

**ECOLE SUPERIEURE DE GESTION  
ET D'ECONOMIE NUMERIQUE**

**ESGEN**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de  
Master**

**Spécialité : E-Business**

**THEME :**

**L'impact de l'Open Innovation sur la  
compétitivité des entreprises**

**Cas : Leancubator**

**Présenté par :**

Mme Feriel MOKNINE

**Encadré par :**

Mme Rafika TABTI

Doctorante en Informatique

**Promotion N°02**

**Juin 2023**



**ECOLE SUPERIEURE DE GESTION  
ET D'ECONOMIE NUMERIQUE**

**ESGEN**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de  
Master**

**Spécialité : E-Business**

**THEME :**

**L'impact de l'Open Innovation sur la  
compétitivité des entreprises**

**Cas : Leancubator**

**Présenté par :**

Mme Feriel MOKNINE

**Encadré par :**

Mme Rafika TABTI

Doctorante en Informatique

**Promotion N°02**

**Juin 2023**

## *Dédicaces*

Je dédie ce modeste travail à mes parents, vous êtes les héros de cette histoire. Votre amour inconditionnel, vos sacrifices et votre dévouement sans faille ont été ma source d'inspiration et de force tout au long de ce parcours. Je suis profondément reconnaissante de vous avoir comme guides et modèles de persévérance.

À mes amies, vous avez été mes compagnons de voyage, mes confidentes et mes sources inépuisables de joie et de rires. Votre soutien inconditionnel, votre présence dans les moments de doute et votre encouragement constant ont été une bouée de sauvetage dans les eaux agitées de ce parcours académique. Je vous suis infiniment reconnaissante d'avoir partagé cette aventure avec moi.

À vous tous, mes parents, ma famille et mes amis, je dédie ce mémoire avec une profonde reconnaissance et une immense affection. Votre amour, votre confiance et votre soutien ont été les fondations solides sur lesquelles j'ai pu construire ma réussite. Vos encouragements et votre présence ont été une source de motivation constante.

Avec tout mon amour et ma gratitude,

*Feriel*

## *Remerciements*

Avant tout, je souhaite exprimer ma reconnaissance à mes proches, ma famille et mes amis, qui ont été une source inépuisable de soutien tout au long de ce parcours. Votre amour, votre encouragement et votre présence à mes côtés ont été les piliers de ma réussite. Votre confiance en moi m'a donné la force de persévérer dans les moments les plus difficiles. Je suis profondément reconnaissante de vous avoir à mes côtés.

Je tiens également à adresser mes plus sincères remerciements à ma très chère encadrante qui sans elle ce travail ne serait pas abouti avec excellence, Madame TABTI Rafika, pour sa précieuse guidance, ses conseils éclairés et son expertise sans faille. Votre engagement indéfectible et votre passion pour la recherche m'ont inspirée et ont grandement contribué à la qualité de ce mémoire.

Je souhaite exprimer ma gratitude envers l'équipe **Leancubator**, tous ont pu m'apporter leurs aide avec leurs savoir et leurs expertise, mais plus précisément à mes chers promoteurs et collègues M.HERIZI Abdelfettah et Mme ZIAD Nesrine qui m'ont suivi de bout en bout lors de la réalisation du mémoire, merci de m'avoir accordé votre temps si précieux.

Je tiens également à remercier chaleureusement tous les participants et les personnes qui ont accepté de partager leur expertise et leur temps pour les entretiens et les enquêtes réalisés dans le cadre de ce mémoire. Votre contribution précieuse a permis d'enrichir ma recherche et d'obtenir des résultats significatifs.

Enfin, je souhaite exprimer ma profonde gratitude envers tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire de fin d'études. Votre soutien inconditionnel et votre implication ont été d'une valeur inestimable. Ce mémoire représente le fruit d'années d'efforts et de détermination, et je suis profondément reconnaissante envers chacun d'entre vous.

Mes sincères remerciements,

*Feriel*

## Résumé

Dans un contexte économique en perpétuelle évolution, la compétitivité des entreprises est devenue cruciale pour leur succès et leur croissance. Les entreprises doivent constamment innover pour rester pertinentes sur le marché. Cependant, le modèle traditionnel de développement interne présente des limites pour répondre aux exigences du marché. C'est là que l'open innovation intervient en tant que concept clé pour stimuler la compétitivité des entreprises. En adoptant une approche ouverte et collaborative, les entreprises peuvent tirer parti des ressources externes, des idées et des compétences disponibles sur le marché.

L'objectif de cette étude est de présenter l'open innovation comme un atout pour les entreprises qui souhaitent rester compétitives sur le marché. La problématique proposée est la suivante : *“l'adoption d'une démarche d'open innovation pourrait-elle contribuer à l'amélioration de la compétitivité des entreprises ?”*, à partir de cette problématique, nous nous sommes intéressés sur l'importance de l'Open Innovation dans une démarche innovante, la nécessité d'une culture managériale basée sur l'ouverture, et si l'Open Innovation est profitable aux entreprises et leur permet d'élargir leur part de marché. Afin d'y répondre, un questionnaire en ligne a été adressé à plusieurs cadres dirigeants d'entreprises de différentes tailles, en se basant sur un récent modèle de la chaîne de valeur de PORTER (2017) spécifique à l'Open Innovation. Les résultats récoltés montrent que l'adoption d'une démarche Open innovation permet d'améliorer la compétitivité des entreprises sur différents aspects (la réduction des coûts, augmenter la part de marché, améliorer la qualité des produits et services ...). Grâce à cette recherche, il est clair que la collaboration avec des partenaires externes sur des projets innovants joue réellement un rôle sur l'amélioration de la compétitivité chez les entreprises.

Cette étude nous a permis de récolter des insights précieux mais aussi de proposer des recommandations toutes aussi intéressantes pour les entreprises souhaitant tirer pleinement parti de l'open innovation pour améliorer leur compétitivité.

**Mots-clés :** *Open innovation, innovation ouverte, compétitivité des entreprises, collaboration, culture managériale, part de marché, prix, profitabilité.*

# ملخص

في سياق اقتصادي متغير باستمرار، أصبحت قدرة الشركات على التنافس بشكل حاسم أمرًا بالغ الأهمية لنجاحها ونموها. يجب على الشركات الابتكار باستمرار للبقاء ذات أهمية في السوق. ومع ذلك، يعاني النموذج التقليدي للتطوير الداخلي من قيود في مواجهة متطلبات السوق. وهنا يأتي دور الابتكار المفتوح كمفهوم رئيسي لتعزيز قدرة الشركات على التنافس. من خلال اعتماد نهج مفتوح وتعاوني، يمكن للشركات الاستفادة من الموارد الخارجية والأفكار والمهارات المتاحة في السوق.

هدف هذه الدراسة هو تقديم الابتكار المفتوح كأداة للشركات التي ترغب في البقاء تنافسية في السوق. تم اقتراح مشكلة البحث التالية: "هل يمكن أن تسهم اعتماد نهج الابتكار المفتوح في تحسين قدرة الشركات على التنافس؟" من خلال هذه المشكلة، ألقينا الضوء على أهمية الابتكار المفتوح في العملية الابتكارية، وضرورة وجود ثقافة إدارية مفتوحة، ومدى ربحية الابتكار المفتوح وقدرته على توسيع حصة الشركات في السوق، استنادًا إلى النموذج الأخير لسلسلة القيمة PORTER (2017) الخاص بالابتكار المفتوح. للإجابة على هذه الأسئلة، تم إرسال استبيان عبر الإنترنت إلى عدد من المديرين التنفيذيين في شركات مختلفة الحجم. أظهرت النتائج المجمع أن اعتماد نهج الابتكار المفتوح يؤدي إلى تحسين قدرة الشركات على التنافس في جوانب مختلفة مثل تقليل التكاليف وزيادة حصة السوق وتحسين جودة المنتجات والخدمات. من خلال هذا البحث، أصبح واضحًا أن التعاون مع شركاء خارجيين في مشاريع مبتكرة يلعب دورًا حقيقيًا في تحسين قدرة الشركات على التنافس.

لقد سمحت لنا هذه الدراسة بجمع نظرات قيمة وأيضًا تقديم توصيات مثيرة للاهتمام للشركات التي ترغب في الاستفادة الكاملة من الابتكار المفتوح لتحسين قدرتها على التنافس.

## الكلمات الرئيسية

الابتكار المفتوح، قدرة الشركات على التنافس، التعاون، ثقافة الإدارة، حصة السوق، الأسعار، الربحية

## **Abstract**

In an ever-evolving economic context, the competitiveness of companies has become crucial for their success and growth. Companies must constantly innovate to remain relevant in the market. However, the traditional model of internal development has limitations in meeting market requirements. This is where open innovation comes in as a key concept to stimulate companies' competitiveness. By adopting an open and collaborative approach, companies can leverage external resources, ideas, and skills available in the market.

The objective of this study is to present open innovation as an asset for companies wishing to remain competitive in the market. The proposed issue is as follows: *"Could the adoption of an open innovation approach contribute to improving companies' competitiveness?"* Based on this issue, we focused on the importance of open innovation in an innovative approach, the necessity of a management culture based on openness, whether open innovation is profitable for companies and allows them to expand their market share. To address these points, an online questionnaire was sent to several executives from companies of different sizes, based on a recent PORTER (2017) value chain model specific to Open Innovation. The collected results show that the adoption of an open innovation approach improves companies' competitiveness in various aspects (cost reduction, increased market share, improved product and service quality, etc.). Through this research, it is clear that collaboration with external partners on innovative projects plays a significant role in enhancing competitiveness among companies.

This study has allowed us to gather valuable insights and propose equally interesting recommendations for companies wishing to fully leverage open innovation to enhance their competitiveness.

### **Keywords:**

*Open innovation, companies' competitiveness, collaboration, managerial culture, market share, pricing, profitability.*

## Liste des figures

<b>Figure N°01</b> : Système d'innovation ouverte et fermée .....	6
<b>Figure N°02</b> : Les Différents processus d'open innovation.....	10
<b>Figure N°03</b> : Les trois processus de l'innovation ouverte (Outside-in , Inside-out , Couple).....	12
<b>Figure N°04</b> : Compétitivité prix.....	34
<b>Figure N°05</b> : Compétitivité hors-prix .....	35
<b>Figure N°06</b> : L'open Innovation dans le cadre de la chaine de valeur .....	51
<b>Figure N°07</b> : Logo LEANCUBATOR.....	56
<b>Figure N°08</b> : Logo Soolvit .....	59
<b>Figure N°09</b> : Répartition de l'échantillon selon le secteur d'activité .....	65
<b>Figure N°10</b> : Répartition de l'échantillon selon leur taille .....	66
<b>Figure N°11</b> : Possession d'un département /service / direction en Innovation et/ou Digitalisation et/ou Recherche et Développement .....	67
<b>Figure N°12</b> : Répartition de l'échantillon selon le département / service / direction qu'ils possèdent .....	67
<b>Figure N°13</b> : Répartition de l'échantillon selon leurs avis pour considérer que l'innovation est un paramètre d'amélioration de la compétitivité .....	69
<b>Figure N°14</b> : Répartition de l'échantillon sur l'importance de la mise en place d'une démarche d'innovation .....	70
<b>Figure N°15</b> : Répartition de l'échantillon selon l'importance d'intégrer les startups dans la démarche d'innovation .....	71
<b>Figure N°16</b> : Répartition de l'échantillon sur l'importance de collaborer avec des partenaires externes.....	73
<b>Figure N°17</b> : Répartition de l'échantillon selon leurs avis pour considérer que la collaboration avec des startups permet la réduction des coûts de production.....	73
<b>Figure N°18</b> : Répartition de l'échantillon selon leurs avis sur l'hypothèse. ....	74
<b>Figure N°19</b> : Répartition de l'échantillon selon leurs avis pour considérer que la collaboration avec des startups permet d'accroître des parts de marché .....	75
<b>Figure N°20</b> : Répartition de l'échantillon sur leurs collaborations avec des parties externes.....	76
<b>Figure N°21</b> : Répartition de l'échantillon selon les parties externes avec lesquelles ils ont déjà collaborés .....	76
<b>Figure N°22</b> : Répartition de l'échantillon selon la fréquence de collaboration.....	77
<b>Figure N°23</b> : Répartition de l'échantillon selon leurs avis pour considérer que la collaboration avec les startups nécessite une culture managériale basée sur l'ouverture .....	79
<b>Figure N°24</b> : Répartition de l'échantillon selon la profitabilité apportées par les partenaires externes.....	80
<b>Figure N°25</b> : Répartition de l'échantillon selon le type de profitabilité apportées par les partenaires externes. ....	80
<b>Figure N°26</b> : Répartition de l'échantillon selon leurs avis sur la considération que la collaboration avec les startups permet le lancement de nouveaux produits et services .....	81
<b>Figure N°27</b> : Répartition de l'échantillon selon le type de pratiques open innovation utilisées .....	82

<b>Figure N°28</b> : Répartition de l'échantillon selon leurs avis sur l'adoption de l'open innovation .....	<b>83</b>
<b>Figure N°29</b> : Répartition de l'échantillon selon leurs avis sur les défis/limites de l'open innovation .....	<b>83</b>
<b>Figure N°30</b> : Répartition de l'échantillon selon leurs connaissances de Soolvit .....	<b>85</b>
<b>Figure N°31</b> : Répartition de l'échantillon selon leurs utilisation de soolvit.....	<b>86</b>
<b>Figure N°32</b> : Répartition de l'échantillon selon l'étape de la démarche Open Innovation.....	<b>87</b>
<b>Figure N°33</b> : Importance de l'open innovation dans une démarche d'innovation.....	<b>88</b>

## Liste des tableaux

<b>Tableau N°01</b> : Différence entre innovation ouverte et innovation fermée .....	7
<b>Tableau N°02</b> : Répartition de l'échantillon selon le secteur d'activité.....	64
<b>Tableau N°03</b> :Répartition des réponses obtenues sur le choix "Autre" .....	64
<b>Tableau N°04</b> :Répartition de l'échantillon selon leur taille .....	65
<b>Tableau N°05</b> :Répartition de l'échantillon en fonction de la possession d' un département /service / direction en Innovation et/ou Digitalisation et/ou Recherche et Développement ...	66
<b>Tableau N°06</b> :Répartition de l'échantillons selon la structure ou ils effectuent une démarches en innovation .....	68
<b>Tableau N°07</b> : Répartition de l'échantillon sur l'importance de la mise en place d'une démarche d'innovation .....	70
<b>Tableau N°08</b> : Répartition de l'échantillon sur l'importance d'intégrer les startups dans la démarche d'innovation .....	71
<b>Tableau N°09</b> :Répartition de l'échantillon sur l'importance de collaborer avec des partenaires externes .....	72
<b>Tableau N°10</b> :Répartition de l'échantillon sur leurs collaborations avec des parties externes .....	75
<b>Tableau N°11</b> :Répartition de l'échantillon selon la fréquence de collaboration.....	77
<b>Tableau N°12</b> :Répartition de l'échantillon selon leurs avis pour considérer que la collaboration avec les startups nécessite une culture managériale basée sur l'ouverture .....	78
<b>Tableau N°13</b> :Répartition de l'échantillon selon la profitabilité apportées par les partenaires externes.....	79
<b>Tableau N°14</b> :Répartition de l'échantillon selon leurs avis sur la considération que la collaboration avec les startups permet le lancement de nouveaux produits et services .....	81
<b>Tableau N°15</b> :Répartition de l'échantillon selon leurs avis sur l'adoption de l'open innovation .....	83
<b>Tableau N°16</b> :Répartition de l'échantillon selon leurs connaissances de Soolvit.....	84
<b>Tableau N°17</b> :Répartition de l'échantillon selon leurs utilisation de Soolvit .....	85
<b>Tableau N°18</b> :Répartition de l'échantillon selon l'étape de la démarche Open Innovation ...	86
<b>Tableau N°19</b> : Analyse SWOT .....	90

## Liste des abréviations

<b>Art :</b>	Article.
<b>AMT :</b>	Amazon Mechanical Turk
<b>ASC :</b>	Algeria Startup Challenge.
<b>ESGEN :</b>	Ecole Supérieure De Gestion Et d'Economie Numérique.
<b>HYP :</b>	Hypothèse.
<b>IBM :</b>	International Business Machines.
<b>IBS :</b>	Impôt Sur Les Bénéfices Des Sociétés.
<b>IRG :</b>	Impôt Sur Le Revenu Global.
<b>KPI :</b>	Key Performance Indicator.
<b>LF :</b>	Loi de Finance
<b>MIT :</b>	Massachusetts Institute Of Technology.
<b>NIH :</b>	Not Invented Here.
<b>P&amp;G :</b>	Procter & Gamble.
<b>PME :</b>	Petite Et Moyenne Entreprise.
<b>R&amp;D :</b>	Recherche Et Développement.
<b>RH :</b>	Ressources Humaines.
<b>ROE :</b>	Retour Sur Capitaux Propres.
<b>ROI :</b>	Retour Sur Investissement.

# Sommaire

Introduction générale.....	I
Chapitre I : Fondement théorique sur l'open innovation.....	1
Section 01 : Généralité sur l'open innovation .....	2
Section 02 : Une démarche d'open innovation .....	10
Section 03 : Etat des lieux de l'open innovation .....	23
Chapitre II : Généralité sur la notion de compétitivité des entreprises .....	30
Section 01 : Présentation de la notion de compétitivité.....	31
Section 02 : les facteurs et indicateurs de mesure de la compétitivité.....	39
Section 03 : Le rôle de l'open innovation dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises .....	46
Chapitre III : Présentation du cas pratique et de la méthodologie de travail.....	55
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	56
Section 02 : Cadre méthodologique de l'enquête .....	61
Section 03: Analyse des résultats de l'enquête .....	64
Conclusion Générale.....	93

# **INTRODUCTION GENERALE**

### Introduction générale

Dans un contexte économique en perpétuelle évolution, marqué par la mondialisation, les avancées technologiques rapides et la concurrence accrue, la compétitivité des entreprises est devenue un enjeu majeur pour leur survie et leur croissance. Afin de rester pertinentes sur le marché, les entreprises doivent constamment innover, développer de nouveaux produits et services, et répondre aux besoins changeants des consommateurs.

La compétitivité d'une entreprise est souvent définie comme son aptitude à faire face à la concurrence et par conséquent à maintenir et accroître ses parts de marché en l'existence d'autres entreprises nationales ou internationales afin de réaliser des bénéfices sur les marchés dans lesquels elle opère. La compétitivité reste alors une potentialité qui se caractérise par un avantage dont dispose une entreprise par rapport aux compétiteurs de son marché pour une période donnée<sup>1</sup>. La compétitivité ne se résume pas uniquement à la réduction des prix, mais englobe une multitude de facteurs qui contribuent à la création d'une proposition de valeur unique. Les principaux éléments qui déterminent la compétitivité d'une entreprise sont : sa capacité à innover de manière continue, d'accroître ses parts de marché et avoir une bonne culture managériale.

L'innovation permet à une entreprise de se différencier en proposant des produits, des services ou des processus uniques, répondant ainsi aux besoins et aux attentes changeantes des clients. Elle permet également de saisir de nouvelles opportunités de marché et de s'adapter aux évolutions de l'environnement concurrentiel.

Cependant, le modèle traditionnel de recherche et développement (R&D) interne ne suffit souvent plus à lui seul pour relever ces défis. Les entreprises se rendent compte que pour être véritablement compétitives, elles doivent adopter une approche plus ouverte et collaborative. C'est dans ce contexte que l'open innovation émerge en tant que concept clé pour favoriser la compétitivité des entreprises.

L'open innovation, introduite pour la première fois par Henry CHESBROUGH en 2003<sup>2</sup>, repose sur le principe selon lequel les entreprises peuvent et doivent tirer parti des connaissances, des

---

<sup>1</sup> TALMENSSOUR (Kaoutar), *La compétitivité des entreprises*, Revue de littérature théories et modèles, N°03, Janvier, 2022, PP.58-84.

<sup>2</sup> <https://umi-innovation.com/fr/blog/open-innovation/> (05/03/2023 à 22:45)

idées et des ressources provenant à la fois de l'intérieur et de l'extérieur de leur organisation. Il s'agit de briser les barrières traditionnelles et de collaborer avec des partenaires externes tels que des universités, des start-ups, des fournisseurs et même des clients, dans le but de générer des idées novatrices, d'accélérer le processus d'innovation et de saisir de nouvelles opportunités.

Les entreprises ne possèdent pas toujours toutes les ressources, les connaissances et les compétences nécessaires pour innover de manière efficace en interne. Au lieu de cela, elles peuvent s'appuyer sur un écosystème d'acteurs externes pour collaborer à la génération d'idées, au développement de produits et à la création de valeurs.

Dans le monde, de nombreuses entreprises ont adopté l'open innovation comme un moyen de rester compétitives dans un environnement en constante évolution, nous allons en citer quelques exemples au cours du chapitre I, hélas le cas en Algérie reste très délicat. C'est au cours de ces dernières années que les entreprises algériennes commencent à s'y intéresser néanmoins peu d'entre elles ont adopté une démarche open innovation, nous pouvons en citer le cas de ENAGEO filiale de Sonatrach, Faderco, Cash Assurance, Groupe des Sociétés Hasnaoui. Avec un potentiel considérable en termes de ressources humaines qualifiées et de jeunes entrepreneurs dynamiques, les entreprises algériennes sont de plus en plus conscientes des avantages de l'ouverture aux partenariats externes et à la collaboration pour stimuler l'innovation et renforcer leur compétitivité.

C'est dans ce contexte que s'inscrit notre travail de recherche qui a pour thème **“L’impact de l’open innovation sur la compétitivité des entreprises”**. L'objectif de notre étude est de comprendre comment l'adoption de cette approche peut influencer sur la compétitivité des entreprises. Notre étude se concentrera sur les effets de l'open innovation sur différents aspects de la compétitivité, tels que la capacité d'innovation, l'accès à de nouveaux marchés, la réduction des coûts et l'amélioration de la qualité des produits et services.

La principale question à laquelle répondra notre étude, peut être donc formulée ainsi est : *« L'adoption d'une démarche d'open innovation pourrait-elle contribuer à l'amélioration de la compétitivité des entreprises ? »*.

Le traitement de cette problématique nécessite la considération des sous-questions suivantes :

- **Q1** : l'open innovation est-elle essentielle dans la démarche d'innovation d'une entreprise ?
- **Q2** : la collaboration avec les startups nécessite-t-elle l'adoption d'une culture managériale adaptée ?
- **Q3** : Est-il profitable pour les entreprises d'externaliser une partie de leurs projets d'innovation ?
- **Q4** : la collaboration en innovation permet-elle aux entreprises de conquérir de nouvelles parts de marché ?

Afin de répondre à ces sous-questions, nous avons élaboré une hypothèse pour chacune des sous-questions afin de confirmer ou d'infirmier ces dernières :

- **HYP 1** : les collaborations avec des parties externes sont essentielles dans une démarche d'innovation d'une entreprise.
- **HYP 2** : collaborer avec des startups n'exige pas nécessairement l'adoption d'une culture managériale.
- **HYP 3** : l'externalisation d'une partie des projets d'innovation est bénéfique et profitable pour les entreprises.
- **HYP 4** : La collaboration avec des startups dans des projets innovants permet aux entreprises d'avoir accès à de nouvelles parts de marché.

Afin de mener à bien notre étude, on a opté pour plusieurs méthodes pour vérifier la validité de nos hypothèses et répondre aux questions soulevées dans notre mémoire. Tout d'abord, nous avons effectué une recherche documentaire pour rassembler toutes les informations pertinentes liées à notre sujet de recherche, en consultant plusieurs sites web, articles relatifs et mémoires de fin d'études à nos deux concepts de base, à savoir l'open innovation et la compétitivité des entreprises.

Pour la partie pratique, nous avons utilisé la méthode descriptive analytique, en utilisant comme outil de recherche une étude quantitative dont nous avons décrit les variables par un tri à plat et tri croisé, où nous avons mené une enquête sur le terrain mettant en ligne un questionnaire destiné à une liste d'entreprises algériennes préalablement sélectionnées. Cette enquête nous a

permis de recueillir des données pour analyser la conformité de nos hypothèses et en déduire une conclusion de notre étude.

Enfin, notre travail de recherche s'articule autour de deux parties principales : une partie théorique, scindée en deux chapitres, suivie d'une partie pratique basée sur des études quantitatives.

- Le premier chapitre intitulé "Fondements théoriques sur L'open innovation", qui vise à explorer l'Open Innovation, le concept clé de notre thème, il sera divisé en trois sections. Nous examinerons en général l'open innovation, à savoir son apparition, la définition, quelle est la différence entre innovation ouverte et innovation fermée. Suivi des différents processus et méthodes open innovation ainsi que les acteurs contribuant à l'innovation ouverte. Pour finir, présenter un état des lieux de l'open innovation où nous présenterons quelques cas d'entreprises multinationales qui ont déjà adopté une stratégie open innovation ainsi de ce qu'il en est de l'open innovation en Algérie .

- Le deuxième chapitre, intitulé "Généralité sur la notion de compétitivité des entreprises", nous explorerons plus en détail sur la compétitivité des entreprises. Dans un premier temps, nous présenterons la compétitivité, puis nous présenterons les facteurs et indicateurs de mesure de la compétitivité chez les entreprises, suivis de quelques théories et modèles de compétitivité et pour finir nous verrons le rôle de l'open innovation dans la compétitivité chez les entreprises.

-Le dernier chapitre est réservé à notre partie pratique réalisée au sein de **Leancubator**, où nous présenterons la méthodologie utilisée lors de la réalisation de ce travail, ainsi que l'analyse des résultats obtenus afin de répondre à nos sous-problématiques et évaluer l'impact de l'open innovation sur la compétitivité des entreprises.

-Pour clôturer notre mémoire, nous présenterons la conclusion générale où nous avons fait un rappel des sous questions, ainsi qu'une synthèse des réponses obtenues lors de notre étude tout en affirmant ou infirmant nos hypothèses de recherche, ensuite nous avons proposé quelques recommandations et enfin la suggestion de perspective afin d'ouvrir de nouveaux horizon sur le sujet traité.

**Chapitre I :**  
**Fondement théorique sur l'open innovation**

### **Chapitre I : Fondement théorique sur l'open innovation**

L'innovation est devenue un enjeu majeur pour les entreprises et les organisations, dans un contexte économique en constante évolution. Dans ce contexte, l'Open Innovation est devenue une approche incontournable pour stimuler la créativité, la collaboration et l'efficacité dans le processus d'innovation.

Ce premier chapitre vise à explorer l'Open Innovation, le concept clé de notre thème, il sera divisé en trois sections. Lors de la première section, nous examinerons en général l'open innovation, à savoir son apparition, la définition, quelle est la différence entre innovation ouverte et innovation fermée. Suivie d'une deuxième section dédiée aux différents processus et méthodes open innovation ainsi que les acteurs contribuant à l'innovation ouverte. Pour finir, la troisième et dernière section sur l'état des lieux de l'open innovation où nous présenterons quelques cas d'entreprises multinationales qui ont déjà adopté une stratégie open innovation.

### Section 01 : Généralité sur l'open innovation

L'innovation est un facteur clé de succès pour les entreprises dans un environnement économique en perpétuelle évolution. Dans cette optique, l'open innovation est apparue comme une nouvelle approche pour stimuler l'innovation en entreprise. Ce concept a émergé dans les années 2000 et s'est rapidement développé dans de nombreuses industries.

L'open innovation est une approche qui permet à une entreprise de rechercher et d'exploiter des idées et des connaissances en dehors de ses frontières organisationnelles traditionnelles. Cette méthode se différencie de l'innovation fermée (ou innovation traditionnelle) qui se concentre sur les ressources internes de l'entreprise. L'open innovation est donc un nouveau mode d'innovation qui repose sur la collaboration et la co-création avec des partenaires externes.

Dans cette première section, nous allons discuter de l'apparition de l'open innovation, de sa définition et des différences entre l'open innovation et l'innovation fermée.

#### 1.1 Apparition de l'open innovation

L'open innovation, également connue sous le nom d'innovation ouverte, est un concept qui a émergé dans le domaine de la gestion de l'innovation au cours des dernières décennies. Ce concept a été popularisé par Henry Chesbrough, professeur à l'Université de Californie à Berkeley, dans son livre pionnier "Open Innovation : The New Imperative for Creating and Profiting from Technology" publié en 2003<sup>1</sup>. Cependant, l'idée sous-jacente de l'open innovation remonte à plusieurs décennies auparavant.

La période après la deuxième guerre mondiale fut marquée par une croissance exceptionnelle de la production industrielle associée à la croissance de grandes entreprises et des services de recherche et développement liés.

Au début des années 1980, le syndrome du NIH (Not Invented Here : tendance pour une organisation à rejeter ce qui n'a pas été inventé chez elle) a frappé de nombreuses organisations, en particulier les entreprises américaines qui avaient tendance à se barricader pour se protéger de la concurrence japonaise.<sup>2</sup> C'est alors que les entreprises ont pris conscience que l'innovation traditionnelle montre plusieurs limites et freins.

---

<sup>1</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Innovation\\_ouverte](https://fr.wikipedia.org/wiki/Innovation_ouverte) (06/03/2023 à 16:15)

<sup>2</sup> <https://management.xn--apprendreconomie-jqb.com/innovation-ouverte/> (06/03/2023 à 17:32)

Ce n'est qu'à partir des années 1990 que l'open innovation a commencé à se développer en tant que concept plus large et intégré dans la gestion de l'innovation. En 1997, Eric von Hippel, professeur au Massachusetts Institute of Technology (MIT), a publié son livre "The Sources of Innovation", dans lequel il a souligné l'importance de l'innovation utilisateur, c'est-à-dire l'intégration des utilisateurs finaux dans le processus d'innovation<sup>1</sup>. Cela a ouvert la voie à une approche plus participative de l'innovation, où les entreprises peuvent tirer parti des idées et des contributions des utilisateurs finaux pour développer de nouveaux produits et services.

Par la suite, grâce à la digitalisation, le développement d'Internet et des réseaux sociaux, l'innovation ouverte a pu apparaître sur la scène académique en 2003 suite à l'apparition d'un livre d'Henry William Chesbrough « Open Innovation : The New Imperative for Creating And Profiting from Technology ». <sup>2</sup>

Depuis lors, l'open innovation a gagné en popularité et est devenue une approche largement reconnue de l'innovation dans de nombreux secteurs et pays. De nombreuses entreprises de premier plan, telles que International Business Machines (IBM), Procter & Gamble, et Johnson & Johnson, ont adopté l'open innovation dans leurs stratégies d'innovation. De plus, des universités et des instituts de recherche ont également adopté l'open innovation en établissant des partenariats avec des entreprises pour la recherche collaborative et le transfert de technologie.

### 1.2 Définition de Open Innovation

Henry Chesbrough, professeur et chercheur américain en management et en innovation, fut la première personne à introduire le terme "open innovation" dans son livre "Open Innovation : The New Imperative for Creating and Profiting from Technology" publié en 2003.

Connu pour être le père fondateur du concept, il définit l'open innovation comme telle :

**Definition 1** : *"I call the old paradigm Closed Innovation. It is a view that says successful innovation requires control. Companies must generate their own ideas and then develop them, build them, market them, distribute them, service them, finance them and support them on their own. This paradigm counsels firms to be strongly self-reliant, because one cannot be sure of*

---

<sup>1</sup> [https://www.wikiwand.com/en/Eric\\_von\\_Hippel](https://www.wikiwand.com/en/Eric_von_Hippel) (06/03/2023 à 17:45)

<sup>2</sup> <https://management.xn--apprendreconomie-jqb.com/innovation-ouverte/> (06/03/2023 à 17:50)

*the quality, availability, and capability of others' ideas: "If you want something done right, you've got to do it yourself"*

*[...] For most of the twentieth century, this paradigm worked, and worked well."*

*"The Open Innovation paradigm can be understood as the antithesis of the traditional vertical integration model where internal research and development activities lead to internally developed products that are then distributed by the firm [...] Open Innovation is the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively. Open Innovation is a paradigm that assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as they look to advance their technology"*<sup>1</sup>

D'après le professeur Henry Chesbrough, l'open innovation serait "un paradigme qui suppose que les entreprises peuvent et doivent utiliser des idées externes ainsi que des voies internes pour créer de la valeur en commercialisant de nouveaux produits et services". Cependant, de nombreuses définitions ont été attribuées au terme open innovation par plusieurs chercheurs et professeurs, nous pouvons en citer les plus connues :

**Définition 2 :** *"l'innovation ouverte implique par définition une collaboration étroite avec un large Ensemble de partenaires potentiels pour internaliser ou externaliser des technologies, le cadre d'innovation ouverte a été analysé jusqu'à présent au niveau de l'entreprise"*<sup>2</sup>

**Définition 3:** *"We define open innovation as systematically encouraging and exploring a wide range of internal and external sources for innovation opportunities, consciously integrating that exploration with firm capabilities and resources, and broadly exploiting those opportunities through multiple channels"*<sup>3</sup>

La traduction française de la définition 3 est : « *Nous définissons l'innovation ouverte comme encourageant et explorant systématiquement un large éventail de sources internes et externes d'opportunités d'innovation, en intégrant consciemment cette exploration aux capacités et ressources des entreprises, et d'exploiter largement ces opportunités par de multiples canaux* »

---

<sup>1</sup> JULLIEN (Nicolas) et PENIN (Julien), *Innovation Ouverte: Vers La Génération 2.0 (Open Innovation: Toward the 2.0 Generation)*, éditions Vuibert, Paris, 2014, P.05.

<sup>2</sup> [\(PDF\) The inter-organizational context of open innovation \(researchgate.net\)](#) (06/03/2023 à 17:58)

<sup>3</sup> WEST (Joel) et GALLAGHER (Scott), *Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software*, R&D Management, 2006, P.320.

**Définition 4:** “ *Open innovation is defined as systematically performing knowledge exploration, retention, and exploitation inside and outside an organization’s boundaries throughout the innovation process*”<sup>1</sup>

La traduction française de la définition 4 est : « *L'innovation ouverte est définie comme l'exploration, la conservation et l'exploitation systématiques des connaissances à l'intérieur et à l'extérieur des frontières d'une organisation tout au long du processus d'innovation.* »

En se basant sur les définitions ci-dessus, l'open innovation, ou innovation ouverte en français, serait une approche de l'innovation qui implique l'utilisation de sources internes et externes d'idées, de connaissances, de compétences et de savoir-faire pour créer de la valeur. Contrairement à l'approche traditionnelle de l'innovation, qui repose principalement sur les ressources internes de l'entreprise, l'open innovation cherche à intégrer des connaissances et des idées externes, en provenance d'autres entités comme des entreprises, d'universités, de centres de recherche, de clients, de fournisseurs et d'autres parties prenantes.

Cette approche est basée sur la reconnaissance que les innovations ne sont pas nécessairement développées exclusivement en interne, et que les entreprises peuvent bénéficier en travaillant avec d'autres entreprises, en partageant des connaissances, en collaborant avec des universités, ou en adoptant des technologies développées par d'autres entreprises, grâce à cela les frontières qui séparent l'entreprise avec son environnement devient plus perméable, ainsi le flux d'informations entre deux entreprises voire plus sera plus une fluidité .

L'open innovation implique également la diffusion de technologies et de connaissances à d'autres entreprises, créant ainsi des avantages mutuels et des opportunités pour des partenariats de longue durée. En élargissant la portée de ses connaissances et de ses ressources, une entreprise peut renforcer sa position sur le marché et améliorer sa compétitivité.

### **1.3 Innovation ouverte VS Innovation fermée**

L'innovation a toujours été un facteur clé de succès pour la croissance et la survie des entreprises. Cependant, les approches traditionnelles de l'innovation sont souvent limitées, car elles se concentrent principalement sur les efforts de recherche et développement (R&D) en interne. C'est là que l'open innovation et l'innovation fermée diffèrent.

---

<sup>1</sup> LICHTENTHALER (Ulrich), *Open Innovation: Past Research, Current Debates, and Future Directions*, Academy of Management, N°01, Février, 2011, PP. 75-93

### 1.3.1 Définition innovation fermée

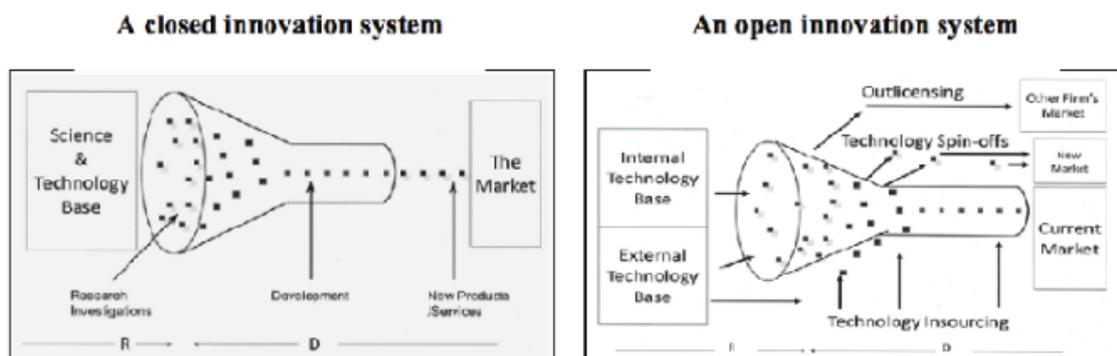
Innovation fermée ou Closed Innovation en Anglais, consiste à supporter l'ensemble de la chaîne de valeur en interne. Toutes les activités sont réalisées par des employés de la société. Ainsi, lorsqu'une entreprise ne détient pas une compétence nécessaire pour atteindre ses objectifs, cette dernière est soit internalisée, par une embauche par exemple, ou développée en interne. Les centres R&D sont sanctuarisés et détiennent un fort pouvoir dans l'organisation. Toutes les connaissances sont créées en interne pour un usage interne. Les connaissances ne sont pas valorisées autrement que par la mise sur le marché de la solution.<sup>1</sup>

En revanche, l'open innovation est une approche plus ouverte et collaborative de l'innovation, qui permet aux entreprises de tirer parti de sources externes d'idées, de technologies et de ressources. Les idées et connaissances sont dispersées dans l'environnement et ne peuvent être centralisées en un seul et même lieu, de là, les entreprises s'autorisant à élargir leur périmètre et de rendre leurs frontières plus perméables et accessibles.<sup>2</sup>

### 1.3.2 Différence entre innovation ouverte et innovation fermée :

La figure ci-dessous illustre la différence entre un système d'innovation ouverte et un système d'innovation fermée

Figure N°01 : Système d'innovation ouverte et fermée



Source : [https://www.researchgate.net/publication/316526811\\_Introduction\\_to\\_the\\_Open\\_Innovation\\_Paradigm](https://www.researchgate.net/publication/316526811_Introduction_to_the_Open_Innovation_Paradigm) (07/03/2023 à 11:12)

<sup>1</sup> STEINER (Alexis), *Elaboration et mise en œuvre d'un modèle organisationnel favorisant l'Open Innovation : Contribution à l'innovation collaborative*, Thèse de Doctorat, L'UNIVERSITE DE LORRAINE, France, 2014, P.39.

<sup>2</sup> STEINER (Alexis), Op.Cit, P.37.

## Chapitre I : Fondement théorique sur l'open innovation

Après avoir défini l'innovation fermée il est clair qu'il existe une différence entre ces deux concepts. Le tableau suivant montre la différence entre innovation ouverte et innovation fermée selon différents indicateurs.

**Tableau N°01 : Différence entre innovation ouverte et innovation fermée**

	<b>Innovation Fermée</b>	<b>Innovation ouverte</b>
<b>Relation avec Connaissances externes</b>	Tous les experts du domaine travaillent pour l'organisation	Tous les experts du domaine ne sont pas employés par l'organisation
<b>Origine de l'idée</b>	Une organisation utilise la R&D interne, et développe et met des produits sur le marché indépendamment.	La connaissance de l'environnement externe est tout aussi importante que la connaissance interne de l'organisation. Une organisation n'a pas besoin de créer l'idée pour en bénéficier. La R&D externe peut créer une valeur significative. La R&D interne est nécessaire pour préserver la part de cette valeur.
<b>Traitement du Business Model</b>	Le processus d'innovation devrait être contrôlée pour ne pas devenir reconnaissable.	Créer un meilleur modèle d'affaires en utilisant des idées internes et externes est plus fréquent à long terme. Le modèle économique est un outil cognitif axé sur l'évaluation des projets de R&D au sein d'une organisation. L'approche cognitive permet aux organisations de réaliser des projets conformément au modèle et séparer ceux qui ne le sont pas.
<b>Propriété intellectuelle</b>	La propriété intellectuelle est contrôlée au sein de l'organisation pour protéger les idées de la concurrence.	L'utilisation externe de la propriété intellectuelle organisationnelle est évaluée en fonction des coûts et des avantages, et la propriété intellectuelle d'autres organisations est achetée afin d'améliorer le modèle d'affaires de l'organisation.
<b>Gestion des droits</b>	Les droits de propriété intellectuelle sont des sous-	L'octroi de licences et l'échange innovations font partie de

## Chapitre I : Fondement théorique sur l'open innovation

	produits de l'innovation, et ils sont sous licence ou échangés.	l'utilisation de la propriété intellectuelle. Ce sont les éléments clés de l'innovation car ils sont librement échangés à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation et facilitent l'exploitation du marché de l'échange d'idées. Ils peuvent prendre la forme de publications, dons, etc.
<b>Relations avec les connaissances environnementales et l'innovation organisationnelle</b>	Syndrome « pas inventé ici »	Le savoir et l'innovation sont dispersés et de qualité. Même les organisations de R&D les plus compétentes et les plus sophistiquées doivent établir des réseaux avec des sources externes de connaissances
<b>Propagation et Diffusion de R&amp;D industrielle</b>	Coûts des entreprises	Opportunités avec lesquelles l'entreprise doit étendre son modèle d'affaires existant.
<b>Organisations intermédiaires</b>		Il y a croissance de la signification d'une organisation intermédiaire qui assure l'accès à l'information et au financement (par exemple, NineSigma, YourEncore, Innocentive, etc.).
<b>Mesures de la performance innovante</b>	Part des ventes consacrées à la R&D interne, nombre de nouveaux produits, part des ventes de nouveaux produits dans les ventes totales, nombre de brevets par unité monétaire consacrée à la R&D	Le nombre de projets de R&D réalisés au sein de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise (et pas seulement au sein de l'entreprise), la part des innovations développées en dehors de l'entreprise et leur dépendance vis-à-vis de l'industrie dans laquelle l'entreprise opère, le délai de commercialisation et sa dépendance vis-à-vis des canaux de distribution, la part des brevets utilisés appartenant à l'entreprise, les investissements en dehors de l'entreprise, etc.

Source : [https://www.researchgate.net/publication/316526811\\_Introduction\\_to\\_the\\_Open\\_Innovation\\_Paradigm](https://www.researchgate.net/publication/316526811_Introduction_to_the_Open_Innovation_Paradigm) (07/03/2023 à 18:45)

## **Chapitre I : Fondement théorique sur l'open innovation**

---

Après avoir défini le concept d'Open Innovation, présenté la différence entre innovation ouverte et innovation fermée, il est temps de passer à l'élaboration d'une démarche Open Innovation au sein des entreprises.

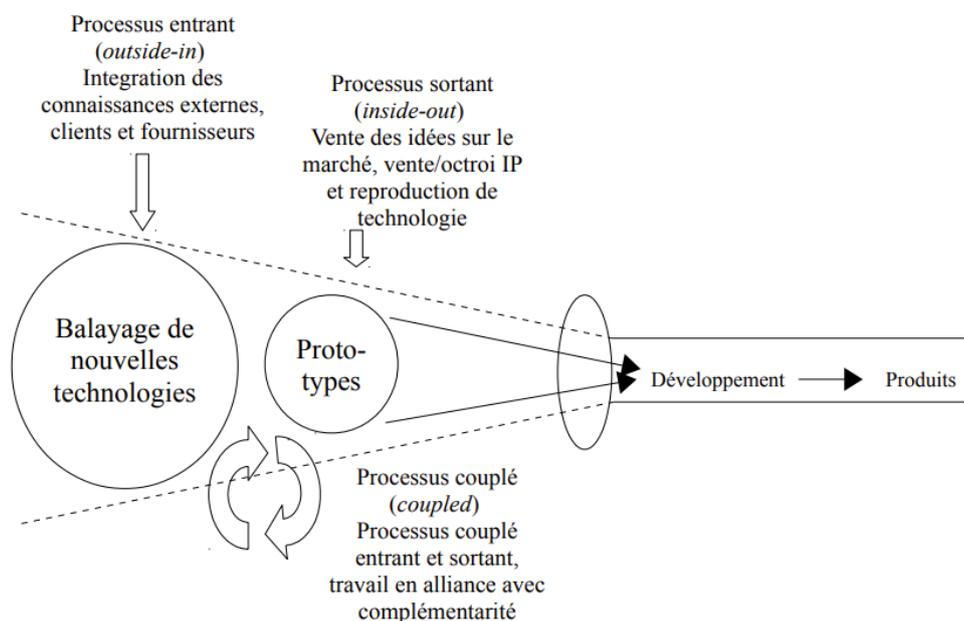
### Section 02 : Une démarche d'open innovation

L'innovation est essentielle pour le succès à long terme des entreprises dans un environnement concurrentiel en constante évolution. Dans cette optique, l'open innovation est une approche stratégique qui peut aider les entreprises à améliorer leur capacité à innover en collaboration avec des partenaires externes. Dans cette section, nous allons examiner les différentes pratiques et processus de l'open innovation, et présenter les acteurs qui contribuent dans l'open innovation.

#### 1.4 Les différents processus de l'open innovation

L'open innovation peut être mise en œuvre selon différents processus, qui se distinguent principalement en fonction de l'orientation des flux d'innovation. On peut identifier trois principales pratiques de l'open innovation : l'Outside-in process, l'Inside-out process et le Couple process.

**Figure N°02 : Les Différents processus d'open innovation**



**Source :** BAGEAC (Daniel), *l'innovation ouverte dans un contexte organisationnel*, Thèse de doctorat, université d'aix-marseille, France, 2013, P.23.

### **1.4.1 Outside-in process ( Le processus extérieur-intérieur ou mode entrant )**

L'Outside-in process de l'open innovation est une méthode qui permet aux entreprises de chercher des idées novatrices et des technologies en dehors de leur organisation. Cette pratique consiste à identifier les besoins et les opportunités de marché à partir desquels l'entreprise pourra ensuite développer des innovations en s'appuyant sur des acteurs externes.

L'Outside-in process implique une collaboration avec des parties prenantes externes telles que des clients, des fournisseurs, des universités, des instituts de recherche et des startups pour obtenir des idées, des technologies et des connaissances qui pourront être intégrées dans les produits, les services et les processus de l'entreprise.

### **1.4.2 Inside-out process (Le processus intérieur-extérieur ou mode sortant)**

L'Inside-out process, également connu sous le nom d'innovation centrée sur les ressources (Resource-based innovation), se concentre sur l'utilisation de ressources internes de l'entreprise pour développer de nouvelles idées et technologies. Contrairement à l'Outside-in process, l'Inside-out process commence par l'identification des compétences internes de l'entreprise et des technologies existantes, puis utilise ses ressources pour créer de nouveaux produits, services ou processus innovants.

L'Inside-out process se concentre sur l'exploitation des ressources internes de l'entreprise telles que la R&D interne, les connaissances et l'expertise de ses employés. L'entreprise peut également utiliser des techniques d'analyse de marché et de veille stratégique pour identifier les tendances et les opportunités du marché qui peuvent être exploitées en interne.

Cependant, bien que l'Inside-out process soit une approche efficace pour exploiter les ressources internes de l'entreprise, elle présente également des limites. Par exemple, l'entreprise peut avoir des compétences limitées dans certaines technologies émergentes ou des domaines d'expertise limités, ce qui peut limiter sa capacité à innover en interne. En outre, l'Inside-out process peut également être limité par les contraintes de temps et de ressources, ce qui peut rendre difficile pour l'entreprise de suivre les tendances du marché.

### **1.4.3 Couple process (Le processus conjoint)**

Le Couple Process est une méthode d'Open Innovation qui combine les processus Inside-out et Outside-in. Contrairement à ces deux approches qui sont utilisées séparément, le Couple Process vise à combiner les avantages des deux approches pour obtenir des résultats optimaux.

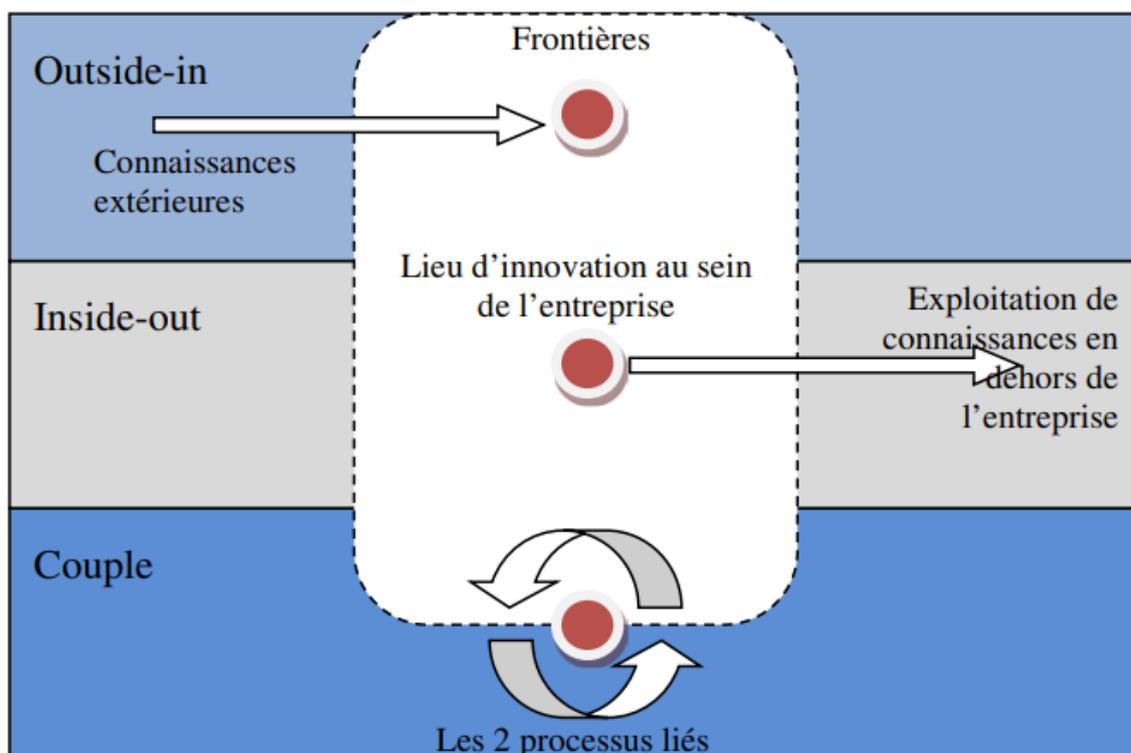
## Chapitre I : Fondement théorique sur l'open innovation

Dans cette méthode, l'entreprise cherche à exploiter ses connaissances internes et externes pour développer de nouvelles idées et innovations.

Le Couple Process implique une collaboration étroite entre l'entreprise et ses partenaires externes. L'entreprise travaille en étroite collaboration avec ses clients, ses fournisseurs, ses partenaires de recherche et développement, ses universités et autres parties prenantes pour développer de nouvelles idées et innovations. Cette méthode implique également une forte intégration de l'entreprise avec ses partenaires, ce qui permet de créer une culture de collaboration et de co-création.

Le Couple Process peut être mis en œuvre de plusieurs façons, mais il nécessite généralement une forte communication et une coordination entre l'entreprise et ses partenaires. Les entreprises doivent travailler ensemble pour déterminer les objectifs communs et s'engager dans des processus de développement conjoint pour atteindre ces objectifs. Cela implique souvent des échanges fréquents de connaissances, des processus de co-création et de tests, ainsi que des ajustements continus en fonction des commentaires des parties prenantes.

Figure N°03 : Les trois processus de l'innovation ouverte (Outside-in , Inside-out , Couple)



Source : STEINER (Alexis), Op.Cit, P.39.

Ces différentes pratiques ne sont pas mutuellement exclusives, ainsi les entreprises peuvent choisir de les combiner en fonction de leurs objectifs stratégiques et de leur environnement d'affaires. Les entreprises peuvent également adapter leur approche au fil du temps, en fonction des évolutions du marché et de l'environnement technologique.

### **1.5 Les différentes pratiques d'open innovation**

L'open innovation est une approche de l'innovation qui repose sur la collaboration entre l'entreprise et des acteurs externes pour co-crée, co-développer et co-produire des produits et des services innovants. Les entreprises peuvent utiliser différentes méthodes pour mettre en œuvre cette approche.

De ce qui suit, les différentes méthodes d'open innovation disponibles pour les entreprises. Nous aborderons les incubateurs internes et externes, la co-création et l'innovation participative, les plateformes de crowdsourcing, les partenariats et collaborations avec des startups, les programmes de recherche collaborative et enfin l'acquisition de startups.

#### **1.5.1 Les incubateurs internes ou externes**

Les incubateurs sont des structures qui accompagnent les porteurs de projets dans le développement de leurs idées innovantes. Ils offrent des services et des ressources pour aider les entrepreneurs à concrétiser leurs projets. Les incubateurs peuvent être internes à une entreprise, c'est-à-dire gérés en interne, ou externe, impliquant la collaboration avec des organismes ou des structures spécialisées dans l'incubation d'entreprises.

Dans le contexte actuel, caractérisé par une forte transformation digitale de certains secteurs, les grandes entreprises ont mis en œuvre des stratégies d'open innovation, notamment en créant leur propre incubateur afin d'attirer des talents et des ressources nouvelles. Les objectifs sont multiples : améliorer l'efficacité commerciale d'un produit, créer une nouvelle offre, favoriser l'émergence d'une culture entrepreneuriale au sein des équipes, etc.<sup>1</sup>

Les incubateurs internes ou externes permettent à l'entreprise de travailler avec des entrepreneurs et des innovateurs externes pour trouver de nouvelles idées, technologies et produits. Les incubateurs peuvent également aider à créer une culture d'innovation au sein de l'entreprise en encourageant les employés à travailler sur des projets innovants.

---

<sup>1</sup> <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/se-faire-accompagner/lieux-dhebergement-accompagnement/incubateurs> (08/04/2023 à 18:38)

Cependant, cette pratique d'open innovation présente également des inconvénients. Les incubateurs internes ou externes peuvent être coûteux à mettre en place et à gérer, et il peut être difficile de mesurer leur succès. De plus, travailler avec des partenaires externes peut être risqué en termes de confidentialité des données et de propriété intellectuelle.

Les incubateurs internes ou externes sont souvent utilisés pour stimuler l'innovation dans des domaines spécifiques tels que les technologies de l'information, les biotechnologies ou l'intelligence artificielle. Les entreprises peuvent également créer des incubateurs pour travailler sur des projets spécifiques tels que le développement de nouveaux produits ou la recherche de nouvelles technologies. Par exemple, Microsoft a créé son propre incubateur interne, Microsoft Ventures, pour travailler sur des projets liés à la technologie de l'information, tandis que l'incubateur externe Plug and Play collabore avec des entreprises de toutes industries pour les aider à trouver des solutions innovantes à leurs problèmes.

### 1.5.2 La co-crédation et l'innovation participative

La co-crédation est un processus collaboratif dans lequel les entreprises s'associent avec des parties prenantes externes, telles que les clients, les utilisateurs finaux, les fournisseurs ou d'autres acteurs, pour générer des idées, développer des solutions et créer de la valeur ensemble. Cette pratique permet de tirer parti de l'intelligence collective et de combiner différentes expertises pour stimuler l'innovation<sup>1</sup>.

L'innovation participative, quant à elle, consiste à encourager les employés d'une entreprise à participer activement à la génération et à la mise en œuvre d'idées novatrices. Elle vise à exploiter le potentiel créatif et les connaissances des employés pour favoriser l'innovation au sein de l'organisation. L'implémentation de dispositifs d'innovation participative peut aider les entreprises à mobiliser les ressources internes et à développer une culture de l'innovation.<sup>2</sup>

Cette pratique permet d'obtenir une variété de perspectives et d'idées, ce qui peut conduire à des solutions plus créatives et innovantes. De plus, en impliquant les parties prenantes dans le processus de création, cela peut contribuer à renforcer leur engagement et leur satisfaction à l'égard du produit ou du service final. Enfin, cela peut permettre une mise sur le marché plus

---

<sup>1</sup> <https://blog.hubspot.fr/marketing/co-creation> (08/04/2023 à 18:58)

<sup>2</sup> KLEIN (Arthur) et PARIS (Thomas), *Implémenter un dispositif d'innovation participative comme un outil de gestion dans une démarche de conception innovante*, Revue d'économie et de management de l'innovation, °66, Mars, 2021, PP.47.77.

rapide des produits ou services, car les parties prenantes sont impliquées dès le début et peuvent donc contribuer à l'amélioration de la proposition de valeur.

Néanmoins, il y a également des inconvénients à la co-création et à l'innovation participative. Tout d'abord, cela peut prendre plus de temps et nécessiter une gestion plus complexe, car il faut intégrer les contributions de multiples parties prenantes. De plus, cela peut être coûteux, car il faut mettre en place des processus de collaboration et des plates-formes technologiques pour faciliter la communication et le partage d'informations. Enfin, cela peut également entraîner des conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes, qui peuvent avoir des priorités différentes.

### 1.5.3 Les plateformes de Crowdsourcing

Le *Crowdsourcing*, littéralement « approvisionnement par la foule », consiste à mobiliser une multitude d'individus volontaires pour l'accomplissement d'une mission. Le processus, qui s'avère être en réalité une forme d'externalisation, s'apparente à un concours dont le résultat profite directement à l'entreprise. L'entreprise diffuse un appel à projet ouvert au public, composé ou non de professionnels ; chaque participant soumet une production ; l'entreprise sélectionne elle-même le gagnant ou le fait élire par le public ; le gagnant est récompensé ou rémunéré, en contrepartie de quoi l'entreprise exploite sa production dans des conditions contractualisées préalablement.<sup>1</sup>

Les plateformes de crowdsourcing sont des sites Web ou des applications mobiles qui permettent aux particuliers et aux organisations de solliciter des tâches, généralement sous la forme de micro-emplois, auprès d'une vaste communauté de travailleurs en ligne. Les plateformes de crowdsourcing les plus populaires, telles qu'Amazon Mechanical Turk (AMT), CrowdFlower et TaskRabbit, comptent des millions d'utilisateurs qui se font concurrence pour accomplir des tâches allant de la simple saisie de données à des projets de recherche complexes.

Alors que le concept de crowdsourcing existe depuis des siècles, le terme lui-même a été inventé en 2006 par Jeff Howe dans un article du magazine Wired. Howe a défini le crowdsourcing comme "*l'acte de prendre une tâche ou un problème et de l'externaliser à un grand groupe de personnes ou à une communauté, par le biais d'un appel ouvert*".<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> <https://blog.hubspot.fr/marketing/crowdsourcing> (10/04/2023 à 19:13)

<sup>2</sup> <https://fastercapital.com/fr/contenu/Levez-des-fonds-pour-une-entreprise-sur-le-marche-du-crowdsourcing.html> (10/04/2023 à 19:15)

Les avantages des plateformes de crowdsourcing sont nombreux. Elles permettent d'accéder à une grande diversité d'idées et de compétences provenant de personnes du monde entier. Cela peut être particulièrement utile pour résoudre des problèmes complexes ou pour trouver des solutions innovantes à des défis difficiles. De plus, les plateformes de crowdsourcing peuvent être une option rentable pour les entreprises, car elles leur permettent de réduire les coûts de développement et de recherche. En effet, les coûts de participation des contributeurs sont souvent beaucoup moins élevés que les coûts de recrutement et de formation des employés internes.<sup>1</sup>

Cependant, il peut être difficile de gérer les contributions de la foule, car il est possible que certaines d'entre elles soient de qualité inférieure ou qu'elles ne répondent pas aux besoins de l'entreprise. De plus, la qualité des contributions peut varier considérablement en fonction de la motivation et de l'expérience des contributeurs. Il peut également y avoir des problèmes de propriété intellectuelle ou de confidentialité si des informations sensibles sont partagées avec des contributeurs externes.

### 1.5.4 Les partenariats et collaborations avec des start-ups

Cette pratique consiste à établir des partenariats avec des jeunes entreprises innovantes pour explorer de nouvelles opportunités de marché, créer de nouveaux produits ou services, ou accéder à de nouvelles technologies. Cette collaboration peut prendre différentes formes, allant de l'investissement financier à la mise en place de programmes d'accélération ou d'incubation.

Cette méthode d'open innovation peut avoir plusieurs avantages, les start-ups sont souvent en mesure de proposer des idées innovantes et disruptives qui peuvent aider les entreprises établies à rester compétitives dans leur marché. Les start-ups sont également souvent plus agiles et peuvent apporter une culture d'innovation et de prise de risque à l'entreprise établie.

De plus, les partenariats avec des start-ups peuvent aider les entreprises établies à accéder à des technologies émergentes ou à des marchés en croissance. Les start-ups ont souvent des compétences et des connaissances spécialisées dans des domaines tels que l'intelligence artificielle, la blockchain, l'Internet des objets, etc., et peuvent aider les entreprises établies à innover plus rapidement.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> <https://www.ispo.com/fr/marches/quest-ce-que-le-crowdsourcing-definition-avantages-conseils> (10/04/2023 à 19:35)

<sup>2</sup> <https://www.protolabs.com/fr-fr/ressources/blog/start-ups-industrielles-des-partenariats-efficaces/> (10/04/2023 à 21 :49)

Cependant, il est également important de considérer les inconvénients de cette méthode d'open innovation. Les startups peuvent être plus risquées que les grandes entreprises, car elles ont un modèle d'affaires non prouvé et peuvent être plus vulnérables aux conditions économiques défavorables. De plus, les cultures d'entreprise peuvent être très différentes entre les entreprises et les start-ups, ce qui peut rendre la collaboration difficile. Les entreprises établies peuvent avoir des processus bureaucratiques lourds et une hiérarchie rigide, tandis que les start-ups sont souvent plus informelles et flexibles.<sup>1</sup>

### 1.5.5 Les programmes de recherche collaborative

Ces programmes impliquent la collaboration entre l'entreprise et des universités, des centres de recherche ou des instituts de recherche pour développer des technologies de pointe et des innovations de rupture. Les partenaires collaborent pour mener des recherches sur un sujet spécifique, souvent en partageant les coûts, les ressources et les connaissances.

Les programmes de recherche collaborative permettent aux partenaires de partager des connaissances et des compétences spécialisées. Les partenaires peuvent apporter des perspectives uniques et des expertises différentes pour résoudre des problèmes complexes et trouver des solutions innovantes. Ces programmes aident à créer des réseaux de recherche plus larges et à favoriser la collaboration entre des groupes de recherche de différentes organisations. Cela peut contribuer à une plus grande diffusion de la connaissance et à une accélération du processus d'innovation.

Par contre, les programmes de collaborations ont tout de même des inconvénients, les partenaires peuvent avoir des priorités différentes en ce qui concerne les résultats de la recherche, ce qui peut conduire à des conflits d'intérêts et à des désaccords sur la propriété intellectuelle. De plus, les programmes de recherche collaborative peuvent être coûteux et prendre du temps pour mettre en place. Les partenaires doivent trouver un terrain d'entente en ce qui concerne les coûts, les échéances et les objectifs de recherche, ce qui peut être un processus complexe.

### 1.5.6 L'acquisition de start-ups

Les grands groupes et les start-ups ont des besoins différents et des temporalités distinctes, mais ils peuvent bénéficier d'une collaboration mutuellement avantageuse. Travailler ensemble

---

<sup>1</sup> <https://www.the-itfactory.com/startup-knowledgebase/fr/article/advantages-and-disadvantages-of-partnership/>  
(10/04/2023 à 22 : 04)

relève à la fois d'un choix et d'une nécessité pour ces deux acteurs, et il est important de mettre en place des bonnes pratiques dans le processus d'achat pour favoriser une collaboration fructueuse.<sup>1</sup>

Cette méthode implique l'achat d'une start-up par une entreprise afin de bénéficier de ses compétences, de ses connaissances, de ses technologies ou de ses produits. Elle permet à l'entreprise acquéreuse d'accéder à des technologies, des talents, des produits ou des services innovants qui peuvent être intégrés à son activité principale.

L'acquisition de start-ups peut aider une entreprise à élargir sa base de clients et à accéder à de nouveaux marchés. Cela peut également aider une entreprise à renforcer son portefeuille de produits et à accélérer le développement de nouveaux produits. De plus, l'acquisition de start-ups peut permettre à une entreprise d'acquérir des talents et des compétences spécialisées qui peuvent être difficiles à trouver ou à développer en interne. Les start-ups ont souvent des équipes talentueuses et agiles qui peuvent apporter des idées et des perspectives uniques à une entreprise plus grande.

L'acquisition de start-ups peut aider une entreprise à rester compétitive dans un marché en constante évolution. Les entreprises qui n'adoptent pas de nouvelles technologies ou de nouveaux modèles d'affaires risquent d'être laissées pour compte.

Par contre, les acquisitions de start-ups peuvent être coûteuses et risquées. Il est important que l'entreprise acquéreuse fasse une due diligence approfondie pour s'assurer que l'acquisition est viable et qu'elle ne met pas en danger ses finances ou sa réputation. En plus, l'intégration d'une start-up dans une entreprise plus grande peut être difficile et peut nécessiter des changements importants dans la culture et les processus de l'entreprise. Cela peut conduire à des conflits entre les équipes et à une baisse de la productivité.

Chacune de ces méthodes a ses avantages et ses inconvénients et peut être adaptée en fonction des besoins et des objectifs de l'entreprise. Les entreprises peuvent également utiliser plusieurs méthodes d'open innovation simultanément pour maximiser leur potentiel d'innovation.

---

<sup>1</sup> <https://lehub.bpifrance.fr/processus-dachat-grands-groupes-startups-bonnes-pratiques/> (11/05/2023 à 19 :33)

### 1.6 Les acteurs concernés par l'open innovation

#### 1.6.1 Le combo grande entreprises – startup

L'open innovation implique généralement deux types d'acteurs : les entreprises et les parties prenantes externes, telles que les universités, les fournisseurs, les clients, les startups, les incubateurs, les accélérateurs et les communautés en ligne...

Cependant, le combo grandes entreprises - startup fait le plus parler dans le monde. Les startups sont connues pour être plus agiles et flexibles, elles se spécialisent sur un domaine qu'elles maîtrisent. De l'autre côté, les grandes entreprises, beaucoup moins flexibles et connues avec leur hiérarchie compliquée, ont de lourdes responsabilités, par contre, ces dernières offrent une stabilité non négligeable en termes de ressources financières, de matériel et de produits fiables. <sup>1</sup>

#### 1.6.2 L'intérêt de l'open innovation pour les grandes entreprises

L'open innovation offre de nombreux avantages pour les grandes entreprises :

- ***Se transformer pour rester compétitif*** : la transformation passe notamment par des innovations digitales et des innovations sociales. Bien souvent, les entreprises ne possèdent pas en interne toutes les compétences pour faire face aux nouveaux enjeux posés par la société de consommation actuelle
- ***Séduire un panel de clients plus large*** : toute entreprise souhaite attirer de nouveaux clients, tout en fidélisant ceux qu'elle possède déjà. Pour ce faire, elle doit sans cesse trouver de nouvelles offres innovantes ;
- ***Acquérir de nouvelles compétences grâce à un partage d'informations et d'outils à utiliser*** : Cette stratégie d'innovation est une opportunité unique de se mettre à jour sur les techniques qui fonctionnent réellement, le tout dans un objectif d'amélioration des process internes ;
- ***Améliorer sa notoriété*** : les consommateurs sont attirés par les entreprises qui savent innover, se réinventer et vivre avec leur temps. Une entreprise qui vieillit sans jamais se tourner vers l'extérieur est une entreprise qui court à sa perte ;

---

<sup>1</sup> <https://365talents.com/fr/articles/conduite-du-changement/open-innovation-definition-cas-concret> (16/03/2023 à 19:28)

- **Gérer les coûts en matière de recherche et de développement** : en règle générale, les startups qui sont appelées en renfort ont besoin de soutien financier et organisationnel. Elles possèdent déjà de hautes compétences en matière technologique, d'analyse et de stratégie. Cela permet à l'entreprise de mieux gérer ses coûts ;
- **Développer de nouvelles technologies** : une entreprise qui collabore avec des startups est une entreprise qui peut acquérir de nouvelles technologies ;
- **Gagner un temps précieux** : les méthodes de travail des startups tranchent bien souvent avec celles des grandes entreprises. Là où ces dernières mettront 10 jours pour développer un concept, la startup aura terminé en 3 jours.<sup>1</sup>

### 1.6.3 L'intérêt de l'open innovation pour les startups

L'open innovation est une stratégie gagnant-gagnant, même les startups y bénéficient :

- **Collaborer avec une entreprise permet d'augmenter ses chances de survie**. On sait que les startups sont peu nombreuses à passer la barre des 3 ans. Or, l'Open innovation est une opportunité pour développer son activité et bénéficier d'un soutien tant organisationnel que financier ;
- **Développer son activité grâce au rayonnement acquis par l'entreprise au fil des années**. Une start-up choisie pour collaborer en innovation ouverte avec un grand groupe bénéficie également du réseau de l'entreprise, notamment de ses partenariats et stratégies diverses ;
- **Acquérir une crédibilité unique et améliorer sa visibilité sur le marché**. Les clients seront sensibles à cette collaboration avec un grand groupe et alors plus tentés de faire confiance à la startup par la suite.<sup>2</sup>

## 1.7 Mettre en place une démarche Open Innovation

Les démarches en open innovation sont un ensemble d'étapes que doivent suivre les entreprises pour leur permettre de s'ouvrir sur l'extérieur et de collaborer avec des acteurs externes pour innover.

---

<sup>1</sup> [Tout comprendre de l'Open Innovation avec des exemples à l'appui \(klap.io\)](#) (30/03/2023 à 20 :03)

<sup>2</sup> <https://www.klap.io/process-open-innovation/?fbclid=IwAR085KxwliDYPbEXTUlhuy3NoSU7onb1dNpfm22NmRinoKZFG47kpUdIYys> (30/03/2023 à 20 :15)

Cette démarche est composée de trois étapes importantes, la phase analytique permet de réaliser une analyse interne approfondie et de s'inspirer des bonnes pratiques de la concurrence. La phase stratégique permet de définir une stratégie d'innovation ouverte en identifiant les axes de développement pertinents et les partenaires potentiels. Enfin, la phase opérationnelle est cruciale pour la mise en œuvre des actions concrètes en suivant des indicateurs de performance KPIs (**Key Performance Indicator**) précis et en définissant les acteurs et les parties prenantes impliqués dans chaque action.

### **1.7.1 Etape 1 : La phase analytique**

Dans cette première phase, l'entreprise réalise une analyse interne de ses axes de développement, de ses points forts et faibles, ainsi qu'un benchmark sur les pratiques d'open innovation chez la concurrence ou dans le secteur. L'objectif est d'identifier les opportunités et les défis en matière d'innovation, ainsi que les ressources et les compétences nécessaires pour réussir une démarche d'open innovation. De plus, l'entreprise doit analyser l'écosystème des startups pour identifier les partenaires potentiels et les startups les plus pertinentes en fonction de ses besoins et de ses objectifs d'innovation. <sup>1</sup>

### **1.7.2 Etape 2 : La phase stratégique**

Cette deuxième phase consiste à définir la stratégie d'open innovation. L'entreprise doit d'abord choisir les axes à développer dans une logique d'open innovation, qui peuvent être des produits, des services, des processus internes ou des fonctions support comme les RH (Ressources Humaines). Ensuite, elle doit identifier les segments cibles de la collaboration, tels que les startups selon leur stade d'avancement, les ingénieurs et les chercheurs par filière, etc. Enfin, l'entreprise doit définir les pratiques d'open innovation à mettre en place, comme le type de collaboration, les modalités de financement, les processus de sélection des partenaires, etc. <sup>2</sup>

### **1.7.3 Etape 3 : La phase opérationnelle**

La troisième et dernière phase est la mise en œuvre concrète de la stratégie d'open innovation. L'entreprise doit définir les actions et les opérations à mettre en place, les KPIs de suivi pour mesurer les résultats, les acteurs et les parties prenantes impliqués dans chaque action/opération, ainsi que les objectifs et le plan d'action chiffré pour atteindre les objectifs fixés. L'entreprise doit également prévoir des outils pour la gestion des risques, la protection de la

---

<sup>1</sup> <https://www.humanperf.com/fr/blog/innovation/articles/open-innovation-entreprise> (30/03/2023 à 21:05)

<sup>2</sup> <https://www.klap.io/process-open-innovation/> ( 02/04/2023 à 16 :40)

## **Chapitre I : Fondement théorique sur l'open innovation**

---

propriété intellectuelle et la gestion des contrats et des accords de collaboration. Cette phase nécessite une gestion rigoureuse des ressources et des compétences, ainsi qu'une forte communication et coordination avec les partenaires d'open innovation.<sup>1</sup>

En résumé, les entreprises souhaitant mettre en place une démarche Open Innovation, doivent suivre trois grandes étapes : La phase analytique, la phase stratégique et la phase opérationnelle. Il existe différentes pratiques Open Innovation qui peuvent être utilisées, le choix diffère selon l'objectif de chacune d'entre elles. De ce qui va suivre, nous allons présenter quelques cas d'entreprises multinationales qui ont déjà adopté cette approche.

---

<sup>1</sup> <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/ppm/processus-d-innovation> (02/04/2023 à 17:30)

### Section 03 : Etat des lieux de l'open innovation

L'Open Innovation également innovation ouverte, est un concept qui a pris de l'ampleur ces dernières années. Elle est devenue une pratique courante dans les entreprises et organisations du monde entier. Une pratique incontournable pour les entreprises cherchant à rester compétitives dans un environnement de plus en plus complexe et concurrentiel. Elle permet à ces dernières de s'ouvrir sur l'extérieur, de collaborer avec des partenaires externes et de partager leurs connaissances pour développer de nouveaux produits et services plus rapidement et à moindre coût.

#### 2.1 Cas pratique d'open innovation

L'innovation ouverte est un sujet incontournable dans les entreprises d'aujourd'hui, et il existe d'innombrables cas de réussite d'entreprises qui ont adoptées l'innovation ouverte dans des modèles commerciaux, qu'elles soient grandes, moyennes ou petites. Ces études de cas sont des exemples vraiment inspirants pour les entreprises qui cherchent à mettre en œuvre des pratiques d'innovation ouverte. Dans cette partie, nous mettons en évidence quatre entreprises multinationales qui ont adopté l'innovation ouverte comme stratégie innovante. Nous présenterons les différentes pratiques d'innovation ouverte mises en œuvre par ces entreprises, ainsi que les résultats obtenus.

##### 2.1.1 LEGO

LEGO, est une entreprise danoise de jouets, connue pour ses blocs de construction en plastique colorés. Au fil des années, Lego a constamment évolué en termes d'innovation, en particulier en adoptant des pratiques d'open innovation pour stimuler sa croissance.

L'entreprise a commencé à adopter des pratiques d'open innovation dans les années 2000, lorsque l'entreprise a commencé à rencontrer des difficultés financières. Mettre en relation les clients et fournisseurs a été au cœur de sa stratégie et semble porter ses fruits. L'entreprise danoise met en place un réseau social spécialement destiné aux enfants, my lego networks. Une série de mécanismes est mise en place de façon à garantir un endroit protégé et sûr. Le succès est au rendez-vous. D'après le chef des nouveaux produits de Lego, Paal Smith Meyer ce réseau aurait plus d'un million de membres, ça ne s'arrête pas là. D'après Paal Smith Meyer “ *Il y a des communautés de fans de Lego réparties aux quatre coins d'internet. Nous n'essayons pas de*

*les contrôler, mais d'interagir avec nos fans. Nous avons à cet effet créé le programme "lego ambassador". Le but est de choisir des personnes qui vont être la voix des multiples communautés. Ces personnes vont être intégrées dans le processus de développement de nos produits. Avec ce groupe restreint, nous construisons une relation de confiance, ce qui va nous permettre d'échanger des informations confidentielles ».*<sup>1</sup>

En 2008, Lego a lancé son site web Lego Ideas, anciennement connu sous le nom de Lego Cuusoo, qui permet aux fans de Lego de soumettre leurs propres idées de conception de produits. Les membres de la communauté peuvent voter pour les idées qu'ils préfèrent, et si une idée atteint 10 000 votes, Lego examinera la possibilité de la produire en série. Ce processus a permis à Lego de créer des produits populaires comme le set "The Big Bang Theory" ou encore "Back to the Future".

### 2.1.2 Dell



Dell, une entreprise spécialisée dans la fabrication d'ordinateurs, a également adopté plusieurs stratégies open innovation pour maintenir son avantage concurrentiel et répondre aux besoins de ses clients.

En 2007 l'entreprise créa "Dell IdeaStorm" une plateforme en ligne permettait aux clients de proposer des idées pour les produits de Dell et de voter pour les idées d'autres personnes, en l'espace d'un an, plus de 8 000 idées ont été partagées et 610 000 votes soumis et 66 600 commentaires.<sup>2</sup> Ce qui a permis à Dell d'appliquer de nombreuses idées et de mieux comprendre les attentes de ses clients.

En 2011, Dell a lancé le programme « Dell Social Innovation Challenge ». Ce programme a permis à des étudiants du monde entier de proposer des idées novatrices pour résoudre des problèmes sociaux et environnementaux. Les gagnants ont reçu un financement pour leurs projets et une formation pour les aider à les concrétiser.

---

<sup>1</sup> <https://365talents.com/fr/articles/conduite-du-changement/open-innovation-definition-cas-concret> (05/04/2023 à 13:19)

<sup>2</sup> <https://potion.social/fr/blog/5-exemples-communautaire-marque-open-innovation?fbclid=IwAR3tUE6skGNG7yIcLwXOI-yJVew9MwyW15HUlpesOjJq25p3HwFxeNuLabE> (07/04/2023 à 14 :00)



### 2.1.3 Procter & Gamble *Procter&Gamble*

Procter & Gamble (P&G), est une multinationale américaine spécialisée dans les biens de consommation courante. Le groupe contrôle des marques de rasoir (Gillette, Braun), de couches (Pampers), de nettoyeurs (Monsieur Propre, Ariel, Tide), de produits d'hygiène féminine (Always), de dentifrice (Crest, Oral-B) et de shampoings (Pantene, Head & Shoulders).<sup>1</sup>

P&G est connue pour son modèle d'innovation ouverte, qui consiste à collaborer avec des inventeurs, des dépositaires de brevets et d'autres innovateurs externes pour trouver de nouvelles solutions dans tous les domaines de leurs activités. P&G crée et entretient des partenariats avec ces acteurs externes afin de stimuler l'innovation dans leurs chaînes d'approvisionnement, les expériences en magasin et le commerce électronique.

Le modèle d'innovation ouverte de P&G, appelé "Connect and Develop" aide à initier des partenariats pour répondre aux besoins actuels de l'ensemble de l'activité P&G : pour les produits, la technologie, les magasins, le commerce électronique et la chaîne d'approvisionnement. Que ce soit un inventeur individuel, une petite entreprise ou une entreprise Fortune 500, Connect + Develop est conçu pour aider les innovateurs et les titulaires de brevets à entrer en contact avec P&G.<sup>2</sup>

En 2006, P&G a estimé que 35% de ses innovations provenaient de sources externes, ce qui met en évidence l'importance de l'ouverture de l'entreprise à des idées provenant de l'extérieur. 45 % des initiatives de leurs portefeuilles de développement de produits comportent des éléments clés qui ont été découverts à l'extérieur. Grâce à la connexion et au développement, ainsi qu'à l'amélioration d'autres aspects de l'innovation liés au coût, à la conception et au marketing des produits, leur productivité R&D a augmenté de près de 60 %.<sup>3</sup>



### 2.1.4 Unilever

Unilever est l'une des plus grandes entreprises de produits de consommation au monde, avec une présence dans plus de 190 pays. Pour rester compétitif sur le marché, l'entreprise a adopté

---

<sup>1</sup> [Procter & Gamble — Wikipédia \(wikipedia.org\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Procter_%26_Gamble) (09/04/2023 à 19 :44)

<sup>2</sup> <https://www.pgconnectdevelop.com/> (09/04/2023 à 20 :10)

<sup>3</sup> <https://hbswk.hbs.edu/archive/pg-s-new-innovation-model> (11/04/2023 à 11:35)

une stratégie d'open innovation depuis plusieurs années. Cette stratégie a permis à Unilever de collaborer avec des innovateurs externes pour développer de nouveaux produits et processus.

Unilever dispose d'installations de recherche et développement de classe mondiale, mais cherche constamment à travailler avec des partenaires proposant d'excellentes solutions techniques, qu'il s'agisse de particuliers, d'entreprises, de fournisseurs existants, d'universités ou d'ONG. Unilever travaillera avec toute personne ayant une idée qui les aidera à réaliser leur ambition de doubler la taille de l'entreprise tout en réduisant leur empreinte environnementale et en augmentant leur impact social positif.<sup>1</sup>

Chaque produit d'Unilever est le fruit d'une innovation élaborée par leurs experts en collaboration avec leur réseau de partenaires. Ils transforment leurs découvertes scientifiques en produits du quotidien qui préservent la planète et agissent sur la santé, la confiance et le bien-être des personnes<sup>2</sup>

Dès 2009, Unilever a créé une unité dite d'innovation ouverte pour travailler avec des partenaires extérieurs. La part des idées externes qui sont adoptées par les entités du groupe a depuis augmenté, passant de 25 pour cent à 60 %.<sup>3</sup>

Unilever a lancé The Foundry en mai 2014 pour s'associer à des startups innovantes qui peuvent permettre à Unilever de "piloter de nouvelles technologies plus efficacement et plus rapidement". The Foundry attire les startups en offrant trois avantages principaux : le mentorat marketing, les récompenses financières pour les startups dont les idées répondent aux publications d'Unilever et l'accès à Unilever Ventures, la branche d'investissement de l'entreprise. Cette approche donne aux startups un point d'entrée pour travailler avec une grande entreprise comme Unilever et donne à Unilever la chance de voir les dernières innovations technologiques plus tôt.<sup>4</sup>

### **2.2 L'open innovation en Algérie**

Il est possible de dire que l'open innovation en Algérie est une approche relativement nouvelle et en constante évolution, qui est de plus en plus adoptée dans de nombreux pays, y compris en

---

<sup>1</sup> <https://www.unileverusa.com/brands/innovation/open-innovation/> (15/04/2023 à 10 :50)

<sup>2</sup> <https://www.unilever.com/brands/innovation/> (15/04/2023 à 12 :04)

<sup>3</sup> <https://innovationpartagee.com/Blog/archives/unilever-adopte-une-strategie-dopen-innovation/#:~:text=D%C3%A8s%202009%2C%20Unilever%20a%20cr%C3%A9%C3%A9%20une%20unit%C3%A9%20dite,passant%20de%2025%20pour%20cent%20%C3%A0%2060%20%25> (15/04/2023 à 13 :10)

<sup>4</sup> <https://d3.harvard.edu/platform-rctom/submission/unilever-and-open-innovation-how-does-the-emergence-of-digitally-native-brands-change-what-it-means-to-innovate/> (15/04/2023 à 18 :29)

Afrique. Bien que la situation spécifique en Algérie ne soit pas connue, il est probable que la pratique de l'open innovation dans le pays soit liée à des facteurs tels que la maturité de l'écosystème d'innovation, la disponibilité des ressources et la culture managerielle en terme d'ouverture dans les entreprises et les institutions.

En Janvier 2023, il a été annoncé dans la loi de finance 2023, l'une des mesures tant attendues en Algérie, à savoir la subvention indirecte sous forme de crédit impôt concernant l'open innovation intitulé comme suite : « **Encouragement de la recherche et développement dans les entreprises (Art 11 LF 2023)** : Dans le but d'encourager l'activité de recherche et développement au niveau des entreprises, la LF 2023 a introduit les aménagements ci-après :

- Révision de 100.000.000 DA à 200.000.000 DA du plafond de déductibilité, du résultat fiscal, des dépenses engagées dans le cadre de la recherche et développement au sein des entreprises, et ce à concurrence de 30% au lieu de 10% du revenu ou du bénéfice ;
- Octroi du même avantage fiscal aux dépenses engagées dans le cadre d'innovation ouverte, réalisée avec les entreprises disposant du label « start-up » ou « incubateur ».

Lorsque ces dépenses sont engagées simultanément dans une entreprise, le montant des dépenses déductibles fiscalement est plafonné à 200.000.000 DA.<sup>1</sup> »

Cette mesure accorde aux entreprises une déduction assez intéressante sur l'IBS (l'impôt sur les bénéfices des sociétés) ou IRG (Impôt sur le revenu global), à hauteur de 30 % du montant investi / dépensé dans des programmes d'innovation ou projets de développement réalisés en collaboration avec les startups ou incubateurs disposant du label octroyé par la commission nationale de labellisation de projets innovants, startup et incubateurs. Une opportunité de réduire les charges de développement de solutions et de nouveaux produits s'offre aux entreprises en cas de réalisation avec des startups Algériennes.

Une annonce très intéressante pour les grandes entreprises algériennes pour renforcer leur compétitivité en adoptant de nouvelles pratiques innovantes, en établissant des partenariats avec d'autres acteurs de l'écosystème et en accédant à de nouvelles sources de connaissances et de ressources.

---

<sup>1</sup> Règlement N°22-24 du 25 Décembre 2022 relatif aux principales mesures fiscales de la loi de finances pour l'année 2023.

### **Conclusion**

En conclusion, l'open innovation est devenue une approche populaire pour les entreprises à la recherche d'un avantage concurrentiel dans un environnement de plus en plus complexe et concurrentiel. Cette méthode offre une alternative à l'innovation interne traditionnelle en permettant aux entreprises de collaborer avec des partenaires externes pour partager des idées, des ressources et des connaissances. L'open innovation peut être réalisée de différentes manières, notamment par des partenariats stratégiques, des Hackathons, des incubateurs et des accélérateurs d'entreprises, et des plateformes en ligne.

Il est crucial de souligner que la compétitivité reste un objectif central pour les entreprises, et l'open innovation représente un moyen prometteur d'y parvenir. En implémentant l'open innovation de manière efficace, les entreprises peuvent améliorer leur capacité d'innovation, leur agilité et leur compétitivité, et cela doit être adaptée aux besoins et aux objectifs de chaque entreprise.

Lors du prochain chapitre, nous examinerons en détail la notion de compétitivité chez les entreprises, en mettant en avant l'importance de l'open innovation.

**Chapitre II :**  
**Généralité sur la notion de compétitivité des entreprises**

### **Chapitre II : Généralité sur la notion de compétitivité des entreprises**

L'environnement économique actuel est caractérisé par une concurrence croissante entre les entreprises pour attirer et conserver les clients. Dans ce contexte, la compétitivité est devenue un enjeu majeur pour les entreprises, qu'elles soient grandes ou petites. Être compétitif signifie être en mesure de proposer des produits ou services de qualité supérieure à un prix compétitif, tout en maximisant la rentabilité.

Dans ce chapitre, nous explorerons plus en détails sur la compétitivité des entreprises et ceux à travers quatre sections. Dans un premier temps, nous présenterons la compétitivité, puis dans la deuxième section, nous présenterons les facteurs et indicateurs de mesure de la compétitivité chez les entreprises, suivi de quelques théories et modèles de compétitivité et pour finir, nous verrons le rôle de l'open innovation dans la compétitivité chez les entreprises.

### Section 01 : Présentation de la notion de compétitivité

La notion de compétitivité des entreprises est devenue incontournable dans le paysage économique actuel. Pour rester pertinente et prospérer sur le marché, une entreprise doit être en mesure de se démarquer de ses concurrents et de répondre aux attentes toujours changeantes des consommateurs. Dans cette section, nous explorerons plus en détail la définition de la compétitivité des entreprises, présenter les types de compétitivité et les caractéristiques et les fondamentaux de la compétitivité.

#### 1.1 Définition :

##### 1.1.1 Définition de la compétitivité

Le terme compétitivité n'a pas de définition unique, c'est un mot polysémique, plusieurs sens lui est attribué. Après une recherche littérature, en voici quelques définitions pour illustrer ce terme :

**Définition 1 :** « *la notion de compétitivité désigne la capacité d'une entité économique à déployer une activité et à générer un revenu, l'activité étant soumise à concurrence* ».<sup>1</sup>

**Définition 2 :** « *l'ensemble des institutions, des politiques et des facteurs qui déterminent le niveau de productivité d'un pays* »<sup>2</sup>

**Définition 3 :** « *... la compétitivité est une capacité de lutter avec ses concurrents et de les battre, ou produire à coût bas, vendre à prix bas tout en maintenant la qualité* »<sup>3</sup>

**Définition 4 :** « *La compétitivité traduit l'aptitude pour une entreprise, un secteur d'activité ou l'ensemble des acteurs économiques d'un pays à maintenir ou à augmenter ses parts de marché par rapport à la concurrence étrangère* »<sup>4</sup>

D'après les différentes définitions ci-dessus, on peut comprendre que la définition de la compétitivité varie en fonction du contexte, du secteur d'activité et du niveau d'analyse (entreprise, pays, région, etc.). On peut dire que *la compétitivité, est la capacité d'une entreprise, d'un pays ou d'une région à atteindre et à maintenir un avantage concurrentiel sur*

---

<sup>1</sup> <https://www.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2006-1-page-5.htm> (16/04/2023 à 23:03)

<sup>2</sup> <https://www.weforum.org/agenda/2016/09/what-is-competitiveness/> (18/04/2023 à 10 :48)

<sup>3</sup> NGOK EVINA (Jean-François), *La compétitivité des entreprises africaines : le cas du Cameroun*, La Revue des Sciences de Gestion, N° 267-268, Mars/Avril, 2014, PP.51-58.

<sup>4</sup> <https://www.vie-publique.fr/fiches/270062-quest-ce-que-la-competitivite> (23/04/2023 à 18:22)

*les marchés, en s'adaptant efficacement à son environnement économique et en maximisant sa performance par rapport à ses concurrents.*

### **1.1.2 Définition de la compétitivité chez les entreprises**

Après avoir vu en terme général ce qu'est la compétitivité, nous allons se spécifier principalement à celle des entreprises.

Généralement, la compétitivité chez les entreprises se définit comme sa capacité à faire face à la concurrence et ainsi être en mesure de maintenir et d'augmenter sa part de marché en présence d'autres entreprises nationales ou internationales afin de tirer profit des marchés sur lesquels elle opère. La compétitivité reste un potentiel qui se caractérise par l'avantage dont une entreprise a sur ses concurrents et sur le marché pendant une période de temps donnée.

La compétitivité des entreprises se réfère à leur capacité à maintenir et à améliorer leur position concurrentielle sur les marchés, en utilisant efficacement leurs ressources et leurs capacités pour maximiser leur performance par rapport à leurs concurrents.

Être compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant. Selon Kooeing(1996). « Une entreprise compétitivité est une entreprise qui ne se met pas en péril et qui sait combiner l'efficacité et l'efficience, être efficace signifie que l'entreprise atteint son objectif, l'efficience est la capacité d'économiser les ressources pour atteindre l'objectif fixé ». <sup>1</sup>

Selon TNGHAM Marc : « La compétitivité d'une entreprise serait sa capacité dans des conditions de concurrence libre et ouverte de produire des biens qui passent le test des marchés internationaux tout en lui permettant de maintenir ou d'améliorer sa rentabilité sur une longue période » <sup>2</sup>

## **1.2 Type de compétitivité**

La compétitivité est un concept clé dans le domaine de l'économie et des affaires, et elle peut être évaluée et analysée sous différents angles. Deux typologies courantes de la compétitivité sont la compétitivité prix et la compétitivité hors prix. La compétitivité prix se réfère à la capacité d'une entreprise ou d'un pays à offrir des produits ou services à des prix compétitifs sur les marchés, tandis que la compétitivité hors prix se réfère à d'autres facteurs, tels que la

---

<sup>1</sup> BESSAI (Saadia) et CHERDOUANE (Zahia), *Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises*, Mémoire de magistère en sciences économiques, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, Bejaia, 2020, P.36.

<sup>2</sup> Idem

qualité, l'innovation, la marque, le service à la clientèle, la différenciation et d'autres éléments qui peuvent influencer la position concurrentielle d'une entreprise. Examinons de plus près ces deux typologies de la compétitivité.

### 1.2.1 La compétitivité prix

La compétitivité prix se concentre sur la capacité d'une entreprise ou d'un pays à offrir des produits ou services à des prix compétitifs sur les marchés.<sup>1</sup> Cela implique généralement de maintenir des coûts de production bas et de proposer des prix de vent attractifs et inférieurs à ceux de ces concurrents pour attirer et conserver les clients.<sup>2</sup> La compétitivité prix peut être influencée par des facteurs tels que les coûts de main-d'œuvre, les coûts des matières premières, les coûts d'énergie, les coûts de distribution, les économies d'échelle, et d'autres éléments liés à la chaîne de valeur de l'entreprise. . Il est important de noter que la compétitivité-prix est souvent considérée comme une stratégie à court terme, car les concurrents peuvent réagir rapidement en ajustant leurs prix pour rester compétitifs.<sup>3</sup>

Les entreprises qui se concentrent sur la compétitivité prix cherchent souvent à minimiser leurs coûts de production, à optimiser leur efficacité opérationnelle, à négocier des accords avantageux avec leurs fournisseurs, à utiliser des technologies de production efficaces, et à rechercher des économies d'échelle pour réduire leurs coûts unitaires. Elles peuvent également adopter des stratégies de Pricing agressives pour proposer des prix attractifs par rapport à leurs concurrents. La compétitivité prix peut être mesurée à l'aide d'indicateurs tels que les prix des produits ou services, les marges bénéficiaires, la part de marché basée sur les prix, et d'autres indicateurs financiers.<sup>4</sup>

---

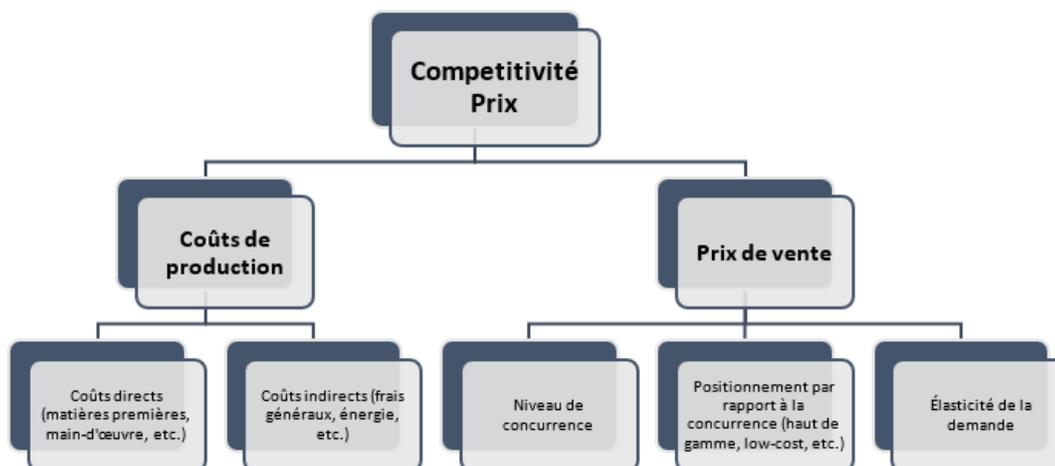
<sup>1</sup> <https://www.vie-publique.fr/fiches/270062-quest-ce-que-la-competitivite> (24/04/2023 à 21:34)

<sup>2</sup> <https://ses.webclass.fr/notions/competitivite/> (26/04/2023 à 09:15)

<sup>3</sup> <https://ses.webclass.fr/notions/competitivite/> (26/04/2023 à 09:40)

<sup>4</sup> <http://www.sesarnaudin.com/2015/12/notions-competitivite-prix-et-hors-prix.html> (26/04/2023 à 15:39)

Figure N°04 : Compétitivité prix



**Source :** Réalisé par l'étudiant à partir de <http://www.sesarnaudin.com/2015/12/notions-competitivite-prix-et-hors-prix.html> (26/04/2023 à 15:39)

Ce schéma montre que la compétitivité-prix dépend des coûts de production de l'entreprise ainsi que de son prix de vente par rapport à ceux de ses concurrents. Les coûts de production comprennent les coûts directs (liés aux matières premières, à la main-d'œuvre, etc.) ainsi que les coûts indirects (frais généraux, énergie, etc.). Le prix de vente dépend quant à lui du niveau de concurrence sur le marché, de l'élasticité de la demande ainsi que du positionnement de l'entreprise par rapport à ses concurrents (haut de gamme, low-cost, etc.).

### 1.2.2 La compétitivité hors- prix

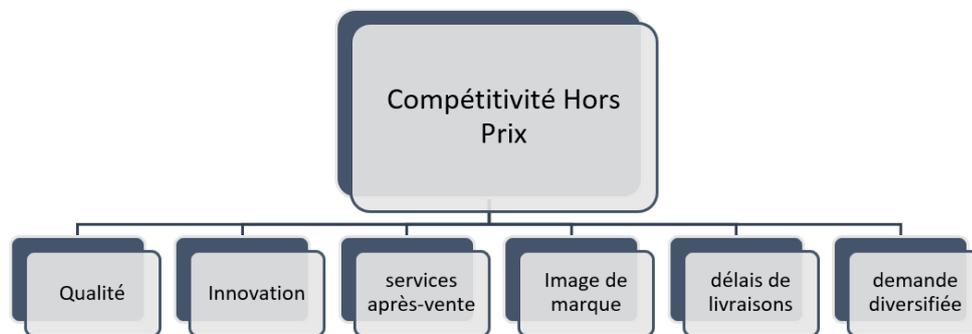
La compétitivité hors prix ou structurelle est la capacité à imposer ses produits ou services indépendamment de leur prix (qualité, innovation, services après-vente, image de la marque, délais de livraisons, capacité de s'adapter à une demande diversifiée, etc.). Ce type de compétitivité demande du temps pour se construire car elle repose sur la perception de l'offre par les clients, perception qui elle-même se bâtit sur le long terme en fonction de la satisfaction procurée dans le passé. Elle exige aussi beaucoup d'investissements pour développer et maintenir la spécificité de l'offre.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <http://www.sesarnaudin.com/2015/12/notions-competitivite-prix-et-hors-prix.html> (26/04/2023 à 15:50)

La compétitivité hors prix peut permettre à une entreprise de se démarquer de la concurrence en offrant une proposition de valeur unique et en répondant aux besoins et aux attentes des clients de manière différenciée.

La compétitivité hors prix est devenue de plus en plus importante dans le contexte actuel des affaires, où les clients sont de plus en plus attentifs à la qualité, à l'expérience client, à l'innovation et à d'autres facteurs que le prix. Les entreprises qui réussissent dans la compétitivité hors prix peuvent générer une fidélité accrue de la clientèle, obtenir des marges bénéficiaires plus élevées, et se différencier de leurs concurrents sur des marchés de plus en plus concurrentiels.

**Figure N°05 : Compétitivité hors-prix**



**Source :** Réalisé par l'étudiant à partir de <http://www.sesarnaudin.com/2015/12/notions-competitivite-prix-et-hors-prix.html> (26/04/2023 à 17 :49)

Ce schéma montre les différents facteurs qui peuvent influencer la compétitivité d'une entreprise hors-prix, tels que la qualité, l'innovation, l'image de marque, service après-vente, délais de livraisons et la demande diversifiée. Chacun de ces facteurs peut être développé et amélioré pour aider une entreprise à se différencier de ses concurrents et à rester compétitive sur le marché.

### **1.3 Les caractéristiques de la compétitivité**

La compétitivité des entreprises est un concept clé dans le domaine de l'économie et du management. Dans un environnement concurrentiel en constante évolution, les entreprises doivent s'efforcer de maintenir leur avantage concurrentiel pour rester performantes sur le marché. Cependant, la compétitivité ne peut pas être analysée de manière isolée, mais plutôt dans le cadre d'une vision globale de l'entreprise. Elle ne se limite pas uniquement à la performance financière, mais englobe également d'autres dimensions telles que l'innovation, la

qualité, la flexibilité, la gestion des talents, etc. Dans ce contexte, il est essentiel de comprendre les caractéristiques clés de la compétitivité, son évolution dans le temps, son aspect mondial et sa dynamique pour permettre aux entreprises de rester compétitives dans un environnement économique complexe.

### **1.3.1 La compétitivité ne peut être analysée que dans la cadre d'une version globale de l'entreprise**

La compétitivité ne se réduit pas à un seul indicateur, mais englobe plusieurs dimensions de la performance d'une entreprise. Outre la performance financière, elle englobe également la qualité des produits ou services offerts par l'entreprise, son niveau d'innovation, sa capacité à s'adapter aux changements du marché, sa gestion des ressources humaines, sa capacité à répondre aux besoins des clients, sa réputation et sa notoriété sur le marché, etc. Il est important d'adopter une approche holistique pour évaluer la compétitivité d'une entreprise et prendre en compte ces différentes dimensions dans l'analyse.

### **1.3.2 La compétitivité n'est pas exclusivement financière**

La compétitivité ne peut pas être uniquement mesurée par la performance financière à un moment donné. Bien qu'une bonne performance financière puisse être un indicateur de compétitivité, il est important de considérer d'autres aspects tels que la qualité des produits ou services offerts par l'entreprise, son niveau d'innovation, sa capacité à satisfaire les besoins des clients, etc. La compétitivité doit être évaluée de manière globale pour refléter la capacité de l'entreprise à créer de la valeur et à maintenir un avantage concurrentiel sur le long terme.

### **1.3.3 La compétitivité exprime une potentialité**

La compétitivité n'est pas seulement un indicateur de performance actuelle, mais elle exprime également la capacité d'une entreprise à atteindre un niveau de performance élevé et à maintenir cet avantage concurrentiel sur le long terme. Elle reflète la potentialité de l'entreprise à s'adapter aux changements du marché, à innover, à anticiper les évolutions futures et à prendre des décisions stratégiques pour rester compétitive. Les entreprises doivent adopter une approche proactive pour développer leur compétitivité en identifiant et en exploitant les opportunités du marché, en investissant dans la recherche et le développement, en favorisant l'innovation et en anticipant les tendances futures.

### **1.3.4 La compétitivité est un avantage momentané, inscrit dans le temps**

La compétitivité n'est pas un état statique, mais plutôt un avantage momentané qui peut évoluer dans le temps. Les conditions du marché, la concurrence, les évolutions technologiques, les

changements économiques, etc., peuvent influencer la compétitivité d'une entreprise et remettre en question son avantage concurrentiel. Les entreprises doivent être conscientes de la nécessité de maintenir leur compétitivité en permanence en s'adaptant aux évolutions du marché, en anticipant les tendances futures, en investissant dans l'innovation et en améliorant continuellement leur performance.

### **1.3.5 La compétitivité s'apprécie de plus en plus mondialement**

La compétitivité des entreprises ne se limite pas à un marché local ou national, mais s'apprécie de plus en plus à l'échelle mondiale. Avec la mondialisation et la globalisation des marchés, les entreprises sont confrontées à une concurrence internationale accrue. La compétitivité d'une entreprise doit donc être évaluée non seulement par rapport à ses concurrents locaux, mais aussi par rapport à ses concurrents internationaux. Les entreprises doivent développer une vision globale de leur compétitivité et prendre en compte les dynamiques mondiales pour rester compétitives sur le marché mondial.

## **1.4 Les fondamentaux de la compétitivité**

La compétitivité des entreprises repose sur plusieurs piliers clés, dont la concurrence, la relativité et l'avantage concurrentiel. Les entreprises doivent continuellement évaluer leur positionnement concurrentiel, s'adapter à leur environnement et développer des avantages concurrentiels pour rester compétitives sur le marché. La compréhension approfondie de ces fondamentaux est essentielle pour les entreprises qui souhaitent prospérer dans un environnement commercial dynamique et concurrentiel.

### **1.4.1 La concurrence**

La concurrence est un élément clé de la compétitivité des entreprises. Elle se réfère à la rivalité entre les entreprises opérant sur un même marché pour attirer les clients, les ressources et les parts de marché. La concurrence peut être de nature variée, allant de la concurrence directe entre des entreprises proposant des produits ou services similaires, à la concurrence indirecte entre des entreprises proposant des alternatives ou des substituts. Elle peut se manifester sous différentes formes, notamment la concurrence en prix, en qualité, en innovation, en notoriété de marque, en service client, en distribution, en relation avec les fournisseurs et les distributeurs, et bien d'autres aspects.

La concurrence joue un rôle crucial dans la compétitivité des entreprises, car elle stimule l'innovation, la qualité et l'efficacité. Lorsque les entreprises sont confrontées à une concurrence

féroce sur le marché, elles sont incitées à améliorer continuellement leurs produits, services et processus pour rester compétitives. La concurrence pousse les entreprises à innover pour proposer de nouvelles solutions, à améliorer la qualité de leurs produits et services pour satisfaire les attentes des clients, et à optimiser leurs processus de production pour réduire les coûts et gagner en efficacité. La concurrence incite également les entreprises à investir dans la recherche et le développement, à former leurs employés et à adopter de nouvelles technologies pour rester à la pointe de leur secteur d'activité.<sup>1</sup>

### 1.4.2 La relativité

La relativité est un concept clé dans la compétitivité des entreprises, car elle prend en compte le contexte dans lequel une entreprise évolue, elle implique que la performance et la position concurrentielle d'une entreprise sont souvent évaluées par rapport à celles de ses concurrents. La compétitivité n'est pas seulement une mesure absolue de la performance d'une entreprise, mais aussi une mesure de sa performance relative par rapport à ses concurrents sur le marché.

La compétitivité n'est pas absolue, mais relative par rapport aux autres acteurs présents sur le marché. Une entreprise peut être compétitive dans un marché donné, mais peut ne pas l'être dans un autre marché ou face à un autre concurrent. La relativité de la compétitivité implique que les entreprises doivent constamment évaluer leur positionnement concurrentiel par rapport à leurs pairs et s'adapter en conséquence pour rester compétitives.<sup>2</sup>

### 1.4.3 L'avantage concurrentiel

L'avantage concurrentiel est un concept important dans le domaine de la compétitivité des entreprises. Il peut être défini comme le facteur ou la combinaison de facteurs qui permet à une entreprise de se démarquer de ses concurrents et de performer de manière supérieure sur le marché. C'est ce qui permet à une entreprise de se positionner favorablement et d'obtenir une part de marché plus importante que ses concurrents. L'avantage concurrentiel peut résulter de différents éléments, tels que la technologie, l'innovation, la qualité, le coût, la marque, la distribution, le service à la clientèle, la réputation, le savoir-faire, les relations avec les clients et les partenaires, etc.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> BESSAI (Saadia) et CHERDOUANE (Zahia), *Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises*, Mémoire de magistère en sciences économiques, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, Bejaia, 2020, P.38

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> Idem

## **Chapitre II : Généralité sur la notion de compétitivité des entreprises**

---

En conclusion, la compétitivité des entreprises est un enjeu majeur dans le paysage économique contemporain. Pour survivre et prospérer, les entreprises doivent se démarquer de leurs concurrents en offrant une proposition de valeur unique et en répondant aux besoins et aux attentes des consommateurs. Nous avons exploré les différents types de compétitivité, tels que la compétitivité-prix, la compétitivité hors-prix, et nous avons souligné les caractéristiques et les fondamentaux de la compétitivité. De ce qui pas suivre, nous allons présenter les facteurs et indicateurs de mesure de la compétitivité des entreprises.

### Section 02 : les facteurs et indicateurs de mesure de la compétitivité

L'évaluation de la compétitivité des entreprises est essentielle pour comprendre leur positionnement sur le marché et leur capacité à prospérer dans un environnement économique concurrentiel. Afin de mesurer cette compétitivité, il est crucial de prendre en compte différents indicateurs et facteurs qui permettent d'appréhender la performance globale de l'entreprise. Dans cette section, nous explorerons les principaux indicateurs et facteurs de compétitivité des entreprises.

#### 2.1 Indicateur de compétitivité chez les entreprises

Les indicateurs de compétitivité sont des mesures quantitatives et qualitatives qui permettent d'évaluer la performance et la position concurrentielle d'une entreprise sur le marché. Ils peuvent être utilisés pour mesurer différents aspects de la compétitivité et aider les entreprises à identifier leurs forces et leurs faiblesses, à surveiller leur performance au fil du temps et à prendre des décisions éclairées pour améliorer leur positionnement sur le marché. Voici quelques exemples d'indicateurs de compétitivité couramment utilisés chez les entreprises :

##### 2.1.1 Part de marché

Cet indicateur mesure la part de marché d'une entreprise par rapport à celle de ses concurrents. Il peut être exprimé en pourcentage du marché total ou en part de marché relative par rapport à un concurrent spécifique. Pour calculer la part de marché d'une entreprise, il faut diviser ses ventes par les ventes totales du marché ou du secteur. Les ventes peuvent être exprimées en valeur monétaire (chiffre d'affaires) ou en volume de produits vendus.

Une part de marché élevée peut indiquer que l'entreprise est capable de capter une part importante de la demande du marché, ce qui peut être un indicateur de compétitivité.<sup>1</sup>

##### 2.1.2 Croissance des ventes

Cet indicateur mesure la variation du chiffre d'affaires de l'entreprise sur une période donnée, généralement sur une base annuelle.<sup>2</sup> Une croissance des ventes positive peut indiquer que

---

<sup>1</sup> <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1199001-part-de-marche-definition-calcul-exemple/> (03/05/2023 à 21 :41)

<sup>2</sup> <https://www.compta-online.com/analyse-de-evolution-du-chiffre-affaires-ao3749> (04/05/2023 à 14:18)

l'entreprise est en mesure d'attirer de nouveaux clients, de fidéliser les clients existants et de générer un volume d'affaires croissant, ce qui peut être un indicateur de compétitivité.

### 2.1.3 Rentabilité

Cet indicateur mesure la capacité d'une entreprise à générer des profits à partir de ses activités commerciales. Il peut être mesuré à travers des indicateurs tels que la marge brute, la marge nette, le retour sur investissement (ROI) ou le retour sur capitaux propres (ROE). Une rentabilité élevée peut indiquer que l'entreprise est capable de gérer efficacement ses coûts, de maximiser ses marges et de générer des profits, ce qui peut être un indicateur de compétitivité.<sup>1</sup>

### 2.1.4 Productivité

Cet indicateur mesure l'efficacité avec laquelle une entreprise utilise ses ressources pour produire des biens ou des services. Il peut être mesuré à travers des indicateurs tels que la production par employé, la production par unité de temps ou la production par unité de capital. Une productivité élevée peut indiquer que l'entreprise est capable d'utiliser efficacement ses ressources pour produire davantage, ce qui peut être un indicateur de compétitivité.<sup>2</sup>

### 2.1.5 Innovation

Cet indicateur mesure la capacité d'une entreprise à innover dans ses produits, ses services, ses processus, sa technologie ou son modèle d'affaires. Il peut être mesuré à travers des indicateurs tels que le nombre de brevets déposés, les investissements en recherche et développement, les nouvelles offres de produits ou de services, ou les partenariats d'innovation. Une capacité d'innovation élevée peut indiquer que l'entreprise est capable de créer de nouvelles opportunités sur le marché, de se différencier de ses concurrents et de rester à la pointe de l'évolution du marché, ce qui peut être un indicateur de compétitivité.<sup>3</sup>

### 2.1.6 Satisfaction client

Cet indicateur mesure le niveau de satisfaction des clients vis-à-vis des produits, des services et de l'expérience offerte par l'entreprise. Il peut être mesuré à travers des enquêtes de satisfaction, des commentaires clients, des évaluations en ligne ou des taux de rétention des clients. Une satisfaction client élevée peut indiquer que l'entreprise est capable de répondre aux

---

<sup>1</sup> <https://agicap.com/fr/article/rentabilite-financiere-guide-complet/> (05/05/2023 à 09:16)

<sup>2</sup> <https://www.maxicours.com/se/cours/la-productivite-et-la-rentabilite-de-l-entreprise/> (05/05/2023 à 17:55)

<sup>3</sup> <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/87cdadbd-fr/index.html?itemId=/content/component/87cdadbd-fr> (07/05/2023 à 16:00)

besoins et aux attentes de ses clients, de fidéliser sa clientèle et d'établir des relations durables, ce qui peut être un indicateur de compétitivité.<sup>1</sup>

### 2.1.7 Flexibilité et agilité

Cet indicateur mesure la capacité d'une entreprise à s'adapter rapidement aux changements du marché, à prendre des décisions rapides et à mettre en œuvre des actions efficaces. Il peut être mesuré à travers des indicateurs tels que le temps de mise sur le marché d'un nouveau produit, la capacité à ajuster la production en fonction de la demande, la capacité à s'adapter à des changements réglementaires ou la capacité à réagir aux tendances du marché. Une flexibilité et une agilité élevées peuvent indiquer que l'entreprise est capable de s'adapter rapidement aux évolutions du marché, de prendre des décisions éclairées et de rester compétitive dans un environnement commercial en constante évolution.<sup>2</sup>

### 2.1.8 Image de marque et réputation

Cet indicateur mesure la perception de l'entreprise par ses clients, ses partenaires commerciaux et la communauté en général. Il peut être mesuré à travers des indicateurs tels que la notoriété de la marque, la perception de la qualité des produits ou des services, la satisfaction des partenaires commerciaux, ou les commentaires et les évaluations en ligne. Une image de marque et une réputation positive peuvent indiquer que l'entreprise est bien perçue sur le marché, ce qui peut influencer la décision d'achat des clients et renforcer la position concurrentielle de l'entreprise<sup>3</sup>.

Il est important de noter que les indicateurs de compétitivité peuvent varier en fonction du secteur d'activité, de la taille de l'entreprise, de son marché cible et de ses objectifs stratégiques. Il est donc essentiel de choisir les indicateurs les plus pertinents en fonction de la situation spécifique de chaque entreprise. De plus, il est important de mesurer ces indicateurs de manière régulière et de les revoir périodiquement pour s'assurer de leur pertinence et de leur alignement avec les objectifs de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> <https://www.questionpro.com/blog/fr/how-to-measure-customer-satisfaction/> (12/05/2023 à 13 :10)

<sup>2</sup> <https://www.forbes.fr/business-inside/lagilite-desormais-essentielle-pour-la-competitivite-des-entreprises/> (12/05/2023 à 18 :05)

<sup>3</sup> <https://www.brandwatch.com/fr/blog/mesure-perception-de-marque/> (13/05/2023 à 14 :23)

### 2.2 Les facteurs influant sur la compétitivité des entreprises

La compétitivité d'une entreprise est influencée par un ensemble de facteurs, à la fois internes et externes, qui peuvent affecter sa performance sur le marché.

#### 2.2.1 Facteurs internes

Les facteurs internes, également appelés endogènes, sont liés directement à l'entreprise elle-même. Ils incluent :

##### A. La culture managériale

Chaque organisation, quelle que soit sa taille, de la start-up au grand groupe international, possède sa propre culture d'entreprise. C'est ce qui détermine l'identité et la personnalité de l'entreprise, unit ses salariés et la différencie de ses concurrents. La culture d'entreprise est constituée d'un ensemble de valeurs, de croyances, de mythes, de rites, de comportements et de normes qui façonne son image et guide chacune de ses actions<sup>1</sup>. Une organisation dotée d'une culture d'entreprise positive peut être mieux positionnée pour maintenir sa compétitivité.

##### B. La stratégie d'entreprise

La clarté, la pertinence et la mise en œuvre efficace de la stratégie d'entreprise peuvent influencer la compétitivité. Une stratégie bien définie, alignée sur les besoins du marché, avec des objectifs et des actions cohérentes, peut permettre à l'entreprise de prendre des décisions éclairées, de saisir les opportunités du marché et de gérer les défis concurrentiels.

##### C. L'innovation interne

La capacité à innover et à améliorer constamment les produits, les services, les processus internes et les pratiques de l'entreprise peut également influencer sa compétitivité. Une culture d'innovation qui encourage la créativité, l'expérimentation, la recherche et développement interne peut permettre à l'entreprise de rester à la pointe de son secteur, de répondre aux besoins changeants des clients et de maintenir un avantage concurrentiel.

##### D. La gestion des talents

La capacité à attirer, retenir et développer les talents au sein de l'entreprise. Des employés compétents, motivés et engagés peuvent contribuer à l'amélioration des performances de l'entreprise, à l'innovation, à la satisfaction des clients et à la croissance à long terme. Une gestion des talents efficace, comprenant la planification des effectifs, la formation et le

---

<sup>1</sup> <https://www.wimi-teamwork.com/fr/blog/comment-construire-culture-entreprise-positive/> (13/05/2023 à 20:35)

développement, la reconnaissance et la rétention des talents clés, peut influencer positivement la compétitivité de l'entreprise.

### **E. La gestion de la qualité**

Le management de la qualité, ou gestion de la qualité, est une discipline du management regroupant l'ensemble des concepts et méthodes visant à satisfaire les clients d'un organisme (en général les entreprises, associations, organismes publics) et à fournir des produits et services correspondant à leurs attentes.<sup>1</sup>

Une gestion de la qualité rigoureuse, comprenant la mise en œuvre de normes de qualité, le suivi des performances, la gestion des problèmes de qualité et l'amélioration continue, peut permettre à une entreprise de maintenir des niveaux élevés de qualité et de satisfaction des clients, ce qui peut contribuer à sa compétitivité.

### **2.2.2 Facteurs externes**

D'un autre côté, les facteurs externes, également appelés exogènes, sont liés à l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. Ils comprennent :

#### **A. Le marché**

La taille, la croissance, la dynamique, la concurrence et la demande du marché sont des facteurs externes. Un marché en expansion avec une demande croissante peut offrir plus d'opportunités pour une entreprise d'accroître sa compétitivité. La concurrence sur le marché, la présence de substituts, les tendances du marché et les préférences des consommateurs peuvent également influencer la compétitivité d'une entreprise en influençant sa part de marché, ses marges bénéficiaires et sa position concurrentielle.

#### **B. L'environnement réglementaire**

Les lois, les régulations, les politiques gouvernementales et les normes environnementales. Les entreprises doivent se conformer à ces régulations, ce qui peut influencer leurs coûts de production, leur capacité à innover, leur accès aux marchés internationaux et leur positionnement concurrentiel.

---

<sup>1</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Management\\_de\\_la\\_qualit%C3%A9](https://fr.wikipedia.org/wiki/Management_de_la_qualit%C3%A9) (16/05/2023 à 12 :46)

### **C. Les partenaires commerciaux**

Les relations avec les partenaires commerciaux, tels que les fournisseurs, les distributeurs, les clients et les partenaires stratégiques. Des partenariats solides et mutuellement bénéfiques peuvent permettre à une entreprise d'accéder à de nouvelles ressources, de bénéficier de synergies, de partager les risques et les coûts, et de renforcer sa compétitivité sur le marché.

### **D. La technologie**

L'évolution rapide de la technologie peut influencer la compétitivité des entreprises en changeant les modèles d'affaires, les processus de production, les produits et les services offerts. Les entreprises qui sont en mesure d'adopter et d'exploiter efficacement les nouvelles technologies peuvent bénéficier d'un avantage concurrentiel, tandis que celles qui ne le font pas peuvent être désavantagées sur le marché.

### **E. Le contexte économique**

Les conditions économiques globales, telles que la croissance économique, l'inflation, les taux de change, les taux d'intérêt et la stabilité économique. Un contexte économique favorable peut offrir plus d'opportunités de croissance et de développement pour les entreprises, tandis qu'un contexte économique défavorable peut présenter des défis et des contraintes pour leur compétitivité.

Après avoir présenté les facteurs et indicateurs de mesure de la compétitivité des entreprises, nous entamons une troisième et dernière section du chapitre II dans laquelle nous mettons en évidence le rôle de l'open innovation dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises.

### **Section 03 : Le rôle de l'open innovation dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises**

L'innovation est un moteur clé de la compétitivité des entreprises dans un environnement économique mondialisé et en constante évolution. Pour rester compétitives, les entreprises doivent continuellement développer de nouvelles idées, technologies, produits ou services pour répondre aux besoins changeants du marché. Dans cette quête de l'innovation, l'open innovation émerge comme une approche stratégique qui offre de nouvelles opportunités pour les entreprises d'accéder à des ressources externes, de collaborer avec des partenaires externes et d'intégrer des idées et des connaissances venant de l'extérieur de l'entreprise. L'objectif de cette section est d'explorer dans un premier temps comment l'open innovation peut être considérée comme un facteur de compétitivité pour les entreprises, en examinant les avantages qu'elle peut offrir, suivi de la présentation de quelque modèle de compétitivité des entreprises dans le cadre de l'open innovation.

#### **3.1 L'open innovation comme facteur de compétitivité**

L'open innovation est largement reconnue comme un facteur clé de compétitivité pour les entreprises. En adoptant une approche ouverte et collaborative de l'innovation, les entreprises peuvent bénéficier de plusieurs avantages qui peuvent renforcer leur position concurrentielle sur le marché.

##### **3.1.1 Accès à des ressources externes**

L'un des principaux avantages de l'open innovation est qu'il permet aux entreprises d'accéder à des ressources externes, telles que des connaissances, des technologies, des compétences et des talents, qui peuvent enrichir leur processus d'innovation. Les entreprises peuvent collaborer avec des universités, des instituts de recherche, d'autres entreprises, des start-ups, des clients, des fournisseurs et d'autres parties prenantes pour échanger des idées, partager des ressources et co-développer de nouvelles solutions innovantes. Cela peut permettre aux entreprises d'accéder à des connaissances spécialisées, des technologies de pointe, des idées nouvelles et des perspectives diverses, ce qui peut stimuler leur capacité à innover et à développer des produits et services différenciés sur le marché. En accédant à des ressources externes, les

entreprises peuvent combler leurs lacunes internes en matière de connaissances, de capacités techniques ou de compétences, et ainsi renforcer leur compétitivité.<sup>1</sup>

### 3.1.2 Réduction des coûts et des risques

L'open innovation peut également aider les entreprises à réduire les coûts et les risques associés à l'innovation. En collaborant avec des partenaires externes, les entreprises peuvent partager les coûts de recherche et développement, de tests, de validation et de commercialisation, ce qui peut permettre une allocation plus efficace des ressources et une réduction des risques financiers liés à l'innovation. Par exemple, une entreprise peut collaborer avec une université pour mener des recherches conjointes sur de nouvelles technologies, ce qui permet de partager les coûts de recherche et d'accéder à l'expertise universitaire sans engager de coûts fixes importants. De plus, en travaillant avec des partenaires extérieurs, les entreprises peuvent réduire les risques associés à l'incertitude technologique, aux exigences de marché ou à la volatilité économique, en partageant ces risques avec leurs partenaires. Cela peut permettre aux entreprises de prendre des décisions plus éclairées et de mieux gérer les risques liés à l'innovation, ce qui peut renforcer leur compétitivité à long terme.

### 3.1.3 Stimulation de l'innovation ouverte

L'open innovation favorise également la stimulation de l'innovation ouverte au sein des entreprises. En encourageant la collaboration avec des partenaires externes, l'open innovation peut créer une culture d'ouverture, de partage des connaissances et d'apprentissage continu au sein de l'entreprise. Les employés sont encouragés à explorer de nouvelles idées, à rechercher des opportunités de collaboration avec des partenaires extérieurs et à tirer parti des connaissances et des compétences des autres parties prenantes. Cela peut stimuler la créativité, la diversité des idées et l'expérimentation au sein de l'entreprise, ce qui peut renforcer sa capacité à innover de manière efficace et à générer des solutions innovantes. En d'autre terme, l'open innovation peut permettre aux entreprises d'apprendre des meilleures pratiques de leurs partenaires externes, d'adopter de nouvelles approches, de repenser leurs processus d'innovation et de favoriser l'adaptation au changement, ce qui peut améliorer leur compétitivité sur le marché.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> BERTIN (Clarice), *Proximité et facteurs organisationnels pour la collaboration startup – grande entreprise en contexte d'innovation ouverte*, Revue d'économie et de management de l'innovation, N°58, Janvier, 2019, PP. 135-160.

<sup>2</sup> <https://earlymetrics.com/fr/pourquoi-mettre-en-place-une-strategie-d-open-innovation/> (17/05/2023 à 15 :28)

### 3.1.4 Expansion des opportunités de marché

L'open innovation peut également permettre aux entreprises d'explorer de nouvelles opportunités de marché. En collaborant avec des partenaires externes, les entreprises peuvent accéder à de nouveaux marchés, à de nouvelles demandes clients, à de nouvelles régions géographiques ou à de nouveaux segments de marché. Par exemple, une entreprise peut collaborer avec des start-ups pour développer de nouveaux produits ou services innovants, qui peuvent répondre à des besoins de marché non satisfaits ou à des demandes émergentes. De plus, en travaillant avec des partenaires externes, les entreprises peuvent bénéficier de leur expertise en matière de marché local, de leurs réseaux de distribution ou de leurs relations avec les clients, ce qui peut faciliter leur expansion sur de nouveaux marchés. Cela peut permettre aux entreprises d'accroître leur part de marché, d'augmenter leurs revenus et de renforcer leur position concurrentielle.<sup>1</sup>

### 3.1.5 Accélération du processus d'innovation

L'open innovation peut également accélérer le processus d'innovation des entreprises. En collaborant avec des partenaires externes, les entreprises peuvent bénéficier de l'expertise, de la technologie et des ressources de leurs partenaires, ce qui peut accélérer le développement de nouvelles solutions innovantes. Par exemple, une entreprise peut collaborer avec un institut de recherche pour accéder à des connaissances scientifiques de pointe, ou avec un fournisseur pour intégrer rapidement de nouvelles technologies dans ses produits. Cela peut permettre aux entreprises de réduire les délais de mise sur le marché, de prendre de l'avance sur leurs concurrents et de capitaliser sur les opportunités d'innovation dans un environnement commercial dynamique. De plus, en travaillant avec des partenaires externes, les entreprises peuvent bénéficier de nouvelles idées et de nouvelles perspectives, ce qui peut stimuler la créativité et la génération d'idées au sein de l'entreprise, et ainsi accélérer le processus d'innovation.<sup>2</sup>

### 3.1.6 Amélioration de la flexibilité et de l'agilité

L'amélioration de la flexibilité et de l'agilité est un autre avantage clé de l'open innovation pour les entreprises. En collaborant avec des partenaires externes dans le cadre de l'open innovation, les entreprises peuvent accéder à de nouvelles idées, de nouvelles perspectives et de nouvelles approches. Cela peut les aider à détecter rapidement les tendances émergentes du marché, à

---

<sup>1</sup> <https://www.ringcentral.com/fr/fr/blog/collaboration-entreprise/> (17/05/2023 à 16 :30)

<sup>2</sup> [https://www.wipo.int/wipo\\_magazine/fr/2020/02/article\\_0005.html](https://www.wipo.int/wipo_magazine/fr/2020/02/article_0005.html) (17/05/2023 à 19:17)

anticiper les besoins des clients et à identifier de nouvelles opportunités d'affaires. Cela peut permettre aux entreprises d'accéder à des technologies de pointe ou à des connaissances spécialisées pour améliorer leurs produits, leurs services ou leurs processus internes. De plus, cela leur permet de rester compétitives en étant plus réactives et en exploitant de nouvelles opportunités.

### 3.1.7 Renforcement de la relation avec les parties prenantes

L'open innovation peut également contribuer à renforcer la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes, notamment les clients, les fournisseurs, les partenaires commerciaux et les communautés locales. La collaboration ouverte et transparente avec ces parties prenantes peut renforcer la confiance, favoriser la fidélité des clients et créer des partenariats solides. Cela peut également contribuer à l'amélioration de l'image de marque et à la différenciation sur le marché, ce qui peut renforcer la compétitivité de l'entreprise.<sup>1</sup>

L'open innovation peut être un levier stratégique puissant pour renforcer la compétitivité des entreprises, en leur permettant de rester à la pointe de l'innovation, de saisir de nouvelles opportunités, et de répondre aux défis d'un environnement économique en constante évolution. Les entreprises visionnaires qui embrassent l'open innovation comme une approche stratégique auront un avantage compétitif sur le marché mondial en développant des produits et services innovants, en anticipant les tendances futures, et en répondant aux besoins changeants des clients.

### 3.2 Modèle de compétitivité chez les entreprises

Lors de cette partie nous exposerons les différentes théories et modèles de compétitivité les plus connus qui rentrent dans l'open innovation.

#### 2.2.1 Les 5 forces de PORTER

Les 5 forces de Porter, également connues sous le nom d'analyse des cinq forces, sont un cadre conceptuel développé par Michael PORTER pour analyser la compétitivité d'une industrie et évaluer les facteurs qui influencent la rentabilité d'une entreprise.

Face à ce constat, le professeur en stratégie d'entreprise à Harvard, Michael Porter, a établi un modèle d'analyse basé autour de 5 forces (**voir Annexe A**) :

---

<sup>1</sup> <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/449d9df5-fr/index.html?itemId=/content/component/449d9df5-fr>  
(17/05/2023 à 22:37)

- Le pouvoir de négociation des clients.
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs.
- La menace des produits ou services de substitution.
- La menace des nouveaux entrants sur le marché.
- L'intensité concurrentielle.<sup>1</sup>

### 2.2.2 Le modèle de la chaîne de valeur

Dans son livre 1985 *Avantage concurrentiel*, Porter explique qu'une chaîne de valeur est un ensemble de processus qu'une entreprise exécute pour créer de la valeur pour ses consommateurs. En conséquence, il affirme que l'analyse de la chaîne de valeur est directement liée à l'avantage concurrentiel. Le modèle de chaîne de valeur de Porter est un outil de gestion stratégique développé par Michael Porter, professeur à la Harvard Business School. L'outil analyse la chaîne de valeur d'une entreprise, définie comme la combinaison de processus que l'entreprise utilise pour gagner de l'argent.<sup>2</sup>

L'analyse permet de visualiser toutes les activités commerciales impliquées dans la création du produit et aide à identifier les inefficacités et les problèmes de communication au sein du processus. (**voir Annexe B**)

Après avoir effectué une recherche approfondie, nous avons découvert une étude récente en 2017 portant sur l'open innovation dans le cadre de la chaîne de valeur.

En raison de l'intégration des activités des entreprises dans le marché et la société, qui sont en constante évolution, celles-ci ne peuvent pas perdurer indéfiniment. Elles sont confrontées à des défis pour s'adapter aux changements des conditions et des situations du marché et de la société. Cependant, en mettant en œuvre une approche plus créative qui combine la technologie avec les besoins changeants du marché ou de la société de manière continue, les entreprises pourraient potentiellement avoir une chance de survivre indéfiniment, du moins en théorie. Selon les localisations de la chaîne de valeur, des innovations ouvertes très diverses existent.

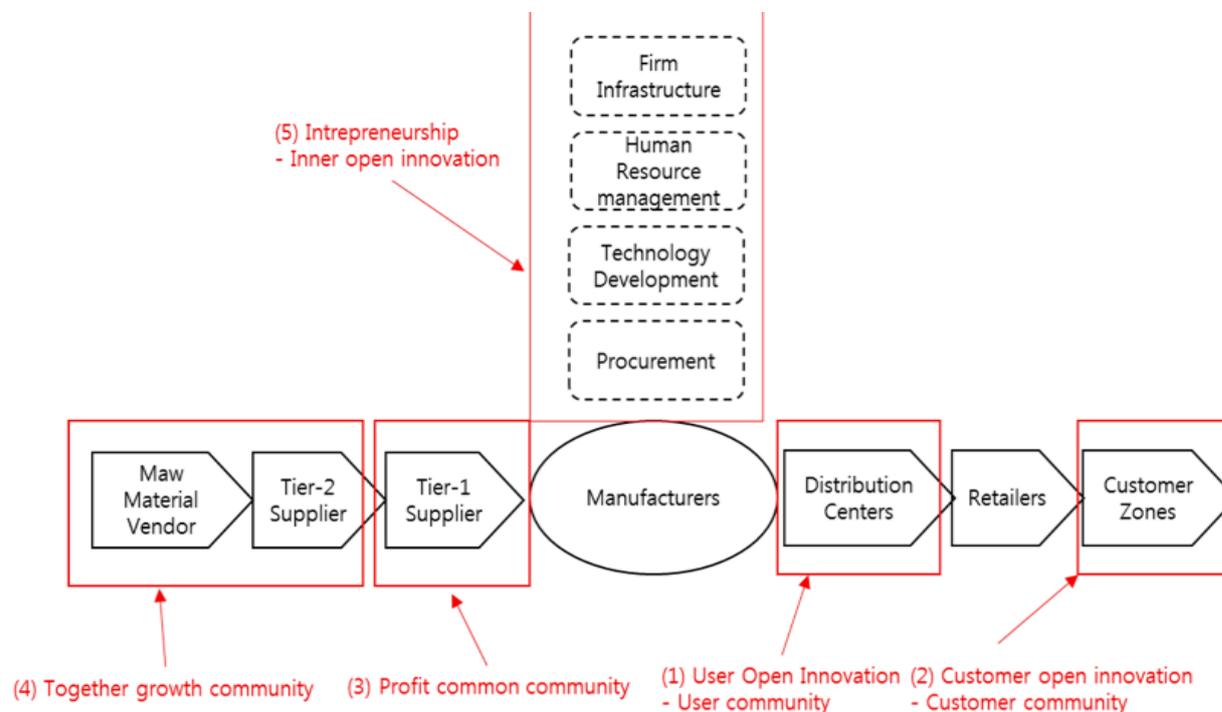
---

<sup>1</sup> <https://www.scribbr.fr/methodologie/modele-des-forces-de-porter/> (18/05/2023 à 14:34)

<sup>2</sup> <https://fourweekmba.com/fr/mod%C3%A8le-de-cha%C3%Aene-de-valeur-des-porteurs/#:~:text=Le%20mod%C3%A8le%20de%20cha%C3%Aene%20de%20valeur%20de%20Porter,processus%20que%20l'entreprise%20utilise%20pour%20gagner%20de%20l'argent.> (18/05/2023 à 17:57)

Ceux-ci incluent, l'innovation ouverte utilisateur, l'innovation ouverte client, la communauté de profit commune, la communauté de croissance ensemble et l'innovation ouverte interne.<sup>1</sup>

Figure N°06 : L'open Innovation dans le cadre de la chaine de valeur



Source : <https://www.mdpi.com/2071-1050/9/5/811> (18/05/2023 à 19:29)

- **(1) Innovation ouverte par les utilisateurs** : lorsque les utilisateurs des produits ne sont pas les utilisateurs finaux de ces lignes de production, les producteurs peuvent innover en se basant sur les opinions d'utilisateurs organisés, y compris les communautés d'utilisateurs.
- **(2) Innovation ouverte client** : L'innovation ouverte du point de vue du client est le lien le plus récent entre la technologie existante et le nouveau marché. Ainsi, l'innovation client ouverte motive normalement la croissance du marché directement avec l'innovation incrémentale.
- **(3) Communauté de profit commune** : Cette communauté de profit commune incite les fournisseurs à innover et donne au producteur la possibilité d'obtenir des avantages de l'activité d'innovation. La communauté de profit commune motive le fournisseur à innover activement.

<sup>1</sup> <https://www.mdpi.com/2071-1050/9/5/811> (18/05/2023 à 18:02)

- **(4) Communauté de croissance ensemble** : Si les producteurs tirent des bénéfices des innovations proposées par les fournisseurs, ils essaient alors de distribuer les bénéfices de l'innovation aux fournisseurs de la chaîne d'approvisionnement. Ensemble, la communauté de croissance peut être une sorte de canal d'innovation ouvert dans la chaîne d'approvisionnement sans coûts supplémentaires, si elle est bien organisée par les producteurs.
- **(5) Innovation ouverte interne** : au sein du producteur, tout individu ou groupe peut développer une nouvelle idée sur le lien créatif entre la technologie et le marché ; c'est une sorte de mécanisme interne d'innovation ouverte. Si un producteur organise bien un système d'innovation ouverte interne tel qu'un système d'entreprise interne, un système d'essaimage ou un système d'essaimage, alors les producteurs peuvent développer en permanence un nouveau modèle commercial par eux-mêmes.<sup>1</sup>

L'intégration de l'innovation dans la chaîne de valeur a permis de proposer un tout nouveau modèle commercial pour les entreprises qui souhaitent élargir leur survie et croissance dans le marché.

Dans le cadre de l'open innovation, un nouveau modèle de chaîne de valeur (Figure N°06) émerge, offrant aux entreprises une approche plus profitable et prometteuse que le modèle traditionnel de PORTER. Ce nouveau modèle se distingue par sa flexibilité et son agilité, grâce à l'intégration de partenaires dans un ou plusieurs maillons de la chaîne de valeur.

Contrairement au modèle traditionnel, où les entreprises se concentraient sur des activités internes et contrôlaient toutes les étapes de la chaîne de valeur, le nouveau modèle adopte une approche ouverte et collaborative. Il reconnaît que la valeur ajoutée peut être générée par des partenaires externes, qui apportent leur expertise, leurs ressources et leurs idées.

---

<sup>1</sup> <https://www.mdpi.com/2071-1050/9/5/811> (18/05/2023 à 20:02)

### **Conclusion**

La compétitivité est un enjeu crucial pour toute entreprise souhaitant prospérer dans un environnement économique mondialisé et compétitif. Pour rester compétitive, l'entreprise doit s'adapter en permanence aux évolutions de son marché et innover pour proposer des produits et services qui répondent aux besoins de ses clients. Dans ce contexte, l'open innovation peut jouer un rôle clé en permettant à l'entreprise de bénéficier des idées et des compétences de ses partenaires externes tels que les start-ups, les universités, les laboratoires de recherche et les clients. En s'ouvrant à ces partenaires, l'entreprise peut accélérer le processus d'innovation, réduire les coûts et les risques, et augmenter ses chances de réussite sur le marché, d'ailleurs un tout nouveau modèle commercial a pris jour en intégrant l'open innovation dans la chaîne de valeur des entreprises.

Ainsi, l'open innovation est devenue un levier incontournable pour renforcer la compétitivité des entreprises et leur permettre de relever les défis de l'innovation dans un monde en constante évolution.

**Chapitre III :**  
**Présentation du cas pratique et de la  
méthodologie de travail**

## **Chapitre III : Présentation du cas pratique et de la méthodologie de travail**

Après avoir présenté en détail nos deux concepts fondamentaux de votre recherche à savoir l'open innovation et la compétitivité des entreprises, il est temps de passer à la partie pratique du mémoire.

Cette dernière partie de travail fera l'objet de la partie pratique, qui nous permettra d'apporter l'analyse réelle de l'impact de l'open innovation sur la compétitivité des entreprises. La première section, comprendra une présentation de l'organisme d'accueil ainsi que la plateforme Open Innovation algérienne « Soolvit ». La deuxième section, fera l'objet de la démarche méthodologique suivie au cours de l'étude. La dernière section, portera sur l'interprétation des résultats obtenus et l'affirmation/infirmité des hypothèses de départ et la suggestion de recommandations.

### Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette première section, nous commencerons par une présentation générale de l'organisme d'accueil qui est l'incubateur "Leancubator" suivi d'une présentation de la plateforme open innovation algérienne "Soolvit", qui n'est autre que la première plateforme open innovation africaine.

#### 1.1 Présentation de Leancubator

Figure N°07 : Logo LEANCUBATOR



Source : Document interne de l'entreprise

Hub de l'innovation et incubateur Algérien créé en 2020, Leancubator est spécialisé dans l'accompagnement de projets durables et innovants de la conception à la mise en œuvre de programmes dans multiples secteurs notamment l'économie bleue, l'économie verte, la Foodtech et la Fintech.

Depuis sa création, Leancubator a vu la participation de plus de 3 000 porteurs de projets dans les différents programmes, plus de 40 challenges innovants dont 350 startups et projets innovants accompagnés et la contribution de plus de 50 partenaires économiques et institutionnels dans les différentes activités lancées par Leancubator.<sup>1</sup>

##### 1.1.1 Mission de Leancubator

Pour les startups :

- Bénéficier d'un accompagnement personnalisé en fonction des besoins de leurs projets innovants à travers des séances de coaching adaptées au stade d'avancement et de maturité.
- Accédez à un large panel d'investisseurs, de capital-risqueurs (VC) et de Business Angels.
- Profiter des opportunités grâce à une veille active des acteurs de l'écosystème.

---

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise

- Accès à des ressources logistiques telles que des locaux, des salles de réunion et du matériel informatique/bureautique.

Pour les entreprises / organisations :

- Participez à l'Algeria Startup Challenge, la plus grande compétition algérienne pour les projets innovants.
- Innovez en collaboration avec des startups grâce à nos programmes d'open innovation
- Proposer de nombreuses solutions aux entreprises afin de résoudre leurs problèmes
- Élaborez des études et white papers autour de thématiques liées à l'écosystème d'innovation algérien.<sup>1</sup>

### 1.1.2 Les différents programmes de Leancubator

#### A. Algeria Startup Challenge

Algeria Startup Challenge est aujourd'hui le plus grand programme créateur d'opportunités pour les startups et les entreprises pour construire les innovations de demain dans plusieurs secteurs d'activités stratégiques comme la finance, l'industrie.

Depuis sa création, ASC a pu se tenir à travers 5 éditions annuelles permettant l'accompagnement de plus de 2 000 porteurs de projets, 700 startups, avec la participation de plus de 40 partenaires économiques dans une logique d'innovation ouverte créant des collaborations et des synergies entre les grands groupes et start-up algériennes. Algeria Startup Challenge s'est fait accompagner dans ses programmes par des parrains gouvernementaux à l'image du ministère de l'économie de la connaissance et des startups, le Ministère de l'industrie et le fond d'investissement dans les startups, ainsi que la COSOB.<sup>2</sup>

#### B. EcoCursing FU\_Tour

ECO-CRUISING FU\_TOUR est un projet cofinancé par l'Union Européenne qui vise à exploiter le potentiel vert et bleu des PME du tourisme de la Méditerranée occidentale par le

---

<sup>1</sup> [Leancubator | Startup Booster And Factory](#) (25/05/2023 à 23 :38)

<sup>2</sup> Document interne de l'entreprise

biais d'une coopération transfrontalière pour ouvrir de nouvelles opportunités commerciales autour du nouveau secteur du tourisme éco-croisière.<sup>1</sup>

### C. Save Sea Initiative

Save Sea Initiative est une initiative organisée par le hub d'innovation Leancubator et soutenu par BeMed, dont l'objectif est d'identifier et de soutenir des projets innovants portés par des étudiants, professionnels, entrepreneurs, startups, proposant des modèles opérationnels innovants pour lutter contre la pollution plastique dans les espaces maritimes. Et ainsi, favoriser la prise de conscience et la mobilisation écologique collective par le biais de l'innovation contre la pollution en espaces maritimes et plus particulièrement plastique auprès des décideurs, acteurs influents et porteurs de projets innovants en Algérie.<sup>2</sup>

### D. Sustainable Leaders Bootcamp

Une initiative organisée par Leancubator, dans le cadre du programme Med Dialogue avec le soutien de l'union européenne, dans l'objectif de former des étudiants sur les outils de développement des projets à caractère durable dans le domaine de l'alimentation, santé et environnement, ce bootcamp permettra de faire sortir 3 projets qui bénéficieront d'un accompagnement dans le cadre des activités de soutien à l'innovation par l'incubateur Leancubator.<sup>3</sup>

### E. Coronahackathon

Un hackathon en ligne qui couvre un certain nombre de sujets liés à la pandémie à laquelle le monde est actuellement confronté afin d'identifier des solutions qui peuvent aider pendant cette crise sanitaire dans l'un des secteurs touchés.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> [Leancubator | ECO-CRUISING FU TOUR](#) (25/05/2023 à 23:40)

<sup>2</sup> <https://soolvit.com/save-sea-initiative> (25/05/2023 à 23:41)

<sup>3</sup> <https://soolvit.com/sustainability-leaders-bootcamp> (25/05/2023 à 23:43)

<sup>4</sup> [Algeria Startup Challenge | Coronahackaton \(algeriastartupchallenges.com\)](#) (25/05/2023 à 23:45)

### 1.2 Présentation de Soolvit

Figure N°08 : Logo Soolvit



**Source :** document interne de l'entreprise

SOOLVIT est une plateforme de crowdsourcing et open innovation qui connecte les innovateurs aux entreprises, et leur permet de relever des défis à travers la conception d'une expérience collaborative sous forme de Challenges, Hackathons et des Business Cases Online to Offline.

Labellisé Startup par la commission nationale d'octroi du label incubateur, startup et projet innovant relevant du Ministère de l'économie de la connaissance et des startup. SOOLVIT a pu accompagner depuis son lancement en 2021 plusieurs de 20 grands groupes dans la conception, sourcing et lancement des challenges open innovation.<sup>1</sup>

Soolvit est une plateforme de création, organisation et de gestion des challenges d'open innovation pour toute entreprises qui souhaitent se lancer dans une démarche Open Innovation, et cela en leur permettant de :<sup>2</sup>

#### **Enrichir leur démarche d'innovation en s'appuyant sur des talents innovateurs :**

- Développer de nouveaux produits, services et usages.
- Sourcer de nouvelles technologies et innovations auprès de différentes cibles.
- Nouer des collaborations gagnant-gagnant avec des startups innovantes.

#### **L'intrapreneuriat pour explorer le potentiel innovateur et créatif de leurs collaborateurs :**

- Stimuler l'esprit innovateur de mes équipes.
- Faites de l'intrapreneuriat une démarche learning by doing.

---

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise

<sup>2</sup> <https://soolvit.com/entreprise> (26/05/2023 à 00:03 )

- Devenir contributeur actif de l'écosystème technologique.

### **Recruter de façon innovante :**

- En Testant le savoir-faire et le savoir-être de centaines de candidats en conditions réelles.
- Interagir, voire collaborer, avec de potentielles futures recrues.
- Attirer les profils entrepreneurs aimant relever des défis.
- Développer leur marque employeur sous l'angle de l'innovation.

#### **1.2.1 Missions de Soolvit :**

- Accompagner au sourcing d'innovation à travers des challenge
- Accélérer la transformation digitale en toute agilité
- Stimuler le potentiel interne à travers l'intrapreneuriat
- Formuler des challenges RH afin tester les candidats et recruter efficacement<sup>1</sup>

#### **1.2.2 Soolvit en Chiffres :**

- 20 Challenges Open Innovation ont été lancé via Soolvit
- La signature de 27 conventions open innovation entre grandes entreprises et startups
- La participation de plus de 10 000 porteurs de projet, aussi appelés les « problem solvers »
- Plus de 2 000 startups participantes au challenges open innovation<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> [https://soolvit.com/about\\_us](https://soolvit.com/about_us) (25/05/2023 à 23:52)

<sup>2</sup> [https://soolvit.com/about\\_us](https://soolvit.com/about_us) (26/05/2023 à 16:44)

### Section 02 : Cadre méthodologique de l'enquête

#### 2.1 Méthodologie de recherche

Dans le but de répondre à notre problématique : « *L'adoption d'une démarche d'open innovation pourrait-elle contribuer à l'amélioration de la compétitivité des entreprises ?* », nous avons choisi de suivre une méthodologie descriptif analytique, où nous avons opté pour une étude quantitative à travers un questionnaire comportant 28 questions, sous le format Google Forms qu'on a distribué via une newsletter mailing et partagé sur le réseau social « LinkedIn », pour un échantillon de 50 entreprises dont nous avons obtenu 33 répondants pour une durée de 20 jours.

Afin de mieux cerner le sujet de notre travail, l'avis des entreprises répondantes au questionnaire est plus que jamais primordial. Ce qui pourrait apporter des réponses aux questions posées auparavant. Pour rappel nous avons émis en amont, les hypothèses suivantes :

- **HYP 1** : Les collaborations avec des parties externes sont essentielles dans une démarche d'innovation d'une entreprise.
- **HYP 2** : Collaborer avec des startups n'exige pas nécessairement l'adoption d'une culture managériale.
- **HYP 3** : L'externalisation d'une partie des projets d'innovation est bénéfique et profitable pour les entreprises.
- **HYP 4** : La collaboration avec des startups dans des projets innovants permet aux entreprises d'avoir accès à de nouvelles parts de marché.

#### 2.2 Étude quantitative : Déroulement de l'enquête par questionnaire

Afin de veiller au bon déroulement de l'étude, nous avons suivi plusieurs étapes, la première étant d'identifier le besoin en informations de notre étude, ensuite le choix des questions, puis le choix de notre cible, suivi du choix du support à travers lequel nous déciderons de diffuser le questionnaire et enfin le traitement des résultats obtenus par ce dernier.

### 2.3 Structure du questionnaire

#### 2.3.1 L'objectif du questionnaire

Le questionnaire est une suite de questions standardisées destinées à normaliser et à faciliter le recueil de témoignages. C'est un outil adapté pour recueillir des informations précises auprès d'un nombre important de participants. Les données recueillies sont facilement quantifiables. L'objectif de ce questionnaire est d'obtenir des feedbacks auprès des cadres dirigeants dans des entreprises de différentes tailles concernant comment l'open innovation pourrait impacter la compétitivité des entreprises.

#### 2.3.2 La structure du questionnaire

##### A Type de questions

Il existe différents types de questions constituant un questionnaire, nous les citons comme suit<sup>1</sup> :

**Questions ouvertes** : ce sont des questions où aucune proposition de réponse n'est formulée, le répondant est libre de s'exprimer et de fournir des réponses de son choix qui peuvent être courtes ou longues, tout comme elles peuvent être numériques ou littéraires

**Questions fermées** : ce sont des questions dans lesquelles on impose au répondant une liste de réponses précises et un choix limité, on distingue :

**-Questions fermées dichotomiques** : elles offrent seulement deux choix de réponses, le répondant doit obligatoirement choisir une seule.

**-Questions à choix multiples à une seule réponse ou plusieurs :**

· une seule réponse : parmi un éventail de réponses, le répondant doit choisir une seule proposition.

· plusieurs réponses : parmi un éventail de réponses, le répondant pourra choisir plus d'une seule réponse

**-Questions d'échelles** : ce sont des questions destinées à évaluer des prises de position des individus sur des variables psychologiques, se sont généralement des échelles d'attitude.

---

<sup>1</sup> <https://lisette-mag.fr/types-de-questions-questionnaire/> (05/06/2023 à 23:02)

Dans la réalisation du formulaire (**voir Annexe C**) comportant 28 questions, nous avons employé plusieurs types de questions, et cela repartie comme tel :

- **15** questions à choix multiples (une seule réponse) : 1, 2, 3, 7, 9, 11, 15, 17, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 27.
- **05** questions à choix multiples (plusieurs réponses) : 4, 16, 20, 22, 24.
- **04** questions d'échelles (Likert) : 6, 12, 13, 14.
- **04** questions ouvertes : 5, 8, 10, 28.

### **2.4 Le mode de traitement du questionnaire**

Pour le traitement des résultats obtenus par le questionnaire, on a choisi d'utiliser les outils suivants :

**SPSS** (Statistical Package for Social Sciences) est essentiellement un logiciel de traitement de données en vue d'analyses statistiques. Il lit les données, les traduit en format SPSS, les transforme - si demandé - et exécute des opérations mathématiques et statistiques.<sup>1</sup>

Lors du traitement des données, nous avons utilisé la version 27, et ce, dans le but de faire un croisement de données (tri croisés) entre deux variables préalablement définies.

**Microsoft EXCEL** : le logiciel Excel intègre des fonctions de calcul numérique, de représentation graphique, d'analyse de données (notamment de tableaux croisés dynamiques) et de programmation. Le logiciel nous a permis, lors du traitement, la conception des figures de répartition des données de manière plus claire.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> <https://fr.wikipedia.org/wiki/SPSS> (05/06/2023 à 22:30)

<sup>2</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Microsoft\\_Excel](https://fr.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Excel) (05/06/2023 à 22:57)

### Section 03: Analyse des résultats de l'enquête

Les résultats que nous avons récolté grâce au questionnaire nous a permis d'analyser l'impact de l'open innovation sur la compétitivité des entreprises.

#### 3.1 Tri à plat :

##### ➤ Q1 : Votre Secteur d'activité

**Tableau N°02 : Répartition de l'échantillon selon le secteur d'activité**

Q1	Fréquence	Pourcentage %
Agroalimentaire	6	18
Industriel	7	21
Banque / Assurance	8	24
Transport / logistique	2	6
Informatique / électronique	1	3
Autre	9	28
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

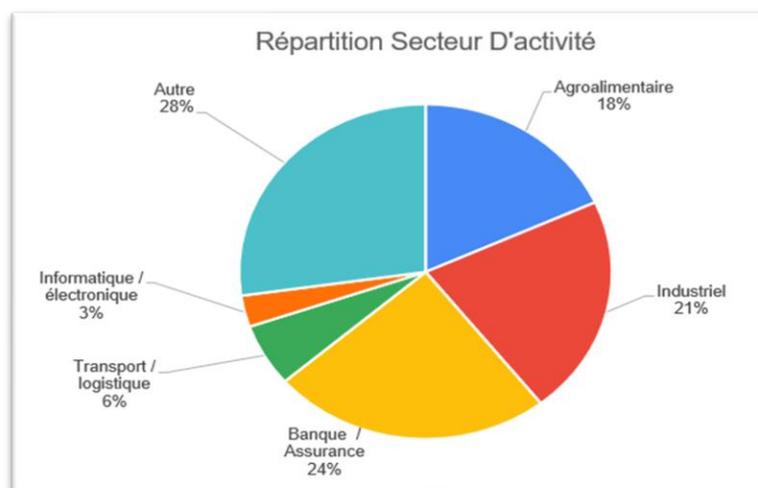
Source : Réalisé par l'étudiant à partir de Google Forms

**Tableau N°03 : Répartition des réponses obtenues sur le choix "Autre"**

Autre	Fréquence	Pourcentage %
Construction	1	3
Médical	1	3
Environnement et risque	1	3
Education	1	3
Télécommunication	2	6
Importation et distribution	1	3
Pharmaceutique	1	3
Energie	1	3
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>28</b>

Source : Réalisé par l'étudiant à partir de Google Forms

Figure N°09 : Répartition de l'échantillon selon le secteur d'activité



Source : Réalisé par l'étudiant à partir de Google Forms

#### Commentaire :

On constate que sur les 33 entreprises répondantes, il y'a une diversification de secteur d'activité avec des variations dont 24% soit 8 réponses appartiennent au secteur Banque et Assurance, suivi du secteur industriel avec un pourcentage de 21% soit 7 réponses, puis le secteur Agroalimentaire qui représente 18% soit 6 réponses.

Le choix "Autre" représente 28% soit 9 réponses avec une diversité de secteurs d'activités à savoir : la télécommunication, secteur médical, construction ...

On constate que les banques / assurances et les entreprises industrielles représentent la majorité de notre échantillon.

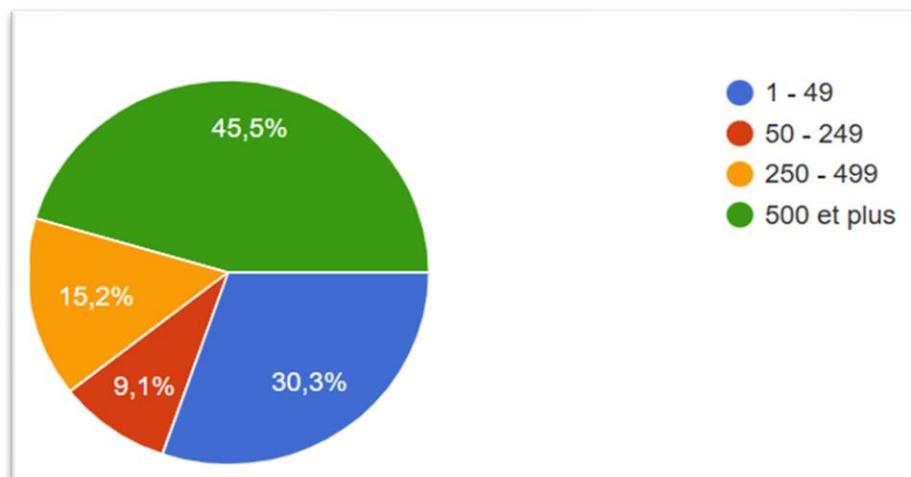
#### ➤ Q2 Quelle est la taille de votre entreprise ?

Tableau N°04 : Répartition de l'échantillon selon leur taille

Q2	Fréquence	Pourcentage %
1 - 49	10	30.3
50 - 249	3	9.1
250 - 499	5	15.2
500 et plus	15	45.5
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Source : Réalisé par l'étudiant à partir de Google Forms

**Figure N°10 : Répartition de l'échantillon selon leur taille**



Source : Google Forms

**Commentaire :**

D'après la figure ci-dessus, on remarque que les répondants appartiennent à différentes tailles d'entreprises. 45.5% des réponses sont issues de grandes entreprises avec un effectif de "500 et plus" d'employés, suivi d'entreprises avec une taille de "1-49" employés avec une représentation de 30.3% de l'échantillon.

L'échantillon est donc majoritairement composé de grandes entreprises.

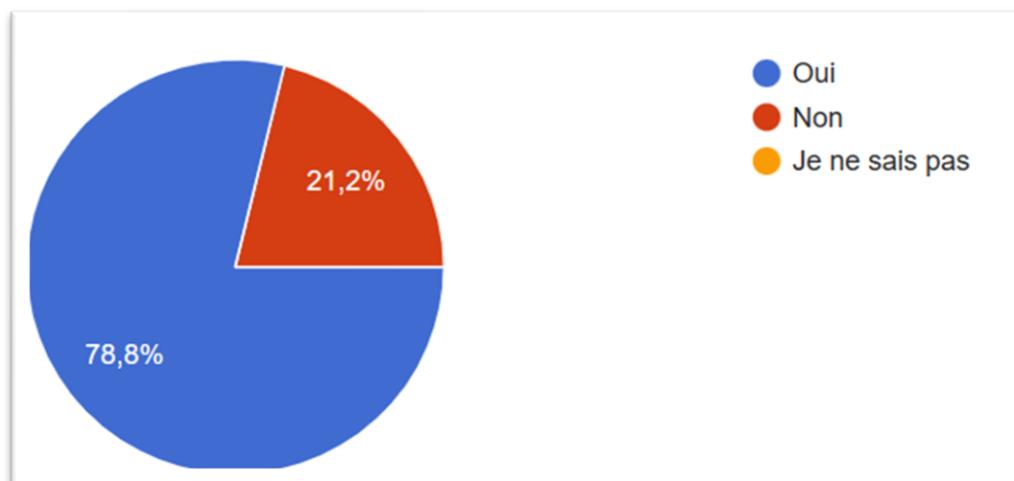
➤ **Q3 : Avez-vous dans votre entreprise un département /service/ direction en Innovation et/ou Digitalisation et/ou Recherche et Développement ?**

**Tableau N°05 : Répartition de l'échantillon en fonction de la possession d' un département /service / direction en Innovation et/ou Digitalisation et/ou Recherche et Développement**

Q3	Fréquence	Pourcentage %
Oui	26	78.8
Non	7	21.2
Je ne sais pas	0	0
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Source : Réalisé par l'étudiant à partir de Google Forms

**Figure N°11 : Possession d'un département /service / direction en Innovation et/ou Digitalisation et/ou Recherche et Développement**



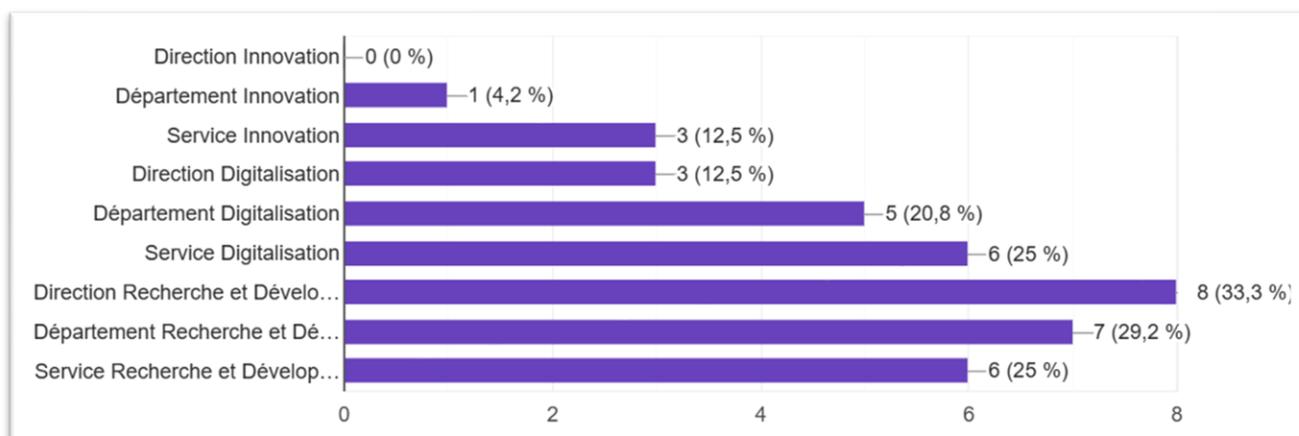
Source : Google Forms

**Commentaire :**

Sur un échantillon de 33 entreprises, 78.8% soit 26 entreprises disposent au moins un département /service / direction en Innovation et/ou Digitalisation et/ou Recherche et Développement, tandis que le reste 21.2% soit 7 entreprises ont répondu par "Non".

➤ **Q4 : Si oui, merci de choisir le département / service / direction que possède votre entreprise**

**Figure N°12 : Répartition de l'échantillon selon le département / service / direction qu'ils possèdent**



Source : Google Forms

#### Commentaire :

Sur les 26 répondants par “OUI” sur la question précédente :

- La majorité dispose au moins une “Direction Recherche et Développement” et un “Département Recherche et développement” avec 15 votes additionnés
- Le “service digitalisation ”et le “service recherche et développement” avec 6 votes chacune qui arrivent en deuxième positions
- En troisième position le “département digitalisation” avec 5 votes.
- Le “service innovation” et “direction digitalisation” atteignent tous deux la quatrième position avec 3 votes chacune
- En dernière position le “département innovation” avec un vote et zéro vote pour la “direction innovation”

Nous avons remarqué que la structure « **Innovation** » n’est pas encore mise en place dans la majorité des entreprises.

➤ **Q5: Si non, à quel structure de l'entreprise effectuez-vous vos démarches en innovation**

**Tableau N°06 :Répartition de l'échantillons selon la structure ou ils effectuent une démarches en innovation**

Q5	Fréquence	Pourcentage %
Direction générale	2	6.1
En externe	1	3.02
Chargé de la stratégie	1	3.02
Service Marketing	1	3.02
Département des opérations	1	3.02
Direction des systèmes d'information (DSI)	1	3.02
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>21.2</b>

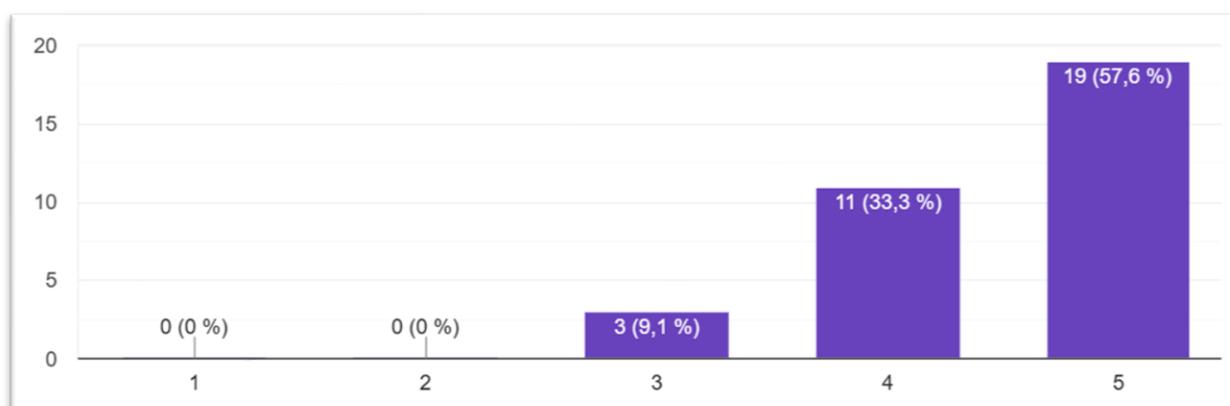
Source : Réalisé par l'étudiant à partir de Google Forms

#### Commentaire :

Pour le reste des entreprises répondant par “NON” à la question 3, nous avons reçu une diversification de réponse à savoir : la direction générale, service marketing, département des opérations, DSI, Chargé de la stratégie et en externe.

- **Q6 : Etes-vous d'accord pour considérer que l'innovation est un paramètre d'amélioration de la compétitivité chez les entreprises ? (1 à 5)**

**Figure N°13 : Répartition de l'échantillon selon leurs avis pour considérer que l'innovation est un paramètre d'amélioration de la compétitivité**



Source : Google Forms

#### Commentaire :

On constate que les choix des répondants varient entre 3-4 et 5. En additionnant les pourcentages des choix 4 et 5 on obtient 90.9%, soit 30 entreprises sont d'accord pour considérer que l'innovation est un paramètre d'amélioration de la compétitivité chez les entreprises, tandis que 9.1% soit 3 réponses qui sont moyennement d'accord.

Il est clair que le paramètre innovation permet d'améliorer la compétitivité des entreprises.

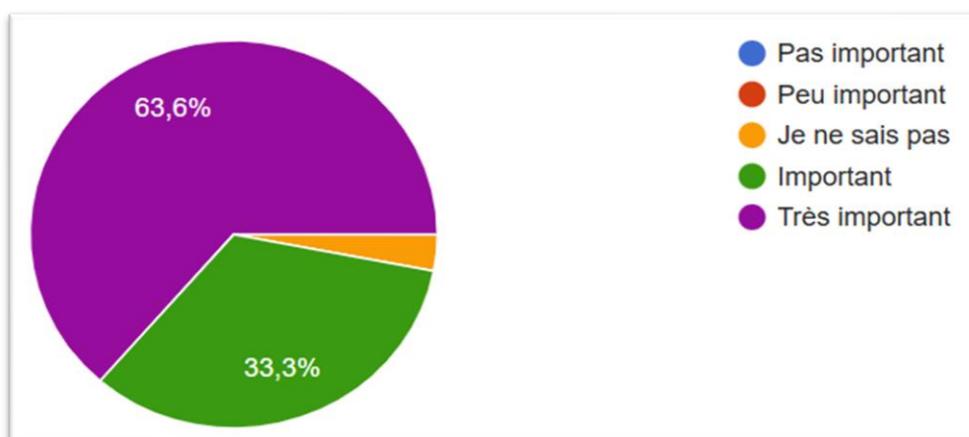
- **Q7: Selon vous, est-il important de mettre en place une démarche d'innovation dans une entreprise ?**

**Tableau N°07 : Répartition de l'échantillon sur l'importance de la mise en place d'une démarche d'innovation**

Q7	Fréquence	Pourcentage %
Pas important	0	0
Peu important	0	0
Je ne sais pas	1	3
Important	11	33.3
Très important	21	63.6
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Source : Réalisé par l'étudiant à partir de Google Forms

**Figure N°14 : Répartition de l'échantillon sur l'importance de la mise en place d'une démarche d'innovation**



Source : Google Forms

**Commentaire :**

96.9% des répondants soit 32 entreprises se positionnent entre les deux propositions "important" et "très important" ce qui permet de dire que la majorité des répondants considèrent qu'il est important de mettre en place une démarche d'innovation.

➤ **Q8 : Merci de justifier en quelques mots le choix de votre réponse**

**Commentaire :**

Les répondants à cette question partagent un même point de vue :

### Chapitre III : Présentation du cas pratique et de la méthodologie de travail

Mettre en place une démarche innovante permet d'avoir un bon positionnement comparé au concurrent, il est clair que l'innovation est synonyme de nouveauté, ce qui va permettre à l'entreprise de se différencier de ces concurrents et de mieux se positionner en proposant des produits plus novatrices.

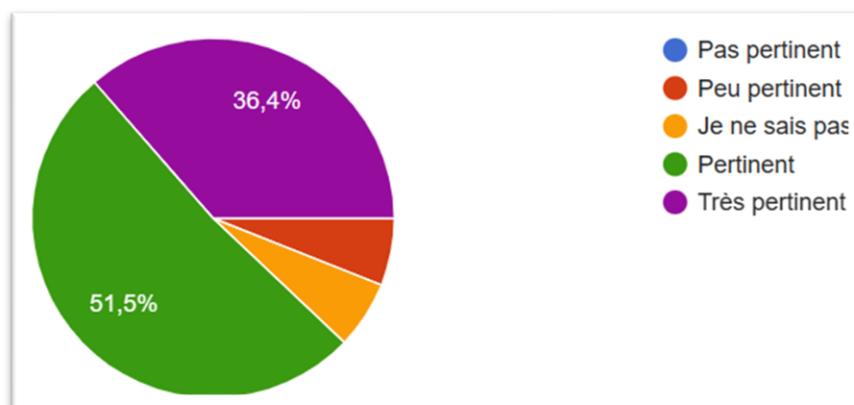
- **Q9 : Est-il pertinent selon vous d'intégrer les startups dans la démarche d'innovation d'une entreprise ?**

**Tableau N°08 : Répartition de l'échantillon sur l'importance d'intégrer les startups dans la démarche d'innovation**

Q9	Fréquence	Pourcentage %
Pas pertinent	0	0
Peu pertinent	2	6.1
Je ne sais pas	2	6.1
Pertinent	17	51.5
Très pertinent	12	36.4
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Source : Réalisé par l'étudiant à partir de Google Forms

**Figure N°15 : Répartition de l'échantillon selon l'importance d'intégrer les startups dans la démarche d'innovation**



Source : Google Forms

#### Commentaire :

D'après les résultats obtenus, on remarque que les propositions “pertinent” et “très pertinent” occupent les deux premières positions comparées au reste. En additionnant leurs pourcentages, on constate que la grande majorité 87.9% soit 29 réponses trouvent qu’il est pertinent d’intégrer les startups dans la démarche d’innovation d’une entreprise.

#### ➤ Q10 : Merci de justifier en quelques mots le choix de votre réponse

#### Commentaire :

Les répondants à cette question partagent un même point de vue :

Les startups sont beaucoup plus agiles et flexibles, et les intégrer dans une démarche d’innovation, va permettre aux entreprises de garder un avantage concurrentiel, et ce en proposant des nouveaux produits et services plus qualitatifs, en réduisant leurs coûts et maintenir leur positionnement sur le marché.

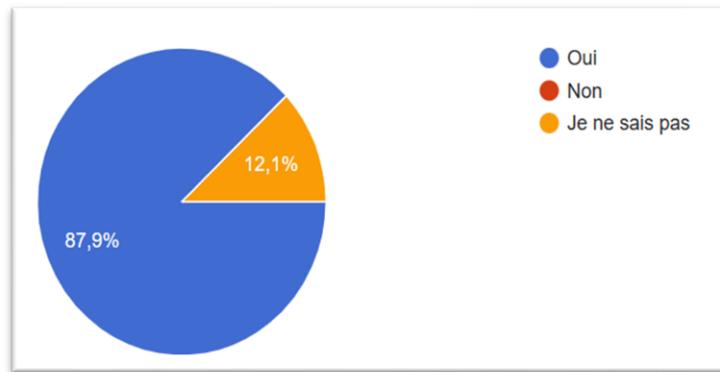
#### ➤ Q11 : Considérez-vous que la collaboration avec des partenaires externes, sur un ou plusieurs maillons de votre chaîne de valeur est importante ?

**Tableau N°09 : Répartition de l'échantillon sur l'importance de collaborer avec des partenaires externes**

Q11	Fréquence	Pourcentage %
Oui	29	87.9
Non	0	0
Je ne sais pas	4	12.1
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Source : Réalisé par l'étudiant à partir de Google Forms

**Figure N°16 : Répartition de l'échantillon sur l'importance de collaborer avec des partenaires externes**



Source : Google Forms

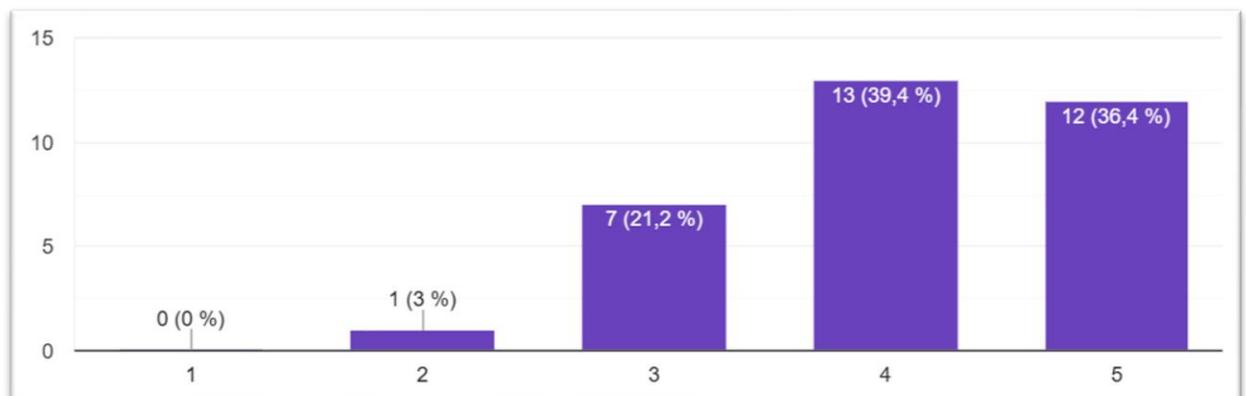
#### Commentaire :

D'après la figure ci-dessus, 87,9% soit 29 réponses sont d'accord pour considérer que la collaboration avec des partenaires externes, sur un ou plusieurs maillons de leur chaîne de valeur est importante. Tandis que 12,1% soit 4 réponses ont répondu par "je ne sais pas".

Cette réponse, nous permet de confirmer que la collaboration avec les partenaires externes utilisée dans le nouveau modèle de la chaîne de valeur orientée vers l'open innovation, que nous avons présenté dans la partie théorique (chapitre II section 3), est importante.

**Q12 : Pensez-vous que la collaboration avec des startups dans une logique d'open innovation peut permettre la réduction des coûts de production ?**

**Figure N°17 : Répartition de l'échantillon selon leurs avis pour considérer que la collaboration avec des startups permet la réduction des coûts de production**



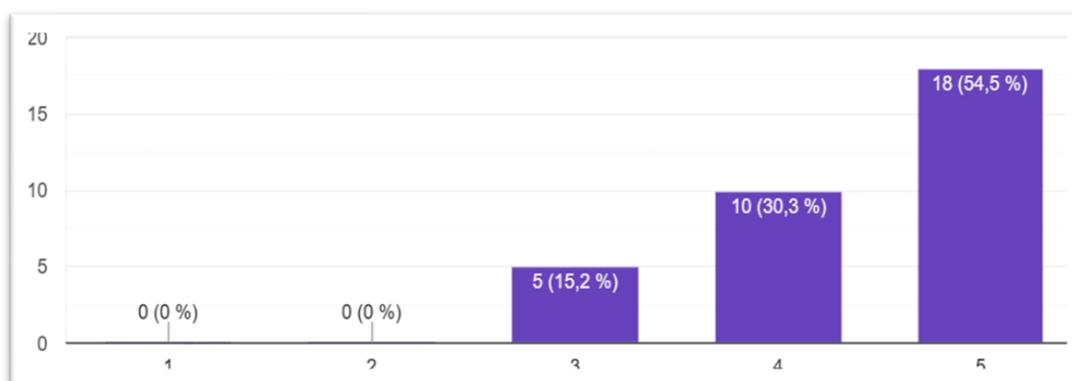
Source : Google Forms

### Commentaire :

On remarque que nous avons reçus une variation de réponses entre les choix 2-3-4 et 5 sachant que :

- 75.8%, qui représente la somme entre les choix 4 et 5, soit 25 entreprises sont d'accord pour considérer que la collaboration avec des startups dans une logique d'open innovation peut permettre la réduction des coûts de production.
  - 21.2% soit 7 entreprises sont moyennement d'accord
- **Q13 : Etes-vous d'accord avec l'hypothèse suivante :** « *La collaboration avec des startups en innovation joue un rôle important dans l'amélioration de la qualité des produits et services d'une entreprise* »

**Figure N°18 : Répartition de l'échantillon selon leurs avis sur l'hypothèse.**



Source : Google Forms

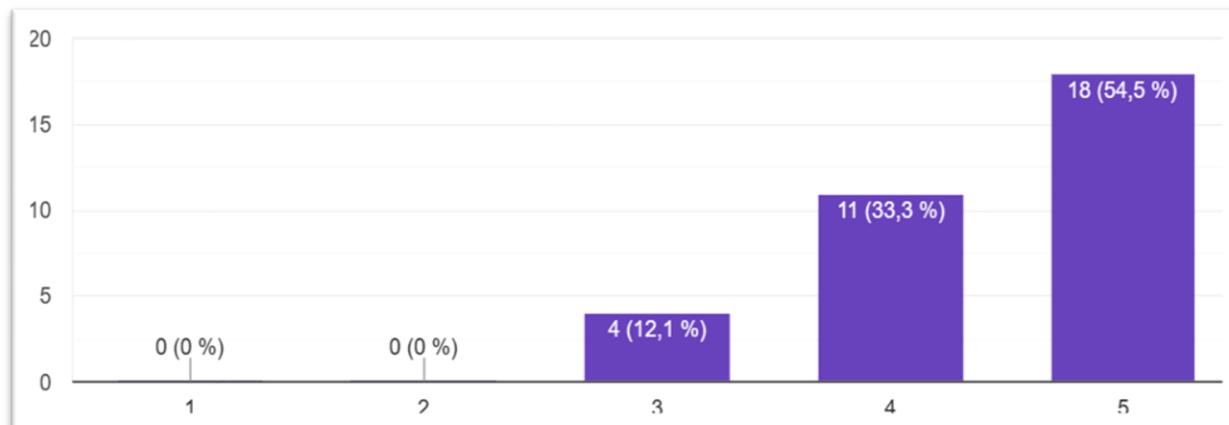
### Commentaire :

On constate que les choix des répondants varient entre 3-5 et réparties comme suit :

- En additionnant les réponses aux choix 4 et 5, on obtient 84.8% soit 28 entreprises sont d'accord avec l'hypothèse : " La collaboration avec des startups en innovation joue un rôle important dans l'amélioration de la qualité des produits et services d'une entreprise".
- 15.2% soit 5 entreprises sont moyennement d'accord avec l'hypothèse.

- **Q14 : Pensez-vous qu'une collaboration avec des startups en innovation permet à l'entreprise d'accroître ses parts de marché ?**

**Figure N°19 : Répartition de l'échantillon selon leurs avis pour considérer que la collaboration avec des startups permet d'accroître des parts de marché**



Source : Google Forms

**Commentaire :**

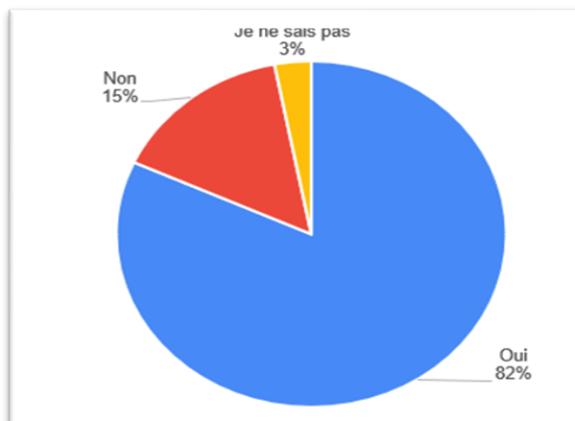
- En additionnant les pourcentages obtenus entre 4 et 5, on constate que la grande majorité 87.8%, soit 29 entreprises sont d'accord pour dire que la collaboration avec des startups en innovation permet à l'entreprise d'accroître ses parts de marché.
  - 12.1% soit 4 entreprises sont moyennement d'accord.
- **Q15 : Aviez-vous déjà collaboré avec les startups, universités, clients, fournisseurs, autour de vos projets d'innovation ?**

**Tableau N°010 : Répartition de l'échantillon sur leurs collaborations avec des parties externes**

Q15	Fréquence	Pourcentage %
Oui	27	82
Non	5	15
Je ne sais pas	1	3
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Source : Réalisé par l'étudiant à partir de Google Forms

**Figure N°20 : Répartition de l'échantillon sur leurs collaborations avec des parties externes**



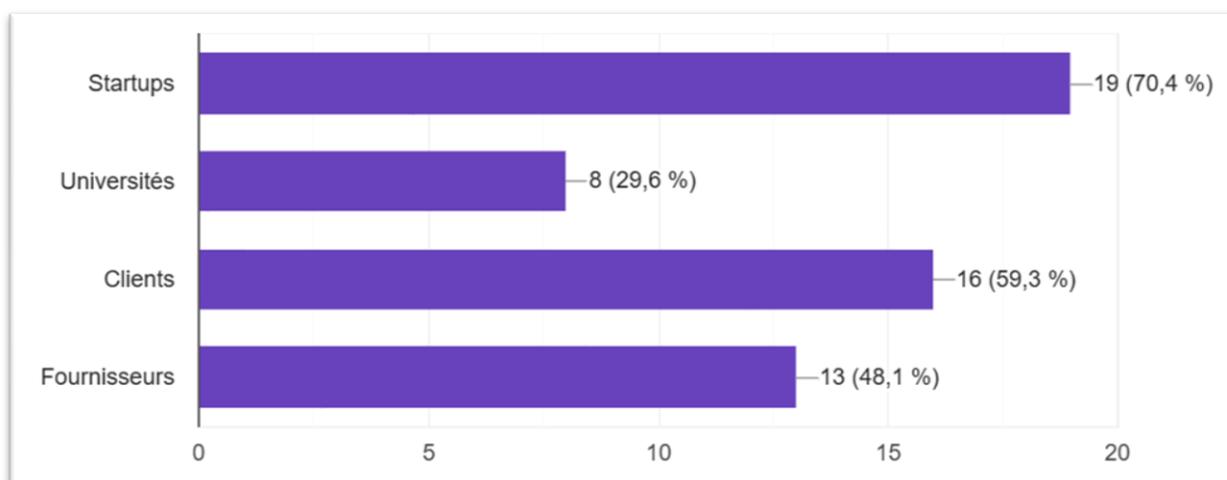
Source : Google Forms

**Commentaire :**

- 82% des répondants, soit 27 entreprises ont déjà collaboré avec les startups, universités, clients, fournisseurs, autour de vos projets d'innovation.
- 15% soit 5 entreprises n'ont pas collaboré avec les startups, universités, clients, fournisseurs, autour de vos projets d'innovation.

➤ **Q16 : Merci de choisir avec quelle partie externe, avez-vous déjà collaboré**

**Figure N°21 : Répartition de l'échantillon selon les parties externes avec lesquelles ils ont déjà collaborés.**



Source : Google Forms

#### Commentaire :

Sur les 27 entreprises ont d'ores et déjà collabo avec des startups, universités, clients, fournisseurs, autour de vos projets d'innovation :

- Les startups atteignent la première position avec 19 votes, ce qui confirme que la majorité des entreprises ont déjà collaboré avec des start-ups.
- En deuxième position on a les "clients" avec 16 votes
- Les fournisseurs sont en troisième position avec 13 votes
- En dernier les universités avec 8 votes

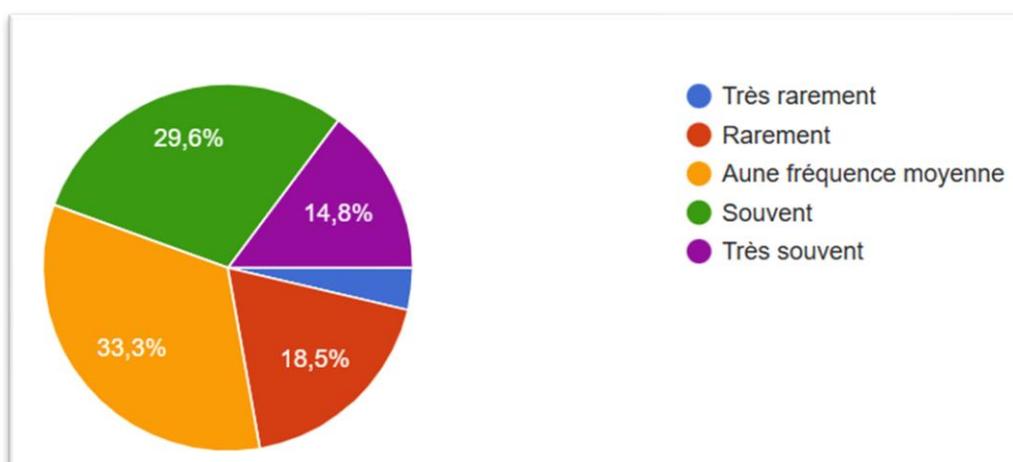
#### ➤ Q17 : A quelle fréquence collaborez-vous avec eux ?

**Tableau N°11 : Répartition de l'échantillon selon la fréquence de collaboration**

Q17	Fréquence	Pourcentage %
Très rarement	1	3.7
Rarement	5	18.5
A une fréquence moyenne	9	33.3
Souvent	8	29.6
Très souvent	4	14.8
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

Source : Réalisé par l'étudiant à partir de Google Forms

**Figure N°22 : Répartition de l'échantillon selon la fréquence de collaboration**



Source : Google Forms

#### Commentaire :

Sur les 27 entreprises ont déjà collaboré avec des startups, universités, clients, fournisseurs, autour de vos projets d'innovation :

- 33.3% soit 9 entreprises ont déjà collaboré à une fréquence moyenne.
- 29.6% soit 8 entreprises collaborent souvent avec des parties externes.
- 18.5% soit 5 entreprises ont rarement collaboré avec des parties externes.
- 14.8% soit 4 entreprises collaborent très souvent avec des parties externes sur des projets innovants.

On peut conclure que la majorité collabore à une fréquence plutôt régulière avec des parties externes.

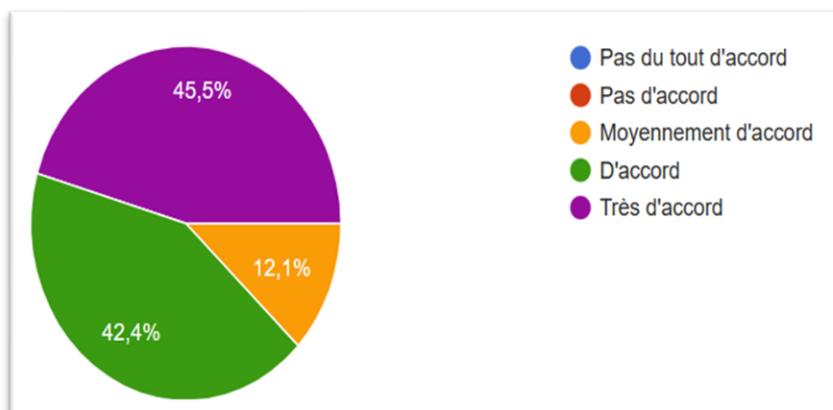
- **Q18 : Pensez-vous que la collaboration avec les startups nécessite une culture managériale basée sur l'ouverture ?**

**Tableau N°12 : Répartition de l'échantillon selon leurs avis pour considérer que la collaboration avec les startups nécessite une culture managériale basée sur l'ouverture**

Q18	Fréquence	Pourcentage %
Pas du tout d'accord	0	0
Pas d'accord	0	0
Moyennement d'accord	4	12.1
D'accord	14	42.4
Très d'accord	15	45.5
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**Source :** Réalisé par l'étudiant à partir de Google Forms

**Figure N°23 : Répartition de l'échantillon selon leurs avis pour considérer que la collaboration avec les startups nécessite une culture managériale basée sur l'ouverture**



Source : Google Forms

#### Commentaire :

- En additionnant les pourcentages obtenus on constate que la majorité des répondants, 87.9% soit 29 entreprises, sont d'accord pour dire que la collaboration avec les startups nécessite une culture managériale basée sur l'ouverture.
  - 12.1% soit 4 entreprises, sont moyennement d'accord pour considérer que la collaboration avec les startups nécessite une culture managériale basée sur l'ouverture
- Il est clair que d'après les réponses obtenues, la collaboration avec les startups nécessite une culture managériale basée sur l'ouverture.

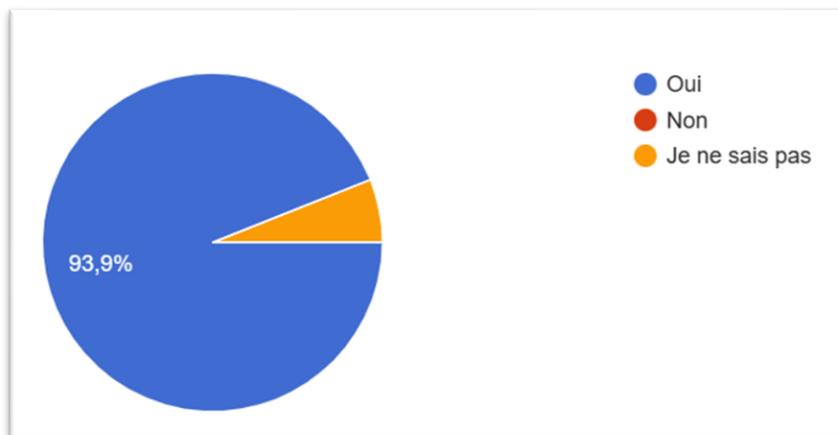
➤ **Q19 : Selon vous, les innovations apportées par des partenaires externes pourraient être profitables pour une entreprise ?**

**Tableau N°13 : Répartition de l'échantillon selon la profitabilité apportées par les partenaires externes.**

Q19	Fréquence	Pourcentage %
Oui	31	93.9
Non	0	0
Je ne sais pas	2	6.1
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Source : Réalisé par l'étudiant à partir de Google Forms

**Figure N°24 : Répartition de l'échantillon selon la profitabilité apportées par les partenaires externes.**



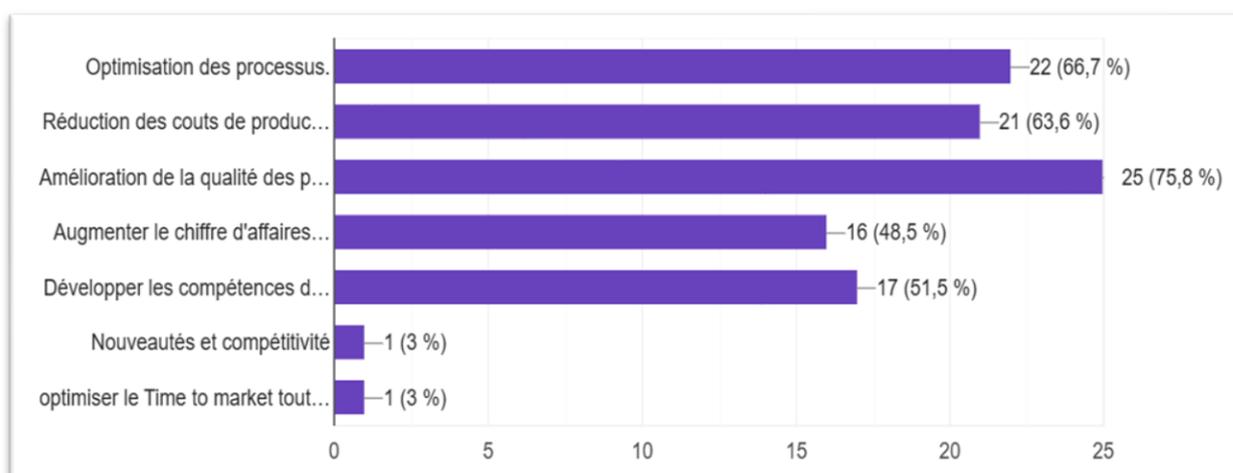
Source : Google Forms

#### Commentaire :

La grande majorité des réponses 93.3% soit 31 entreprises trouvent que les innovations apportées par des partenaires externes sont profitables pour une entreprise, grâce à cette réponse. Et de là, on constate que l'utilisation du nouveau modèle de chaîne de valeur nous a permis de donner de bons résultats.

- **Q20 : Quelle forme de profitabilité pourrait permettre l'Open Innovation à une entreprise selon vous ?**

**Figure N°25 : Répartition de l'échantillon selon le type de profitabilité apportée par les partenaires externes.**



Source : Google Forms

#### Commentaire :

La plupart des répondants trouvent que l'Open Innovation permet "l'amélioration de la qualité des produits et des services" avec un total de 25 votes. Suivi des deux propositions "Optimisation des processus" et "Réduction des coûts de production" en deuxième et troisième positions. Puis vient en quatrième et cinquième propositions les choix "Développer les compétences de ses équipes internes" et "Augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise". Grâce aux réponses obtenues, on constate qu'il existe différentes formes de profitabilité que permet l'Open Innovation à une entreprise.

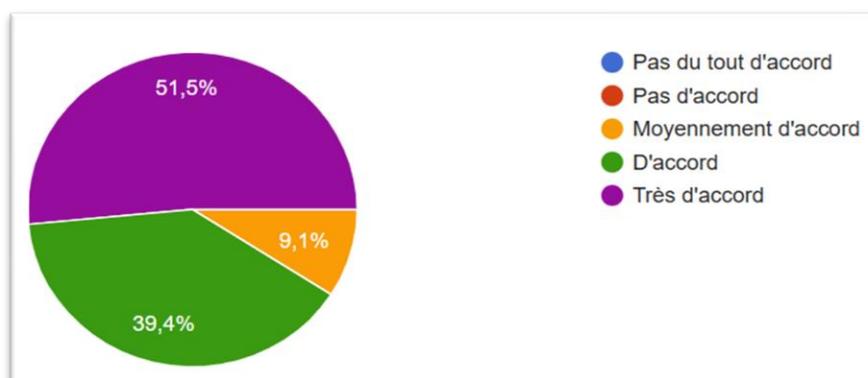
- **Q21 : La collaboration avec les startups sur l'innovation, permet-elle le lancement de nouveaux produits et services selon vous ?**

**Tableau N°14 : Répartition de l'échantillon selon leurs avis sur la considération que la collaboration avec les startups permet le lancement de nouveaux produits et services**

Q21	Fréquence	Pourcentage %
Pas du tout d'accord	0	0
Pas d'accord	0	0
Moyennement d'accord	3	9.1
D'accord	13	39.4
Très d'accord	17	51.5
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Source : Réalisé par l'étudiant à partir de Google Forms

**Figure N°26 : Répartition de l'échantillon selon leurs avis sur la considération que la collaboration avec les startups permet le lancement de nouveaux produits et services**



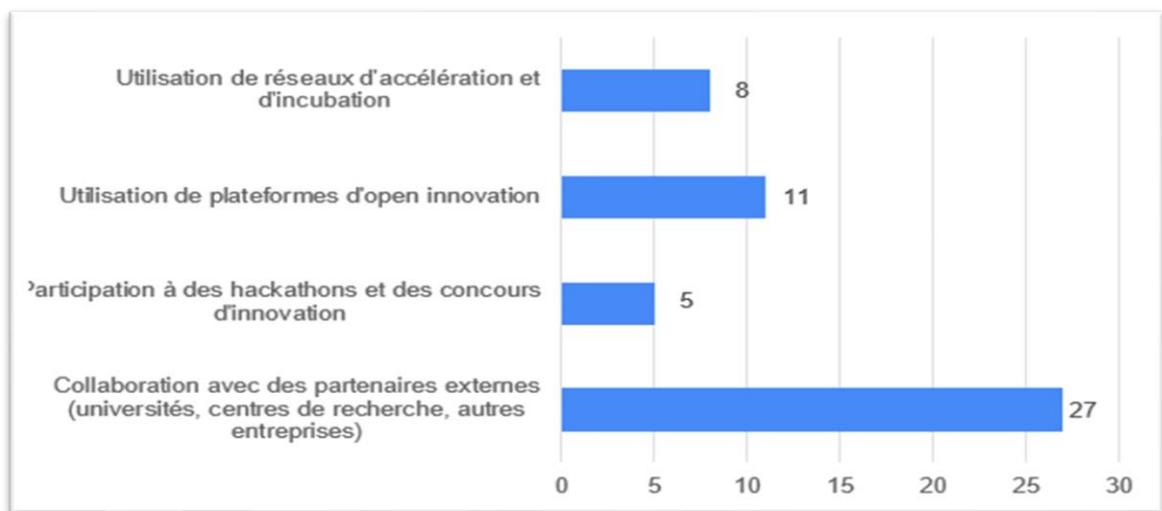
Source : Google Forms

### Commentaire :

- En additionnant les pourcentages, 90.9% soit 30 entreprises sont d'accord pour considérer que la collaboration avec les startups sur de l'innovation permet le lancement de nouveaux produits et services.
- 9.1% soit 3 entreprises sont moyennement d'accord.

### ➤ Q22 : Quels types de pratiques Open Innovation, votre entreprise a-t-elle déjà utilisées

Figure N°27 : Répartition de l'échantillon selon le type de pratiques open innovation utilisées



Source : Réalisé par l'étudiant à partir de Google Forms

### Commentaire :

Sur les 27 entreprises déjà collaborant avec des parties externes :

- La totalité on choisit “la collaboration avec des partenaires externes” comme premier choix avec en totalité 27 votes.
- Suivi de “l'utilisation de plateformes d'open innovation” avec 11 votes
- Puis “l'utilisation de réseaux d'accélération et d'incubation” avec 8 votes
- Pour finir “la participation à des hackathons et des concours d'innovation” avec 5 votes.

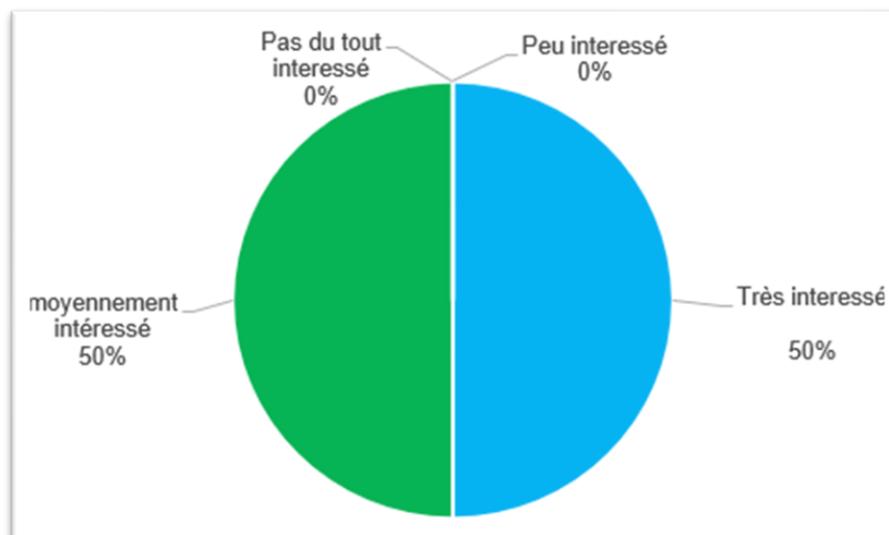
### ➤ Q23 : Si l'open innovation n'est pas actuellement utilisée dans votre entreprise, avez-vous envisagé de l'adopter à l'avenir ?

**Tableau N°15 : Répartition de l'échantillon selon leurs avis sur l'adoption de l'open innovation**

Q23	Fréquence	Pourcentage %
Très intéressé	3	50
Moyennement intéressé	3	50
Peu intéressé	0	0
Pas du tout intéressé	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Source : Réalisé par l'étudiant à partir de Google Forms

**Figure N°28 : Répartition de l'échantillon selon leurs avis sur l'adoption de l'open innovation**



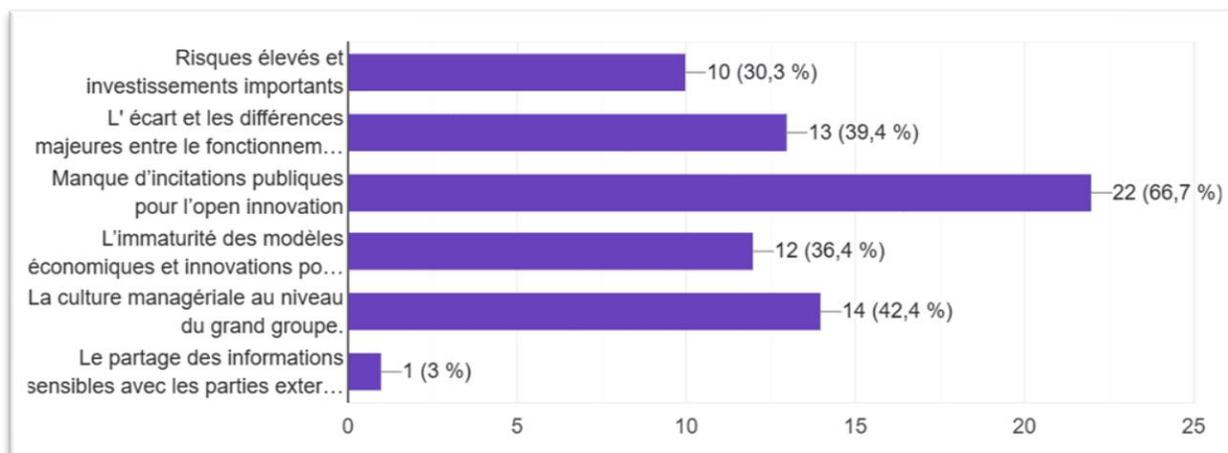
Source : Réalisé par l'étudiant à partir de Google Forms

**Commentaire :**

Pour le reste des entreprises qui n'ont pas collaboré avec des partenaires externes : 50% sont très intéressés par l'open innovation, tandis que 50% sont moyennement intéressés.

➤ **Q24 : Selon vous, quels peuvent être les principaux défis/limites dans la mise en œuvre de l'open innovation ?**

**Figure N°29 : Répartition de l'échantillon selon leurs avis sur les défis/limites de l'open innovation**



Source : Google Forms

#### Commentaire :

- On constate que la proposition la plus choisie est “Manque d’incitations publiques pour l’open innovation” avec 22 votes.
- Pour le reste des propositions, les réponses ont été quasiment équitable entre “Risques élevés et investissements importants” avec 10 votes “L’écart et les différences majeures entre le fonctionnement des grands groupes et startups” avec 13 votes, puis “La culture managériale au niveau du grand groupe” avec 14 votes.
- En dernière position, on a “L’immatrité des modèles économiques et innovations portées par les startups” avec 12 votes.

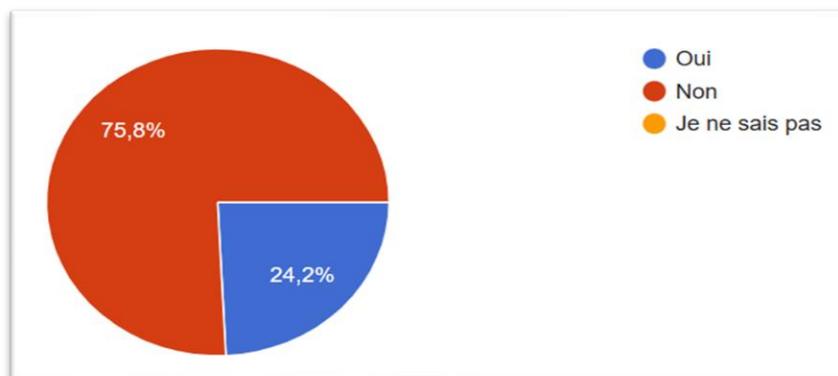
#### ➤ Q25 : Avez-vous déjà entendu parler de la plateforme d'open innovation "Soolvit"

Tableau N°16 :Répartition de l'échantillon selon leurs connaissances de Soolvit

Q25	Fréquence	Pourcentage %
Oui	8	75.8
Non	25	24.2
Je ne sais pas	0	0
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Source : Réalisé par l'étudiant à partir de Google Forms

**Figure N°30 : Répartition de l'échantillon selon leurs connaissances de Soolvit**



Source : Google Forms

**Commentaire :**

- 75.8% soit 25 entreprises n'ont pas entendu parler de "Soolvit", ceci est dû au manque de communication de la part de Leancubator.
- 24.2% soit 8 entreprises ont déjà entendu parler de "Soolvit"

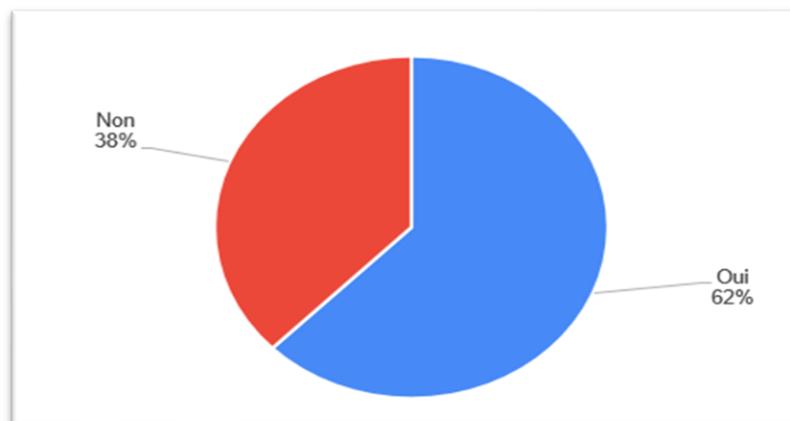
➤ **Q26 : Si oui, l'avez-vous déjà utilisée ?**

**Tableau N°17 : Répartition de l'échantillon selon leurs utilisation de Soolvit**

Q26	Fréquence	Pourcentage %
Oui	5	62
Non	3	38
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Source : Réalisé par l'étudiant à partir de Google Forms

**Figure N°31 : Répartition de l'échantillon selon leurs utilisation de Soolvit**



**Source :** Réalisé par l'étudiant à partir de Google Forms

**Commentaire :**

Sur les 8 répondants par « Oui » on a :

- 62% soit 5 entreprises qui ont déjà utilisé Soolvit.
- 38% soit 3 entreprises ne l'ont pas encore utilisé.

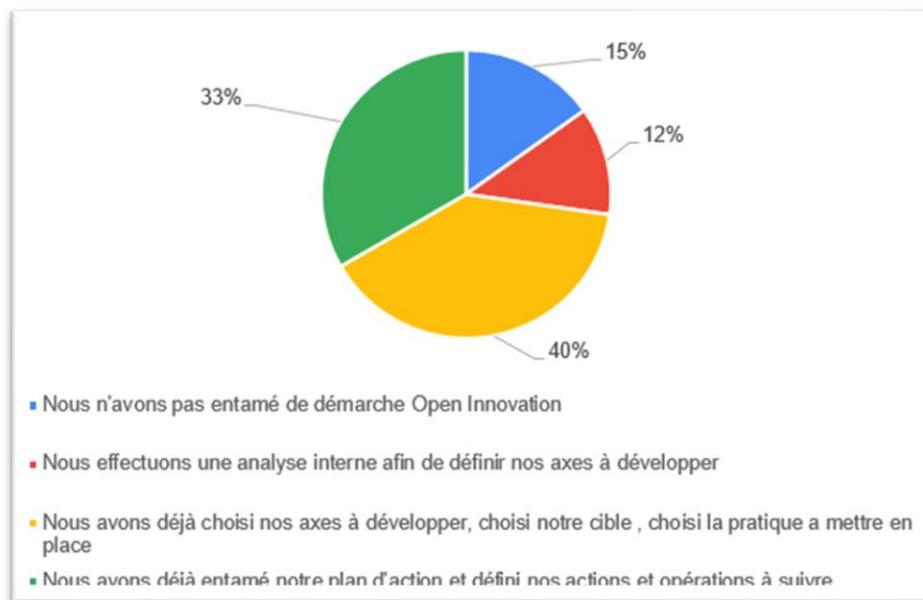
➤ **Q27 : Pour conclure le formulaire, si vous suivez une démarche Open Innovation, à quel étape situez-vous ?**

**Tableau N°18 : Répartition de l'échantillon selon l'étape de la démarche Open Innovation**

Q27	Fréquence	Pourcentage
Nous n'avons pas entamé de démarche Open Innovation	5	15
Nous effectuons une analyse interne afin de définir nos axes à	4	12
Nous avons déjà choisi nos axes à développer, choisi notre cible	13	40
Nous avons déjà entamé notre plan d'action et défini nos actions	11	33
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**Source :** Réalisé par l'étudiant à partir de Google Forms

Figure N°32 : Répartition de l'échantillon selon l'étape de la démarche Open Innovation



Source : Réalisé par l'étudiant à partir de Google Forms

### Commentaire :

- 40% soit 13 entreprises ont atteint l'étape 2 d'une démarche Open Innovation.
- 33% soit 11 entreprises ont atteint l'étape 3 d'une démarche Open Innovation.
- 15% soit 5 entreprises n'ont pas entamé de démarche Open Innovation.
- 12% soit 4 entreprises sont dans la première étape d'une démarche Open Innovation.

On constate que la plus grande partie de l'échantillon ont déjà entamé une démarche Open Innovation et ce situent entre l'étape 2 et l'étape 3.

### 3.2 Tri croisé :

Les tris croisés consistent à mettre en relation les réponses à des questions différentes pour rechercher quels critères jouent les uns sur les autres. On cherche à étudier la relation entre les différentes variables ; Pour cela on a croisé les questions suivantes :

- **Question 7** : Selon vous, est-il important de mettre en place une démarche d'innovation dans une entreprise ?
- **Question 11** : Considérez-vous que la collaboration avec des partenaires externes, sur un ou plusieurs maillons de votre chaîne de valeur est importante ?

Figure N°33 : Importance de l'open innovation dans une démarche d'innovation

		7. Selon vous, est-il important de mettre en place une démarche d'innovation dans une entreprise ?	11. Considérez vous que la collaboration avec des partenaires externes, sur un ou plusieurs maillons de votre chaîne de valeur est importante ?
7. Selon vous, est-il important de mettre en place une démarche d'innovation dans une entreprise ?	Corrélation de Pearson	1	,581**
	Sig. (bilatérale)		<,001
	N	33	33
11. Considérez vous que la collaboration avec des partenaires externes, sur un ou plusieurs maillons de votre chaîne de valeur est importante ?	Corrélation de Pearson	,581**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	
	N	33	33

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : SPSS

**Commentaire :**

La corrélation entre deux variables signifie qu'il existe une liaison entre elles, c'est ce qu'on aimerait déduire en cherchant s'il existe une relation entre "l'importance d'une démarche d'innovation" et "l'importance de collaborer avec des parties externes".

Pour rappel, il y a une relation entre deux variables si le degré de signification est inférieur à 0.05 . Dans notre cas le degré de corrélation est égale à 0.01 qui est inférieure de 0.05 (0.01<0.05). Nous pouvons dire qu'il existe une relation entre "l'importance d'une démarche d'innovation" et "l'importance de collaborer avec des parties externes".

La valeur de la corrélation de Pearson nous permet de déterminer la force de cette relation, dans notre cas, nous avons obtenu 58,1% qui est supérieure à 50%, nous pouvons dire que la relation entre les deux variables "l'importance d'une démarche d'innovation" et "l'importance de collaborer avec des parties externes" est positif.

On peut conclure que l'intégration des parties externes est importante dans une démarche d'innovation.

### 3.3 Synthèse des résultats

Nous retenons principalement des résultats du questionnaire les points suivants :

La majorité des répondants au questionnaire :

- Appartiennent à divers secteurs d'activité, sont majoritairement issus de grandes entreprises et disposent au moins d'une Direction et/ou un Département Recherche et Développement.
- Sont d'accord pour considérer qu'il est important de collaborer avec des partenaires externes, sur un ou plusieurs maillons de la chaîne de valeur d'une entreprise. Cela nous permet de confirmer que la collaboration avec les partenaires externes utilisée dans le nouveau modèle de la chaîne de valeur orientée vers l'open innovation est importante.
- Ont déjà collaboré avec des partenaires externes, majoritairement des startups, à une fréquence moyenne autour de projets d'innovant.
- Trouvent qu'il est important de mettre en place une démarche d'innovation dans une entreprise.
- Trouvent qu'il est pertinent d'intégrer les startups dans une démarche d'innovation d'une entreprise.
- Sont d'accord pour considérer que la collaboration avec des partenaires externes dans une logique d'open innovation permet :
  - L'amélioration de la qualité des produits et services d'une entreprise.
  - D'accroître leurs parts de marché.
  - La réduction des coûts de production
  - Le lancement de nouveaux produits et services.
- Sont d'accord pour dire que la collaboration avec les startups nécessite une culture managériale basée sur l'ouverture.
- Confirme que l'open innovation est profitable pour les entreprises surtout dans l'amélioration de la qualité des produits et des services.
- Trouvent que le principal défi/limite de l'open innovation est le manque d'incitations publiques pour l'open innovation.

### Chapitre III : Présentation du cas pratique et de la méthodologie de travail

---

- Ont déjà entamé une démarche Open Innovation et se situent entre l'étape 2 et l'étape 3.

A partir de cette synthèse, nous proposons une analyse SWOT en exclusivité pour les entreprises qui souhaitent se lancer dans une démarche Open Innovation. Pour rappel, l'analyse SWOT est un outil utilisé pour identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces qui entourent une entreprise, mais elle peut tout aussi bien s'appliquer à un projet.<sup>1</sup>

**Tableau N°19 : Analyse SWOT**

<b>Force</b>	<b>Faiblesse</b>
-Améliore la qualité des produits et services -Réduit les coûts -Acquérir des compétences grâce au partage d'idées et d'informations	-Manque de culture managériale -Manque de structure dédiée à l'innovation
<b>Opportunité</b>	<b>Menace</b>
-Accroître les parts de marché -Lancement de nouveaux produits services -Elargir un panel plus large de clients -Un gain de temps -Accès à l'expertise externe -Collaboration avec des startups -Renforcement de la notoriété	-Manque d'incitation publique sur l'open innovation -Risque d'investissement -Le choix des partenaires externes

Source : réalisé par l'étudiant

---

<sup>1</sup> <https://asana.com/fr/resources/swot-analysis> (05/05/2023 à 21:04)

## **Conclusion**

En conclusion, le troisième chapitre de cette partie pratique de notre mémoire a été d'une importance capitale pour notre recherche. Il nous a permis d'explorer en profondeur les aspects pratiques de notre sujet, en mettant en œuvre les concepts théoriques abordés dans les chapitres précédents.

Les résultats obtenus dans cette partie pratique nous ont permis d'étudier la conformité de nos hypothèses de recherche et ont apporté des éléments concrets pour répondre à nos questions de recherche.

Après avoir synthétisé nos réponses, il est clair que l'intégration de parties externes est importante dans une démarche d'innovation et profitable pour les entreprises, cela leurs permet d'accroître leur part de marché pour rester compétitive, mais nécessite une culture managériale basé sur l'ouverture.

Cette partie du mémoire nous a permis de proposer quelques recommandations comme la nécessité de promouvoir une culture de l'open innovation, encourager la collaboration avec des incubateurs, renforcer les compétences en gestion de projet Open Innovation ...

# **Conclusion Générale**

### Conclusion Générale

De nos jours, le monde connaît des changements économiques fulgurantes, entre digitalisation, avancés numériques, apparitions de nouvelles technologies ... la concurrence devient féroce. La compétitivité des entreprises est devenue un facteur déterminant de leur réussite et de leur croissance. Afin de protéger leur positionnement sur le marché, les entreprises doivent constamment innover, développer de nouveaux produits et services, et s'adapter aux attentes changeantes des consommateurs.

Une approche tendance a fait son apparition en 2003, l'open innovation émerge comme un concept clé pour renforcer la compétitivité des entreprises. De nombreuses entreprises multinationales tel que les GAFAM : (Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft), ont adopté une démarche open innovation afin de garder un avantage concurrentiel sur le marché. En Algérie, cette ouverture aux collaborations et partenariats avec des parties externes dans des projets innovants est moins connue, cela n'empêche que pas mal d'entreprises s'y intéressent.

Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes intéressés à ce concept mystérieux en Algérie et de là découle notre thématique « **L'impact de l'open innovation sur la compétitivité des entreprises** »

Afin d'apporter une réponse à notre problématique principale : « *l'adoption d'une démarche d'open innovation pourrait-elle contribuer à l'amélioration de la compétitivité des entreprises ?* ». Nous nous sommes appuyés sur une étude documentaire, ainsi qu'une étude quantitative qui s'est déroulée à travers un questionnaire de 28 questions. L'objectif de ce questionnaire est d'obtenir des feedbacks auprès des cadres dirigeants dans des entreprises de différentes tailles concernant comment l'open innovation pourrait impacter la compétitivité des entreprises.

Après avoir trié nos 33 réponses, nous avons choisi de retenir que les plus pertinentes et les **synthétisées** comme suit :

Les résultats de notre enquête montrent un accord général parmi les participants sur plusieurs points clés. Tout d'abord, ils reconnaissent l'importance de la collaboration avec des partenaires externes, en particulier les startups, dans la chaîne de valeur d'une entreprise. Ils considèrent également que l'innovation joue un rôle crucial dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises, ce qui renforce l'importance de mettre en place une démarche d'innovation au sein

## Conclusion Générale

---

de l'entreprise. De plus, ils reconnaissent que l'intégration des startups dans cette démarche d'innovation est pertinente et peut contribuer à améliorer la qualité des produits et services, réduire les coûts de production et accroître les parts de marché. La collaboration avec les startups nécessite une culture managériale basée sur l'ouverture, un point sur lequel les participants sont également d'accord. Ils confirment que l'open innovation est profitable pour les entreprises. Cependant, ils soulignent également le manque d'incitations publiques pour soutenir l'open innovation comme un défi ou une limite à prendre en compte. Enfin, il est intéressant de noter que les participants se situent entre l'étape 2 et l'étape 3 de la démarche open innovation, ce qui indique qu'ils ont déjà entamé une démarche open innovation. Ces résultats témoignent de l'engagement des entreprises dans la démarche d'open innovation et soulignent l'importance de continuer à progresser dans ce domaine.

Grâce aux résultats obtenus par le biais du questionnaire, cela nous a permis d'affirmer trois hypothèses et infirmé une autre :

- **L'hypothèse HYP 1** : “ *les collaborations avec des parties externes est essentiel dans la démarche d'innovation d'une entreprise.*” est confirmée : grâce à l'existence d'une corrélation entre l'importance d'une démarche d'innovation” et “l'importance de collaborer avec des parties externes”. Les résultats obtenus prouvent qu'il existe une relation entre eux, ainsi la collaboration avec des partenaires externes est essentielle lors de l'adoption d'une démarche innovante auprès des entreprises et ceux pour garder un avantage concurrentiel sur le marché et maintenir son positionnement.

- **L'hypothèse HYP 2** : “*Collaborer avec des startups n'exige nécessairement l'adoption d'une culture managériale.* ” n'est pas confirmée dans la question 18, vu que 87.9% qui représente 29 entreprises sont d'accord pour considérer que la collaboration avec les startups nécessite une culture managériale basée sur l'ouverture.

- **L'hypothèse HYP 3** : “*L'externalisation d'une partie des projets d'innovation est bénéfique et profitable pour les entreprises.*” est confirmée grâce aux réponses à la question 19, 93.3% des réponses trouvent que les innovations apportées par des partenaires externes sont profitables pour une entreprise.

- **L'hypothèse HYP 4** “*La collaboration avec des startups dans des projets innovants permet aux entreprises d'avoir accès à de nouvelles parts de marché.* ” est confirmée grâce aux réponses à la question 14 , 87.8% soit 29 entreprises sont d'accord pour dire que la

## Conclusion Générale

---

collaboration avec des startups en innovation permet à l'entreprise d'accroître ses parts de marché.

Après avoir étudié la conformité de nos hypothèses et synthétiser nos réponses, il est clair que l'utilisation du modèle récent de la chaîne de valeur de PORTER a permis l'adoption d'une démarche open innovation contribuant à l'amélioration de la compétitivité des entreprises en leur permettant d'accéder à de nouvelles opportunités, de développer des produits et des services différenciés, de réduire leurs coûts et améliorer leur capacité d'innovation.

Selon les synthèses des résultats de notre enquête par questionnaire et après les défaillances et les insuffisances constatées en terme de défis et limites pour mettre en place une démarche open innovation, nous proposons quelques **suggestions et recommandations** aux cadres et dirigeants d'entreprises Algériennes souhaitons adopter une démarche open innovation :

**Promouvoir la culture de l'open innovation** : Il est important de sensibiliser les entreprises et les acteurs de l'écosystème entrepreneurial en Algérie à l'importance de l'open innovation et de promouvoir une culture de l'ouverture, de la collaboration et de l'expérimentation.

**Renforcer les compétences en gestion de projet Open Innovation** : Pour tirer pleinement parti de l'open innovation, il est essentiel de renforcer les compétences en gestion de projet open innovation au sein des entreprises. Des programmes de formation spécifiques peuvent être mis en place pour développer les compétences en matière de gestion de projets d'open innovation, de gestion de la propriété intellectuelle, de collaboration inter organisationnelle, etc. Cela permettra aux entreprises de mieux planifier, exécuter et évaluer leurs initiatives d'open innovation.

**Encourager la création de collaborations entre les entreprises et universités/centres de recherches** : les centres de recherches académiques et les universités sont des sources très riches de jeunes entrepreneurs dotés de connaissance et de compétences hors-pair. Avec la mise en place du nouveau diplôme startup, cela va encourager d'avantage les jeunes étudiants de créer leurs propres startups innovantes, une opportunité aux grandes entreprises de dénicher de réel pépite et créer des collaborations avec eux.

**Encourager la collaboration avec des incubateurs externes** : Les incubateurs jouent un rôle crucial dans l'écosystème de l'innovation. Ils offrent un environnement propice à la croissance des startups et favorisent les échanges et les synergies entre différents acteurs de l'écosystème entrepreneurial. En encourageant la collaboration avec des incubateurs externes, les entreprises

## Conclusion Générale

---

peuvent bénéficier d'un accès privilégié à des projets innovants et à des talents prometteurs. Elles peuvent également bénéficier du réseau et de l'expertise des incubateurs pour faciliter leur propre démarche d'open innovation. Cette collaboration peut prendre différentes formes, telles que des partenariats de recherche, des programmes d'incubation conjoints, ou encore l'accès à des événements et des rencontres entre startups et entreprises établies.

**Mettre en place un espace d'échange d'informations** : Il y'a un manque de communication sur l'open innovation en Algérie, il est important de créer un espace en ligne (des plateformes, des blogs, des groupes sur les réseaux sociaux) où les entreprises peuvent partager leurs expériences, leurs bonnes pratiques et leurs connaissances en matière d'open innovation. Cela favorisera la diffusion de l'information et la collaboration entre les entreprises, stimulant ainsi l'innovation et la compétitivité.

**Mise en place d'un sous-service ou d'une sous-structure dédiée à l'open innovation** : il est essentiel de mobiliser une équipe spécifiquement dédiée à cette activité. Cette équipe pourrait être composée d'experts internes provenant de différentes fonctions de l'entreprise, tels que la R&D, le marketing, les opérations, etc. Leur rôle principal serait d'assurer le suivi et la coordination des projets d'open innovation, de faciliter les collaborations avec les partenaires externes, et de promouvoir une culture de l'innovation ouverte au sein de l'entreprise. Cette équipe devrait également être responsable de l'identification et de l'évaluation des opportunités d'open innovation, ainsi que de la gestion des processus internes liés à cette démarche.

Pour ce qui est **des limites et difficultés rencontrées** lors de la réalisation du travail, le premier, et sans doute le plus difficile, était le manque de ressources bibliographiques, surtout en terme d'ouvrages relatif à l'open innovation et la compétitivité, suivi de la difficulté de mettre en place des entretiens avec des cadres dirigeants de grandes entreprises en vue de la complexité du processus de validation.

L'état Algérien encourage fortement les entreprises à collaborer en innovation, comme **perspective de recherche**, il serait intéressant de se pencher vers :

Des Perspectives sur la transformation de la culture organisationnelle des grandes entreprises :

-Des stratégies de transformation de la culture organisationnelle pour favoriser l'adoption de l'open innovation.

## **Conclusion Générale**

---

-Des structures organisationnelles et des modèles de gouvernance pour soutenir la mise en œuvre de l'open innovation

-Des approches de coordination et de responsabilité dans les processus d'innovation ouverte.

Nous souhaitons toutefois, que ce présent travail ait bien atteint ses objectifs, et que les résultats auxquels nous sommes parvenus à travers ce présent mémoire puissent être plus approfondis par d'autres recherches.

# La bibliographie

## Ouvrage :

JULLIEN (Nicolas) et PENIN (Julien), *Innovation Ouverte : Vers La Génération 2.0 (Open Innovation: Toward the 2.0 Generation)*, éditions Vuibert, Paris, 2014.

LICHTENTHALER (Ulrich), *Open Innovation: Past Research, Current Debates, and Future Directions*, Academy of Management, N°01, Février, 2011.

WEST (Joel) et GALLAGHER (Scott), *Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software*, R&D Management, 2006.

## Les articles

BERTIN (Cùlarice), *Proximité et facteurs organisationnels pour la collaboration startup – grande entreprise en contexte d'innovation ouverte*, Revue d'économie et de management de l'innovation, N°58, Janvier, 2019.

TALMENSSOUR (Kaoutar), *La compétitivité des entreprises*, Revue de littérature théories et modèles, N°03, Janvier, 2022.

KLEIN (Arthur) et PARIS (Thomas), *Implémenter un dispositif d'innovation participative comme un outil de gestion dans une démarche de conception innovante*, Revue d'économie et de management de l'innovation, N°66, Mars, 2021

NGOK EVINA (Jean-François), *La compétitivité des entreprises africaines : le cas du Cameroun*, La Revue des Sciences de Gestion, N° 267-268, Mars/Avril, 2014.

## Thèses et mémoires universitaires

BESSAI (Saadia) et CHERDOUANE (Zahia), *Le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises*, Mémoire de magistère en sciences économiques, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, Bejaia, 2020.

BAGEAC (Daniel), *l'innovation ouverte dans un contexte organisationnel*, Thèse de doctorat, université d'aix-marseille, France, 2013.

STEINER (Alexis), *Elaboration et mise en œuvre d'un modèle organisationnel favorisant l'Open Innovation : Contribution à l'innovation collaborative*, Thèse de Doctorat, L'UNIVERSITE DE LORRAINE, France, 2014.

## **Textes réglementaires**

Règlement N°22-24 du 25 Décembre 2022 relatif aux principales mesures fiscales de la loi De finances pour l'année 2023.

## **Les sites web**

[Algeria Startup Challenge | Coronhackaton \(algeriastartupchallenges.com\)](https://algeriastartupchallenges.com)  
<https://www.researchgate.net/publication/316526811> Introduction to the Open Innovation Paradigm  
(PDF) [The inter-organizational context of open innovation \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net)  
<http://www.sesarnaudin.com/2015/12/notions-competitivite-prix-et-hors-prix.html>  
<http://www.sesarnaudin.com/2015/12/notions-competitivite-prix-et-hors-prix.html>  
<http://www.sesarnaudin.com/2015/12/notions-competitivite-prix-et-hors-prix.html>  
<http://www.sietmanagement.fr/modele-des-capacites-dynamiques-d-teece/>  
<https://365talents.com/fr/articles/conduite-du-changement/open-innovation-definition-cas-concret>  
<https://365talents.com/fr/articles/conduite-du-changement/open-innovation-definition-cas-concret>  
<https://agicap.com/fr/article/rentabilite-financiere-guide-complet/>  
<https://asana.com/fr/resources/swot-analysis>  
<https://blog.hubspot.fr/marketing/crowdsourcing>  
<https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/se-faire-accompagner/lieux-dhebergement-accompagnement/incubateurs>  
<https://creately.com/fr/usage/porters-modele-de-diamant/#:~:text=Le%20mod%C3%A8le%20du%20diamant%20de%20Porter%20ou%20la.sont%20plus%20comp%C3%A9titives%20au%20niveau%20international%20que%20d%27autres>  
<https://d3.harvard.edu/platform-rctom/submission/unilever-and-open-innovation-how-does-the-emergence-of-digitally-native-brands-change-what-it-means-to-innovate/>  
<https://earlymetrics.com/fr/pourquoi-mettre-en-place-une-strategie-d-open-innovation/>  
<https://fastercapital.com/fr/contenu/Levez-des-fonds-pour-une-entreprise-sur-le-marche-du-crowdsourcing.html>  
<https://fourweekmba.com/fr/mod%C3%A8le-de-cha%C3%AEne-de-valeur-des-porteurs/#:~:text=Le%20mod%C3%A8le%20de%20cha%C3%AEne%20de%20valeur%20de%20Porter.processus%20que%20l%27entreprise%20utilise%20pour%20gagner%20de%20l%27argent.>  
<https://fr.slideshare.net/ZeinebEsseghairi/chapitre-2-strat>  
[https://fr.wikipedia.org/wiki/Innovation\\_ouverte](https://fr.wikipedia.org/wiki/Innovation_ouverte)  
[https://fr.wikipedia.org/wiki/Management\\_de\\_la\\_qualit%C3%A9](https://fr.wikipedia.org/wiki/Management_de_la_qualit%C3%A9)  
[https://fr.wikipedia.org/wiki/Microsoft\\_Excel](https://fr.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Excel)  
<https://fr.wikipedia.org/wiki/SPSS>  
<https://hbswk.hbs.edu/archive/pg-s-new-innovation-model>  
<https://innovationpartagee.com/Blog/archives/unilever-adopte-une-strategie-dopen-innovation/#:~:text=D%C3%A8s%202009%2C%20Unilever%20a%20cr%C3%A9%C3%A9%20une%20unit%C3%A9%20dite.passant%20de%2025%20pour%20cent%20%C3%A0%2060%20%25>

<https://journals.openedition.org/cybergeogeo/23513#:~:text=Porter%20entend%20le%20cluster%20comme%20une%20concentration%20g%C3%A9ographique,organisations%20professionnelles%29%20dans%20un%20domaine%20particulier%20%28Porter%2C%201990%29.>

<https://lehub.bpifrance.fr/processus-dachat-grands-groupes-startups-bonnes-pratiques/>

<https://lisette-mag.fr/types-de-questions-questionnaire/>

<https://management.xn--apprendreconomie-jqb.com/innovation-ouverte/>

<https://management.xn--apprendreconomie-jqb.com/innovation-ouverte/>

<https://potion.social/fr/blog/5-exemples-communaute-marque-open-innovation?fbclid=IwAR3tUE6skGNG7yIcLwXOI-yJVew9MwyW15HUIpesQjJq25p3HwFxeNuLabE>

<https://ses.webclass.fr/notions/competitivite/>

[https://soolvit.com/about\\_us](https://soolvit.com/about_us)

<https://soolvit.com/entreprise>

<https://soolvit.com/save-sea-initiative>

<https://soolvit.com/sustainability-leaders-bootcamp>

<https://thelittlecollection.com/porter-diamond-10512#:~:text=Le%20diamant%20Porter%2C%20correctement%20appel%C3%A9%20la%20th%C3%A9orie%20du,dans%20un%20environnement%20%C3%A9conomique%20comp%C3%A9titif%20%C3%A0%20l%27%C3%A9chelle%20mondiale.>

<https://thelittlecollection.com/porter-diamond-10512#:~:text=Le%20diamant%20Porter%2C%20correctement%20appel%C3%A9%20la%20th%C3%A9orie%20du,dans%20un%20environnement%20%C3%A9conomique%20comp%C3%A9titif%20%C3%A0%20l%27%C3%A9chelle%20mondiale.>

<https://thelittlecollection.com/porter-diamond-10512#:~:text=Le%20diamant%20Porter%2C%20correctement%20appel%C3%A9%20la%20th%C3%A9orie%20du,dans%20un%20environnement%20%C3%A9conomique%20comp%C3%A9titif%20%C3%A0%20l%27%C3%A9chelle%20mondiale.>

<https://umi-innovation.com/fr/blog/open-innovation/>

<https://umi-innovation.com/fr/blog/open-innovation/>

<https://www.appvizer.fr/magazine/operations/ppm/processus-d-innovation>

<https://www.brandwatch.com/fr/blog/mesure-perception-de-marque/>

<https://www.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2006-1-page-5.htm>

<https://www.compta-online.com/analyse-de-evolution-du-chiffre-affaires-ao3749>

<https://www.forbes.fr/business-inside/lagilite-desormais-essentielle-pour-la-competitivite-des-entreprises/>

<https://www.humanperf.com/fr/blog/innovation/articles/open-innovation-entreprise>

<https://www.ispo.com/fr/marches/quest-ce-que-le-crowdsourcing-definition-avantages-conseils>

<https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1199001-part-de-marche-definition-calcul-exemple/>

<https://www.klap.io/process-open-innovation/?fbclid=IwAR085KxwliDYPbEXTuIhuy3NoSU7onb1dNpfm22NmRinoKZFG47kpUdIYys>

<https://www.klap.io/process-open-innovation/>

<https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/chaine-de-valeur.htm>

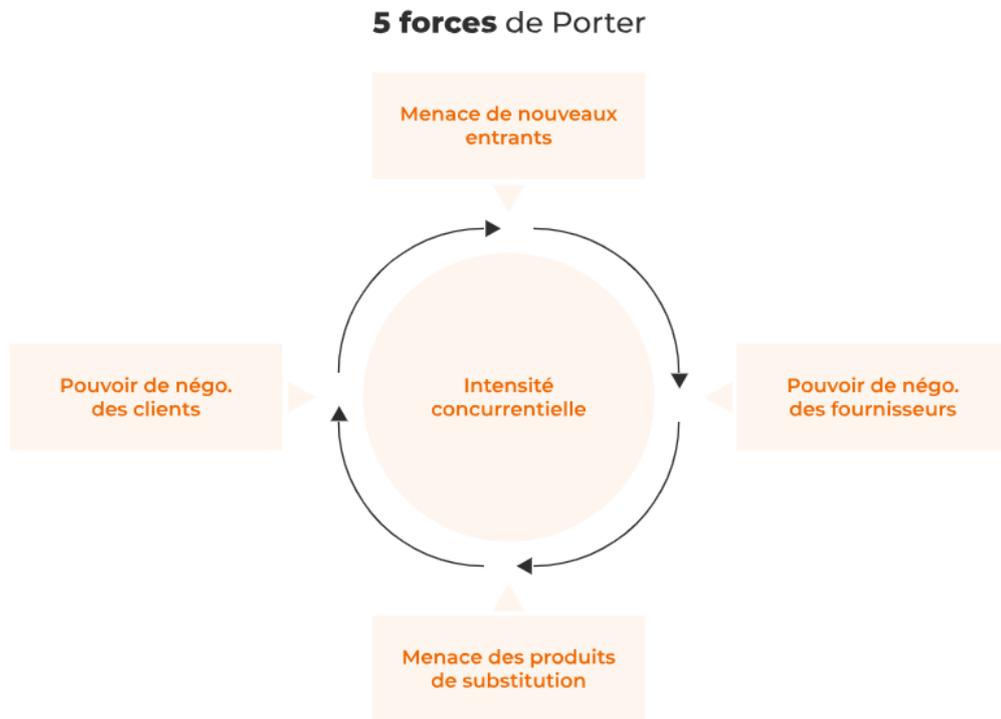
<https://www.maxicours.com/se/cours/la-productivite-et-la-rentabilite-de-l-entreprise/>

<https://www.oecd-ilibrary.org/sites/449d9df5-fr/index.html?itemId=/content/component/449d9df5-fr>

<https://www.oecd-ilibrary.org/sites/87cdadbd-fr/index.html?itemId=/content/component/87cdadbd-fr>  
<https://www.pgconnectdevelop.com/>  
<https://www.questionpro.com/blog/fr/how-to-measure-customer-satisfaction/>  
<https://www.ringcentral.com/fr/fr/blog/collaboration-entreprise/>  
<https://www.the-itfactory.com/startup-knowledgebase/fr/article/advantages-and-disadvantages-of-partnership/>  
<https://www.unilever.com/brands/innovation/>  
<https://www.unileverusa.com/brands/innovation/open-innovation/>  
<https://www.vie-publique.fr/fiches/270062-quest-ce-que-la-competitivite>  
<https://www.vie-publique.fr/fiches/270062-quest-ce-que-la-competitivite>  
<https://www.weforum.org/agenda/2016/09/what-is-competitiveness/>  
<https://www.wimi-teamwork.com/fr/blog/comment-construire-culture-entreprise-positive/>  
[https://www.wipo.int/wipo\\_magazine/fr/2020/02/article\\_0005.html](https://www.wipo.int/wipo_magazine/fr/2020/02/article_0005.html)  
[Leancubator | ECO-CRUIRING FU TOUR](#)  
[Leancubator | Startup Booster And Factory](#)  
[Procter & Gamble — Wikipédia \(wikipedia.org\)](#)  
[Tout comprendre de l'Open Innovation avec des exemples à l'appui \(klap.io\)](#)

# **Annexes**

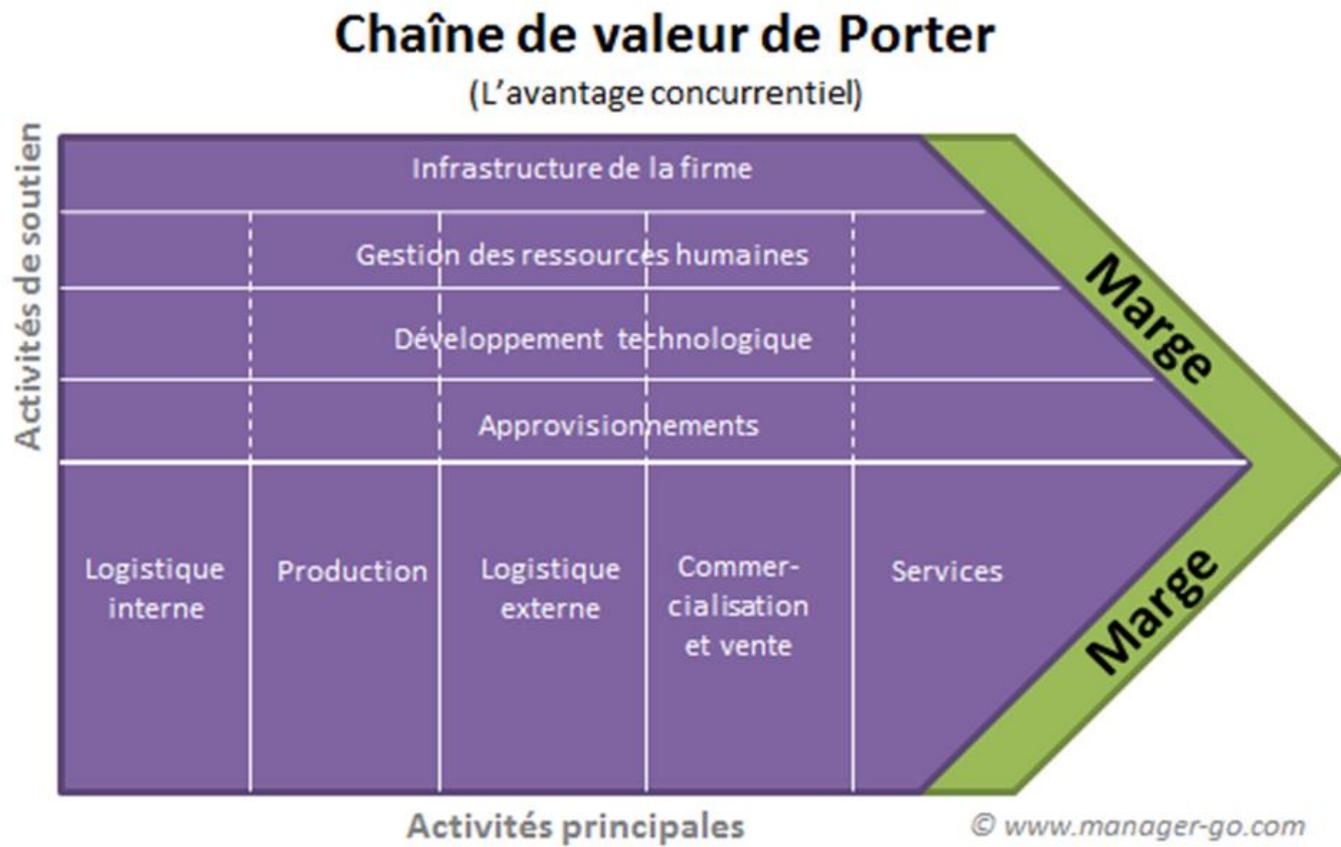
# Annexe A : 5 forces de Porter



Copyright Fonction:Support

*Exemple de matrice des 5 forces de Porter*

# Annexe B : Chaîne de valeur de Porter



# Annexe C : Questionnaire

## Enquête sur l'impact de l'open innovation sur la compétitivité des entreprises

Je suis une étudiante en fin de cycle de formation M2 “ Gestion et économie numérique, mention E-business, je fais mon stage au niveau de Leancubator. Dans le cadre de la réalisation de mon mémoire de fin d'études, je réalise une enquête sur l'impact de l'open innovation sur la compétitivité des entreprises.

L'open innovation ou innovation ouverte est une pratique qui consiste à penser son innovation et sa R&D en intégrant des collaborations extérieures au département dédié à l'innovation au sein des collaborateurs, voire avec d'autres entreprises ou partenaires.

Je vous invite à remplir ce formulaire qui me permettra de mieux comprendre votre démarche d'open innovation et ses effets sur votre performance. Ce formulaire vous prendra que quelques minutes. Je vous remercie par avance pour votre participation.

Répondre en anonymat

\* Indique une question obligatoire

### 1. Votre Secteur d'activité \*

- Agroalimentaire
- Industriel
- Banque / Assurance
- Transport / logistique
- Informatique / électronique
- Autre :

### 2. Quelle est la taille de votre entreprise ? \*

- 1 - 49
- 50 - 249
- 250 - 499
- 500 et plus

### 3. Avez-vous dans votre entreprise un département /service / direction en Innovation et/ou Digitalisation et/ou Recherche et Développement \*

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

### 4. Si oui, merci de choisir le département / service / direction que possède votre entreprise

- Direction Innovation
- Département Innovation
- Service Innovation
- Direction Digitalisation

- Département Digitalisation
- Service Digitalisation
- Direction Recherche et Développement
- Département Recherche et Développement
- Service Recherche et Développement

**5. Si non, à quel structure de l'entreprise effectuez vous vos démarches en innovation**

**6. Etes vous d'accord pour considérer que l'innovation est un paramètre d'amélioration de la compétitivité chez les entreprises ?\***

Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Très d'accord

**7. Selon vous, est-il important de mettre en place une démarche d'innovation dans une entreprise ?\***

- Pas important
- Peu important
- Je ne sais pas
- Important
- Très important

**8. Merci de justifier en quelques mots le choix de votre réponse**

**9. Est-il pertinent selon vous d'intégrer les startups dans la démarche d'innovation d'une entreprise ?\***

- Pas pertinent
- Peu pertinent
- Je ne sais pas
- Pertinent
- Très pertinent

**10. Merci de justifier en quelques mots le choix de votre réponse**

**11. Considérez vous que la collaboration avec des partenaires externes, sur un ou plusieurs maillons de votre chaine de valeur est importante ?\***

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

**12. Pensez-vous que la collaboration avec des startups dans une logique d'open innovation peut permettre la réduction des coûts de production ?\***

Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Parfaitement d'accord

**13. Etes vous d'accord avec l'hypothèse suivante : La collaboration avec des startups en innovation joue un rôle important dans l'amélioration de la qualité des produits et services d'une entreprise\***

Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Parfaitement d'accord

**14. Pensez-vous qu'une collaboration avec des startups en innovation permet à l'entreprise d'accroître ses parts de marché ? \***

Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 Parfaitement d'accord

**15. Aviez-vous déjà collaboré avec les startups, universités, clients, fournisseurs, autour de vos projets d'innovation ?\***

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

**16. Merci de choisir avec quelle partie externe, avez-vous déjà collaboré**

- Startups
- Universités
- Clients
- Fournisseurs
- Autre :

**17. A quelle fréquence collaborez-vous avec eux ?**

- Très rarement
- Rarement
- A une fréquence moyenne
- Souvent
- Très souvent

**18. Pensez-vous que la collaboration avec les startups nécessite une culture managériale basée sur l'ouverture ? \***

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Moyennement d'accord
- D'accord
- Très d'accord

**19. Selon vous, les innovations apportées par des partenaires externes pourraient être profitables pour une entreprise ?\***

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

**20. Quelle forme de profitabilité pourrait permettre l'Open Innovation à une entreprise selon vous ?\***

- Optimisation des processus.
- Réduction des couts de production
- Amélioration de la qualité des produits et des services
- Augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise
- Développer les compétences de ses équipes internes
- Autre :

**21. La collaboration avec les startups sur de l'innovation, permet-elle le lancement de nouveaux produits et services selon vous ?\***

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Moyennement d'accord
- D'accord
- Très d'accord

**22. Quels types de pratiques Open Innovation votre entreprise a-t-elle déjà utilisées ?  
(Cochez toutes les réponses applicables)**

- Collaboration avec des partenaires externes (universités, centres de recherche, autres entreprises)
- Utilisation de plateformes d'open innovation
- Participation à des hackathons et des concours d'innovation
- Utilisation de réseaux d'accélération et d'incubation
- Autre :

**23. Si l'open innovation n'est pas actuellement utilisée dans votre entreprise, avez-vous envisagé de l'adopter à l'avenir ?**

- Très intéressé
- moyennement intéressé
- Peu intéressé
- Pas du tout intéressé

**24. Selon vous, quels peuvent être les principaux défis/limites dans la mise en œuvre de l'open innovation ?\***

- Risques élevés et investissements importants
- L' écart et les différences majeures entre le fonctionnement des grands groupes et startups
- Manque d'incitations publiques pour l'open innovation
- L'immaturation des modèles économiques et innovations portées par les startups
- La culture managériale au niveau du grand groupe.
- Autre :

**25. Avez-vous déjà entendu parler de la plateforme d'open innovation "Soolvit"\***

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

**26. Si oui, l'avez-vous déjà utilisée ?**

- Oui
- Non

**27. Pour conclure le formulaire, si vous suivez une démarche Open Innovation, à quel étape situez vous ?\***

- Nous n'avons pas entamé de démarche Open Innovation
- Nous effectuons une analyse interne afin de définir nos axes à développer
- Nous avons déjà choisi nos axes à développer, choisi notre cible, choisi la pratique à mettre en place
- Nous avons déjà entamé notre plan d'action et défini nos actions et opérations à suivre

**28. Avez-vous des remarques ou recommandations**

# Table des matières

<i>Dédicaces</i> .....	4
<i>Remerciements</i> .....	5
Résumé .....	6
Liste des figures.....	9
Liste des tableaux .....	11
Liste des abréviations .....	12
Sommaire.....	13
Introduction générale.....	I
Chapitre I : Fondement théorique sur l’open innovation.....	1
Section 01 : Généralité sur l’open innovation .....	2
1.1 Apparition de l’open innovation.....	2
1.2 Définition de Open Innovation.....	3
1.3 Innovation ouverte VS Innovation fermée .....	5
1.3.1 Définition innovation fermée .....	6
1.3.2 Différence entre innovation ouverte et innovation fermée: .....	6
Section 02 : Une démarche d’open innovation .....	10
2.1 Les différents processus de l’open innovation .....	10
2.1.1 Outside-in process ( Le processus extérieur-intérieur ou mode entrant ) ...	11
2.1.2 Inside-out process (Le processus intérieur-extérieur ou mode sortant) .....	11
2.1.3 Couple process (Le processus conjoint).....	11
2.2 Les différentes pratiques d’open innovation .....	13
2.2.1 Les incubateurs internes ou externes.....	13
2.2.2 La co-création et l’innovation participative .....	14
2.2.3 Les plateformes de Crowdsourcing.....	15
2.2.4 Les partenariats et collaborations avec des start-ups .....	16
2.2.5 Les programmes de recherche collaborative.....	17
2.2.6 L’acquisition de start-ups .....	17
2.3 Les acteurs concernés par l’open innovation.....	19
2.3.1 Le combo grande entreprises – startup.....	19
2.3.2 L’intérêt de l’open innovation pour les grandes entreprises .....	19
2.3.3 L’intérêt de l’open innovation pour les startups.....	20

2.4	Mettre en place une démarche Open Innovation .....	20
2.4.1	Etape 1 : La phase analytique.....	21
2.4.2	Etape 2 : La phase stratégique.....	21
2.4.3	Etape 3 : La phase opérationnelle .....	21
Section 03 : Etat des lieux de l'open innovation .....		23
3.1	Cas pratique d'open innovation.....	23
3.1.1	LEGO  .....	23
3.1.2	Dell  .....	24
3.1.3	Procter & Gamble  <i>Procter&amp;Gamble</i> .....	25
3.1.4	Unilever  .....	25
3.2	L'open innovation en Algérie.....	26
Conclusion .....		28
Chapitre II : Généralité sur la notion de compétitivité des entreprises .....		30
Section 01 : Présentation de la notion de compétitivité.....		31
1.1	Définition :.....	31
1.1.1	Définition de la compétitivité.....	31
1.1.2	Définition de la compétitivité chez les entreprises : .....	32
1.2	Type de compétitivité : .....	32
1.2.1	La compétitivité prix .....	33
1.2.2	La compétitivité hors- prix.....	34
1.3	Les caractéristiques de la compétitivité.....	35
1.3.1	La compétitivité ne peut être analysée que dans la cadre d'une version globale de l'entreprise.....	36
1.3.2	La compétitivité n'est pas exclusivement financière .....	36
1.3.3	La compétitivité exprime une potentialité.....	36
1.3.4	La compétitivité est un avantage momentané, inscrit dans le temps .....	36
1.3.5	La compétitivité s'apprécie de plus en plus mondialement .....	37
1.4	Les fondamentaux de la compétitivité.....	37
1.4.1	La concurrence .....	37
1.4.2	La relativité .....	38

1.4.3	L'avantage concurrentiel.....	38
Section 02 :	les facteurs et indicateurs de mesure de la compétitivité.....	40
2.1	Indicateur de compétitivité chez les entreprises .....	40
2.1.1	Part de marché.....	40
2.1.2	Croissance des ventes.....	40
2.1.3	Rentabilité .....	41
2.1.4	Productivité .....	41
2.1.5	Innovation.....	41
2.1.6	Satisfaction client .....	41
2.1.7	Flexibilité et agilité.....	42
2.1.8	Image de marque et réputation.....	42
2.2	Les facteurs influant sur la compétitivité des entreprises.....	43
2.2.1	Facteurs internes.....	43
A.	La culture managériale.....	43
B.	La stratégie d'entreprise .....	43
C.	L'innovation interne .....	43
D.	La gestion des talents .....	43
E.	La gestion de la qualité .....	44
2.2.2	Facteurs externes .....	44
A.	Le marché .....	44
B.	L'environnement réglementaire .....	44
C.	Les partenaires commerciaux .....	45
D.	La technologie.....	45
E.	Le contexte économique .....	45
Section 03 :	Le rôle de l'open innovation dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises .....	46
3.1	L'open innovation comme facteur de compétitivité.....	46
3.1.1	Accès à des ressources externes .....	46
3.1.2	Réduction des coûts et des risques .....	47
3.1.3	Stimulation de l'innovation ouverte .....	47
3.1.4	Expansion des opportunités de marché .....	48
3.1.5	Accélération du processus d'innovation .....	48
3.1.6	Amélioration de la flexibilité et de l'agilité.....	48
3.1.7	Renforcement de la relation avec les parties prenantes.....	49

3.2	Modèle de compétitivité chez les entreprises :	49
3.2.1	Les 5 forces de Porter	49
3.2.2	Le modèle de la chaîne de valeur	50
	Conclusion	53
Chapitre III : Présentation du cas pratique et de la méthodologie de travail		55
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil		56
1.1	Présentation de Leancubator	56
1.1.1	Mission de Leancubator	56
1.1.2	Les différents programmes de Leancubator	57
A.	Algeria Startup Challenge	57
B.	EcoCursing FU_Tour	57
C.	Save Sea Initiative	58
D.	Sustainable Leaders Bootcamp	58
E.	Coronahackathon	58
1.2	Présentation de Soolvit	59
1.2.1	Missions de Soolvit :	60
1.2.2	Soolvit en Chiffres :	60
Section 02 : Cadre méthodologique de l'enquête		61
2.1	Méthodologie de recherche	61
2.2	Étude quantitative : Déroulement de l'enquête par questionnaire	61
2.3	Structure du questionnaire	62
2.3.1	L'objectif du questionnaire	62
2.3.2	La structure du questionnaire	62
A	Type de questions	62
2.4	Le mode de traitement du questionnaire	63
Section 03: Analyse des résultats de l'enquête		64
3.1	Tri à plat :	64
3.2	Tri croisé :	87
3.3	Synthèse Des résultats	89
	Conclusion	91
Conclusion Générale		93
La bibliographie		98
Annexes		102