycı, est le deuxième chapitre de cette partie. Des entretiens approfondis avec trois entreprises fondées grâce à la « subvention techno-entrepreneuriale » de l'État sont menés pour l'analyse. Elle souligne dans ses conclusions le rôle de soutien de la famille et le rôle vital du personnel de suivi du fonds pour la durabilité de la start-up. Tunç Medeni et Halil Ye ilçimen ont écrit le chapitre suivant, « Collaboration industrie-université pour le développement des TIC et des services d'administration en ligne : apprendre de la pratique du cas innovant de l'université Türksat ». Les auteurs se concentrent sur l'étude de cas de la pratique de la Turkstat-Université qui est une pratique réussie en Turquie en matière de TIC et d'administration électronique. Ils proposent un cadre conceptuel pour un modèle de collaboration industrie-université à partir d'une pratique. Le quatrième chapitre de la troisième partie, « D'un système d'innovation régional naissant à un système d'innovation régional mature : ce qui conduit à la transition », est écrit par Marina Ranga et Serdal Temel. Ce chapitre, également une étude de cas comme le chapitre précédent, examine le système régional d'innovation (SRI) d'Izmir dans le cadre du concept bien défini de la triple hélice qui consiste en la connaissance, l'innovation et l'espace de consensus. Les liens systémiques entre les trois espaces sont les éléments clés d'un SRI mature. Le dernier chapitre de cette partie, « La coopération scientifique dans une région frontalière germano-polonaise à la lumière de l'élargissement de l'UE », est rédigé par Jutta Günther, Gresa Latifi, Judyta Lubacha-Sember et Daniel Töbelmann. Ce chapitre comprend également une étude de cas : celle de l'Université Europa Viadrina ; une université récemment fondée à la frontière entre l'Allemagne et la Pologne. L'objectif principal des auteurs est de montrer l'effet de l'élargissement sur les régions frontalières en utilisant l'activité de co-publication.

« L'évolution des collaborations université-industrie en réponse aux nouveaux modes de production de la connaissance » est la quatrième partie qui comprend trois chapitres. Le premier chapitre, intitulé « Comment la science ouverte influera-t-elle les collaborations université-industrie », est rédigé par Joanna Chataway, Sarah Parks et Elta Smith. Les auteurs s'interrogent sur l'influence de la science ouverte sur la collaboration université-industrie pour les implications en matière de politique prudentielle. Ils discutent de l'efficacité de l'ouverture et de l'équilibre entre la science ouverte et la propriété. Ils ont lancé un débat sans réponse certaine et claire. « Création de valeur à partir des liens entre l'industrie et la science à la lumière de l'innovation ouverte ciblée », écrit par Dirk Meissner et Elias Carayannis, constitue le

deuxième chapitre de cette partie. Les auteurs affirment qu'une approche durable et à long terme est nécessaire pour un transfert de technologie efficace de la science et de la recherche dans une perspective holistique. Inga Ivanova, Mark Johnson et Nikita Krupenskiy ont écrit le dernier chapitre, « Le rôle latent des universités dans la stimulation des innovations : une approche informationnelle ». Les auteurs étendent le concept de la triple hélice à d'autres entités de la société liées à l'université.

La dernière partie est la conclusion du livre et constitue un guide pour la recherche future, « Cibler l'innovation : Potentiels et limites des universités entrepreneuriales ». Le titre du chapitre est le même que celui de la partie. Le chapitre est un travail conjoint de deux éditeurs du livre, Dirk Meissner et Erkan Erdil. Les auteurs se concentrent sur l'évolution du rôle des universités et sur la manière dont elles devraient équilibrer leurs activités et leurs nouvelles missions. Ils affirment que les universités entrepreneuriales modifient leur approche du portefeuille d'activités.

Dilek ÇETİN
Suleyman Demirel University
Faculty of Economics and
Administrative Sciences, Department of Economics, Turquie

À PROPOS...

[Thierry Burger-Helmchen](#)

De Boeck Supérieur | « Innovations »

2020/2 N° 62 | pages 253 à 256

ISSN 1267-4982

ISBN 9782807394193

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-innovations-2020-2-page-253.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

À PROPOS...

Benoit Sarazin (2019), *Innovation de rupture : guide pour disrupter votre marché*, Paris, éditions EMS, 157 p.

Les disruptions (ou ruptures) bouleversent les marchés. L'impact est souvent dévastateur pour les entreprises concurrentes et ce phénomène touche potentiellement tous les secteurs d'activité. La liste des entreprises qui ont périclité s'allonge chaque année en plus des exemples bien connus que sont Nokia et Kodak. De nombreuses PME bien moins connues subissent le même sort, leur disparition passe inaperçue aux yeux des médias mais elles pénalisent de nombreux managers et salariés.

À l'opposé de ces entreprises qui disparaissent s'élèvent les gagnants qui ont su développer et miser sur des innovations et « *disrupter* » leur marché. Il s'agit d'entreprises qui ont adopté un modèle d'affaires très spécifique devenu le modèle d'affaires de référence de leur industrie. Leurs noms font régulièrement la une des journaux, les GAFA, *Netflix* et autres *Airbnb*.

Toutes les entreprises sont-elles en mesure d'innover d'une manière aussi radicale et de conquérir des parts de marché conséquentes ? C'est précisément le propos de cet ouvrage. D'une tonalité positive et d'un volontarisme assumé, l'auteur veut ouvrir les yeux des managers et les guider vers la mise en place réussie de processus menant à la rupture avec les pratiques créatives et innovantes existantes.

L'ouvrage se décompose en trois grandes parties. Dans la première, l'auteur définit ce qu'est l'innovation de rupture et aborde les principaux leviers sur lesquels les managers peuvent agir. Cette partie définitionnelle se base notamment sur les travaux iconiques de Christensen et des nombreuses révisions (Ben Mahmoud-Jouini, Silberzahn, 2016 ; Christensen, 1997, 2003). Ce chapitre s'appuie sur des exemples classiques du domaine afin de montrer l'impact des innovations de rupture sur la structure d'un marché, l'élimination des concurrents souvent démunis, ainsi que les différentes variantes d'innovations de rupture.

La deuxième partie marque le début de la phase plus opérationnelle de l'ouvrage. Ce chapitre s'organise en étapes : i) Identifier les pistes, ii) Mettre au point l'innovation, iii) Déployer l'innovation. Chacune de ces étapes est

alors sous divisée et illustrée par des exemples tirés d'entreprises mondialement connues. Ainsi, l'identification des pistes nécessitera selon l'auteur de challenger les propositions de valeurs existantes, de modifier le modèle d'affaires, de capitaliser sur les technologies maîtrisées et enfin de réaliser un exercice de prospective.

La deuxième étape porte sur la mise au point de l'innovation, celle-ci requiert tout d'abord la constitution d'une équipe, de fabriquer du sens, de définir de nouveaux critères de performance et de tester les propositions. Enfin, la diffusion de l'innovation demandera au manager de renoncer aux freins à l'adoption et de jongler avec les parties prenantes qui exigeront une responsabilité sociétale de l'entreprise.

Cette deuxième partie, la plus volumineuse de l'ouvrage, amène l'auteur à introduire et s'appuyer sur des outils de management puisés çà et là. Ainsi, les parties liées aux modifications du modèle d'affaires utiliseront les propositions de valeurs et le canevas de modèle d'affaires (Osterwalder, Pigneur, 2010), la création de nouveauté s'appuiera sur le modèle C-K (Le Masson et McMahon, 2016) enfin la partie diffusion reviendra sur les travaux de Everett Rogers (Mercuri-Chapuis, de Bovis-Vlahovic, 2016). Il s'agit de références académiques éprouvées que l'auteur présente de manière simplifiée afin que le manager en retienne les points essentiels.

Enfin, la troisième partie sans aucun doute la plus originale, discute largement la notion de contexte favorable à l'innovation (et donc au projet de disruption). L'auteur présente ici l'importance des communautés d'innovation et de la gouvernance à mettre en place, un point souvent négligé et pourtant critique dans la réussite d'un projet de ce type (Burger-Helmchen, Llerena, 2008). Cette partie repose largement sur une première expérience de recherche et de publication réussie autour de l'innovation produite par l'auteur en association avec Patrick Cohendet et Laurent Simon paru chez le même éditeur (Sarazin et al., 2017). En particulier le lecteur trouvera intéressant l'outil de gestion des communautés : le canevas des communautés créatives. Cet outil décliné des travaux de Parmentier (2015) permet de favoriser la créativité de la communauté et de tirer avantage de cette créativité.

De toutes ces étapes, la culture managériale du dirigeant en recherche d'innovations sera améliorée. L'ouvrage est donc un bon point de départ pour qui veut concrétiser une forme de management de l'innovation. Il peut également s'agir d'une lecture pour des étudiants en L3 qui hésitent entre des parcours opérationnels ou un cursus universitaire plus classique pour comprendre les défis auxquels les chercheurs essaient de répondre ou la raison d'être de revues comme *Innovations*. Notons que la présentation de certains

outils est parfois expéditive mais le lecteur intéressé pourra alors se plonger dans les travaux originaux dont les références sont toujours indiquées.

Le propos de l'ouvrage en fait un concurrent direct du manuel de Silberzahn (2015) et dans une moindre mesure du classique Océan bleu. Il peut aussi être vu comme un complément à des ouvrages plus généraux afin de progresser en management (Burger-Helmchen, Raedersdorf, 2018), ce volume vise spécifiquement le manager qui veut mettre en place les conditions pour obtenir des innovations de rupture.

Le lecteur pourra regretter que l'ouvrage n'aborde pas la partie du financement de l'innovation. L'innovation de rupture est-elle plus coûteuse à produire qu'une innovation classique ? (Laperche, Burger-Helmchen, 2019 ; Stefani *et al.*, 2019). Le ton de l'ouvrage est conçu pour séduire les managers français, même s'il s'appuie largement sur des exemples internationaux. Toutefois, l'idée est véhiculée qu'une innovation de rupture est développée en France pour le reste du monde. Or, c'est de plus en plus souvent l'inverse qui se produit (Hussler, Burger-Helmchen, 2016). Enfin, l'ouvrage, sans le dire, pose surtout la question du management dans les entreprises, sans jamais vraiment aborder les secteurs de l'économie sociale, qui sont pourtant des champions de l'innovation de rupture (Bollinger Raedersdorf, 2019). Gageons que ces points fassent l'objet d'un prochain ouvrage.

RÉFÉRENCES

- BEN MAHMOUD-JOUINI, S., SILBERZAHN, P. (2016), Clayton M. Christensen – Les innovations de rupture : défis et principes de management, in Burger-Helmchen, T., Hussler, C., Cohendet, P. (dir.), *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité*, Paris, Editions EMS, 283-296.
- BOLLINGER RAEDERSDORF, S. (2019), Creativity and Forms of Managerial Control in Innovation Processes: Tools, Viewpoints and Practices, *European Journal of Innovation Management*.
- BURGER-HELMCHEN, T., LLERENA, P. (2008), A Case Study of a Creative Start-Up: Governance, Communities and Knowledge Management, *Journal of Innovation Economics*, 2(1), 127-148.
- BURGER-HELMCHEN, T., RAEDERSDORF, S. (2018), *Pro En Management*, Paris, Vuibert.
- CHRISTENSEN, C. M. (1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Reprint., Boston, Massachusetts, Harvard Business Review Press.
- CHRISTENSEN, C. M. (2003), *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Boston, Massachusetts, Harvard Business Review Press.
- HUSSLER, C., BURGER-HELMCHEN, T. (2016), Inversée vous avez dit inversée ?, *Revue Française de Gestion*, 255(42), 105-119.

- LAPERCHE, B., BURGER-HELMCHEN, T. (2019), Innovation: The Janus Face of Finance, *Journal of Innovation Economics & Management*, 29(2), 1-5.
- LE MASSON, P., McMAHON, C. (2016), Armand Hatchuel et Benoit Weil : La théorie C-K, un fondement formel aux théories de l'innovation, in Burger-Helmchen, T., Hussler, C., Cohendet, P. (Eds.), *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité*, Paris, Editions EMS, 587-613.
- MERCURI-CHAPUIS, S., de BOVIS-VLAHOVIC, C. (2016), Everett Mitchell Rogers, Cultiver la diffusion des innovations, in Burger-Helmchen, T., Hussler, C., Cohendet, P. (Eds.), *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité*, Paris, Editions EMS, 133-156.
- OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, 1st edition., Hoboken, NJ, John Wiley and Sons.
- PARMENTIER, G. (2015), How to Innovate with a Brand Community, *Leveraging Users as Innovators: Managing the Creative Potential of Individual Consumers*, 37, 78-89.
- SARAZIN, B., COHENDET, P., SIMON, L. (2017), *Les communautés d'innovation : De la liberté créatrice à l'innovation organisée*, Caen, Editions EMS.
- SILBERZAHN, P. (2015), *Relevez le défi de l'innovation de rupture*, Paris, Pearson.
- STEFANI, U., SCHIAVONE, F., LAPERCHE, B., BURGER-HELMCHEN, T. (2019), New tools and practices for financing novelty: A research agenda, *European Journal of Innovation Management*, <https://doi-org.eres.qnl.qa/10.1108/EJIM-08-2019-0228>

Thierry BURGER-HELMCHEN
BETA, Université de Strasbourg
University of Strasbourg, France

À PROPOS...

[Éric Seulliet](#)

De Boeck Supérieur | « Innovations »

2020/2 N° 62 | pages 257 à 258

ISSN 1267-4982

ISBN 9782807394193

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-innovations-2020-2-page-257.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

À PROPOS...

**Romarc Servajeau-Hilst (2019),
*Dynamiques de la co-innovation.
Management des interactions
client/fournisseur, Série Smart
Innovation, Londres, ISTE, 239 p.***

Romarc Servajeau-Hilst présente dans cet ouvrage les résultats de ses travaux de recherche sur un sujet peu traité dans la littérature : celui de l'open innovation entre clients et fournisseurs. D'emblée, l'auteur souligne que la gestion des relations client/fournisseur se heurte à de multiples difficultés car « *l'innovation collaborative entre client et fournisseur combine à la fois les problématiques liées aux coopérations interentreprises et à l'innovation* » (p. 6). L'incertitude inhérente à ce type de relations vient aussi complexifier les choses. Face à cette incertitude une stratégie transactionnelle classique des relations basée sur un calcul coût-bénéfice serait inopérante ; en revanche une approche relationnelle de l'open innovation client-fournisseur consistant à multiplier les dispositifs d'échanges d'informations entre les entreprises, à la fois sur des questions techniques, commerciales et d'organisation sera beaucoup plus pertinente. Ces échanges permanents permettent une bonne appréhension des capacités des acteurs notamment en termes de compétence et de crédibilité à faire face aux enjeux de l'innovation. Les interactions nécessitent par ailleurs des modes de gouvernance appropriés. Tels sont les défis que l'open innovation client-fournisseur soulève et auxquels le livre de Romarc Servajeau-Hilst apporte une contribution majeure.

Le premier chapitre s'attache à décrypter de façon détaillée les dynamiques collaboratives qui sont à l'œuvre dans ce type d'interactions. Après avoir décrit les conditions favorables pour instaurer des relations propices à la coopération client-fournisseur, l'auteur insiste sur le besoin d'une grille de lecture des dynamiques d'open innovation dans ce contexte spécifique.

Le deuxième chapitre est consacré à l'organisation de l'open innovation client-fournisseur et à son impact sur sa performance. Pour traiter ces questions l'auteur présente un modèle sous forme d'une grille de lecture de la gouvernance de l'open innovation client-fournisseur. Ce modèle a été testé et

affiné en le soumettant à un échantillon de 160 fournisseurs coopérant avec un client sur un sujet d'innovation.

Le troisième chapitre est consacré à une approche qualitative et longitudinale des dynamiques de l'open innovation. Il traite des interactions client-fournisseur au travers de l'analyse détaillée et circonstanciée du cas Delta, un projet d'innovation technologique lancé par Delcar, la division d'un équipementier automobile, en partenariat avec divers fournisseurs. À cette occasion, l'auteur met l'accent sur le rôle pivot de l'acheteur innovation dans les pratiques d'innovation collaborative. Romaric Servajean-Hilst insiste aussi sur l'aspect dynamique des relations client-fournisseur qui évoluent dans le temps et selon les contextes. Il met aussi en lumière l'importance du rôle de la confiance couplé avec des mécanismes de contrôle en Open Innovation.

En conclusion l'auteur présente un modèle théorique de la dynamique des interactions de l'open innovation client-fournisseur et de ses apports, modèle constitué de trois grandes composantes :

- la gouvernance basée sur les contrats, les mécanismes de gestion et les ressources humaines impliquées dans la coopération ;
- l'atmosphère de la relation, soit la confiance interorganisationnelle, l'interdépendance entre client et fournisseur et leur familiarité ;
- le projet d'innovation conjoint et sa maturité.

L'auteur met aussi en exergue les prérequis pour une meilleure pratique de l'innovation collaborative entre client et fournisseur.

Grâce à son ouvrage, Romaric Servajean-Hilst vient combler – de façon à la fois théorique et pratique – un certain vide car la littérature académique est très lacunaire et partielle sur le sujet de l'open innovation entre clients et fournisseurs. Le grand mérite de ce livre est d'appréhender ce thème de façon globale et exhaustive en s'intéressant plus au couple qu'à une seule des entreprises, tout en l'illustrant avec des exemples de cas concrets. Ce livre a aussi l'intérêt de fournir aux chercheurs et aux praticiens un modèle conceptuel solide car éprouvé concrètement. Reprenons certains mots du chercheur pour résumer l'apport – central selon nous – de ses travaux : « nous sortons de l'approche transactionnelle dominante pour rentrer dans une logique relationnelle » (p. 206) ; « à la dimension cognitive relative à l'innovation, nous ajoutons la dimension cognitive relative à la relation : les apprentissages se font à la fois sur l'innovation et la relation » (p. 206) ; « confiance et contrôle ont une relation symbiotique mutuellement bénéfique pour l'Open Innovation client-fournisseur » (p. 209).

Éric SEULLIET
La Fabrique du Futur, France

SÉLECTION

-

De Boeck Supérieur | « Innovations »

2020/2 N° 62 | pages 259 à 265

ISSN 1267-4982

ISBN 9782807394193

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-innovations-2020-2-page-259.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

SÉLECTION

Sylvain Monnerie (2019), *L'économie digitale révolutionne le monde. Innovation et Total Design, L'esprit économique*, Paris, L'Harmattan, 198 p.

En quelques années, l'économie digitale a transformé (et transforme encore) de façon radicale les façons de travailler, de consommer, de produire, en traversant tous les secteurs de l'économie. Dans ce contexte, S. Monnerie focalise son attention sur les acteurs de ces transformations, à savoir les entreprises, qui en moins de vingt ans sont devenues des multinationales dotées d'une capacité financière impressionnante. Le capitalisme du XXI^e siècle est un capitalisme de plateformes. L'auteur décortique la stratégie et l'organisation de ces entreprises et développe le concept de « Total design » qui consiste à transformer rapidement la relation client : « *l'utilisateur devient bien plus qu'un client, c'est une personne qui est engagée dans une marque, qui lui transmet ses données personnelles, donne son avis et émet ses recommandations sur la qualité de ses interactions avec elle* » (pp. 13-14). L'auteur définit le « Total design » comme une « *démarche destinée à générer de l'innovation et à lui donner corps* » (p. 14). Les acteurs de cette profonde transformation sont, bien sûr, les GAFAs, mais également les NATU (Netflix, Airbnb, Tesla, Uber) ou les BATX (Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi) du côté chinois. Les entreprises de ce début de siècle sont des plateformes de mise en relation des fournisseurs avec les clients, les salariés, etc. Elles sont très flexibles et mobilisent des milliards de dollars : en 2017, la valorisation boursière des GAFAs a atteint le montant record de 3163 milliards d'euros, soit plus que la valeur de l'ensemble du CAC 40, soit 1500 milliards d'euros et s'approchant de plus en plus du PIB de la France (2224 milliards) (p. 31). L'auteur affirme que cette « *plateformisation des activités* » présente de nombreux avantages et une forte attractivité, mais que les entreprises de l'ancienne économie (dans les secteurs bancaires, de la mobilité, du commerce, de la santé, de l'éducation, etc.) ont des difficultés pour s'adapter. Il faudra pourtant qu'elles s'adaptent en développant de nouvelles compétences, au risque de disparaître. S. Monnerie a confiance dans l'avenir et pense que les jeunes générations qui ont toujours connu ces applications, seront également celles qui pourront en imaginer de nouvelles.

**Sarah Abdelnour, Dominique Méda
(2019), *Les nouveaux travailleurs des
applis, La vie des idées*, Paris, Presses
Universitaires de France, 112 p.**

L'ouvrage est composé de cinq contributions, plus une introduction écrite par S. Abdelnour et une postface écrite par D. Méda. Ce sont au total une dizaine de chercheurs en science politique, en sociologie et en droit qui ont collaboré dans le cadre d'un programme de recherche visant à étudier les relations de travail mises en place par les plateformes numériques. Depuis une dizaine d'années, les débats sont nombreux sur le sens des transformations en cours. Est-ce l'apparition d'une nouvelle économie basée sur le partage ? Est-ce, au contraire, un nouveau rapport d'exploitation : le retour du travail « à la tâche » tel qu'il existait avant la première révolution industrielle, le numérique ne fait que renforcer un rapport de domination entre deux parties inégales, conduisant à créer un « capitalisme de plateforme » ? Les plateformes cumulent à la fois les aspects négatifs du salariat (rapport de subordination) et du travail indépendant (prise de risque). L'ensemble des contributions présentées met en évidence une image bien négative de ces nouvelles formes de travail. Dans la plupart des cas, l'économie dite collaborative s'inscrit dans un rapport d'exploitation. La présence d'entreprises lucratives dans ce type d'activités le met clairement en évidence. Le temps de travail n'a plus de sens puisque par exemple un chauffeur Uber peut travailler le temps qu'il souhaite. Les « tâcherons du clic », les « tâcherons 2.0 » ou les « crowdworkers » travaillent dans des conditions très difficiles au rythme des logiciels pour des rémunérations très faibles, le plus souvent sans couverture sociale. C'est Amazon qui a créé ce système en 2005. Depuis cette date, nombre de plateformes de ce type ont été créées, comme Foule Factory en 2014 en France. Grâce aux moyens numériques, des individus en tout point du globe entrent en concurrence, participant ainsi à la baisse de leur rémunération, liés par un même rapport d'exploitation. L'entreprise, en tant que réalité matérielle (mais non en tant qu'entité juridique), a disparu, entraînant avec elle la disparition du salariat.

Fabien Benoit (2019), *The Valley. Une histoire politique de la Silicon Valley*, Paris, Les arènes, 275 p.

Au-delà du mythe des start-ups et des innovateurs de génie, faisant fortune en un temps record, cet ouvrage revient sur le mythe de la Silicon Valley (dont le nom a été inventé par un journaliste américain en 1971), mettant en évidence, comme son titre l'indique, le volet politique. Derrière la réussite économique et l'entrepreneur « qui s'est fait tout seul », l'État et l'armée américaine lui doivent beaucoup. Mais depuis sa création, et au-delà des exploits économiques à l'actif de la Silicon Valley (le PIB de la Silicon Valley dépasse celui du Chili ; Google est l'entreprise la plus riche de l'histoire ; la fondation Bill & Melinda Gates pèse plus lourd que l'Organisation mondiale de la santé, etc.), l'objectif affiché des acteurs de la Silicon Valley est de dominer le... monde, de le changer selon leurs propres conceptions individualistes, en bref de changer l'homme. En l'état actuel des choses, les entrepreneurs, scientifiques et ingénieurs de la Silicon Valley ont bien gagné leur pari à regarder comment l'ordinateur et l'Internet ont radicalement changé les façons de travailler, de consommer, en bref de vivre. Mais, pour comprendre la Silicon Valley, il faut comprendre l'Université de Stanford (créée en 1891 par un entrepreneur Leland Stanford désireux de fonder la « Harvard de l'ouest »), qui est actuellement la deuxième université la plus riche des États-Unis, derrière Harvard. Aujourd'hui, une « licorne » sur trois a été créée par un ancien de Stanford, à tel point qu'on la nomme « Get rich U » (l'université pour devenir riche). Or, cette fonction d'une université créatrice d'entreprises est inscrite dès la naissance de l'université. Dès la fin du XIX^e siècle, l'objectif de Stanford était de tirer profit du progrès technique en créant des entreprises. Le modèle de l'université entrepreneuriale prenait déjà forme. Mais, le père de la Silicon Valley est Frederick Terman, qui considérait que Stanford doit être un incubateur d'entreprises pour endiguer la fuite des cerveaux vers l'est des États-Unis. L'histoire commence véritablement en 1939 avec la création de HP ! Depuis, il y en a eu beaucoup d'autres. Mais, c'est l'armée américaine (commandes de circuits intégrés pour équiper les missiles) et l'État (le programme spatial américain, Apollo) qui ont été le premier débouché des entreprises de la Silicon Valley. À présent, le nouveau défi est celui de l'intelligence artificielle. Les machines auront remplacé les humains. Quelques rares privilégiés profiteront de ce progrès, alors que le reste aura une vie « très low cost », en bref pour ces derniers de cordée, un retour aux conditions de travail du XIX^e siècle, *via* le capitalisme de plateforme, est en ligne de mire !

**Laurent Karsenty (dir.) (2019),
Libérer l'entreprise, ça marche ?,
Toulouse, Octarès, 291 p.**

Dans un environnement instable et incertain, exigeant une forte capacité à donner du sens, mobiliser, réagir et s'adapter, les modes d'organisation et de management traditionnels en entreprise ont atteint leurs limites. Plutôt que la défiance, l'autorité et le contrôle comme principes clés, l'entreprise a plus que jamais besoin de faire confiance à « ceux qui font », les responsabiliser, libérer leurs initiatives et s'appuyer autant que possible sur l'intelligence collective. Plusieurs entreprises se sont déjà engagées dans cette voie. Mais quel crédit leur accorder, surtout quand on sait qu'ils émanent généralement soit de dirigeants qui sont à l'initiative de la transformation de leur entreprise, soit de salariés qui sont le plus souvent choisis pour témoigner ? Sans parler du fait que les entreprises qui ont connu des difficultés ou échoué à mener à bien leur transformation rechignent, bien souvent, à témoigner. Pour réussir à croire ces témoignages, il faudrait pouvoir observer les nouvelles formes d'organisation en action, les questionner et évaluer, d'un point de vue aussi indépendant et objectif que possible, leurs effets réels. Or, force est de constater que peu de travaux ayant adopté cette perspective ont été publiés à ce jour. D'où la question qui reste en suspens et que pose cet ouvrage : libérer l'entreprise, ça marche ? Pour y répondre, huit études de cas ont été réunies dans cet ouvrage. Les entreprises étudiées sont diverses de par leur taille et leurs secteurs d'activité. Ces études sont portées par des disciplines variées : gestion, psychologie, ergonomie, philosophie. Chacune d'elles concerne une entreprise particulière (parfois deux), dont elle a cherché à comprendre l'origine et les modalités de la transformation ainsi que les effets qu'elle avait eus à travers plusieurs questions : comment la « libération » d'une entreprise impacte le management, son rôle et ses pratiques ? Comment est affectée la vie des collectifs de travail avec des acteurs rendus responsables et autonomes ? Est-ce que les principes de responsabilité et d'autonomie conduisent ces acteurs à réaliser leur travail différemment ? Si oui, est-ce que leurs performances en sont améliorées ? Et quels effets un tel changement a-t-il sur leur santé ?

David Laillier (2019), *Manager l'intelligence et le talent : Manager les autres, Se manager, Manager ensemble*, Caen, EMS, 204 p.

La qualité du management des talents et des intelligences fait de plus en plus les unes des journaux et revues. Ni les managers ni les managés n'en semblent satisfaits aujourd'hui. Les entreprises consacrent des ressources énormes à « processer », automatiser, informatiser leurs opérations, mais semblent démunies face aux exigences des « travailleurs du savoir » (Drucker) et de la « classe créative » (Florida). Comment gérer ceux et celles qui créent la valeur ajoutée par leur pertinence plus que leurs heures, en gérant l'imprévisible, là où les procédures n'existent pas encore ? Cet ouvrage offre une analyse et des outils précis pour challenger, encadrer, faire progresser et prendre soin de vos employés talentueux. De ceux qui sont payés pour être créatifs et intelligents, pour prendre et assumer des initiatives. L'intelligence et la créativité sont ici une attitude et une responsabilité, pas une question de QI ou de talents innés. Tout le monde est potentiellement concerné y compris les... managers : comment faire face aux pressions continues d'un monde imprévisible ? Comment être un modèle pour ceux et celles qu'on encadre ? Comment garder sa lucidité et conserver sa performance et son bien-être ? Manager n'est pas non plus et ne doit pas être un exercice solitaire. Selon l'auteur, les étincelles de génie naissent du travail de groupe. Comment mettre le collectif lui-même au service de l'intelligence et de la créativité ? Comment créer des équipes de la haute performance ?

Peter Wirtz (2019), *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise*, Repères, Paris, La Découverte, 128 p.

Depuis le début des années 1990, les pratiques de gouvernance d'entreprise (fonctionnement du conseil d'administration, indépendance des administrateurs, mise en place de comités d'audit et de rémunération, etc.) ont fait l'objet de nombreuses tentatives de codification. Compte tenu des scandales financiers récurrents, l'observateur intéressé est en droit de s'interroger sur la nature et la valeur des recommandations émises dans les codes de bonne conduite, souvent « vendus » comme des catalogues de « meilleures pratiques ». Existe-t-il réellement de « meilleures pratiques » de gouvernance

d'entreprise ? De quoi s'agit-il ? Quels sont les arguments susceptibles de fonder la définition des « meilleures » ? Qui édicte les règles et qui en fait la promotion ? Quelle est leur légitimité ? Comment s'intègrent-elles dans la législation et dans la pratique des entreprises ? Quelle est la pertinence des recommandations actuelles sur les « meilleures pratiques » de gouvernance ? Peuvent-elles évoluer ?

Gérard Duthil (2019), *Économie publique et métamorphoses sociales, L'esprit économique*, Paris, L'Harmattan, 158 p.

Voici un ouvrage à mettre entre toutes les mains à l'heure où les conflits sociaux et politiques se multiplient dans les pays industriels et émergents, conséquence de la montée des inégalités sociales, dans un contexte de déréglementation des marchés. G. Duthil s'interroge sur le rôle de l'État dans une économie libérale (plus particulièrement en France). Il défend la thèse de la nécessaire intervention de l'État dans l'économie en soulignant le caractère prophétique de la fameuse loi de Wagner relative à l'augmentation des dépenses publiques, comme indicateur du degré de civilisation d'une société. Dans une économie développée, l'État intervient en tant qu'offreur de biens et services gratuits, avec comme contrepartie l'augmentation de prélèvements obligatoires. L'industrialisation va de pair avec le développement de l'urbanisation et de la division du travail. L'amélioration du niveau de vie de la population entraîne l'apparition de nouveaux besoins qui sont satisfaits par une économie de plus en plus complexe. Mais quelle est à l'heure actuelle, la marge d'action effective de l'État en matière de politique publique dans un contexte économique de plus en plus ouvert, mondialisé ? Pour répondre à cette question majeure, l'auteur présente d'abord de façon didactique les principales théories économiques relatives au rôle de l'État dans l'économie, en montrant notamment à quel point l'intervention de l'État peut être liée à des considérations d'ordre politique (par exemple, augmenter certaines prestations sociales pour assurer le maintien au pouvoir du parti politique gouvernant). Dans ce contexte, l'auteur revient sur les grandes phases récentes des élections présidentielles en France et sur le type de politiques économiques qui a été mené par les différents gouvernements. G. Duthil souligne avec force les logiques différentes de l'État et du marché. L'État est l'expression, selon lui, de la solidarité nationale, alors que la logique du marché est exclusive. De cette contradiction naissent plusieurs ruptures : entre l'État et le peuple (celui-ci ne se sent plus représenté) et entre les différents groupes sociaux (en fonction

de leurs intérêts économiques). On le comprend, G. Duthil plaide en faveur de l'État. Le spectre de l'anarcho-capitalisme est à ses yeux très dangereux, porteur d'inégalités et de conflits politiques et sociaux.

Ismaël Belisle (2019), *L'Ère du cuirassé*, Paris, Éditions de l'Ancre de Marine, 348 p.

Du XV^e au XIX^e siècle, les navires commerciaux et militaires se transforment à un rythme lent. La construction des navires en bois et l'usage du vent comme moyen de propulsion imposaient des limites à la taille des navires, à leur vitesse ainsi qu'à leur utilisation. C'est au milieu du XIX^e siècle, après la guerre de Crimée (1853-1856), que l'architecture des navires commence à se modifier radicalement. Les diverses expériences et innovations de la première moitié du siècle, comme la machine à vapeur, la propulsion par hélice et l'application d'un blindage de fer, sont combinées et mènent, en 1859 et en 1860, au lancement de *La Gloire* par la France et du *HMS Warrior* par l'Angleterre. Ces navires inaugurent l'ère du cuirassé à coque en fer qui constitue à lui seul un système (surtout d'armement) d'innovations fondé sur les acquis de l'industrialisation : l'architecture navale a été modifiée radicalement portant d'innovations majeures en matière d'équipements de guerre. L'introduction successive de l'acier, des nouvelles poudres explosives et de l'électricité, ainsi que l'invention du canon à tir rapide, de la mine sous-marine et de la torpille automobile interagissent avec la construction navale orientée vers le gigantisme des navires, mais aussi vers leur... alourdissement. Aventure technique et épisode décisif de la course à la puissance entre les grandes nations maritimes, l'ère du cuirassé voit naître le plus grand, le plus puissant et le plus complexe des navires de guerre, qui restera pendant 150 ans la clé de la suprématie navale. Ce livre est consacré à cette odyssée du « roi des mers ». Le cuirassé sera l'instrument privilégié de la constitution et de la préservation des empires et de l'affrontement naval des deux guerres mondiales. S'appuyant sur de nombreuses illustrations, I. Belisle en retrace minutieusement la dynamique à partir des caractéristiques, des architectures et des performances, de toutes les classes de navires de ligne des six grandes marines qui ont compté jusqu'à la fin de la seconde guerre mondiale.

BON DE COMMANDE

Je soussigné(e) :

Nom Prénom.....

Société.....

N° TVA.....

Adresse complète

CP Ville/Pays

E-mail

COMMANDE

... abonnement(s) 20__ à la revue *Innovations*
Revue d'Économie et de Management de l'Innovation
(3 numéros par an), au prix de 55 €.
(Frais de port et d'emballage compris pour tous pays)

.... exemplaires du n° intitulé

au prix de 24 € l'exemplaire (frais de port en sus).

PAIEMENT

Paiement à la réception de la facture.

J'autorise la société Cairn.info à débiter
ma carte du montant de la facture.

Carte no.

VISA MASTER CARD n° CVV*

* Les 3 numéros au dos de votre carte, pour une meilleure sécurité des transactions.

Date de validité :

Date :

Signature :

À retourner à :

Service Abonnements / Revues De Boeck Supérieur
Cairn.info - 26, rue Édouard-Lockroy - 75011 Paris - France
Tél. : +33 1 84 79 13 63
E-mail : abonnements.dbsub@cairn.info

L'enregistrement des données par De Boeck Supérieur s.a. est effectué dans un but exclusivement commercial et administratif. Ceci nous permet de donner suite à votre demande et de vous tenir informé de nos publications. Conformément à la loi belge relative à la protection de la vie privée du 8.12.1992, vous avez le droit d'accéder à ces données, de les rectifier ou de les supprimer. Tout renseignement concernant cet enregistrement peut être obtenu à la Commission de la protection de la vie privée, 139 rue Haute, 1000 Bruxelles (Belgique).

Achévé d'imprimer chez SoBook le 15-06-2020
Linselles - France



innovations

REVUE D'ÉCONOMIE ET DE MANAGEMENT DE L'INNOVATION
JOURNAL OF INNOVATION ECONOMICS & MANAGEMENT

L'innovation collaborative Approches internationales

Le rôle de l'action collective entre entreprises dans la conception, la réalisation et la diffusion d'innovations technologiques, organisationnelles et commerciales a été mis en évidence dès les années 1980. Plus tard, les travaux sur l'innovation ouverte ont donné un nouvel élan à la conceptualisation de l'innovation collaborative. Celle-ci peut être analysée à travers les relations inter-organisationnelles dédiées au développement conjoint de l'innovation. Cette approche implique la combinaison de connaissances, de technologies et d'autres ressources au-delà des frontières de l'organisation ou d'une économie nationale. L'innovation collaborative est un processus organisationnel qui intègre une variété d'acteurs publics et privés parfois sous forme de communautés qui créent, partagent et diffusent différentes connaissances.

De nombreux travaux proposent des regards divers sur les dynamiques d'innovation collaborative dans les pays industriels, portés par une certaine tradition en matière d'innovation. Ce numéro spécial d'*Innovations, Revue d'Économie et de Management de l'Innovation* est dédié à l'étude des spécificités des initiatives mises en œuvre dans les pays émergents en Europe (Roumanie) et en Afrique (Burkina-Faso, Algérie, Maroc, Tunisie).

LES AUTEURS

SAID AHROUCH, ANNE BERTHINIER PONCET,
DAISY BERTRAND, YASMINE BOUGHZALA,
LUCIANA CASTRO GONÇALVES, NABIL EL HILALI,
SIMONA ADELA-MARIA GRAMA-VIGOUROUX,
OMAR HEMISSI, SOUFIANE KHERRAZI, PROSPER
KOLA, CHRISTIAN LE BAS, ANNELESE MATHIEU,
SYLVAIN MERCURI CHAPUIS, LILIANA
MITKOVA, YASMINE MOHAMMED AZIZI,
FATIHA NAQUI-OUTINI, MOHAMED NASSIKI,
GWENAELLE ORUEZABALA, MUGE OZMAN,
ISABELLE ROYER, KARIM SAID, AURÉLIE
TOILLIER



ISSN 978-2-8073-9419-3
ISSN 1267-4982

L'innovation collaborative Approches internationales

Le rôle de l'action collective entre entreprises dans la conception, la réalisation et la diffusion d'innovations technologiques, organisationnelles et commerciales a été mis en évidence dès les années 1980. Plus tard, les travaux sur l'innovation ouverte ont donné un nouvel élan à la conceptualisation de l'innovation collaborative. Celle-ci peut être analysée à travers les relations inter-organisationnelles dédiées au développement conjoint de l'innovation. Cette approche implique la combinaison de connaissances, de technologies et d'autres ressources au-delà des frontières de l'organisation ou d'une économie nationale. L'innovation collaborative est un processus organisationnel qui intègre une variété d'acteurs publics et privés parfois sous forme de communautés qui créent, partagent et diffusent différentes connaissances.

De nombreux travaux proposent des regards divers sur les dynamiques d'innovation collaborative dans les pays industriels, portés par une certaine tradition en matière d'innovation. Ce numéro spécial d'*Innovations, Revue d'Économie et de Management de l'Innovation* est dédié à l'étude des spécificités des initiatives mises en œuvre dans les pays émergents en Europe (Roumanie) et en Afrique (Burkina-Faso, Algérie, Maroc, Tunisie).

LES AUTEURS

SAID AHROUCH, ANNE BERTHINIER PONCET,
DAISY BERTRAND, YASMINE BOUGHZALA,
LUCIANA CASTRO GONÇALVES, NABIL EL HILALI,
SIMONA ADELA-MARIA GRAMA-VIGOUROUX,
OMAR HEMISSI, SOUFIANE KHERRAZI, PROSPER
KOLA, CHRISTIAN LE BAS, ANNELESE MATHIEU,
SYLVAIN MERCURI CHAPUIS, LILIANA
MITKOVA, YASMINE MOHAMMED AZIZI,
FATIHA NAOUI-OUTINI, MOHAMED NASSIKI,
GWENAELE ORUEZABALA, MUGE OZMAN,
ISABELLE ROYER, KARIM SAID, AURÉLIE
TOILLIER



9 782807 394193

ISBN 978-2-8073-9419-3
ISSN 1267-4982