

# **Ecole Des Hautes Etudes Commerciales**



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master  
en sciences commerciales**

**Option : Management et entrepreneuriat**

**Thème :**

**Les incubateurs comme leviers d'innovation  
organisationnelle**

**Etude de cas : SPA Techno Cast**

**Présenté par :**

Mlle Wissal TEBESSI

Mlle Amel AROUS

**Encadré par :**

Mr Brahim DADDI HAMMOU

Maître de conférences «B» à EHEC

**12ème Promotion**

**Juin 2025**



# Ecole Des Hautes Etudes Commerciales



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master  
en sciences commerciales**

**Option : Management et entrepreneuriat**

**Thème :**

**Les incubateurs comme leviers d'innovation  
organisationnelle**

**Etude de cas : SPA Techno Cast**

**Présenté par :**

Mlle Wissal TEBESSI

Mlle Amel AROUS

**Encadré par :**

Mr Brahim DADDI HAMMOU

Maître de conférences «B» à EHEC

**12ème Promotion**

**Juin 2025**

## Résumé

Ce mémoire explore le rôle des incubateurs comme leviers d'innovation organisationnelle à travers une étude de cas menée au sein de Techno Cast Group. L'objectif principal est d'analyser comment un incubateur peut favoriser l'innovation en entreprise, améliorer la flexibilité organisationnelle et renforcer la compétitivité.

La problématique centrale s'interroge sur la capacité des incubateurs à stimuler l'innovation organisationnelle, en identifiant les conditions nécessaires à leur mise en place, leur impact sur la culture d'entreprise et les avantages et défis associés à leur intégration.

La méthodologie adoptée repose sur une approche qualitative, incluant une enquête de terrain basée sur des entretiens semi-directifs avec des acteurs clés de l'entreprise, ainsi que des observations directes pour analyser l'évolution des pratiques organisationnelles et les dynamiques internes liées à l'incubation.

Les principaux résultats mettent en évidence la nécessité d'un cadre structuré pour accompagner l'innovation, un engagement fort du management, ainsi qu'une culture d'expérimentation et de collaboration. L'étude révèle que, malgré un potentiel significatif, des défis tels que la résistance au changement et les contraintes budgétaires doivent être surmontés pour garantir la pérennité du modèle d'incubation.

En conclusion, les incubateurs apparaissent comme des outils stratégiques pouvant transformer les entreprises et les préparer aux défis futurs de l'innovation. Leur succès dépend toutefois d'une mise en œuvre progressive, d'un accompagnement méthodologique structuré et d'une coordination efficace entre les parties prenantes.

**Mots clés :** incubateurs, innovation organisationnelle, transformation d'entreprise, stratégie de développement, compétitivité, expérimentation, collaboration, gouvernance agile, digitalisation, résistance au changement

## **Abstract**

This thesis explores the role of incubators as drivers of organizational innovation through a case study conducted within Techno Cast Group. The primary objective is to analyze how an incubator can foster innovation in businesses, enhance organizational flexibility, and strengthen competitiveness.

The central research question examines the ability of incubators to stimulate organizational innovation by identifying the necessary conditions for their implementation, their impact on corporate culture, and the associated benefits and challenges.

The methodology is based on a qualitative approach, including field research through semi-structured interviews with key stakeholders in the company, as well as direct observations to analyze the evolution of organizational practices and internal dynamics related to incubation.

The main findings highlight the need for a structured framework to support innovation, strong management commitment, and a culture of experimentation and collaboration. The study reveals that despite significant potential, challenges such as resistance to change and budget constraints must be overcome to ensure the sustainability of the incubation model.

In conclusion, incubators emerge as strategic tools capable of transforming businesses and preparing them for future innovation challenges. However, their success depends on a gradual implementation, a well-structured methodological approach, and effective coordination among stakeholders.

**Keywords:** incubators, organizational innovation, business transformation, development strategy, competitiveness, experimentation, collaboration, agile governance, digitalization, resistance to change.

## ملخص

يستكشف هذا البحث دور حاضنات الأعمال كرافعات للابتكار التنظيمي من خلال دراسة حالة أجريت داخل مجموعة تكنو كاست الهدف الرئيسي هو تحليل كيفية مساهمة الحاضنات في تعزيز الابتكار داخل الشركات، تحسين مرونتها التنظيمية، وتعزيز قدرتها التنافسية.

تتساءل الإشكالية الأساسية حول قدرة الحاضنات على تحفيز الابتكار التنظيمي عبر تحديد الظروف اللازمة لإنشائها، وتأثيرها على ثقافة المؤسسة، إلى جانب الفوائد والتحديات المرتبطة بدمجها في استراتيجية الابتكار.

تعتمد المنهجية المتبعة على نهج نوعي، يشمل إجراء بحث ميداني عبر مقابلات شبه موجهة مع أصحاب القرار داخل الشركة، إضافة إلى الملاحظات المباشرة لتحليل تطور الممارسات التنظيمية والديناميكيات الداخلية المتعلقة بالحاضنة.

أبرزت النتائج الرئيسية الحاجة إلى إطار منظم لدعم الابتكار، مع التزام قوي من الإدارة وثقافة تعتمد على التجريب والتعاون. كما كشفت الدراسة أن هناك إمكانيات كبيرة لتطوير النموذج، لكن لا بد من التغلب على تحديات مثل مقاومة التغيير والقيود المالية لضمان استدامة نموذج الحاضنة.

في الختام، تظهر الحاضنات كأدوات استراتيجية قادرة على تحويل الشركات وإعدادها لمواجهة التحديات المستقبلية المتعلقة بالابتكار. ومع ذلك، يتوقف نجاحها على التنفيذ التدريجي، نهج منهجي منظم، وتنسيق فعال بين الأطراف المعنية.

**الكلمات المفتاحية:** الحاضنات، الابتكار التنظيمي، تحول الشركات، استراتيجية التنمية، القدرة التنافسية، التجريب، التعاون، الحوكمة الرشيدة، الرقمنة، مقاومة التغيير.

## Dédicace

*Je dédie ce modeste travail :*

*À mes parents, mon cœur et ma force :*

*À ma chère maman,*

*Merci pour tes prières qui m'ont donné courage, Pour ton amour qui m'a relevé quand j'étais à terre. Tu as été ma lumière dans les moments les plus sombres.*

*À mon cher papa,*

*Merci d'avoir toujours été là pour me guider, Pour tes conseils qui m'ont montré le chemin, Et pour tous les sacrifices que tu as fait en silence.*

*Vous êtes ma plus grande fierté, Ce diplôme est autant le vôtre que le mien.*

*À mon frère et ma sœur,*

*Merci d'avoir été là, Votre amour et votre soutien ont été ma force quand je ne croyais plus en moi, vous m'avez rappelé que je n'étais jamais seule*

*À toute ma famille, pour leur amour et leur foi en moi, pour leur présence et leurs mots réconfortants dans les moments difficiles.*

*À mes amis,*

*Merci d'avoir été là dans les bons comme les mauvais moments. Votre soutien, vos mots et votre amitié m'ont beaucoup aidée tout au long de ce parcours.*

*À moi-même,*

*Pour ne pas avoir abandonné, même quand c'était dur, et pour avoir transformé chaque obstacle en une étape vers la réussite.*

*À toutes celles et ceux qui m'ont inspirée, portée, motivée...*

*À ceux que j'aime et qui m'aiment.*

*Ce mémoire n'est pas une fin, mais le début d'un nouveau chapitre. C'est avec reconnaissance et espoir que je tourne cette page, le cœur rempli de gratitude.*

*TEBESSI Wissal*

## Dédicace

Je dédie ce travail, avec tout mon amour et ma reconnaissance, à :

*À toi, maman,*

*Mon premier amour, mon refuge éternel. Tu as porté bien plus que ma naissance - tu as porté mes doutes, mes silences, mes épuisements. Ton amour est ce miracle ordinaire qui transforme l'impossible en possible. Chaque page de ce mémoire est imprégnée de tes prières et de tes larmes discrètes. Je t'aime au-delà des mots.*

*À toi, papa,*

*Toi dont la présence silencieuse valait tous les discours. Ton regard fier, ta force calme et ta confiance inébranlable ont été la boussole de ma vie. Tu m'as appris que la vraie grandeur réside dans la persévérance.*

*À mon frère Abdelhakim,*

*Mon guide, mon second père. Ta sagesse et ta droiture ont éclairé mon chemin. Merci d'avoir toujours été ce rocher sur lequel je pouvais m'appuyer.*

*À mes frères Bilal, Omar et Mohamed El-Amine,*

*Vous êtes ma force tranquille, ces piliers qui ne fléchissent jamais. Votre soutien indéfectible a été mon carburant dans les moments difficiles.*

*À ma sœur Karima,*

*Mon âme sœur, ma confidente. Tes rires ont été ma lumière dans les jours sombres. Merci d'être cette présence constante qui donne sens à tout.*

*À mon frère Mohamed,*

*Bien que absent physiquement, tu es présent dans chaque fibre de mon être. Ton souvenir est une bénédiction qui me pousse à avancer. Qu'Allah t'accorde le plus haut degré du Paradis.*

*À mes neveux et nièces,*

*Petites étoiles qui illuminent ma vie : Amira, Ines, Youssef, Mohamed, Abdelraouf, Anes et mon cher Riadh. Vos rires innocents sont mon plus précieux trésor. Puissiez-vous réaliser tous vos rêves.*

*À Wissal,*

*Merci à mon amie et partenaire de travail pour ta patience, ta compréhension et ton soutien sans faille. Que Dieu te guide et te bénisse dans tous tes projets*

*À Rania, mon amie d'enfance, et à tous ceux qui m'ont aimée et soutenue*

*Enfin, à moi-même, Pour avoir cru, persévéré et transformé les rêves en réalité. Ceci n'est qu'un début.*

*AROUS Amel*

## Remerciements

*Tout d'abord, Nous remercions Dieu, le Tout-Puissant, qui nous a accordé la force, la volonté et la patience pour réaliser ce travail, ainsi que le courage de surmonter les différentes difficultés rencontrées.*

*Nous tenons à remercier sincèrement notre encadrant **Mr Brahim DADDI HAMMOU**, pour son accompagnement tout au long de ce mémoire. Sa disponibilité, ses conseils précieux et l'attention particulière ont constitué pour nous un soutien inestimable. Grâce à sa guidance et à son écoute, nous avons pu avancer dans mon travail de recherche avec rigueur et confiance.*

*Nous adressons nos remerciements les plus sincères s'adressent également à **Monsieur Djeloul MSILTI** le Directeur de l'entreprise Techno Cast, pour nous avoir offert l'opportunité d'intégrer son organisation dans le cadre de ce stage. Sa confiance et son accueil chaleureux nous ont permis d'évoluer dans un environnement professionnel riche et stimulant.*

*Nous remercions tout particulièrement notre maître de stage, **Mr Fethi NOUI** le Directeur de ressources humaines, pour sa supervision, son écoute, ainsi que pour les nombreux échanges constructifs qui ont enrichi ce travail. Sa disponibilité et ses conseils ont été essentiels dans la réalisation de cette étude. Nous remercions également toute l'équipe de Techno Cast pour son accueil, son accompagnement et sa collaboration durant cette expérience.*

*Nous tenons également à exprimer notre gratitude à l'ensemble des enseignants de l'EHEC, pour la qualité de l'enseignement reçu tout au long de notre parcours. Leur encadrement nous a permis d'acquérir les compétences nécessaires à la réalisation de ce mémoire.*

*Nous souhaitons exprimer notre profonde reconnaissance à nos amis, pour leur soutien, leur aide précieuse et leurs encouragements tout au long de la réalisation de ce mémoire.*

*Enfin, Nous remercions toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire, par leur soutien, leur aide ou leurs encouragements.*

## Liste des tableaux

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>CHAPITRE 01</b>		
<b>N°01</b>	Définitions de l'innovation organisationnelle à travers ses variations terminologiques	20
<b>N°02</b>	Distinction entre innovation organisationnelle et innovation technologique	27
<b>CHAPITRE 02</b>		
<b>N°03</b>	Les différentes définitions académiques des incubateurs	57
<b>N°04</b>	Distinctions entre incubateurs et accélérateurs	59
<b>N°05</b>	Les quatre générations d'incubateurs	62
<b>N°06</b>	Classification des incubateurs	67
<b>N°07</b>	Les dispositifs de soutien à la création d'entreprises	78
<b>CHAPITRE 03</b>		
<b>N°08</b>	Comparaison entre l'approche qualitative et l'approche quantitative	102
<b>N° 09</b>	Présentation des interviewés	111
<b>N° 10</b>	Catégorisation des unités d'analyse	113

## Liste des figures

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>CHAPITRE 01</b>		
<b>N°01</b>	Les catégories d'innovations	15
<b>N°02</b>	Le modèle de l'innovation fermée	37
<b>N°03</b>	Le modèle de l'innovation ouverte	38
<b>N°04</b>	Les 3 mécanismes de l'innovation ouverte	42
<b>CHAPITRE 03</b>		
<b>N°05</b>	Organigramme de Techno Cast Group	99

## Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
ANADEP	Agence Nationale d'Appui et de Développement de l'Entrepreneuriat (ex-ANSEJ)
ANDPME	Agence Nationale de Développement de la PME
ANDI	Agence Nationale de Développement de l'Investissement
ANGEM	Agence Nationale de Gestion du Micro-crédit
ANPT	Agence Nationale de Promotion et de Développement des Parcs Technologiques
ANSEJ	Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes
B2B	Business to Business (Commerce entre entreprises)
BTPH	Bâtiment, Travaux Publics et Hydraulique
CNAC	Caisse Nationale d'Assurance Chômage
CNRST	Conseil National de la Recherche Scientifique et des Technologies
CRM	Customer Relationship Management
DFC	Direction Financière et Comptable
DRH	Direction des Ressources Humaines
DSI	Direction des Systèmes d'Information
EPC	Ingénierie, Approvisionnement et Construction (Engineering, Procurement, and Construction)
ERP	Enterprise Resource Planning (Planification des ressources de l'entreprise)
FAUDTIC	Fonds d'Aménagement Urbain et de Développement des Télécommunications et des Communications
IA	Intelligence Artificielle

INAPI	Institut National Algérien de la Propriété Industrielle
IT	Information Technology (Technologies de l'Information )
IoT	Internet of Things (Internet des objets)
KPI	Indicateurs Clés de Performance (Key Performance Indicators)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OST	Organisation Scientifique du Travail
PME	Petites et moyennes entreprises
R&D	Recherche et développement
SPA	Société par actions
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TQM	Total Quality Management (Management de la qualité totale)
UE	Union Européenne

# Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>2</b>
<b>Chapitre 01 : Les fondamentaux de l'innovation organisationnelle .....</b>	<b>7</b>
Introduction du chapitre.....	7
<b>Section 1 : Notions théoriques de l'innovation.....</b>	<b>91</b>
<b>Section 2 : Cadre conceptuel de l'innovation organisationnelle.....</b>	<b>18</b>
<b>Section 3 : L'innovation ouverte : un nouveau paradigme .....</b>	<b>36</b>
Conclusion du chapitre.....	51
<b>Chapitre 02 : Généralités sur les incubateurs.....</b>	<b>54</b>
Introduction du chapitre .....	54
<b>Section 1 : Les fondements de base des incubateurs.....</b>	<b>56</b>
<b>Section 2 : Les incubateurs en Algérie .....</b>	<b>69</b>
<b>Section 3 : Le rôle des incubateurs dans le soutien de l'innovation organisationnelle ....</b>	<b>82</b>
Conclusion du chapitre.....	89
<b>Chapitre 03 : Les incubateurs comme moteurs d'innovation organisationnelle .....</b>	<b>91</b>
Introduction du chapitre .....	91
<b>Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>92</b>
<b>Section 2 : Démarche méthodologique de l'enquête .....</b>	<b>101</b>
<b>Section 03 : Analyse et interprétation des résultats .....</b>	<b>114</b>
Conclusion du chapitre.....	133
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>135</b>

# **Introduction générale**

## Introduction générale

Aujourd'hui, les entreprises évoluent dans un monde en constante évolution, marqué par les progrès rapides de la technologie, une concurrence de plus en plus forte et des attentes nouvelles de la part des clients et des partenaires. Dans ce contexte, il ne suffit plus pour une entreprise de produire ou vendre efficacement : elle doit sans cesse s'adapter, se réinventer et innover. L'innovation devient donc une nécessité pour assurer la survie, la croissance et la compétitivité. Si l'on parle souvent de l'innovation en termes de produits ou de technologie, une autre forme d'innovation, tout aussi essentielle, mérite une attention particulière : l'innovation organisationnelle. Celle-ci concerne la manière dont l'entreprise fonctionne, communique, prend des décisions ou gère ses ressources humaines. En d'autres termes, elle touche au cœur même de l'organisation et permet de la rendre plus agile, plus efficace et mieux préparée à affronter les défis de demain.

C'est dans cette logique que de nouvelles approches voient le jour, comme les incubateurs. Ce sont des structures mises en place au sein même des entreprises, qui ont pour mission de faire émerger des idées nouvelles venant des employés, de les tester et de les transformer en projets concrets. Inspirés du modèle des incubateurs de startups, ces espaces d'innovation participative permettent aux collaborateurs de proposer des solutions, d'expérimenter sans crainte de l'échec et de développer des projets utiles pour l'avenir de l'entreprise. Ils créent ainsi un environnement favorable à la créativité, au travail en équipe et à l'ouverture vers de nouvelles façons de penser. En facilitant la circulation des idées, en encourageant l'initiative et en cassant les silos, les incubateurs deviennent de véritables moteurs de changement et d'innovation organisationnelle.

En Algérie, de nombreuses entreprises commencent à revoir leur manière de fonctionner afin d'encourager l'innovation en interne. **Techno Cast**, une entreprise spécialisée dans la fourniture de solutions de maintenance industrielle efficaces et durables, visant à optimiser la rentabilité, améliorer la performance des équipements, prolonger leur durée de vie et réduire les temps d'arrêt de production, tout en intégrant des pratiques respectueuses de l'environnement. Dans ce contexte, mon travail de fin d'études porte sur le thème suivant : **Les incubateurs comme leviers d'innovation organisationnelle**. Il repose sur une étude de terrain qui a été menée au sein de cette entreprise, située à **Douaouda - Wilaya de Tipaza** -, durant un **stage de six mois**. L'objectif était d'explorer et analyser les

conditions nécessaires pour mettre en place un incubateur, et d'évaluer dans quelle mesure ce dispositif peut devenir un outil efficace pour développer l'innovation organisationnelle.

Ce mémoire a pour objectif principal d'étudier comment un incubateur peut aider une entreprise à devenir plus innovante dans sa structure et son fonctionnement. Il s'agit de comprendre à quelles conditions un incubateur peut être mis en place, quels sont ses effets sur la culture d'entreprise et quels résultats on peut en attendre.

Ce sujet est particulièrement important aujourd'hui, car beaucoup d'entreprises cherchent à se transformer pour faire face à la concurrence et aux changements rapides du marché. L'incubateur est un outil qui peut jouer un rôle essentiel dans cette transformation.

Plusieurs raisons nous ont motivées à choisir ce sujet :

Il correspond à un enjeu réel et actuel dans le monde du management et de l'innovation.

Il permet de relier théorie et pratique à travers une étude concrète dans une entreprise algérienne.

Il est directement lié à mon expérience de stage et à ma formation en management et entrepreneuriat.

Enfin, il contribue à enrichir un domaine encore peu exploré dans le contexte algérien.

À partir de ces constats, la question principale de ce mémoire est la suivante :

### **Les incubateurs peuvent-ils stimuler l'innovation organisationnelle ?**

Cette problématique nous pousse à réfléchir sur le rôle que joue l'incubateur dans le changement, sur son influence au quotidien et sur sa capacité à apporter de vraies améliorations dans l'organisation.

Pour mieux répondre à cette question, les trois questions suivantes guident notre travail :

**Q1 : Quelles sont les caractéristiques et conditions nécessaires à la mise en place d'un incubateur au sein de Techno Cast ?**

**Q2 : Comment les incubateurs influencent-ils la culture d'entreprise en favorisant une mentalité d'innovation, de collaboration et d'ouverture aux nouvelles idées ?**

**Q3 : Quels sont les principaux avantages et obstacles pour l'entreprise lorsqu'elle intègre un incubateur dans sa stratégie d'innovation organisationnelle ?**

Pour répondre à ces questions, nous avons formulé trois hypothèses :

**H1 : Pour réussir, Techno Cast a besoin d'une structure flexible, d'un engagement fort de la direction, de ressources dédiées (financières et humaines) et d'un environnement propice à l'expérimentation.**

**H2 : Les incubateurs favorisent une culture innovante en encourageant la collaboration et en valorisant l'expérimentation.**

**H3 : Les avantages incluent l'accélération de l'innovation, l'attraction des talents et une meilleure compétitivité. Les obstacles sont les résistances internes, les coûts élevés et les difficultés d'intégration des innovations dans les processus existants.**

Pour répondre à cette problématique, nous avons adopté une **approche qualitative**, en réalisant une étude de cas au sein de Techno Cast. La méthode utilisée repose sur l'observation sur le terrain, des entretiens réalisés avec les acteurs de l'entreprise

Le mémoire est structuré en trois chapitres complémentaires, dont deux sont consacrés à l'aspect théorique et un à l'analyse pratique :

**Le premier chapitre** présente les bases théoriques sur l'innovation, en mettant l'accent sur l'innovation organisationnelle et l'innovation ouverte. Il explique comment ces formes d'innovation permettent de transformer les modes de gestion, de renforcer l'agilité des entreprises, et de les aider à s'adapter aux évolutions du marché tout en saisissant de nouvelles opportunités dans un monde en constante évolution. L'objectif est de poser un cadre théorique clair pour comprendre leur rôle dans le développement des entreprises, notamment en Algérie.

**Le deuxième chapitre** met en lumière l'importance des incubateurs en tant qu'outils stratégiques pour encourager l'innovation. Il décrit les bases conceptuelles, les différentes formes existantes et les particularités du modèle algérien. Il montre également comment ces

structures accompagnent les entreprises dans la transformation de leurs idées en projets concrets, tout en contribuant à la création de valeur, à l'emploi et au développement économique durable.

**Le troisième chapitre** présente le cas pratique réalisé chez Techno Cast Group, visant à comprendre concrètement comment un incubateur peut être mis en place au sein d'une entreprise pour favoriser l'innovation organisationnelle. À travers une enquête qualitative basée sur des entretiens, de l'observation et l'analyse du contexte interne, le chapitre examine les effets concrets de l'incubateur sur la culture d'entreprise, les pratiques de travail et la dynamique d'innovation. Ce travail met en lumière les bénéfices perçus, les freins rencontrés, tout en montrant l'incubateur comme un levier stratégique de transformation organisationnelle.

**Chapitre 01 :**  
**Les fondamentaux de**  
**l'innovation**  
**organisationnelle**

## Chapitre 01 : Les fondamentaux de l'innovation organisationnelle

### Introduction du chapitre

Aujourd'hui, l'innovation s'impose comme un pilier essentiel de la compétitivité et de la responsabilité sociale des entreprises. Dans un environnement économique en perpétuelle mutation, marqué par des avancées technologiques rapides, une concurrence accrue et des attentes sociétales croissantes, les entreprises sont constamment confrontées à la nécessité de s'adapter et de se renouveler. Si, par le passé, l'innovation était principalement associée à la création de produits ou de services nouveaux et améliorés, elle englobe désormais une dimension bien plus large. Elle touche également les processus internes, les modèles d'affaires et les structures organisationnelles, devenant ainsi un levier stratégique pour assurer la pérennité et la performance des organisations.

Ce chapitre se propose d'explorer les fondements théoriques de **l'innovation**, en mettant un accent particulier sur **l'innovation organisationnelle**. Cette forme d'innovation, souvent moins visible que l'innovation technologique, joue un rôle crucial dans la transformation des entreprises. Elle modifie la manière dont les organisations fonctionnent, interagissent en interne et avec leur environnement externe, et s'adaptent aux défis du marché. L'innovation organisationnelle peut se manifester par des changements dans les structures hiérarchiques, les processus de gestion, les cultures d'entreprise ou encore les méthodes de collaboration. Elle permet aux entreprises de gagner en agilité, en efficacité et en résilience face aux disruptions économiques et technologiques.

Par ailleurs, ce chapitre abordera un concept émergent et de plus en plus pertinent **l'innovation ouverte**. Ce paradigme redéfinit les frontières traditionnelles de l'innovation en encourageant les entreprises à collaborer avec des acteurs externes, tels que des startups, des universités, des fournisseurs ou même des concurrents. L'innovation ouverte repose sur l'idée que les idées et les connaissances ne se limitent pas aux murs de l'entreprise, mais peuvent être trouvées et exploitées à l'extérieur. Cette approche permet aux organisations d'accéder à de nouvelles sources de créativité, d'accélérer leur processus d'innovation et de renforcer leur compétitivité sur des marchés de plus en plus complexes.

À travers une analyse approfondie des définitions, des types, des avantages et des défis associés à l'innovation organisationnelle et à l'innovation ouverte, ce chapitre vise à fournir

une compréhension claire et structurée de ces concepts. Il explorera également leur application dans le contexte spécifique des entreprises, en particulier en Algérie, où les défis structurels et économiques offrent à la fois des obstacles et des opportunités uniques pour l'adoption de ces pratiques innovantes.

En somme, ce chapitre servira de base théorique pour comprendre comment l'innovation organisationnelle et l'innovation ouverte peuvent transformer les entreprises, les aider à s'adapter aux changements et à saisir de nouvelles opportunités dans un monde en constante évolution.

## **Section 1 : Notions théoriques de l'innovation**

L'innovation est essentielle pour la survie des entreprises dans des marchés en constante évolution. C'est pourquoi il est crucial pour les entreprises de renouveler régulièrement leur offre afin de rester compétitives. Cependant le mot « innovation », qui peut être interprété de différentes manières, englobe de nombreuses dimensions, rendant ainsi sa définition et sa compréhension assez complexes.

Cette section vise à clarifier les fondements théoriques de l'innovation en abordant deux aspects clés : sa définition et son importance, ainsi que les différents types d'innovation. En explorant ces éléments, nous chercherons à mieux comprendre comment l'innovation s'inscrit dans la stratégie des entreprises et pourquoi elle est devenue un enjeu central pour leur pérennité.

### **1.1 Définitions et importance de l'innovation**

#### **1.1.1 Définitions de l'innovation**

L'OCDE définit l'innovation comme «la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieurs ».<sup>1</sup>

Sur la base de cette définition nous pouvons définir l'innovation comme un processus complexe qui englobe les produits, les méthodes, la commercialisation et l'organisation, dans le but d'améliorer ou de transformer les pratiques d'une entreprise.

Le terme innovation tient ses origines du mot latin "innovare" qui signifie revenir à , renouveler .A son tour, le mot "innovare" est composé du verbe "novare" de la racine "novus" qui signifie : changer, nouveauté. Tandis que le préfixe "in" indique un mouvement vers l'intérieur.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Manuel d'OSLO, *Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*, ed OCDE, 3<sup>ème</sup> ed, communauté européenne, 2005, P25.

<sup>2</sup> A.GROFF, *Manager l'innovation, collection : 100 questions pour comprendre et agir*, ed AFNOR, Paris, 2009, P11.

Cette définition montre que l'innovation n'est pas simplement la création de quelque chose de nouveau. Elle inclut un processus interne, une transformation et une réinvention de ce qui existe déjà. Elle ne se concentre pas uniquement sur l'acte de création, mais englobe également le perfectionnement et la modification de composants préexistants. L'innovation est un processus dynamique qui nécessite une introspection et un développement continu pour aboutir à quelque chose de inédit et d'amélioré. En définitive, cette caractérisation met en évidence que l'innovation est une démarche interne et révolutionnaire, visant à actualiser et perfectionner ce qui existe déjà, plutôt qu'à concevoir quelque chose de neuf à partir de rien.

Vers le 16ème siècle, le sens du mot innovation s'oriente vers tout ce qui est singulier, inattendu et surprenant, ce qui signifie faire preuve d'inventivité et la création de nouvelles choses.<sup>3</sup>

D'un point de vue économique, Joseph A. Schumpeter, considéré comme le théoricien et père de l'innovation, voit l'innovation comme le moteur principal de l'évolution économique. Il affirme que «les innovations en économie ne sont pas, en règle générale, le résultat du fait qu'apparaissent d'abord chez les consommateurs de nouveaux besoins, dont la pression modifie l'orientation de l'appareil de production, mais du fait que la production procède en quelque sorte à l'éducation des consommateurs, et suscite de nouveaux besoins, si bien que l'initiative est de son côté.»<sup>4</sup>

Cette citation souligne le fait que l'innovation dans l'économie est souvent précédée par la production qui enseigne aux consommateurs et suscite de nouveaux besoins. Elle illustre comment les entreprises vont au-delà de la simple satisfaction de la demande et travaillent activement à l'établissement de nouveaux marchés et au changement du comportement des consommateurs. Cet exemple capture l'essence de l'innovation proactive et de l'auto direction des entreprises dans un avenir économique.

Innover signifie combiner autrement les choses et les forces présentes dans le domaine économique. Ce sont ces nouvelles combinaisons qui se juxtaposent les unes aux autres dans un phénomène d'évolution selon cinq catégories<sup>5</sup>:

---

<sup>3</sup> Ibid,P11.

<sup>4</sup> J.L MAGAKIAN, M.A.PAYAUD, *100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise*, ed BREAL, Paris,2007, P20.

<sup>5</sup> Ibid,P20

a) la fabrication d'un bien nouveau, non familier pour les consommateurs ou d'une qualité nouvelle.

b) l'introduction d'une méthode de production nouvelle qu'il faut distinguer de l'invention ou de la découverte scientifique.

c) l'ouverture d'un débouché nouveau.

d) la conquête d'une nouvelle source de matière première.

e) la réalisation d'une nouvelle organisation, y compris les situations de monopole à l'origine des trusts.

Schumpeter montre que l'innovation est un processus dynamique basé sur une recombinaison créative de ressources préexistantes. Chacune d'elles est représentée dans cinq catégories fondamentales qui accompagnent l'économie en introduisant des produits supplémentaires, de nouvelles méthodes de production, de nouveaux marchés, de nouvelles matières premières et de nouvelles formes organisationnelles. Les innovations tendent à fusionner et à s'accumuler, conduisant ainsi à un développement économique ininterrompu et souvent disruptif.

## **1.1.2 L'importance de l'innovation pour la réussite des entreprises**

L'expression « s'adapter ou mourir » est bien connue, et dans le monde moderne d'aujourd'hui, elle décrit parfaitement un aspect primordial pour toute entreprise. Par ailleurs, les progrès technologiques au cours de cette dernière décennie ont provoqué un changement encore plus radical. De plus, une telle menace de nécessité de croissances et de changements ouvre de nombreuses opportunités pour les entreprises. Près de la moitié des Américains pensent que la croissance technologique est le meilleur élément de la qualité de leur vie au cours des 50 dernières années. Autrement dit, les entreprises qui introduisent l'innovation se trouvent déjà en avance dans la course pour répondre aux attentes de leurs clients. On résume l'importance de l'innovation dans les entreprises en 3 points essentiels <sup>6</sup>:

### **a. L'innovation aide les entreprises à se développer**

Bien que les progrès puissent être lents, vous avez plusieurs stratégies à votre disposition pour développer votre entreprise :

---

<sup>6</sup> <https://www.lesdigivores.ch/limportance-de-linnovation-dans-les-entreprises/> , consulté le 9/3/2025 à 23 :30

Poursuivre votre chemin : C'est à dire améliorer le produit et les entreprises de modèle au fil du temps.

Fusionner ou acquérir d'autres entreprises: Cette méthode permet une expansion plus rapide, mais elle est souvent beaucoup plus coûteuse.

Repenser votre produit ou modèle d'entreprise : En repensant votre offre ou votre modèle économique – ou les deux – dès le début, vous pouvez connaître une croissance rapide et transformer votre entreprise en un temps record.

Chaque option présente ses avantages et ses défis, mais la dernière, bien que risquée, offre le potentiel d'une évolution rapide et significative.

## **b. L'innovation permet aux organisations de rester pertinentes**

Dans un monde en constante évolution, l'innovation est devenue un levier essentiel pour que les entreprises restent pertinentes et rentables. La technologie joue un rôle central dans cette nécessité d'adaptation, transformant les modèles économiques et les secteurs d'activité. Ces changements marquent ce que beaucoup appellent une nouvelle ère de l'innovation, où des acteurs de nouvelle génération peuvent révolutionner les codes et les standards établis. Face à ces perturbateurs, la question de l'innovation ne concerne pas seulement ces nouvelles entreprises, mais représente un enjeu crucial pour tous les acteurs du marché. Sans la capacité de renouveler leurs produits et services, les entreprises traditionnelles ne pourraient pas rivaliser avec les nouveaux entrants. En l'absence d'innovation, elles risqueraient d'être rapidement dépassées et de perdre des parts de marché. L'innovation n'est donc plus une simple option pour améliorer ses produits ou trouver de nouvelles voies de croissance, mais un impératif stratégique pour les entreprises établies, afin de rester compétitives et en phase avec les nouvelles attentes des clients et utilisateurs.

## **c. L'innovation aide les organisations à se différencier**

L'innovation est au cœur des entreprises. Elle vise à les aider à dépasser leurs concurrents et rester compétitives à l'heure où la concurrence est rude. Pour atteindre cet objectif, il est souvent question d'innovation en matière de produits et de services. Une façon de n'en proposer que d'unique. Mais il est également possible de pratiquer un management novateur pour améliorer ses processus, et donc diminuer ses coûts et réduire la marge d'erreur. Enfin, vous pouvez également vous distinguer par votre façon de vendre et de

communiquer. Avoir le sens de l'innovation, c'est en somme, ne ressembler à personne d'autre. Car aujourd'hui dans notre monde économique globale l'innovation est devenue un avantage concurrentiel. Elle ouvre la voie à la différenciation et à la singularité, et permet de satisfaire les clients, qui n'en demandent pas moins que l'extraordinaire. Par ailleurs le fait de se proclamer entreprise innovante vous permettra aussi de renforcer l'image de marque de votre entreprise. Les clients lui seront fidèles et votre entreprise se démarquera plus nettement dans votre secteur. Ne dit-on pas après tout que les vaincus se retrouvent toujours au second rang? In fine, l'innovation est porteuse de croissance mais pas que. À une époque où la concurrence fait rage, elle est devenue essentielle pour assurer la longévité et bannir les risques d'obsolescence de l'entreprise.

## **1.2 Les types d'innovation**

Les types d'innovation sont diversifiés et peuvent être combinés pour répondre aux besoins spécifiques d'une entreprise ou d'un marché. Ils peuvent être classés selon plusieurs critères, en fonction de leur nature et de leur degré de nouveauté. Voici les principaux types d'innovation :

### **1.2.1 Selon la nature d'innovation**

Cette typologie s'intéresse au domaine d'application des innovations ainsi qu'à leurs objets d'innovation. Selon le Manuel d'Oslo, il existe quatre types principaux <sup>7</sup>:

#### **a. Innovation de produit**

«Une innovation de produit correspond à l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan de ses caractéristiques ou de l'usage auquel il est destiné ».

En d'autres termes ce type peut s'appuyer sur de nouvelles avancées technologiques ou sur des combinaisons originales de technologies existantes, afin de développer ou d'optimiser des produits et services qui répondent aux besoins du marché de manière créative.

#### **b. Innovation de procédé**

«Une innovation de procédé est la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée. Cette notion implique des changements

---

<sup>7</sup> Manuel d'OSLO, Op cit , PP 56-62

significatifs dans les techniques, le matériel et/ou le logiciel ». En général, les entreprises adoptent ce type d'innovation pour diminuer les coûts de production ou de distribution, tout en améliorant leur chaîne logistique.

### **c. Innovation de commercialisation**

Une innovation de commercialisation est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit.

«Les innovations de commercialisation visent à mieux satisfaire les besoins des consommateurs, ouvrir de nouveaux marchés ou positionner d'une manière nouvelle un produit de l'entreprise sur le marché afin d'augmenter les ventes. Elles consistent à la mise en œuvre de nouvelles méthodes de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, de la promotion ou de la tarification d'un produit. Elles correspondent à des innovations de procédé et elles sont souvent nécessaires au succès des innovations de produit ».<sup>8</sup>

### **d. Innovation organisationnelle**

Une innovation d'organisation est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme.

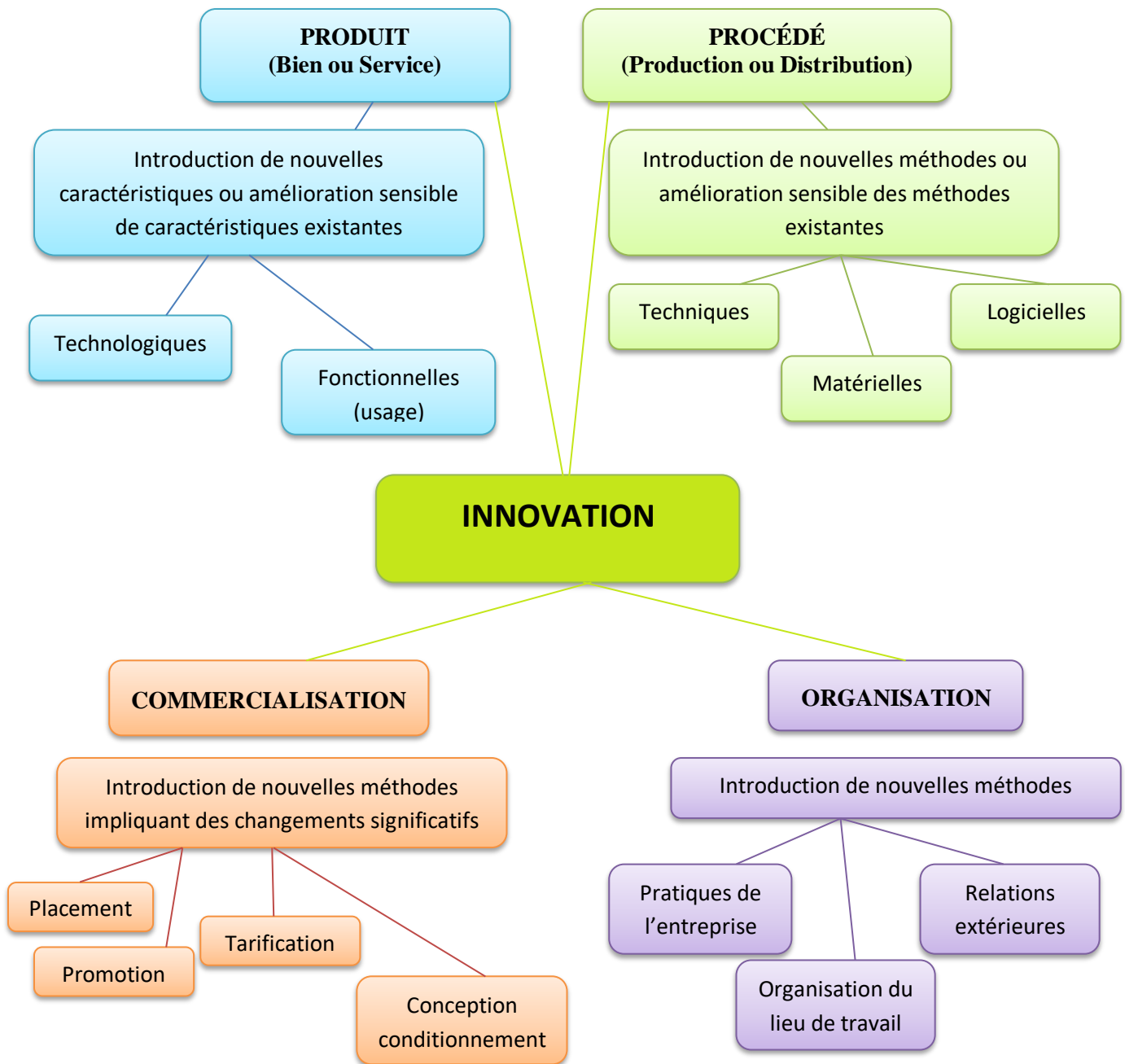
«Une innovation d'organisation est la mise en œuvre d'une nouvelle organisation dans les pratiques, du lieu de travail ou des relations extérieures de l'entreprise. Elle peut avoir pour but d'améliorer les performances d'une entreprise en réduisant les coûts administratifs ou de transaction, en améliorant le niveau de satisfaction au travail, en accédant à des biens non marchands (comme le savoir extérieur non codifié) ou en réduisant les coûts des approvisionnements. Ainsi, elle forme une des facettes de l'innovation de procédé ».<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> M. RAHMOUNI, *Motivations et déterminants de l'innovation technologique : Un survol des théories nouvelles*, cahiers du GRETHA, n°2011-10, P 4

<sup>9</sup> Idem, P 4

Figure N° 1 : Les catégories d'innovations



Source : Manuel d'Oslo (OCDE, 2005)

## 1.2.2 Selon le degré de nouveauté de l'innovation

D'après Professeur Dominique Millet, il existe 4 types d'innovation :

## a. Innovation radicale

Cette innovation se traduit par une modification substantielle des processus ou des produits et services offerts par l'entreprise, il s'agit d'une innovation qui est susceptible de provoquer une rupture avec le passé.<sup>10</sup>

Ce niveau d'innovation est considéré comme le plus risqué pour plusieurs raisons. D'une part, le lancement de nouveaux produits ou services nécessite des investissements considérables, ainsi qu'un capital technologique important.

D'autre part, ces investissements peuvent être destinés à l'échec, car la nouveauté radicale du produit ou service entraîne une rupture dans les habitudes et modes de consommation des clients. Ces derniers peuvent montrer une réticence face à cette innovation, ce qui pourrait compromettre le succès du produit ou service lancé. Ainsi, malgré son potentiel de transformation, ce type d'innovation présente des risques élevés liés à l'adoption par le marché.

## b. Innovation incrémentale

L'innovation incrémentale correspond à une amélioration progressive des processus ou des produits et services proposés par l'entreprise. Il s'agit généralement des améliorations quotidiennes apportées par les différents services de l'entreprise dans le but de résoudre des problèmes clairement identifiés.<sup>11</sup>

Ce type d'innovation résulte généralement de l'application d'une démarche d'amélioration continue au sein de l'entreprise. Son but est d'améliorer les performances d'un produit, d'un service ou d'un processus, afin de garantir un niveau de qualité satisfaisant et de répondre aux attentes des clients. Sur le plan stratégique, cette approche aide à fidéliser la clientèle et à renforcer la position concurrentielle de l'entreprise.

## c. Innovation architecturale

En science de la conception, on dit qu'un produit est considéré comme un ensemble de parties fonctionnelles. Ces parties fonctionnelles sont composées d'éléments techniques appelés « sous-systèmes ». Tous ces sous-systèmes sont reliés les uns aux autres.

---

<sup>10</sup> U. MAYRHOFER, *Management stratégique*, ed BREAL, Paris, 2007, P91

<sup>11</sup> Ibid, P 91

L'innovation architecturale concerne la réorganisation des composants et des systèmes existants pour créer de nouvelles configurations et fonctionnalités. Elle peut souvent mener à des gains d'efficacité et de performance substantiels.<sup>12</sup>

### **d. Innovation de synthèse**

L'innovation de synthèse consiste à combiner plusieurs produits aux fonctions variées pour en créer un nouveau. Par exemple, en associant un téléphone fixe et un fax, on obtient un téléphone-fax. De même, dans le domaine des technologies, les appareils multifonctions comme les imprimantes intègrent souvent un scanner et un télécopieur en un seul appareil.

Cette forme d'innovation peut également fusionner des produits et des services. Par exemple, Michelin ne se limite pas à la vente de pneus (le produit), mais propose également un service de dépannage associé. Ainsi, le client n'achète pas seulement un produit, mais une solution complète qui répond à ses besoins.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> <https://blog.yelowi.com/innovation-piliers-types>, consulté le 10/3/2025 à 02 :05

<sup>13</sup> A.GROFF, Op cit ,P 19

## **Section 2 : Cadre conceptuel de l'innovation organisationnelle**

Dans un environnement économique en constante évolution, les entreprises doivent repenser leurs modes de fonctionnement pour rester compétitives. L'innovation organisationnelle, qui englobe les transformations des structures, des processus et des pratiques managériales, joue un rôle clé dans cette dynamique. Elle ne se limite pas à l'introduction de nouvelles technologies, mais vise une amélioration globale de l'organisation afin de renforcer son efficacité, sa flexibilité et sa capacité d'adaptation.

Cette section vise à explorer les différentes facettes de l'innovation organisationnelle. Nous commencerons par en définir le concept à travers les approches théoriques et académiques existantes. Ensuite, nous en dégagerons les principales caractéristiques, illustrant ce qui la distingue des autres formes d'innovation. Nous présenterons également ses différents types, allant des nouvelles méthodes de gestion aux innovations structurelles et culturelles. Enfin, nous analyserons son impact sur les entreprises, en mettant en avant ses effets sur la performance, la productivité et la capacité d'adaptation aux mutations du marché.

En apportant un éclairage sur ces aspects, cette section permettra de mieux appréhender le rôle fondamental de l'innovation organisationnelle dans le développement et la pérennité des entreprises.

### **2.1 Définitions et caractéristiques de l'innovation organisationnelle**

Il n'existe pas de définition unique de l'innovation organisationnelle. En effet, plusieurs auteurs proposent différentes approches et concepts pour définir ce terme, en fonction du contexte et des objectifs visés :

#### **2.1.1 Deux approches de l'innovation organisationnelle**

Dans une première approche, le terme innovation organisationnelle est utilisé pour désigner l'adoption de tout type d'innovation, qu'elle soit technologique ou non, incluant les produits, services et procédés.

L'innovation est alors définie dans son sens le plus large comme « la génération et l'adoption de nouvelles idées ou de nouveaux comportements se rapportant à un dispositif, un

système, un procédé, une politique, un programme, un produit ou un service qui est nouveau pour l'organisation adoptante »<sup>14</sup>

Autrement dit, cette approche considère que toute modification ou amélioration apportée au fonctionnement d'une organisation peut être qualifiée d'innovation organisationnelle, tant qu'elle représente une nouveauté pour l'entité qui la met en place.

Dans une seconde approche, le concept d'innovation organisationnelle est utilisé de manière plus précise pour désigner un type particulier d'innovation, qui fait déjà partie des classifications de référence sur l'innovation. Il devient ainsi l'unité d'analyse principale (**stricto sensu**).

Cette vision repose sur les travaux de Schumpeter, qui a établi les bases de la réflexion sur l'innovation en distinguant cinq types d'innovations, dont l'innovation organisationnelle. Des études plus récentes confirment l'importance de cette catégorie. Se référer à ces typologies permet ainsi de mieux définir les limites de l'innovation organisationnelle et de la différencier clairement des autres formes d'innovation.

## **2.1.2 Définitions de l'innovation organisationnelle**

L'innovation organisationnelle est « une innovation de procédés non technologiques qui englobe les nouvelles pratiques managériales, les nouvelles stratégies, procédures, politiques et structures organisationnelles »<sup>15</sup>.

Autres considèrent l'innovation organisationnelle comme « les nouvelles approches en matière de connaissances pour réaliser le travail de management et les nouveaux procédés qui produisent des changements dans la stratégie, la structure, les procédés administratifs et les systèmes »<sup>16</sup>.

« Une innovation d'organisation est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme »<sup>17</sup>.

---

<sup>14</sup> S.DUBOULOZ, *L'innovation organisationnelle : antécédents et complémentarités : une approche Intégrative appliquée au Lean management*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Grenoble, 2013, P 37

<sup>15</sup> S. DUBOULOZ, Op cit , P 221 .

<sup>16</sup> Tribune de l'ITCEQ, *Innovation Organisationnelle :Qu'en est-il des entreprises tunisiennes ?* , n° 10 ,novembre 2015, P2

<sup>17</sup> M.DICKO, *L'innovation organisationnelle comme levier de productivité et de compétitivité des entreprises* , mémoire de master en gestion de l'innovation, l'école de technologie supérieure , Montréal, 08 avril 2021, P3 .

En résumé, l'innovation organisationnelle est une transformation non technologique qui permet aux entreprises de s'adapter aux nouvelles exigences du marché en optimisant leurs structures, processus et méthodes de gestion. Elle est essentielle pour assurer la pérennité et l'efficacité des organisations modernes.

Le tableau ci-dessous présente les définitions de l'innovation organisationnelle à travers ses variations terminologiques :

**Tableau N° 1 : Définitions de l'innovation organisationnelle à travers ses variations terminologiques**

Auteurs	Termes	Définitions	À retenir	Exemples
Schumpeter (1934)	IO	Nouvelle façon d'organiser	Nouveauté Façon d'organiser les activités	
Evans (1966)	IA	Issue du système social de l'entreprise. Implémentation d'une nouvelle idée relative au recrutement du personnel, à l'allocation des ressources, à la structure des tâches, de l'autorité ou des récompenses.	Nouveauté Système social Recrutement, allocation des ressources, structure des tâches	Management par objectifs Systèmes de récompense
Williamson (1975)	IO	Se réfère aux changements dans les structures et les procédures organisationnelles	Changement Structures et procédures organisationnelles	Forme multidivisionnelle Intégration verticale U-forme, M-forme Comptabilité analytique
Kimberly (1981)	IM	Tout programme, produit ou technique qui représente un écart significatif par rapport à l'état de l'art du management et qui affecte la nature, le lieu, la qualité ou la quantité d'informations disponibles pour les prises de décisions	Nouveauté : écart significatif Lien étroit avec l'information	Program Planning and Budgeting Systems (PPBS)
Damanpour et Evan (1984)	IA	Nouvelles idées administratives issues du système social de l'organisation entendu comme les relations entre les personnes qui interagissent pour	Nouveauté Système social	Nouvelles façons de recruter Nouveaux systèmes d'autorité et de récompenses Nouvelle structure

		accomplir une tâche ou un objectif particulier		
Ménard (1995)	IO	Changement de structure de plus ou moins grande ampleur ou modification affectant les règles, routines, tâches	Changement Structure, tâches	
Gosselin (1997)	IA	Nouvelles procédures, politiques administratives et structures organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveauté</li> <li>• Procédures, politiques, structures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comptabilité analytique ou Activity based costing (ABC)</li> </ul>
Alänge et al. (1998)	IO	Nouvelles pratiques managériales, nouveaux procédés administratifs et nouvelles structures organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveauté</li> <li>• Comprend un large éventail d'innovations : pratiques, procédés, structures</li> </ul>	
Edquist et al. (2001)	IO	Nouvelles façons d'organiser les activités telles que la production ou la R&D, qui ont à voir avec la coordination des ressources humaines (RH) et qui ont pour but d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveauté</li> <li>• Manière d'organiser les activités</li> <li>• Importance des RH</li> <li>• Intentionnalité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production en juste à temps</li> <li>• Lean Manufacturing</li> <li>• Management de la qualité totale (TQM)</li> </ul>
OECD (2005)	IO	Implémentation de nouvelles méthodes organisationnelles dans les pratiques d'affaires, l'organisation du travail et les relations extérieures. (Définition retenue par Evangelista et Vezzani, 2011 ; Ganter et Hecker, 2013 ; Hecker et Ganter, 2013 ; Haned, Mothe et Nguyen, 2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveauté</li> <li>• Pratiques d'affaires, organisation du travail et relations extérieures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lean production</li> <li>• TQM</li> <li>• Système de production tirée</li> <li>• Système de sous-traitance</li> </ul>

<b>Sanidas (2005)</b>	IO	Nouvelles technologies immatérielles comprenant les nouvelles structures, nouvelles formes ou nouveaux procédés de production	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveauté</li> <li>• Technologies immatérielles</li> <li>• Structures, formes, procédés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taylorisme</li> <li>• Fordisme</li> <li>• Toyotisme</li> </ul>
<b>Hamel (2006)</b>	IMa	Écart marqué par rapport aux principes traditionnels de management, procédés et pratiques ou par rapport aux formes d'organisation habituelles et qui modifie considérablement la manière dont le travail de management est réalisé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveauté : écart marqué</li> <li>• Principes de management, procédés, pratiques, formes organisationnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systèmes de résolution de problèmes</li> <li>• Management de projet à grande échelle</li> <li>• Management scientifique</li> </ul>
<b>Armbruster et al. (2008) (adaptée de Damanpour, 1987)</b>	IO	Usage de nouvelles pratiques et de nouveaux concepts managériaux et organisationnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveauté</li> <li>• Pratiques et concepts managériaux et organisationnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TQM</li> <li>• Juste à temps</li> <li>• Kamban</li> </ul>
<b>Birkinshaw et al. (2008)</b>	IMa	Génération et implémentation de pratiques, procédés, structures, et techniques nouvelles par rapport à l'état de l'art et destinés à permettre l'atteinte des objectifs organisationnels.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveauté radicale</li> <li>• Intentionnalité</li> <li>• Pratiques, procédés, techniques et structures managériales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système de production Toyota</li> <li>• Organisation spaghetti</li> <li>• Tableau de bord prospectif (TBP) ou tableau de bord équilibré (Balanced Scorecard ou BSC)</li> </ul>
<b>Tanninen, Jantunen et Saksa (2008)</b>	AI	Implique des composants administratifs et affecte le système social de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système social</li> <li>• Composants administratifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TQM</li> </ul>
<b>Damanpour et Aravind (2012a)</b>	IM	Nouvelles approches en matière de connaissances pour réaliser le travail de management et nouveaux procédés qui produisent des changements dans la stratégie, la structure, les procédures administratives et les	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveauté</li> <li>• Approches, procédés, stratégie, structure, procédures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TQM</li> <li>• Production en juste à temps</li> <li>• Cercles de qualité</li> <li>• Évaluation à 360°</li> <li>• Structure divisionnelle</li> </ul>

		systèmes		
<b>Volberda et al. (2013)</b>	IMa	Introduction de nouvelles pratiques, structures, techniques, de nouveaux procédés pour améliorer l'efficacité et l'efficience des procédés organisationnels internes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveauté</li> <li>• Pratiques, structures, techniques, procédés</li> <li>• Intentionnalité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fordisme</li> <li>• Structure divisionnelle</li> <li>• TQM</li> <li>• Certifications ISO</li> <li>• Équipe autonomes</li> </ul>

**Source :** S.DUBOULOZ, l'innovation organisationnelle : antécédents et complémentarités : une approche Intégrative appliquée au Lean management, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Grenoble, 2013, p 41-43

Ainsi, en prenant en compte les différentes approches et définitions mentionnées précédemment, nous définissons l'innovation organisationnelle comme « une innovation non technologique de procédés qui comprend des pratiques, outils, procédés, techniques, structures, organisationnels et managériaux, nouveaux pour l'entreprise qui les adopte et qui ont pour objectif d'améliorer l'efficacité et l'efficience des procédés organisationnels internes »<sup>18</sup>.

Cette définition s'appuie sur quatre caractéristiques fondamentales de l'innovation organisationnelle :

- Sa distinction par rapport aux innovations technologiques,
- Son caractère multidimensionnel,
- La nouveauté appréciée à l'échelle de l'entreprise adoptante,
- Son intentionnalité.

### 2.1.3 Les caractéristiques de l'innovation organisationnelle

#### a. Distinction par rapport aux innovations technologiques

<sup>18</sup> S. DUBOULOZ Op.cit, P 131

Afin de mieux comprendre les caractéristiques de l'innovation organisationnelle, nous proposons une comparaison en nous appuyant sur la typologie du Manuel d'Oslo. Celui-ci distingue deux grandes catégories d'innovations :

- **Les innovations technologiques**, qui englobent les innovations de produits et de procédés.
- **Les innovations non technologiques**, parmi lesquelles figure l'innovation organisationnelle.

Cette comparaison s'appuiera sur les critères définis par Everett Rogers (1995)<sup>19</sup>, qui permettent d'évaluer une innovation selon les dimensions suivantes :

l'avantage relatif d'innovation : L'avantage relatif d'une innovation repose sur la perception des bénéfices qu'elle génère par rapport aux pratiques existantes.

## Perspective économique

L'innovation organisationnelle semble moins coûteuse que l'innovation technologique, qui exige des investissements en R&D, en équipements et en expertise spécialisée. Toutefois, son coût est plus difficile à quantifier, car il repose sur sa mise en œuvre et la formation des employés.

L'innovation technologique offre des bénéfices plus facilement mesurables, notamment en termes de revenus générés par de nouveaux produits, alors que les gains de l'innovation organisationnelle sont plus diffus. De plus, la protection juridique est un atout pour l'innovation technologique, car elle peut être brevetée, contrairement aux innovations organisationnelles.

## Perspective sociale

L'innovation organisationnelle implique des transformations profondes dans la structure et le fonctionnement des entreprises, entraînant des ajustements dans les responsabilités et les méthodes de travail. Elle illustre le principe de « destruction créatrice » en remplaçant des normes établies par de nouvelles pratiques, contribuant ainsi à une évolution progressive de l'organisation.

---

<sup>19</sup> S. DUBOULOZ, Op.cit, P 48

La compatibilité : La compatibilité de l'innovation organisationnelle avec les valeurs des entreprises qui l'adoptent et leur historique en matière de transformations internes constitue un enjeu central, encore plus marqué que pour les innovations technologiques. En effet, cette forme d'innovation tend à être fortement influencée par les pratiques établies, les expériences passées et les dynamiques organisationnelles préexistantes. Elle peut ainsi être qualifiée de "path dependent" dans la mesure où elle est conditionnée par les apprentissages antérieurs et les événements marquants de l'entreprise, qu'il s'agisse de succès ou d'échecs en matière d'innovations organisationnelles <sup>20</sup>

De plus, l'innovation organisationnelle est intimement liée au contexte spécifique dans lequel elle est mise en œuvre. Son adoption ne peut donc être uniforme ; elle nécessite une adaptation aux particularités de chaque organisation afin d'assurer sa pertinence et son efficacité.

La facilité : La facilité d'implantation d'une innovation repose sur sa capacité à être testée et déployée sans obstacles majeurs. Cependant, ni les innovations technologiques ni les innovations organisationnelles ne sont aisément mises en place.<sup>21</sup>

L'innovation technologique nécessite des investissements importants en équipements et en expertise spécialisée, tandis que l'innovation organisationnelle, de nature systémique, doit être intégrée en cohérence avec l'ensemble de l'entreprise. Son déploiement mobilise de nombreuses ressources et expertises, le rendant souvent plus complexe que l'introduction d'un nouveau produit.

Un défi supplémentaire réside dans le manque d'expertise en gestion des transformations organisationnelles, contrairement aux innovations technologiques, soutenues par des équipes spécialisées. De plus, la mise en œuvre d'une innovation organisationnelle exige un temps d'adaptation et un apprentissage progressif.

Ainsi, la complexité des innovations organisationnelles ne tient pas seulement à leur coût ou à la difficulté d'en mesurer l'impact, mais aussi aux défis liés à leur intégration, nécessitant une approche globale et un renforcement des compétences internes.

L'observabilité : Les innovations organisationnelles sont moins visibles et plus difficiles à mettre en œuvre que les innovations technologiques. Contrairement aux

---

<sup>20</sup> S. DUBOULOZ, op.cit , P 50

<sup>21</sup> S. DUBOULOZ, op cit, P 50

innovations de produit ou de procédé, dont les effets sont rapidement perceptibles sur le marché, leur impact est plus diffus et se mesure sur le long terme.<sup>22</sup>

Elles sont également plus complexes à reproduire, car elles dépendent du contexte spécifique de chaque entreprise. Bien qu'elles ne soient pas protégées par des brevets, cette singularité peut constituer un avantage concurrentiel durable lorsqu'elles sont bien adaptées aux réalités internes de l'organisation.

Leur mise en place représente un défi, nécessitant une réorganisation globale, un accompagnement au changement et un renforcement progressif des compétences des équipes. Ces facteurs rendent leur adoption plus lente et plus complexe que celle des innovations technologiques.

Ainsi, malgré leur faible visibilité et leur difficulté d'implantation, les innovations organisationnelles offrent une opportunité de transformation profonde aux entreprises, à condition qu'elles soient intégrées de manière efficace et stratégique.

La complexité : La complexité d'une innovation se mesure à la fois par la difficulté à la comprendre et par les défis liés à son application. L'innovation technologique est généralement plus difficile à maîtriser, car elle requiert des ressources importantes (matérielles, immatérielles et financières) ainsi qu'une expertise avancée dans des technologies sophistiquées.<sup>23</sup>

En revanche, l'innovation organisationnelle est moins complexe sur le plan cognitif, car elle repose davantage sur l'exploitation d'idées créatives et pertinentes plutôt que sur l'usage intensif de ressources tangibles. Son caractère plus flexible et adaptable pourrait laisser penser qu'elle est plus rapide à adopter. Pourtant, sa mise en œuvre s'avère plus complexe et plus longue que celle des innovations technologiques. Elle implique un processus collectif, nécessitant une phase d'apprentissage et d'adaptation progressive, pouvant être entravée par divers obstacles internes.

Ainsi, si l'innovation organisationnelle est plus facile à comprendre, elle reste plus difficile à instaurer dans les pratiques de l'entreprise, nécessitant un engagement soutenu et une transformation en profondeur des modes de fonctionnement.

---

<sup>22</sup> S. DUBOULOZ, op.cit , P 50

<sup>23</sup> S. DUBOULOZ, op.cit , P 51

Le tableau suivant offre une vue d'ensemble des caractéristiques distinctives des innovations organisationnelles par rapport aux innovations technologiques :

**Tableau N° 2** : Distinction entre innovation organisationnelle et innovation technologique

Attributs	Innovation organisationnelle	Innovation technologique
<b>AVANTAGE RELATIF – Économique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nécessité de peu de ressources</li> <li>• Effets sur la performance difficiles à mesurer et réputés moindres</li> <li>• Impossible à protéger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nécessité d'importantes ressources</li> <li>• Effets importants sur la performance</li> <li>• Possibilité de les protéger (brevets)</li> </ul>
<b>AVANTAGE RELATIF - Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systémique : fort challenge social (organisation affectée dans son ensemble)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonome : périmètre délimité, moindre challenge social</li> </ul>
<b>COMPATIBILITÉ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Très fortement « Path dependent »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moins fortement « Path dependent »</li> </ul>
<b>FACILITÉ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficile à tester</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité de tester</li> </ul>
<b>OBSERVABILITÉ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tacite</li> <li>• Focus interne : amélioration des procédés internes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte observabilité</li> <li>• Du marché</li> <li>• Focus externe : réponse à attente due</li> </ul>
<b>COMPLEXITÉ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complexe à implémenter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cognitivement complexe</li> </ul>

**Source** : S.DUBOULOZ, l'innovation organisationnelle : antécédents et complémentarités : une approche Intégrative appliquée au Lean management, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Grenoble, 2013, P 52.

## b. Caractère multidimensionnel

L'innovation organisationnelle est multiforme et ne se limite pas à un seul aspect du fonctionnement de l'entreprise. Elle englobe :<sup>24</sup>

- **Les pratiques de gestion** : nouvelles méthodes de supervision, d'évaluation ou de coordination des équipes.
- **Les processus organisationnels** : restructuration interne, nouvelles approches de la gestion des connaissances ou de la chaîne de valeur.
- **Les structures organisationnelles** : adoption de modèles plus flexibles ou transversaux.
- **Les techniques et outils** : implémentation de systèmes de gestion innovants comme le Lean Management ou le Total Quality Management (TQM).

Cette diversité complexifie son identification et sa mesure, car il n'existe pas une seule forme d'innovation organisationnelle, mais une variété de pratiques pouvant différer selon les entreprises et leur contexte.

## c. Nouveauté relative

L'innovation organisationnelle est considérée comme nouvelle à l'échelle de l'entreprise qui l'adopte, même si elle existe déjà ailleurs. Cette nouveauté se décline en trois niveaux :

Nouveauté radicale : une innovation sans précédent dans le secteur, constituant une rupture avec les pratiques établies.

Nouveauté sectorielle : une innovation déjà mise en œuvre dans d'autres entreprises du même secteur, mais encore inédite pour l'organisation adoptante.

Nouveauté interne : une adaptation ou amélioration d'une pratique existante au sein de l'entreprise, perçue comme une transformation significative en interne.

---

<sup>24</sup> S.DUBOULOZ, op.cit, P 45.

Cette définition permet de différencier l'innovation organisationnelle du simple changement organisationnel, ce dernier pouvant être une évolution progressive sans réelle perception de nouveauté.

## **d. Intentionnalité**

L'innovation organisationnelle est un processus délibéré, mis en place avec un objectif clair d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des processus internes. Contrairement aux changements organisationnels qui peuvent résulter de contraintes externes (réglementation, crise, évolution du marché), l'innovation organisationnelle est généralement le fruit d'une volonté stratégique visant à :

- Optimiser la productivité et la performance.
- Améliorer la flexibilité et l'adaptabilité de l'entreprise.
- Favoriser l'engagement des employés par de nouvelles pratiques managériales.

Son intentionnalité souligne qu'elle n'est pas un simple ajustement, mais une transformation pensée et structurée.

## **2.2 Les types d'innovation organisationnelle**

Birkinshaw et al estiment que les pratiques, procédés, structures et techniques de l'innovation organisationnelle sont difficiles à distinguer en raison de leurs nombreuses similitudes. Cette innovation est souvent perçue comme un concept unique. Néanmoins, certains chercheurs ont essayé d'établir des catégories pour mieux l'étudier.

### **2.2.1 Innovations organisationnelles de forme versus innovations intra-Organisationnelles**

L'innovation organisationnelle peut se manifester sous deux formes principales<sup>25</sup> :

- Les innovations de structure concernent la réorganisation de l'entreprise, incluant la distribution des responsabilités et les niveaux hiérarchiques. Elles sont largement étudiées dans le cadre des structures fonctionnelles, décentralisées ou multidivisionnelles.

---

<sup>25</sup> S. DUBOULOZ, op.cit, PP 57-59.

- Innovations portant sur les pratiques internes modifient les procédures, les règles et les routines de travail, influençant directement l'efficacité et l'agilité de l'entreprise.

Une distinction plus récente oppose :

Les innovations intra-Organisationnelles : qui se concentrent sur l'amélioration des processus internes.

Les innovations inter-organisationnelles : qui reposent sur la collaboration avec des acteurs externes (clients, fournisseurs, etc.).

Cependant, ces classifications présentent des limites, car certaines innovations relèvent des deux catégories à la fois et interagissent entre elles. Cette complexité rend leur analyse empirique plus difficile et souligne la nécessité de critères plus précis pour les étudier.

## **2.2.2 Innovations organisationnelles orientées connaissances versus Relations**

Les innovations organisationnelles se distinguent selon leur orientation principale : connaissances, relations, ou une combinaison des deux.<sup>26</sup>

Les innovations orientées connaissance (IOS) : se focalisent sur la production, la diffusion et l'exploitation du savoir, comme la gestion des stocks en flux tendus ou l'Organisation Scientifique du Travail (OST).

Les innovations orientées relations (IOR) : concernent la structuration des interactions entre les acteurs de l'entreprise, incluant la répartition des responsabilités ou la mise en place d'équipes projets.

Les innovations mixtes (IM) : combinent ces deux dimensions, comme les contrats d'objectifs ou les entretiens d'évaluation, qui impliquent à la fois des ajustements organisationnels et relationnels.

Si cette classification est pertinente lors de la conception des innovations, elle devient moins claire lors de leur adoption. En effet, une fois intégrées dans l'entreprise, les aspects cognitifs et relationnels s'entrelacent, rendant la distinction initiale plus floue. Le processus de formalisation et de diffusion des innovations renforce cette fusion, en les structurant sous une forme plus globale et standardisée. Ainsi, bien que cette typologie soit utile pour analyser

---

<sup>26</sup> S.DUBOULOZ, op.cit, P 59

l'émergence des innovations organisationnelles, elle s'avère moins adaptée à l'étude de leur adoption et de leur diffusion.

### **.2.2.3 Innovations organisationnelles contextuelles versus établies**

Les innovations organisationnelles se divisent en deux catégories : contextuelles et établies <sup>27</sup> Les innovations contextuelles émergentes au sein d'une organisation pour répondre à un besoin spécifique. Elles sont souvent mises en place de manière empirique et restent ancrées dans leur contexte d'origine sans être formalisées ni perçues comme généralisables. Les innovations établies sont celles qui dépassent leur cadre initial et acquièrent une reconnaissance externe. Leur diffusion repose sur un processus de formalisation et de théorisation, leur permettant de devenir des modèles de référence, comme le Lean Management ou la norme ISO.

Le passage d'une innovation contextuelle à une innovation établie repose sur deux formes de validation :

validation pratique : adoption réussie par d'autres organisations, prouvant son efficacité dans divers contextes.

validation scientifique : analyse et documentation permettant d'affiner ses conditions d'application et d'évaluer son impact.

Une innovation établie reste cependant dynamique, s'adaptant aux spécificités des nouvelles entreprises qui l'adoptent. Ainsi, bien qu'institutionnalisée, elle continue d'évoluer au fil du temps.

L'étude des innovations organisationnelles se concentre davantage sur les innovations établies, car elles permettent une analyse plus large de leur diffusion et de leur impact, contrairement aux innovations contextuelles, limitées à leur organisation d'origine.

### **2.2.4 Classification des innovations organisationnelles selon le Manuel d'Oslo**

Le Manuel d'Oslo distingue trois grandes catégories <sup>28</sup>d'innovations organisationnelles :

---

<sup>27</sup> S. DUBOULOZ, op.cit, P 60

<sup>28</sup> S. DUBOULOZ, Op.cit, P 62

## **a. Les innovations en matière de pratiques internes**

Elles concernent l'introduction de nouvelles méthodes de travail visant à améliorer l'organisation des tâches et des processus. Cela inclut, par exemple, l'optimisation de la gestion des ressources, l'adoption de nouveaux systèmes de formation, ou encore la mise en place de démarches qualité et de gestion des stocks plus performantes.

## **b. Les innovations dans l'organisation du travail**

Cette catégorie regroupe les transformations dans la répartition des responsabilités, les mécanismes de prise de décision et la structuration des équipes. Elle couvre notamment les nouvelles formes de gouvernance, la réorganisation des services et la mise en place de structures plus agiles et collaboratives.

## **c. Les innovations dans les relations externes**

Elles concernent l'évolution des interactions avec les parties prenantes externes, qu'il s'agisse de partenaires, de fournisseurs ou de clients. Cela peut inclure le développement de nouvelles formes de collaboration, l'externalisation de certaines activités ou la mise en place de relations plus intégrées entre entreprises.

Les enquêtes CIS (Community Innovation Survey) ont par la suite enrichi cette typologie en ajoutant une quatrième catégorie : les nouveaux systèmes de gestion des connaissances.<sup>29</sup> Cette dimension met en avant les innovations facilitant la circulation, la structuration et la capitalisation des savoirs au sein des organisations.

Cependant, bien que cette classification permette d'analyser les différentes facettes de l'innovation organisationnelle, son application reste souvent imprécise. En raison du manque de données spécifiques, de nombreuses études ont tendance à regrouper ces catégories sous une seule mesure globale. Certaines incluent même les innovations marketing, rendant la distinction encore plus floue.

---

<sup>29</sup> S. DUBOULOZ, Op.cit, P 62

## 2.3 L'impact de l'innovation organisationnelle sur les entreprises

Dans un monde où les marchés sont de plus en plus compétitifs, les entreprises doivent constamment innover pour maintenir leur position et assurer leur pérennité. L'innovation organisationnelle, qui se définit comme « la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme », est un levier essentiel permettant aux entreprises d'optimiser leurs processus internes, d'améliorer leur productivité et de renforcer leur compétitivité.

Contrairement aux innovations technologiques ou de produit, qui visent directement le marché, l'innovation organisationnelle agit sur la structure et le fonctionnement de l'entreprise afin de créer un environnement propice à l'innovation et à la performance

### 2.3.1 L'innovation organisationnelle comme moteur de productivité

L'un des principaux impacts de l'innovation organisationnelle est l'amélioration de la productivité. En adoptant des nouvelles pratiques de gestion, en réorganisant les processus de travail et en favorisant la collaboration entre les équipes, les entreprises peuvent accroître leur efficacité opérationnelle, « l'innovation organisationnelle est un levier important pour les entreprises désireuses de mettre en place un processus performant de développement de nouveaux produits ».<sup>30</sup>

Cependant, bien que son influence sur la productivité soit reconnue, l'analyse montre qu'il est difficile d'établir un lien direct entre culture d'innovation et gains de productivité. « Les articles académiques étudiés ne permettent pas de faire un lien tangible entre la culture d'innovation et la productivité des entreprises »<sup>31</sup>, mais qu'une relation indirecte existe à travers la structure organisationnelle. Cela suggère que pour maximiser l'impact de l'innovation organisationnelle, il est crucial d'adopter des modèles organisationnels adaptés, capables de favoriser l'initiative et la flexibilité.

### 2.3.2 Un levier de compétitivité

L'innovation organisationnelle joue également un rôle clé dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises. En optimisant les processus internes et en favorisant une culture de l'adaptabilité, les entreprises peuvent mieux répondre aux défis du marché et anticiper les évolutions de leur environnement.

---

<sup>30</sup> M. DICKO, op.cit

<sup>31</sup> M. DICKO, op.cit

« Les entreprises qui instaurent une innovation organisationnelle réussie sont plus susceptibles d'avoir un processus de développement de nouveaux produits performant ». <sup>32</sup> Cette capacité d'innovation devient un avantage concurrentiel majeur, permettant aux entreprises de se différencier non seulement par leurs produits, mais aussi par leur mode de fonctionnement interne et leur capacité à innover en continu.

### 2.3.3 L'impact sur le développement de nouveaux produits

L'innovation organisationnelle influence directement le processus de développement de nouveaux produits, en favorisant une gestion plus agile et en encourageant la créativité au sein des équipes. Un environnement organisationnel innovant permet aux entreprises de :

- **Réduire le temps de mise sur le marché** en optimisant les processus de recherche et développement.
- **Améliorer la collaboration inter fonctionnelle** pour concevoir des produits mieux adaptés aux besoins des clients.

**Encourager l'expérimentation et l'itération rapide**, limitant ainsi les risques liés à l'innovation.

« Une innovation organisationnelle bien implantée améliore la capacité des entreprises à développer de nouveaux produits de façon durable » <sup>33</sup> Cela est d'autant plus pertinent dans un monde où les attentes des consommateurs évoluent rapidement, nécessitant des processus de développement plus flexibles et réactifs

## 2.4 Les défis de l'innovation organisationnelle

Malgré ses nombreux avantages, l'innovation organisationnelle fait face à plusieurs défis qui peuvent freiner son adoption :

- La résistance au changement, tant au niveau des employés que des dirigeants,
- Le manque de ressources financières et humaines pour soutenir des transformations profondes,

---

<sup>32</sup> M. DICKO, op.cit

<sup>33</sup> M. DICKO, op.cit , P 101

- L'absence d'une vision stratégique claire, qui peut limiter l'efficacité des initiatives d'innovation.

« l'innovation organisationnelle est un domaine encore mal étudié, pourtant très important pour comprendre les interactions entre les concepts de culture d'innovation et les facteurs de productivité et de compétitivité ». <sup>34</sup> Cela souligne la nécessité pour les entreprises d'adopter une approche structurée et stratégique afin de maximiser les bénéfices de l'innovation organisationnelle .

---

<sup>34</sup> M. DICKO, op.cit ,101

## **Section 3 : L'innovation ouverte : un nouveau paradigme**

Dans un monde où les frontières entre les entreprises, les universités, les startups et les autres acteurs de l'écosystème économique s'estompent, **l'innovation ouverte** émerge comme un nouveau paradigme essentiel pour rester compétitif. Contrairement au modèle traditionnel d'innovation fermée, où les entreprises développent leurs idées en vase clos, l'innovation ouverte repose sur une collaboration active avec des partenaires externes. Cette approche permet d'intégrer des idées, des technologies et des compétences provenant de l'extérieur, tout en partageant les risques et les coûts liés à l'innovation.

Cette section explore en détail le concept d'innovation ouverte, en mettant en lumière ses différences avec l'innovation fermée, ses avantages et ses limites. Elle examine également les trois principales formes que prend l'innovation ouverte : **Inside-out**, **Outside-in** et **Coupled process**. Enfin, elle aborde l'application de l'innovation ouverte dans le contexte des entreprises en Algérie, en présentant des exemples concrets, les défis rencontrés et les opportunités qu'elle offre pour stimuler la créativité et la compétitivité dans un environnement économique en mutation.

### **3.1 Concepts et définitions**

#### **3.1.1 D'un modèle fermé vers un modèle ouvert**

##### **a- L'innovation fermée**

L'innovation fermée ou Closed Innovation est un modèle traditionnel de gestion de l'innovation selon lequel l'entreprise est seule à concevoir, développer et produire ses produits, ses idées et ses technologies, principalement en s'appuyant sur ses propres ressources et compétences. Sous ce modèle, chaque entreprise doit maîtriser l'ensemble de la chaîne d'innovation, depuis ses propres démarches de recherche fondamentale et appliquée jusqu'à la production et la mise sur le marché, tout cela sans avoir recours à des ressources extérieures significatives en matière de savoir et de savoir-faire. Dans son livre *Open Innovation*, Henry Chesbrough définit ce modèle comme le paradigme de l'innovation fermée : « 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, and support 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 this quality, availability, and capability of others' ideas: "If you want something done right, you've got to do it yourself" ». <sup>35</sup>

En d'autres termes, l'innovation fermée repose sur l'autosuffisance et le contrôle total, car les entreprises ne peuvent pas se fier à la qualité, à la disponibilité ou aux capacités des idées externes.

Chesbrough souligne que ce modèle a commencé à montrer ses limites à la fin du XXe siècle, en raison de plusieurs facteurs d'érosion, tels que <sup>36</sup> :

La mobilité accrue des travailleurs qualifiés : Les employés talentueux peuvent quitter une entreprise pour rejoindre des start-ups ou d'autres sociétés, emportant avec eux des connaissances précieuses.

Le développement du marché du capital-risque : Les start-ups soutenues par des investisseurs en capital-risque peuvent exploiter des technologies qui seraient restées inactives dans les grandes entreprises.

La disponibilité croissante de fournisseurs externes compétents : Les entreprises peuvent désormais compter sur des partenaires externes pour développer des composants ou des technologies, au lieu de tout faire en interne.

Les options externes pour les idées en sommeil : Les idées qui ne sont pas exploitées en interne peuvent être commercialisées par d'autres entreprises, souvent avec plus de succès.

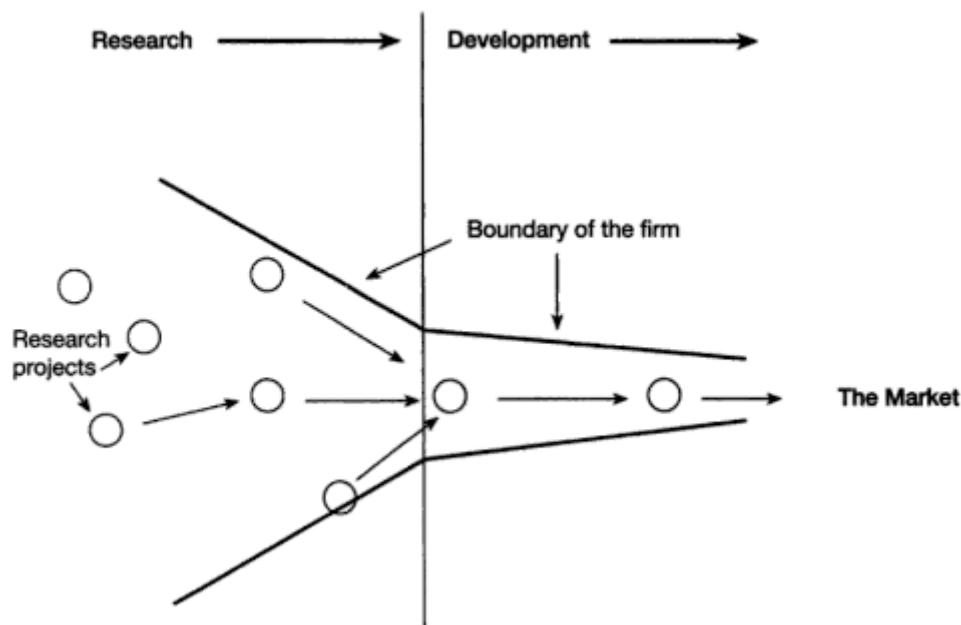
Ces éléments ont conduit à l'émergence d'un nouveau paradigme, l'innovation ouverte, où les entreprises cherchent à intégrer des idées et des technologies provenant de l'extérieur, tout en permettant également à leurs propres innovations de sortir de l'entreprise pour être exploitées par d'autres.

---

<sup>35</sup> H.W. CHESBROUGH, *Open Innovation The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2003, PP 21-41

<sup>36</sup> Idem, PP 21-41

Figure N° 2 : Le modèle de l'innovation fermée



**Source :** Inspiré de H.W. CHESBROUGH, *Open Innovation The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2003

Le modèle de l'innovation fermée (Closed Innovation) illustré dans ce schéma montre que les entreprises réalisent leurs innovations intégralement en interne, c'est-à-dire à l'intérieur même des frontières de l'entreprise (Boundary of the firm). Le R&D est contenu à l'intérieur des frontières de l'entreprise. La recherche donne lieu à la commercialisation d'un produit ou d'un service sur le marché. Ce modèle part du principe que l'entreprise doit tout maîtriser, le développement du produit et son intégration au marché, sans recourir à des sources externes. Mais ce modèle a montré ses limites face à l'évolution des marchés, mais aussi et surtout face à l'évolution des technologies qui ont rapidement amené vers l'émergence de l'innovation ouverte (Open Innovation).

## **b- L'innovation ouverte**

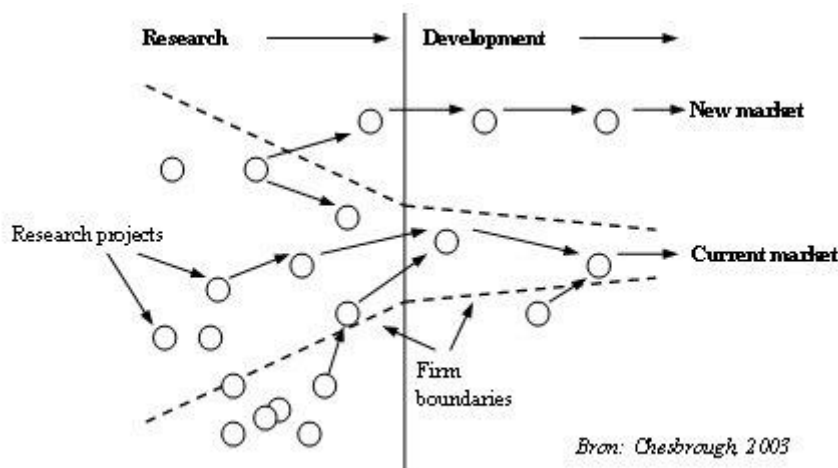
Henry Chesbrough introduit et développe le concept d'innovation ouverte (Open Innovation), qu'il définit comme suit :

« The open innovation paradigm can be understood as the antithesis of the traditional vertical integration model where internal R&D activities lead to internally developed products that are then distributed by the firm. If pressed to express its definition in a single sentence, open innovation is the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal

innovation, and 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>37</sup>

En d'autres termes, l'innovation ouverte s'oppose au modèle traditionnel d'intégration verticale, où les activités de R&D internes aboutissent à des produits développés et commercialisés exclusivement par l'entreprise. Chesbrough explique que ce nouveau paradigme repose sur l'utilisation stratégique des flux entrants et sortants de connaissances pour accélérer l'innovation interne et élargir les marchés pour l'utilisation externe des innovations. Il souligne que les entreprises doivent désormais exploiter à la fois des idées internes et externes, ainsi que des voies de commercialisation internes et externes, pour faire progresser leur technologie. Ainsi, l'entonnoir de l'ancien paradigme de l'innovation fermée est repensé pour intégrer cette dimension ouverte, mettant en lumière l'importance des collaborations externes, des nouveaux marchés et des projets de recherche pour enrichir le processus d'innovation de la façon suivante :

**Figure N° 3** : Le modèle de l'innovation ouverte



**Source** : Inspiré de H.W. CHESBROUGH, *Open Innovation The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2003

<sup>37</sup> H. CHESBROUGH, W. VANHAVERBEKE, J. WEST, *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, 2006, P1

## c- Déférence entre innovation fermée et innovation ouverte

Après avoir rappelé les concepts fondamentaux, il appartient tout d'abord de faire apparaître les différences les plus marquantes entre innovation ouverte et innovation fermée.

L'innovation ouverte est celle qui vise à identifier et à exploiter les meilleures idées, où qu'elles se trouvent, en important et en exportant des connaissances, pour améliorer et aller plus rapidement vers l'innovation. Elle se vit comme une pluralité des échanges d'idées, d'expériences, de compétences en élargissant les frontières de l'entreprise elle-même. Les organisations s'appuient sur les talents qu'elles ont en interne, tout en concluant des accords externes (universités, bureaux d'études, autres partenaires commerciaux, etc.) et en maximisant le poids des idées internes et externes. L'enjeu n'est d'ailleurs pas d'y trouver les meilleures idées, mais bien de tirer le meilleur parti de ce qui émerge. On se doit, pour ce faire, de créer un bon modèle d'affaires, articulant au mieux les idées et l'exécution des activités dans l'entreprise et au-delà, plutôt que courir après l'innovation.

L'innovation fermée, quant à elle, se fonde sur la conviction que les solutions viennent d'abord des ressources internes. Or, celles-ci proviennent rarement que du bas de la pyramide, même dans les entreprises les plus performantes : les ressources sont d'abord engagées par les gestionnaires de projet et leurs dirigeants, ce qui nécessite également de recruter et de faire vivre dans l'entreprise ses meilleurs talents, chercheurs, techniciens, spécialistes, etc. De cela encore, et plutôt fort cher, lui emplit la conviction que la compétitivité repose sur la capacité à offrir les meilleures idées comme à innover le premier sur le marché.

### 3-1-2- Avantages et limites de l'innovation ouverte

#### a- Les avantages de l'innovation ouverte

L'innovation ouverte offre plusieurs avantages clés<sup>38</sup> pour les entreprises et les acteurs de l'innovation. Tout d'abord elle stimule la créativité par le recours à des idées externes et donc à concevoir des produits de façon plus efficace et plus attractive, tout en augmentant l'engagement des utilisateurs à la marque, une modernisation des relations entre acteurs apportée par les technologies de l'information et de la communication (TIC), et notamment le Web 2.0, facilitant les flux d'information et d'interaction    l'échelle mondiale. L'innovation ouverte favorise également la création d'emplois, notamment dans de nouveaux secteurs comme l'Intelligence Artificielle (IA) et la fonction d'intermédiaires de l'innovation,

<sup>38</sup> <https://www.usabilis.com/innovation-ouverte/>, consulté le 14/3/2025    3:30

qualifiés pour identifier les solutions et de compétences nécessaires pour relever des défis d'innovation.

Parmi les autres avantages, on note la modernisation des techniques de commercialisation, la réduction des délais transactionnels, l'accentuation des chances de différenciation sur le marché, la création de nouvelles lignes de revenus, la réduction des coûts de R&D, la rapidité du processus d'innovation en mobilisant des ressources déjà existantes, la réduction des risques, l'intégration rapide des nouvelles tendances technologiques pour perfectionner les procédés et l'environnement de l'entreprise ; etc.

## **b- Les limites de l'innovation ouverte**

L'innovation ouverte, même si elle présente des avantages indéniables, apporte aussi son lot de défis qui peuvent entraver son efficacité. Voici un aperçu des principales limitations que l'on peut rencontrer, ainsi que quelques stratégies pour les surmonter <sup>39</sup>:

Gestion complexe des partenariats : Les collaborations entre différentes entités, comme les grandes entreprises et les start-ups, peuvent créer des tensions en raison de divergences d'objectifs et de cultures. Pour minimiser ces difficultés, il est crucial de définir des objectifs communs dès le départ et d'avancer par étapes, en ajustant les contraintes et les budgets au fur et à mesure.

Risques liés à la propriété intellectuelle : Partager des idées avec des partenaires externes expose les entreprises à des risques de vol ou d'utilisation abusive. Pour se protéger contre ces menaces, il est conseillé de mettre en place des accords juridiques solides pour sauvegarder les droits de propriété intellectuelle et clarifier les conditions d'utilisation.

Coûts cachés : Des dépenses imprévues liées à la coordination, à la communication ou à la résolution de problèmes peuvent survenir. Il est sage de prévoir un budget supplémentaire pour ces frais et de réaliser une analyse approfondie des coûts et des bénéfices avant de s'engager dans une collaboration.

Qualité et intégration des contributions externes : Les idées ou technologies venant de l'extérieur peuvent ne pas répondre aux standards de qualité de l'entreprise. Il est donc essentiel d'établir des procédures de validation et de contrôle qualité pour garantir la pertinence des contributions.

---

<sup>39</sup> <https://www.dynergie.fr/blog/open-innovation>, consulté le 14/3/2025 à 4 :10

Dépendance excessive aux partenaires externes : Une trop grande dépendance aux ressources externes peut affaiblir les capacités d'innovation interne. Il est donc important de trouver un équilibre entre l'innovation interne et externe, tout en investissant dans le développement des compétences internes.

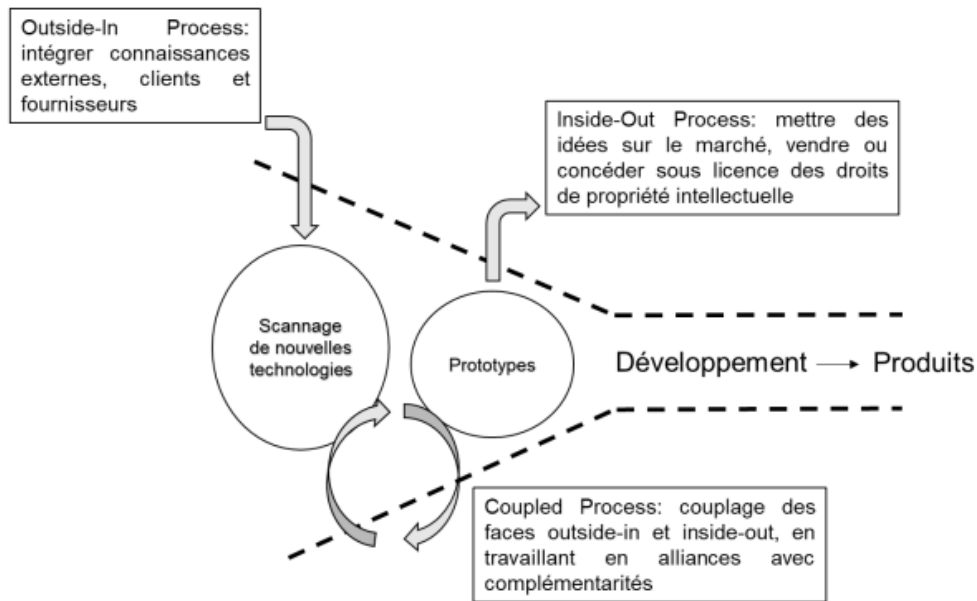
Difficulté d'alignement stratégique: Les objectifs qui divergent entre partenaires peuvent engendrer des conflits et nuire à l'efficacité des collaborations. Il est donc crucial d'aligner dès le départ les visions et les objectifs stratégiques pour éviter ces écueils.

Saturation informationnelle : Une surabondance d'idées et d'informations peut étouffer les systèmes d'information. L'utilisation de technologies avancées en gestion et en informatique, qui permettent de gérer, filtrer et prioriser les informations et les idées, s'avère être une solution efficace.

## **3-2- Les 3 formes de l'innovation ouverte**

Le modèle global de l'innovation ouverte repose principalement sur l'intégration des acteurs externes dans le processus interne de l'entreprise. Cette stratégie interactive se décline à un niveau plus opérationnel en trois mécanismes distincts : **outside-in**, **inside-out**, et **coupled process**, tels que définis par Chesbrough (2003) ainsi que par Gassmann et Enkel (2004). Ces mécanismes reposent sur une dissociation entre le lieu de génération des connaissances et celui où l'innovation prend forme. Cette approche permet ainsi d'identifier trois types de pratiques spécifiques, illustrées par la figure 3 :

Figure N° 4 : Les 3 mécanismes de l'innovation ouverte



**Source :** Inspiré de O. GASSMANN, E. ENKEL, *Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes*, Institute of Technology Management, University of St. Gallen, Switzerland, Janvier 2004

### 3-2-1- Outside - In

Le processus outside-in , également appelé inbound , est considéré comme une stratégie phare pour booster l'innovation, car il conjugue des savoirs externes d'origines diverses – fournisseurs, clients et autres parties externes – dans le cadre d'un processus de renforcement de la base de connaissances internes à l'entreprise, qui s'ouvre ainsi à la recherche d'idées et de technologies dans le monde hors de son entreprise. Grâce à un travail conjoint et synergique avec les parties prenantes externes telles que les clients et les fournisseurs, les entreprises pourront collecter dans ce qu'on appelle l'open innovation, des idées qui leur permettront d'aller encore plus vite dans leur processus créatif d'innovation. L'adoption de pratiques du type sourcing de connaissances dans des clusters d'innovation, acquisition de Propriété intellectuelle et importation d'idées d'autres secteurs, sont susceptibles de soutenir l'innovation intersectorielle et multidimensionnelle. Des entreprises comme IBM, Cisco et Magna Steyr ont déjà recours à ces pratiques hors cadre pour créer des solutions qui répondent encore mieux et plus vite aux exigences du marché. En outre le processus outside-in grâce à des investissements moins lourds en matière de R&D aide à aller plus vite et mieux en étant plus compétitif. Pour réussir cette intégration, les entreprises

doivent développer leur capacité d'absorption, afin d'identifier, assimiler et appliquer efficacement les signaux externes dans leurs pratiques internes.<sup>40</sup>

### 3-2-2- Inside-Out

Le processus de l'« inside-out » est une approche managériale ingénieuse invitant les acteurs à capitaliser sur la valeur de leurs idées et savoirs internes en les transférant vers des marchés externes. En d'autres termes, en générant des revenus par la vente de brevets, la concession de licences de technologies, ou encore dans la valorisation d'innovations internes vers d'autres industries ou secteurs. Il s'agit ainsi pour les entreprises de :

- Diversifier leurs revenus
- Partager les risques et les coûts fixes de la R&D avec des partenaires externes

On peut mentionner dans ce cadre les entreprises telles qu'IBM qui gèrent et licencient leurs brevets pour des technologies qui ne constituent pas leur cœur de cœur de métier, et génèrent ainsi un flux constant de revenus. L'industrie pharmaceutique, avec des leaders tels que Novartis ou Roche, se fait le relais des développements en externalisant certaines phases de recherche, dans un cadre qui à la fois limite les frais, tout en permettant d'orienter des substances initialement conçues pour cible l'utilisateur vers un autre domaine (comme dans le célèbre cas du Viagra). Schindler a su prendre le virage en exploitant ses innovations en câbles en aramide, initialement conçues pour ses ascenseurs, pour les transférer vers d'autres marchés et ainsi économiques au-delà de son secteur initial. On peut cependant se demander si la démarche doit être exclusivement portée par la mobilisation de ces capacités clés.

Une capacité à multiplier les outils faisant en sorte que les entreprises structureront et transféreront les savoirs, ainsi qu'une sélection des partenaires susceptibles de déployer celles-ci, s'impose. Néanmoins, le transfert de savoir-faire, qui consiste à adapter ses idées vers d'autres marchés ou vers des marchés croisés, entraîne aussi des effets de débordement fort intéressants en termes d'innovation intersectorielle. En définitive, le processus inside-out offre aux entreprises une opportunité unique d'exploiter pleinement leur potentiel innovant tout en accroissant leur compétitivité sur la scène mondiale.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> O. GASSMANN, E. ENKEL, *Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes*, Institute of Technology Management, University of St. Gallen, Switzerland, Janvier 2004, PP 7-10

<sup>41</sup> Idem, PP 10-12

## 3-2-3- Coupled Process

Le processus couplé constitue une méthode d'innovation ouverte qui tire parti des avantages respectifs des processus outside-in et inside-out par une collaboration active entre partenaires complémentaires. En effet, il repose sur un échange coordonné de savoirs, technologies et ressources de manière à ce que chaque acteur puisse apporter sa part de compétences et d'expertises pour co-définir un problème, puis co-développer la solution innovante. Les entreprises associent ainsi de manière implicite l'intégration de savoirs externes, propre au processus outside-in, à l'exploitation de ses idées et technologies internes sur des marchés hors de ses murs, spécifique au processus inside-out. C'est le cas par exemple de BMW qui s'est associé à l'industrie du jeu vidéo pour développer le système iDrive de la série 7, rompant ainsi les frontières disciplinaires à l'instar du processus couplé ; ou Hitachi qui, à travers son laboratoire à Cambridge, collabore avec l'Université de Cambridge pour produire des dispositifs quantiques ultra-rapides, mentionnant ainsi la synergie entre recherche académique et industrie, en somme, recherche et industrie. Au sein de l'industrie pharmaceutique également, des alliances d'entreprises comme Roche et Genentech notamment permettent de mutualiser savoir-faire et technologies à la conception de médicaments.

Les bénéfices du processus couplé sont nombreux. Ils vont d'un côté de l'émergence du standard industriel et du retour sur investissement maximal en multipliant les champs d'applications d'une technologie donnée, jusqu'à la réduction des risques de rupture de l'innovation par une convivialité ponctuelle ou stratégique. De l'autre côté, il favorise l'apprentissage mutuel propre au processus couplé en raison de l'interaction réciproque des savoirs et savoir-faire de chaque partenaire pour faire émerger une force d'innovation inédite, renforçant les capacités d'innovation de chacun des partenaires. En revanche, pour réussir pleinement dans ce cadre relationnel, les entreprises doivent conjuguer à la fois des capacités relationnelles affirmées pour construire et maintenir des relations stratégiques et bien entendu maîtriser la mise en relation et l'externalisation des savoirs pour mieux échanger, le tout pour le mieux de leurs alliances collaboratives. Ainsi, le coupled process devient un moteur essentiel de l'innovation partagée, créant une véritable dynamique de co-création entre les acteurs impliqués.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Ibid, PP 12-13

## 3-3- L'innovation ouverte dans le contexte des entreprises en Algérie

L'innovation ouverte se présente aujourd'hui comme un levier stratégique à l'appui du soutien à des entreprises algériennes soumises à de forts enjeux économiques. En favorisant les synergies entre les startups, grandes entreprises, établissements de recherche universitaire et organismes publics, cette approche permet d'élargir la circulation des savoirs et de faire émerger de nouvelles idées. Même si elle reste, pour le moment, peu développée, l'innovation ouverte permet, en effet, de participer à la transformation numérique, au renouvellement des secteurs traditionnels, à diversifications des choix étatiques en matière d'économie, à contribuer à la compétitivité des entreprises et à relancer l'écosystème entrepreneurial local.

### 3-3-1- Exemples et défis

#### a- Exemples d'entreprises algériennes adoptant l'innovation ouverte

##### **Sonatrach**

Sonatrach , le leader majeur du secteur du pétrole et du gaz en Algérie , est un promoteur de l'innovation ouverte , effectuant une franche collaboration avec des startups et des centres de recherche locaux en intégrant des solutions avancées dans ses différentes opérations. En l'an 2024, elle a eu l'initiative de créer un événement qui a rassemblé 40 startups des secteurs très spécifiques tels que l'intelligence artificielle, l'efficacité énergétique ou encore le traitement des eaux usées. C'est ainsi que son but affiché de renforcer l'écosystème entrepreneurial, en diversifiant ses activités vers les énergies renouvelables , ces collaborations illustrent son engagement dans une dynamique de co-création et d'innovation partagée.<sup>43</sup>

##### **Sonelgaz**

la société Sonelgaz est un acteur essentiel dans le secteur énergétique en Algérie, s'implique dans l'innovation ouverte à travers des partenariats avec ses institutions à savoir le Conseil National de la Recherche Scientifique et des Technologies (CNRST), s'imposant même comme l'une des références dans le domaine de recherche, d'expérimentation et de mise en œuvre de projets dans le domaine des énergies renouvelables et des technologies propres au sens large. C'est pourquoi, depuis 2023, cette collaboration a été mise à contribution pour le financement de projets allant dans ce sens, notamment en matière de

---

<sup>43</sup> <https://algeriainvest.com/premium-news/sonatrach-sassocie-a-40-start-ups>, Consulté le 15/3/2025 à 23 :25

lampadaires solaires intelligents qui réussissent à réduire la consommation des énergies et d'un détecteur innovant de monoxyde de carbone, dans le but de renforcer la sécurité des foyers, entre autres. Des projets qui ne s'inscrivent pas seulement dans la dynamique de la transition énergétique mais qui participent aussi au développement des technologies locales.<sup>44</sup>

## Plateforme Open Innovation

La Plateforme Open Innovation, mise en place par le Ministère de l'Économie de la Connaissance et des Startups, permet d'assurer le rapprochement entre des grandes entreprises et des startups algériennes. Elle facilite la coopération où des entreprises soumettent leurs problématiques face auxquelles les startups proposent une solution grâce à leur esprit d'innovation. Ainsi, en agriculture, la mise en place de systèmes d'irrigation modernes permet de mieux gérer l'eau, et dans le secteur de la santé les plateformes numériques de diagnostic permettent un accès aux soins facilitant le parcours du patient, notamment en milieu rural. La plateforme doit permettre d'accélérer le recours aux nouvelles technologies, dynamiser l'écosystème entrepreneurial et rendre l'Algérie plus attractive sur le plan économique mondial en tant que pays innovant.<sup>45</sup>

## Secteur des transports

En 2025, le Ministère des Transports, en collaboration avec des start-up locales, a lancé un programme ambitieux pour moderniser le domaine des transports grâce à l'innovation ouverte, qui s'est traduit par l'intégration de systèmes intelligents de gestion du trafic afin d'optimiser la circulation tout en réduisant les émissions de gaz à effet de serre et d'améliorer la sécurité routière, mais aussi ne serait-ce qu'en favorisant la modernisation numérique des ports et aéroports, avec la création de plateformes numériques en charge du traitement des marchandises et des technologies automatisées prisées par les voyageurs. Autant de porte-étendards du soutien à l'innovation du gouvernement envers les start-ups et la mise en œuvre d'infrastructures nationales basées sur de nouvelles solutions.<sup>46</sup>

## b- Défis de l'innovation ouverte en Algérie

Manque de financement: Les startups et les PME algériennes peinent à accéder aux ressources financières nécessaires pour développer des projets innovants. Bien que des

---

<sup>44</sup> *Innovation et recherche scientifique : Accord de partenariat entre le CNRST et Sonelgaz*, Express DZ, publié le 9/12/ 2023

<sup>45</sup> <https://innovation.gov.dz>, Consulté le 16/3/2025 à 00 :10

<sup>46</sup> Communiqué de presse du Ministère des Transports, 2025, intitulé : *Programme pour la modernisation des infrastructures*.

initiatives gouvernementales, telles que des incitations fiscales, soient en place pour encourager les investissements dans la recherche et le développement, ces mesures restent insuffisamment appliquées.<sup>47</sup>

Infrastructure technologique insuffisante : Les déficits en infrastructures technologiques avancées, comme des hubs d'innovation ou des laboratoires de recherche adéquatement équipés, constituent un obstacle à l'innovation ouverte. Or, ce manque freine la possibilité des entreprises à collaborer efficacement avec des partenaires et à élaborer des solutions concurrentielles sur le plan mondial.<sup>48</sup>

Faible culture de collaboration : L'innovation ouverte repose sur une forte culture de partage et de co-création, qui n'est pas encore une réalité partagée au sein de l'écosystème algérien. Les entreprises, par peur de perdre leur avantage sur les acteurs en concurrence, restent en général frileuses à l'idée de partager leurs données ou leurs défis avec les startups ou des tiers, ce qui réduit les possibilités de construire des coopérations.<sup>49</sup>

Cadres réglementaires et bureaucratie : Les cadres juridiques et administratifs en vigueur ne permettent pas encore de soutenir l'innovation ouverte. Ainsi par exemple, des processus trop lourds pour l'enregistrement des startups ou encore des démarches trop lentes relatives à la protection de la propriété intellectuelle incitent les acteurs du système à renoncer à se l'approprier.<sup>50</sup>

Manque de compétences spécialisées : L'Algérie posséderait pourtant un réservoir de jeunes diplômés, mais un déficit de compétences clés relatives à l'innovation persistants, notamment dans des domaines tels que l'intelligence artificielle, la transformation numérique et les énergies renouvelables, empêche l'acceptation des nouvelles technologies par les entreprises.<sup>51</sup>

---

<sup>47</sup> Ministère de l'Économie, Rapport sur le financement des PME et Startups en Algérie, 2023

<sup>48</sup> Conseil National de la Recherche Scientifique, Étude sur les infrastructures technologiques en Algérie, 2024

<sup>49</sup> Étude sur la coopération entrepreneuriale en Algérie, Rapport annuel sur la collaboration inter-entreprises, 2025

<sup>50</sup> Ministère de l'Économie, Rapport sur les startups en Algérie : cadres et réglementation, 2025

<sup>51</sup> Rapport sur les compétences technologiques en Algérie, Publication académique sur les défis des compétences spécialisées, 2024

## 3-3-2- Opportunités offertes par l'innovation ouverte

Il existe plusieurs opportunités à tirer de l'innovation ouverte pour les entreprises et pour l'économie en général, Voici les plus importantes à souligner <sup>52</sup>:

- a. Accélération d'innovation : En collaborant avec des startups, des instituts de recherche ou des experts externes, les entreprises peuvent se baser sur leurs compétences et expertises afin de concevoir de nouveaux produits ou services plus rapidement. Cela revient à raccourcir le temps entre l'idée et la commercialisation. **Par exemple** : Sonatrach, via son partenariat avec 40 startups en 2024, a rapidement intégré des solutions liées à l'intelligence artificielle pour optimiser ses opérations énergétiques. Ces collaborations ont permis d'avancer plus vite sur des projets complexes, tels que le traitement des eaux usées.
- a- Réduction des coûts : Partager des ressources et collaborer avec des acteurs externes réduit considérablement les investissements en recherche et développement. Les entreprises évitent de recréer des technologies déjà existantes et utilisent des solutions développées par leurs partenaires. **Par exemple** : Sonelgaz, en coopération avec le CNRST, a cofinancé le développement de lampadaires solaires intelligents et de détecteurs de gaz innovants, économisant ainsi sur les coûts de conception et d'implémentation.
- b- Diversité et créativité : Faire collaborer plusieurs acteurs de différents horizons permet d'enrichir les résultats et de multiplier les idées novatrices. Pour répondre à des problèmes compliqués, il convient de sortir des sentiers battus en remettant sans cesse en question les solutions habituelles. **Par exemple** : À travers la Plateforme Open Innovation, des startups du domaine agricole et des entreprises technologiques ont collaboré pour développer des systèmes d'irrigation modernes, combinant capteurs IoT et optimisation hydrique.
- c- Accès à de nouvelles technologies : La collaboration avec des acteurs externes permet aux entreprises de se tenir systématiquement au courant de l'actualité des nouvelles technologies émergentes comme l'intelligence artificielle, l'Internet des objets, etc., et d'en faire profiter pour améliorer ses produits et services. **Par exemple** : Le secteur

---

<sup>52</sup> <https://www.digitalfuturestrategies.com/innovation-technologique/quelles-opportunités-linnovation-ouverte-offre-t-elle-aux-entreprises-numeriques-2/>, Consulté le 17/3/2025 à 2 :32

des transports algérien a adopté des systèmes intelligents de gestion du trafic, développés en partenariat avec des startups, pour fluidifier la circulation en milieu urbain et réduire les embouteillages grâce aux capteurs connectés.

- d- Développement de l'écosystème entrepreneurial : En association avec les startups, les grandes entreprises représentent un secteur clé pour impulser l'économie locale via : création d'emplois, montée en puissance des investissements et renforcement de la compétitivité des plus petites structures. **Par exemple** : La Plateforme Open Innovation, mise en œuvre par le Ministère de l'Économie de la Connaissance, favorise les collaborations entre grandes entreprises et startups, ce qui soutient la croissance de nouveaux acteurs économiques, en particulier dans les secteurs de l'agriculture et de la santé.
- e- Impact environnemental et sociétal : L'innovation ouverte permet de développer des solutions répondant à des enjeux globaux, comme la réduction des émissions de carbone, l'économie d'énergie ou l'accès aux soins médicaux dans les zones reculées. **Par exemple** : Sonelgaz, avec ses lampadaires solaires intelligents, contribue à un éclairage durable et respectueux de l'environnement, tout en favorisant une modernisation des infrastructures rurales.

## **Conclusion du chapitre**

Nous concluons ce chapitre par dire que l'innovation organisationnelle, dans toutes ses dimensions, s'impose aujourd'hui comme une nécessité incontournable pour les entreprises cherchant à s'adapter aux mutations économiques et technologiques rapides. Ce chapitre a permis de mettre en lumière le rôle central de l'innovation organisationnelle, non seulement dans la restructuration interne des entreprises, mais aussi dans leur capacité à interagir et à collaborer efficacement avec des partenaires externes grâce à l'innovation ouverte.

En explorant les fondements théoriques de l'innovation, nous avons vu que l'innovation organisationnelle ne se limite pas à des ajustements techniques ou à des améliorations de produits. Elle englobe des transformations profondes dans les structures, les processus, les cultures d'entreprise et les modèles de gestion. Ces changements permettent aux organisations de gagner en agilité, en efficacité et en résilience, tout en répondant aux attentes croissantes en matière de responsabilité sociale et de durabilité.

L'analyse de l'innovation ouverte a également révélé son potentiel pour redéfinir les frontières de l'innovation. En encourageant les entreprises à collaborer avec des acteurs externes tels que des startups, des universités, des fournisseurs ou même des concurrents, l'innovation ouverte ouvre de nouvelles perspectives pour stimuler la créativité et accélérer le développement de solutions innovantes. Cette approche permet aux entreprises de surmonter les limites de leurs ressources internes et de s'adapter plus rapidement aux évolutions du marché.

Les exemples et analyses présentés dans ce chapitre illustrent comment l'innovation organisationnelle et l'innovation ouverte peuvent transformer les entreprises, en particulier dans le contexte algérien. Bien que des défis structurels et culturels persistent, ces approches offrent des opportunités prometteuses pour stimuler la créativité, renforcer la compétitivité et favoriser un développement durable. Les entreprises algériennes qui adoptent ces pratiques peuvent ainsi mieux s'intégrer dans l'économie mondiale et répondre aux exigences d'un marché de plus en plus interconnecté et compétitif.

En conclusion, l'innovation organisationnelle ne constitue pas seulement un outil d'adaptation aux changements ; elle représente un facteur essentiel pour bâtir une économie moderne, résiliente et tournée vers l'avenir. En combinant des transformations internes avec

des collaborations externes, les entreprises peuvent non seulement survivre dans un environnement complexe, mais aussi prospérer et contribuer au développement économique et social de leur pays. Ce chapitre pose ainsi les bases pour une réflexion plus approfondie sur les stratégies à mettre en œuvre pour exploiter pleinement le potentiel de l'innovation organisationnelle et ouverte, en Algérie et au-delà.

**Chapitre 02 :**  
**Généralités sur les**  
**incubateurs**

### **Chapitre 02 : Généralités sur les incubateurs**

#### **Introduction du chapitre**

L'innovation constitue la pierre angulaire de notre économie moderne et le moteur essentiel du progrès sociétal. Elle se définit par cette aptitude unique à identifier des problèmes complexes, à concevoir des solutions novatrices et à concrétiser ces idées sous forme de produits, services ou processus ayant un impact durable sur le monde. Plus qu'une simple activité, l'innovation est un processus transformateur qui répond aux besoins pressants d'aujourd'hui, tout en anticipant ceux de demain. Elle est le fondement d'une économie prospère et d'une société en constante évolution, en liant créativité, expertise technique et pragmatisme pour relever les défis d'un monde de plus en plus exigeant et compétitif.

Dans cette dynamique, les incubateurs émergent comme des acteurs incontournables de l'écosystème de l'innovation. Ces structures jouent un rôle déterminant en accompagnant les porteurs de projets et les jeunes entreprises dans leurs premiers pas. Les incubateurs offrent un environnement unique où les idées naissantes peuvent être nourries et transformées en entreprises viables. Grâce à un ensemble de ressources précieuses – conseils stratégiques, encadrement professionnel, infrastructures adaptées, accès à des financements et mise en relation avec des réseaux de partenaires – les incubateurs aident à surmonter les obstacles qui se dressent entre la conception d'une idée et sa réalisation effective. Leur mission va bien au-delà de la simple assistance : ils servent de catalyseurs, insufflant dynamisme et structure aux aspirations entrepreneuriales.

Ce chapitre explore en profondeur l'importance des incubateurs en tant que piliers de l'innovation, en abordant trois axes principaux. La première section se consacre aux bases conceptuelles des incubateurs. Elle en propose une définition claire, met en lumière leurs objectifs fondamentaux et examine leur diversité de formes, telles que les incubateurs technologiques, sociaux ou académiques. De plus, cette section distingue les incubateurs d'autres structures de soutien entrepreneurial, comme les accélérateurs, en précisant leurs spécificités respectives.

La deuxième section se penche sur les incubateurs dans le contexte algérien. Elle analyse les caractéristiques distinctives des incubateurs privés, publics et académiques opérant au sein du cadre national. En explorant leurs contributions uniques, leurs défis et leurs

opportunités, cette section fournit un aperçu de leur rôle dans le développement de l'écosystème entrepreneurial algérien. Elle met en avant leur potentiel à stimuler l'innovation locale tout en renforçant l'économie nationale dans un contexte globalisé.

Enfin, la troisième section met en lumière la contribution essentielle des incubateurs à l'innovation des entreprises. Elle explore leur rôle dans la transformation des idées en avantages concurrentiels durables, en facilitant la création de solutions innovantes qui répondent aux exigences du marché. Cette section démontre également comment les incubateurs participent à la croissance économique régionale et mondiale en favorisant la création de valeur, en stimulant l'emploi et en soutenant le développement durable.

En somme, ce chapitre met en évidence les incubateurs comme des acteurs clés de la croissance économique moderne et des catalyseurs d'innovation. En offrant un environnement propice à la créativité et à la réalisation des idées les plus audacieuses, ils participent activement à façonner un futur basé sur l'innovation, la compétitivité et la durabilité. Leur impact va bien au-delà de leurs activités immédiates, car ils jouent un rôle stratégique dans la construction d'une économie du savoir et dans le développement d'une société innovante et résiliente.

### **Section 1 : Les fondements de base des incubateurs**

Cette première section vise à poser les bases conceptuelles et historiques nécessaires pour comprendre le rôle et l'évolution des incubateurs. Nous commencerons par définir ce qu'est un incubateur et en quoi il se distingue des autres structures d'accompagnement entrepreneurial. Ensuite, nous retracerons les origines des incubateurs et leurs objectifs initiaux, pour enfin explorer les différents types d'incubateurs qui existent aujourd'hui. Cette approche permettra de mieux appréhender leur diversité et leur importance dans l'écosystème entrepreneurial.

#### **1.1 Définitions d'incubateurs et distinctions avec les autres structures**

##### **1.1.1 Les incubateurs**

L'incubateur est une structure d'accueil et d'accompagnement d'un projet innovant ayant un lien direct avec la recherche, aide le porteur de projet à formaliser son idée et à valider sa faisabilité à long terme. Il offre aux porteurs de projets un appui en matière de formation, de conseil, de financement et les héberge jusqu'à la création de l'entreprise.<sup>53</sup>

Selon Moreira et Carvalho, les incubateurs d'entreprises sont des mécanismes qui stimulent la création et le développement de nouvelle micro et petites entreprises (entreprises technologiques, les entreprises manufacturières, les entreprises de services ou d'entreprises agricoles). En fournissant la formation complémentaire aux jeunes entrepreneurs, à la fois dans les aspects techniques et de gestion de la nouvelle entreprise, les incubateurs d'entreprises facilitent et accélèrent le processus de l'innovation ainsi que la transformation économique et régional.<sup>54</sup>

Pour ALBERT, BERNASCONI et GAYNOR : Les incubateurs sont des structures d'appui à la création d'entreprises. Ils réunissent des ressources spécialisées dédiées à l'accompagnement et l'assistance des entreprises avant leur création ou dans les premières années de leur vie. Ils comprennent, en général, un hébergement immobilier souple, des

---

<sup>53</sup> Décret exécutif n° 12-293 du 2 Ramadhan 1433 correspondant au 21 juillet 2012, *Journal Officiel de la République Algérienne*, N° 44, Article 11, 29 juillet 2012

<sup>54</sup> António C. MOREIRA, Marta F. S. CARVALHO, *Incubation of New Ideas: Extending Incubation Models to Less-Favored Regions*. In *Entrepreneurship – Creativity and Innovative Business Models*, 2012, PP 42-43

services administratifs, des actions de conseil et de mise en relation avec les réseaux d'affaires notamment financiers.<sup>55</sup>

L'UE a défini les incubateurs comme le développement de la dynamique de l'entreprise économique en s'attaquant aux entraves des petites et moyennes entreprises dans les premières étapes de création, après avoir fourni le soutien nécessaire.<sup>56</sup>

En quelques mots, les incubateurs sont là pour encourager et accompagner les porteurs de projets innovants, notamment basés sur la recherche, à transformer leurs idées en entreprises « réussies ». Ils offrent un panel de services comme l'hébergement, la formation, le conseil, et donnent accès à des réseaux financiers et professionnels. Les incubateurs ont un rôle essentiel à jouer pour encourager l'émergence et le développement de nouvelles entreprises (start-ups), qu'elles soient innovantes, technologiques, manufacturières, de services ou agricoles, en apportant un appui technique et en matière de gestion aux créateurs d'entreprises. Cela joue un rôle important pour l'innovation et contribue à la dynamisation des territoires riches en connaissances et savoir-faire. Selon l'Union Européenne, les incubateurs jouent un rôle important pour surmonter les handicaps auxquels sont confrontées les petites et moyennes entreprises (PME) au moment de leur création et de leur renouvellement.

Enfin, les incubateurs sont également des outils qui accompagnent les porteurs de projets, qu'ils soient étudiants, chercheurs ou encore créateurs d'entreprise, dans la réalisation et la construction de leurs projets et dans la pérennité de leurs entreprises.

De nombreux chercheurs et experts ont cherché à définir ce concept, ce qui a donné lieu à une multitude de définitions. Bien que ces définitions varient, elles présentent souvent des similitudes significatives. Le tableau ci-dessous propose un aperçu des principales définitions, principalement issues du domaine académique :

---

<sup>55</sup> P. ALBERT, M. BERNASCONI et L. GAYNOR, *Les incubateurs : émergence d'une nouvelle industrie. Comparaison des acteurs et de leurs stratégies : France, Allemagne, Royaume-Uni, États-Unis*, Rapport de recherche, CERAM Sophia-Antipolis, Avril 2002, P 8

<sup>56</sup> S. AZEDINE, M.R. BOUCHIKHI , G. SADOUKI , *Les incubateurs d'entreprises et leur rôle dans le soutien des programmes de développement durable état des lieux des pays d'Afrique du nord (Algérie, Egypte, Tunisie, Libye) , REVUE DES SCIENCES COMMERCIALES, Vol. 21, N°01. Juin 2022, P 98*

**Tableau N° 3** : Les différentes définitions académiques des incubateurs

Auteurs	Définitions
Allen et Rahman (1985, p. 12)	Un incubateur d'entreprises est un moyen qui fournit une location abordable, des services distribués et une consultation d'affaires aux entreprises novices.
Campbell (1989, p. 56)	Un incubateur compense les défaillances du marché (coûts d'information, flux de capitaux limités, manque de services, d'assistance et de financement pour les jeunes et petites entreprises) dans le développement de nouvelles entreprises.
Albert et Gaymor (2001, p. 158)	Les incubateurs sont un endroit où les professionnels offrent un environnement organisé, riche en ressources et des services d'assistance consacrés au renforcement du développement de startup.
Riz (2002, p. 1)	Un incubateur d'entreprises - en collaboration avec la communauté dans laquelle il opère des programmes >>> est un « producteur » d'aide aux entreprises.
Albert et al. (2002, p. 8)	es incubateurs sont des structures d'appui à la création d'entreprises. Ils réunissent des ressources spécialisées dédiées à l'accompagnement et l'assistance des entreprises avant leur création ou dans les premières années de leur vie. Ils comprennent, en général, un hébergement immobilier souple, des services administratifs, des actions de conseil et de mise en relation avec les réseaux d'affaires notamment financiers.
Hackett et Dilts (2004, p. 57)	Un incubateur d'entreprises est un espace de bureaux partagé qui vise à fournir à ses incubés un système d'intervention stratégique et à valeur ajoutée (c'est-à-dire l'incubation d'entreprises) de suivi et d'assistance aux entreprises.
Zedtwitz et Grimaldi (2006, p. 459)	Les incubateurs cherchent à combiner la technologie, le capital et le savoir afin de démultiplier le talent entrepreneurial, accélérer le développement de nouvelles entreprises, et accélérer ainsi la commercialisation de nouvelles technologies.
Bergek, et Norrman, (2008, p. 6)	Organisations qui fournissent un emplacement commun, des services, un soutien commercial et des réseaux aux entreprises en phase de démarrage.

**Source** : P. Latouche, Innovation ouverte : L'incubateur corporate. Dans Collection Innovation, Entrepreneuriat et Gestion, Série Innovation et technologies, Volume 4, ISTE Editions Ltd, 2018, P40

### 1.1.2 Les accélérateurs

Les accélérateurs jouent un rôle central dans le soutien aux startups, en particulier dans le contexte complexe de l'économie mondiale actuelle. Au-delà d'un accompagnement souvent très structuré (programme d'accélération, mentorat, financement, hébergement, etc.), on peut considérer les accélérateurs comme des catalyseurs. Un accélérateur a pour ambition de soutenir des startups à fort potentiel de réussite pour qu'elles se développent plus

rapidement, et dans de meilleures conditions, et qu'ainsi elles réussissent dans le monde mouvant de l'économie d'aujourd'hui.

Un accélérateur est un dispositif qui aide les entrepreneurs à faire prospérer leur entreprise plus vite. Il les accompagne dans les étapes clés du développement de leur activité comme l'internationalisation ou la transformation numérique.<sup>57</sup>

Pauwels et *al* reprennent la définition de plusieurs auteurs, dont Cohen et Hochberg ainsi que Miller et Bound. Les accélérateurs sont décrits comme étant des « organisations dont l'objectif est d'accélérer la création d'entreprises prospères en fournissant des services spécifiques d'incubation et en se concentrant sur la formation et le mentorat durant un programme intensif et limité dans le temps ». <sup>58</sup>

### 1.1.3 Accélérateurs versus incubateurs

Lewis et *al* estiment que les termes "accélérateur" et "incubateur" sont synonymes et peuvent être utilisés de manière interchangeable. Cependant, d'autres chercheurs, tels que Miller et Bound ainsi que Cohen, ne partagent pas cet avis et soulignent des distinctions entre ces deux concepts. <sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/se-faire-accompagner/lieux-dhebergement-accompagnement/accelerateurs-bpifrance>, consulté le 20/03/2025 à 3 :20, publié en Juin 2022

<sup>58</sup> <https://www.hinnovic.org/>, consulté le 20/03/2025 à 3 :08, publié le 27/06/2016

<sup>59</sup> Civitas Foundation for Civil Society Cluj, *Guide pour entrepreneurs et boîte à outils pour l'incubation d'entreprises sociales*, Projet SELC, 2021, P7

Tableau N° 4 : Distinctions entre incubateurs et accélérateurs

Principales caractéristiques	Incubateurs	Accélérateurs
<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statut juridique : souvent associatif, en général à but non lucratif</li> <li>• Gestionnaire : professionnels ou académiques</li> <li>• Objectif : croissance économique et création d'emplois</li> <li>• Proposition de valeur : maturation, idée</li> <li>• Durée programme : 12 à 48 mois</li> <li>• Recrutement des projets : régional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statut juridique : différentes formes le plus</li> <li>• souvent à but lucratif</li> <li>• Gestionnaire : majoritairement entrepreneurs, investisseurs</li> <li>• Objectif : retour sur investissement</li> <li>• Proposition de valeur : validation rapide du BM, croissance et levées de fonds.</li> <li>• Durée programme : 3-4 mois</li> <li>• Recrutement des projets : national et/ou mondial</li> </ul>
<b>Services proposés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hébergement : modulaire selon taille et besoins des entreprises</li> <li>• Mentorat et coaching</li> <li>• Technique d'assistance</li> <li>• Education : modules formation, conférences</li> <li>• Services mutualisés : secrétariat, informatique...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hébergement : parfois mais souvent – hors murs –</li> <li>• Mentorat et coaching renforcés avec entrepreneurs à succès, business angels.</li> <li>• Technique d'assistance</li> <li>• Education : sessions formation, conférences, etc.</li> </ul>
<b>Financement</b>	<p>Pour la start-up :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de financement de démarrage en général</li> <li>• Pas de prise de participation</li> <li>• Aide au financement d'études</li> <li>• Frais de loyer</li> </ul>	<p>Pour la start-up :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financement d'amorçage</li> <li>• Prise de participation</li> <li>• Pas de frais de loyer</li> </ul> <p>Pour l'accélérateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonds privés</li> <li>• Pas de revenus loyers</li> </ul>

	Pour l'incubateur : <ul style="list-style-type: none"><li>• Fonds publics</li><li>• Revenus loyers</li><li>• Revenus prestations annexes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revenus de prestations annexes</li><li>• Sorties (ventes participations)</li></ul>
<b>Mise en réseau</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mise en réseau avec les autres entrepreneurs incubés</li><li>• Mise en réseau avec les investisseurs</li><li>• Réseautage divers</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mise en réseau avec les investisseurs</li><li>• Mise en réseau avec des clients</li><li>• Pitches réguliers et à la fin programme</li><li>• Réseautage divers</li></ul>

**Source :** Xerfi (2019), d'après *Les cahiers de l'innovation* et Mustapha Torun.

### 1.1.4 Les pépinières d'entreprise

La pépinière d'entreprises est une troisième forme d'accueil pour les jeunes entrepreneurs créatifs, apparue pour la première fois dans les années 1980. Depuis plusieurs années, on peut dénombrer de nombreuses pépinières d'entreprises par département. Cette structure se rapproche de celle de l'incubateur dans le fonctionnement, mais le stade d'intervention diffère. A l'inverse d'un incubateur, la pépinière a pour objectif : d'appuyer la croissance et d'assurer le développement afin d'être un terreau pour faire pousser des bourgeons. Ainsi elle intervient dans une phase post-amorçage, plus précisément en phase de développement.<sup>60</sup>

<sup>60</sup> <https://www.inextenso.fr/magazin/creer-reprendre/incubateurs-pepinieres-et-accelerateurs-les-differences/>, consulté le 29/05/2025 à 4 :38, publié le 26/03/2021

### 1.2 Origines et objectifs d'incubateurs

#### 1.2.1 Evolutions des incubateurs

Le concept d'incubateur s'est transformé en quatre générations distinctes au cours des 30 dernières années <sup>61</sup>:

Première génération : Offrant des services basiques tels que des locaux, du matériel de bureautique et des services administratifs (secrétariat), ces incubateurs ont une faible valeur ajoutée et se limitent à une approche fonctionnelle.

Deuxième génération : Avec l'ajout de services à forte valeur ajoutée, cette génération se démarque par :

- Des conseils en gestion et stratégie,
- Des programmes de formation,
- L'accès à des réseaux professionnels,

Un soutien financier. Aujourd'hui, cette génération est la plus répandue, souvent spécialisée par secteur ou niche, avec des services performants adaptés aux besoins des entreprises incubées.

Troisième génération : Appuyés sur les avancées des technologies de l'information, les incubateurs virtuels proposent :

- Des services à distance (conseils, assistance et formation),
- Un hébergement virtuel pour les entreprises Internet. Cependant, ils peinent à se développer, car ils ne respectent pas pleinement le principe clé de l'incubation : l'interaction physique.

Quatrième génération : Ces incubateurs internationaux répondent aux besoins des entreprises cherchant une croissance rapide à l'international. Ils offrent des services d'hébergement et d'accompagnement adaptés aux contextes locaux de chaque pays d'implantation. Cependant, leur fonctionnement reste peu exploré scientifiquement.

---

<sup>61</sup> M. R. Masmoudi, Etude exploratoire des processus et modèles d'incubation en entrepreneuriat : cas des pépinières tunisiennes, Thèse de doctorat, Université du Sud Toulon Var, 2007, PP 114-118

L'incubation est aujourd'hui reconnue comme un métier, surtout depuis l'émergence de la deuxième génération d'incubateurs, qui a transformé l'incubateur d'une simple structure de location en un organisme d'appui à la création et au développement d'entreprises. Les quatre générations coexistent, mais avec des niveaux d'importance variables. Les incubateurs virtuels (troisième génération) peinent à se développer en raison de leur manque d'interaction physique, un élément clé de l'incubation.

**Tableau N° 5 : Les quatre générations d'incubateurs**

	Génération 1	Génération 2	Génération 3	Génération 4
Caractéristiques	<u>Services prosaïques :</u> <u>Locaux</u> - Services de secrétariat - Matériels de bureautique	<u>Services à forte valeur ajoutée :</u> - Services de conseils de formations - Réseaux d'affaires - Moyens financiers - Services sectoriels spécialisés	<u>Les incubateurs virtuels:</u> - Services de conseils - Services d'assistance et de formation à distance - Services d'hébergement virtuels pour les entreprises de service Internet	<u>Les incubateurs internationaux (les incubateurs d'incubateurs):</u> - Service d'hébergement international - Service d'assistance internationale - Réseau d'affaires international
Formes	- Généralistes - Multisectoriels	- Généralistes et tendance vers la spécialisation - Spécialisation sectorielle	- Spécialisés - Spécialisation sectorielle	- Spécialisés et tendance vers la généralisation - Spécialisation sectorielle

**Source :** M. R. Masmoudi, Etude exploratoire des processus et modèles d'incubation en entrepreneuriat : cas des pépinières tunisiennes, Thèse de doctorat, Université du Sud Toulon Var, 2007

### 1.2.2 Objectifs des incubateurs

Les objectifs des incubateurs dépendent de leur typologie, de leur contexte d'action et de leur mission spécifique. Voici une synthèse des principaux objectifs qu'ils poursuivent :

### a. Accompagnement des porteurs de projets innovants

Les incubateurs soutiennent les entrepreneurs dès l'idée de projet en l'accompagnant à chaque étape clé ; il peut s'agir de conseils stratégiques dans la construction d'un modèle d'affaires solide, de formations répondant à des besoins « sur mesure » pour les start-up, ou d'un accès à des ressources (matérielles : espaces de travail, matériel technologique et professionnel). Les incubateurs s'attachent donc à convertir les idées en entreprises à vocation productive compétitive.<sup>62</sup>

### b. Facilitation du transfert de technologie

Les incubateurs constituent un intermédiaire entre la recherche académique, les centres de recherche et les entreprises. Ils font passer les innovations technologiques du laboratoire au marché, en facilitant le passage à l'acte, la transposition des idées nouvelles en solutions. Ils contribuent ainsi à la création de produits ou de services à même de satisfaire les besoins naissants et à renforcer les effets de l'effet de mode économique sur l'innovation des entreprises en général et sur la technologie en particulier.<sup>63</sup>

### c. Promotion de l'innovation sociale

Certains incubateurs se spécialisent dans le soutien de projets à impact positif sur le social ou l'environnement. Il s'agit de tenter de résoudre des problématiques sociales, tout en renforçant la valeur économique, afin de contribuer à l'innovation sociale et responsable dans différents secteurs.<sup>64</sup>

### d. Création et développement de réseaux professionnels

En reliant les start-up à des mentors expérimentés, des investisseurs, et des partenaires stratégiques, les incubateurs facilitent l'échange des savoir-faire et la conjugaison des efforts. A l'être de manière étendue, le réseau renforce la capacité d'ambition des entrepreneurs et leur permet d'accéder à de nouvelles perspectives, accroissant ainsi leur visibilité et donc leurs chances de succès.<sup>65</sup>

---

<sup>62</sup> <https://www.innovations-technologies.fr/le-role-des-incubateurs-dans-linnovation-technologique/>, consulté le 25/03/2025 à 2 :18, publié le 13/01/2025

<sup>63</sup> Ibid, consulté le 25/03/2025 à 2 :30

<sup>64</sup> Idem, consulté le 25/03/2025 à 2 :45

<sup>65</sup> <https://www.quai-alpha.com/quel-est-le-role-dun-incubateur/>, consulté le 25/03/2025 à 3 :31

### e. Réduction des coûts et des risques

Les incubateurs mettent en commun les ressources afin de donner aux startups la possibilité de faire des économies sur les coûts afférents aux locaux, matériels et services administratifs. Par ailleurs, ils mettent à disposition des aides stratégiques, financières, logistiques qui permettront aux startups de mieux gérer les risques liés à leurs phases de démarrage et de développement.<sup>66</sup>

### f. Accélération de la croissance et de l'internationalisation

Les incubateurs aident les entreprises à croître rapidement en leur fournissant des outils et stratégies pour se développer à l'international. Ils offrent des conseils sur la législation et la réglementation, la pratique des affaires et les meilleures pratiques pour aller sur des marchés étrangers.<sup>67</sup>

### g. Renforcement des compétences entrepreneuriales

Les incubateurs contribuent au développement des compétences en gestion, négociation, marketing, innovation grâce à des ateliers pratiques, séminaires et formations. Ces programmes permettent une meilleure capacité à diriger et à faire face aux difficultés rencontrées.<sup>68</sup>

## 1.3 Les différents types d'incubateurs

Selon Amezcua<sup>69</sup>, les incubateurs peuvent avoir diverses classifications. La classification traditionnelle se concentre principalement sur la distinction entre incubateurs à but lucrative et incubateurs à but non lucrative. Les premiers recherchent principalement un retour sur investissement pour leurs actionnaires, En revanche, les seconds portent une attention particulière à l'accompagnement d'entrepreneurs qui apportent des solutions à des enjeux sociaux au sein d'une communauté, tels que la promotion de l'emploi, la réduction des inégalités ou le renforcement de l'autonomie des femmes.

---

<sup>66</sup> Ibid, consulté le 25/03/2025 à 3 :47

<sup>67</sup> Idem, consulté le 25/03/2025 à 3 :58

<sup>68</sup> Idem, consulté le 25/03/2025 à 4 :22

<sup>69</sup> A.S. AMEZCUA, *PERFORMANCE ANALYSIS OF ENTREPRENEURSHIP POLICY: WHICH BUSINESS INCUBATORS GENERATE THE HIGHEST LEVELS OF ECONOMIC PERFORMANCE?*, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Vol. 30: Iss. 18, Article 1, Maxwell School of Syracuse University, USA, 6 december 2010, PP 1-2

la classification souvent citée dans la littérature distingue cinq catégories d'incubateurs (tableau ci-dessous), à savoir les incubateurs de développement économique, les incubateurs académiques, les incubateurs technologiques, les incubateurs privés et les incubateurs sociaux.

### 1.3.1 Incubateurs de développement économique

Ils sont créés par les gouvernements et leurs objectifs répondent à la volonté des décideurs publics de promouvoir la création.<sup>70</sup> Ces incubateurs constituent un outil de promotion de l'économie régionale et de création d'emploi sur le territoire,<sup>71</sup> agissant ainsi comme un levier essentiel pour le développement territorial.

### 1.3.2 Incubateurs académiques

Ils sont liés aux universités, laboratoires et centres de recherche, ils visent la facilitation de l'accès aux réseaux académiques et le transfert et la commercialisation des résultats de la recherche à l'industrie.<sup>72</sup> L'un des avantages essentiels des incubateurs académiques est leur capacité à instaurer un cadre propice aux échanges avec les étudiants, enseignants, chercheurs, et professionnels du milieu. Grâce à un ensemble de programmes de mentorat et de formation, ils encouragent activement le partage d'idées, favorisant ainsi la collaboration et l'innovation.<sup>73</sup>

### 1.3.3 Incubateurs technologiques

Ce sont des incubateurs dont l'objectif principal est de promouvoir le développement des entreprises basées sur les technologies. Ils sont principalement situés au sein ou à proximité des universités et des parcs scientifiques et technologiques. Ils se distinguent par des liens institutionnalisés avec des sources de connaissances, notamment les universités, les agences de transfert de technologie, les centres de recherche, les laboratoires nationaux et les personnels qualifiés en R&D. Ces incubateurs peuvent également cibler des clusters industriels ou des technologies spécifiques, comme la biotechnologie, les logiciels ou les

---

<sup>70</sup> S. HARRAR, *Écosystème d'accompagnement entrepreneurial en Algérie: état des lieux*, In revue Algérienne de Management, Vol 11, N 1, Faculté des sciences économiques, commerciales et de sciences des gestion, Université Mohamed Ben Ahmed, Oran 2, Juin 2021, P 399

<sup>71</sup> M. VON ZEDTWITZ, R. GRIMALDI, *Are Service Profiles Incubator-Specific? Results from an Empirical Investigation in Italy*, Journal of Technology Transfert, 31, 2006, PP 464-465.

<sup>72</sup> S. HARRAR, Op Cit, P 399

<sup>73</sup> A. MOKHTARI, *L'INCUBATEUR UNIVERSITAIRE : OUTIL DE LA VALORISATION DE LA RECHERCHE PAR LA CREATION DES ENTREPRISES innovantes*, In revues IMIST vol. 1, N 1, Université Mohamed Premier, 2012, P 190

technologies de l'information et de la communication. Leur objectif principal est de favoriser le transfert et la diffusion des technologies tout en encourageant l'entrepreneuriat parmi les chercheurs et les universitaires. Dans certains pays, les incubateurs technologiques ne se concentrent pas uniquement sur les nouvelles entreprises, mais soutiennent également les petites entreprises technologiques existantes, y compris les filiales de grandes entreprises établies.<sup>74</sup>

### 1.3.4 Incubateurs privés

Les incubateurs privés, dont l'objectif principal est la recherche de profit, sont parmi les plus médiatisés. Toutefois, « la grande majorité des incubateurs restent des entités publiques, à but non lucratif, qui poursuivent leur mission d'incubation loin de l'attention médiatique ».<sup>75</sup> D'après Grimaldi et Grandi, les incubateurs privés se divisent en deux catégories principales :

- a. **Incubateurs d'affaires indépendants** : Ces incubateurs, détenus par des individus ou des entreprises, visent à soutenir les entrepreneurs dans la création et le développement de leurs projets. Leurs fondateurs, souvent appelés accélérateurs, investissent fréquemment leurs propres capitaux en échange de parts dans les entreprises incubées.
- b. **Incubateurs d'affaires corporatifs** : Créés et détenus par de grandes entreprises, ces incubateurs ont pour objectif de concevoir et de développer de nouvelles unités d'affaires, renforçant ainsi leur capacité d'innovation et leur expansion commerciale.

Ces deux catégories mettent en lumière les différentes approches des incubateurs privés pour stimuler l'innovation et générer des bénéfices.<sup>76</sup>

### 1.3.5 Incubateurs sociaux

L'incubateur social, dont l'objectif est de stimuler et de soutenir le développement, la croissance et la pérennité des entreprises employant des personnes ayant de faibles capacités d'accès à l'emploi. Son but est de réduire le fossé social en augmentant les opportunités

---

<sup>74</sup> Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), *Technology Incubators: Nurturing Small Firms*, OCDE/GD(97)202, Paris, 1997, P 15

<sup>75</sup> S. M. HACKETT, D. M. DILTS, *A Systematic Review of Business Incubation Research*, *The Journal of Technology Transfer* 29, 2004, P 58

<sup>76</sup> R. GRIMALDI, A. GRANDI, *Business Incubators and New Venture Creation: An Assessment of Incubating Models*, *Technovation* vol 25, N 2, 2005, P 113

d'emploi pour des individus comme les personnes handicapées, les bénéficiaires de revenus minimaux garantis, les travailleurs peu qualifiés, les chômeurs de longue durée, les immigrés, les réfugiés politiques, etc. Cet incubateur propose des services de développement d'entreprise, de soutien aux entreprises, d'hébergement et d'accompagnement logistique destinés aux entrepreneurs débutants ou aux jeunes entreprises.<sup>77</sup>

**Tableau N° 6:** Classification des incubateurs

	<b>Incubateurs de développement économique</b>	<b>Incubateurs académiques et scientifiques</b>	<b>Incubateurs Sociaux</b>	<b>Incubateurs d'entreprises</b>	<b>Incubateurs d'investisseurs privés</b>
<b>Finalité</b>	A but non Lucratif	A but non Lucratif	A but non Lucratif	Profit	Profit
<b>Activités dominantes</b>	Généraliste	High Tech	Sociale	High Tech	High Tech
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'emplois</li> <li>-Reconversion/ Revitalisation</li> <li>- Développement Economiques</li> <li>- Soutien à des populations ou industries particulières</li> <li>- Développement des PME et des réseaux (clusters)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorisation des technologies</li> <li>- Développement de l'esprit d'entreprise</li> <li>- Citoyenneté</li> <li>- Image</li> <li>- Ressources Financières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Création d'emplois</li> <li>-Développement économique</li> <li>- Création de richesses sociales</li> <li>- Intégration de certaines catégories sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer l'esprit d'entreprises parmi les salariés</li> <li>- Retenir des talents</li> <li>- Veille</li> <li>- Accès à de nouvelles technologies et de nouveaux marchés</li> <li>- Profits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profit par revente d'actions d'un portefeuille d'entreprise permettant de répartir les risques</li> <li>- Coopération entre les entreprises du portefeuille</li> </ul>
<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Petites entreprises artisanales, commerciales ou de services</li> <li>- Dans certains cas d'entreprise High Tech</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Projets internes aux institutions avant création</li> <li>- Projets externes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Projets à forte dimension sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projets internes et externes, en général en relation avec les métiers de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Start-up Technologiques</li> </ul>

**Source :** P. Albert, M. Bernasconi, L. Gaynor, Incubateurs et pépinières d'entreprises: un panorama international, Ed L'Harmattan, 2003

<sup>77</sup> R. AERNOUDT, *Incubators: Tool for Entrepreneurship?*, Small Business Economics 23, N 2, 2004, P 129

### Section 2 : Les incubateurs en Algérie

En Algérie, les incubateurs jouent un rôle essentiel dans le développement de l'innovation et l'accompagnement des startups. Afin de dynamiser l'écosystème entrepreneurial, les autorités publiques ont mis en place diverses initiatives, impliquant aussi bien des structures publiques que privées. Ces incubateurs offrent un cadre favorable aux porteurs de projets en leur proposant un accompagnement personnalisé, des opportunités de financement et des espaces adaptés à leurs besoins.

Selon les données publiées par l'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME), le nombre d'incubateurs en Algérie est en constante augmentation, notamment grâce aux collaborations avec les universités et les organismes privés. Toutefois, certains obstacles persistent, notamment en ce qui concerne l'accès au financement, la réglementation et l'intégration des startups sur le marché. Ainsi, il devient impératif de renforcer l'environnement entrepreneurial afin d'optimiser l'impact des incubateurs sur la dynamique d'innovation et la croissance économique du pays.

#### **2.1 L'importance des incubateurs**

Avec l'intégration de l'économie algérienne aux marchés internationaux, la concurrence s'est fortement intensifiée dans les secteurs des biens et des services. Pour préserver le tissu des petites et moyennes entreprises, le ministère compétent a instauré la loi d'orientation n° 01-18 du 12 décembre 2001, qui vise à encourager ces entreprises<sup>78</sup> et à leur garantir un cadre juridique approprié.

Néanmoins, ce secteur rencontre de nombreuses difficultés et obstacles entravant son essor. Afin d'y remédier, les pouvoirs publics ont mis en place plusieurs dispositifs destinés à alléger ces contraintes. Parmi ces initiatives, les incubateurs se distinguent comme un levier essentiel pour accompagner l'entrepreneuriat et dynamiser la croissance économique.

On peut résumer l'importance des incubateurs dans la promotion de l'économie nationale en points suivants<sup>79</sup>:

- Ils représentent une source de créativité.

---

<sup>78</sup> الجريدة الرسمية رقم 13 ، 2003 ، ص 13

<sup>79</sup> م. بلاطة , حاضنات الأعمال في الجزائر, مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة, جامعة يوسف بن خدة, الجزائر, ص 15-18

- Ils contribuent à l'élargissement et à la diversification de la base économique en investissant dans des idées entrepreneuriales réussies et en les transformant en projets économiques rentables, ouvrant ainsi un large champ aux investissements.
- Ils aident au développement des capacités d'innovation et d'exportation des entreprises nationales, en renforçant le lien et la coopération entre l'incubateur technologique et ses institutions partenaires ainsi que les entreprises productives externes, qui ont besoin de l'élément technologique pour développer leur capacité de production, d'exportation et améliorer la qualité de leurs produits.
- Ils constituent une source importante de revenus pour l'économie nationale, car ils jouent un rôle clé dans la mobilisation des ressources industrielles mineures et leur exploitation pour réaliser des investissements réussis.
- Ils contribuent à la création de nouvelles opportunités d'emploi stables.
- Ils favorisent le développement régional en alignant leurs activités et domaines de travail avec les ressources et les potentialités de chaque région, ce qui aide à générer de nouvelles opportunités d'emploi et des produits innovants qui dynamisent le marché régional et développent le mouvement exportateur, influençant ainsi positivement le niveau économique.
- Selon Nabil Mohamed Shalaby<sup>80</sup>, Ils ont un impact positif sur l'amélioration des indicateurs macroéconomiques, car ils contribuent à réduire les importations de biens et travaillent à l'expansion et au développement des différents secteurs économiques.
- Ils contribuent au transfert et à l'acquisition de technologies adaptées aux conditions de l'environnement local, ce qui améliore la qualité et la compétitivité des produits nationaux.
- Avec l'entrée en vigueur de l'accord de partenariat avec l'Union européenne, de nombreuses petites et moyennes entreprises risquent de sortir du marché, faute de compétitivité. L'incubateur est donc un mécanisme essentiel pour la création d'entreprises performantes, capables de générer une forte valeur ajoutée, stimulant ainsi la croissance économique et renforçant la compétitivité.

---

<sup>80</sup> نبييل محمد شلبي، دور الحاضنات الصناعية في دعم الابداع، مجلة التنمية الصناعية العدد : 50، ماي 2003

- En plus des infrastructures et des services qu'ils offrent, ainsi que des bonnes pratiques qu'ils diffusent, les incubateurs jouent un rôle crucial dans l'intégration des PME et des startups dans le tissu économique, en facilitant leur accès au soutien et à l'accompagnement nécessaires.

Ils assurent la coordination entre les différentes parties prenantes, notamment les autorités publiques et les organismes spécialisés, afin de garantir aux startups l'appui nécessaire pour leur réussite, notamment en matière de financement, en mettant en place des conditions avantageuses et un système de garanties adéquat.

La création de comités consultatifs composés d'experts, de chercheurs et d'hommes d'affaires, avec des mécanismes clairs permettant aux startups de bénéficier de leurs conseils.

Le développement d'une base de données spécialisée dans les domaines nécessaires aux petites et moyennes entreprises, facilitant leur accès à des sources d'information pertinentes.

La coordination entre les différentes parties concernées pour proposer des programmes intégrés de formation, de séminaires et d'ateliers dans divers domaines liés à la gestion et au développement des startups, adaptés aux spécificités de chaque secteur économique, tout en veillant à réduire les coûts.

Ces éléments soulignent le rôle crucial des incubateurs dans l'économie et les conséquences négatives de leur absence, surtout dans un contexte où la croissance, en dehors des hydrocarbures, dépend fortement de l'innovation et des initiatives entrepreneuriales.

## **2.2 Les différents types d'incubateurs en Algérie**

### **2.2.1 Les incubateurs publics**

L'Algérie a mis en place plusieurs incubateurs publics afin de soutenir l'émergence des start-up et de favoriser l'innovation dans divers secteurs. Ces structures, financées par l'État, sont souvent rattachées à des institutions académiques, des agences gouvernementales ou des technoparcs. Leur mission principale est d'accompagner les porteurs de projets en leur offrant un cadre propice à la maturation et à la croissance de leurs idées d'entreprise.

### a. L'Agence Nationale de Promotion et de Développement des Parcs Technologiques (ANPT) et ses incubateurs

L'ANPT<sup>81</sup> est un acteur majeur du soutien aux start-up en Algérie. Elle gère plusieurs technoparcs et incubateurs régionaux, offrant aux jeunes entrepreneurs un environnement structuré pour développer leurs projets.

#### Principaux incubateurs de l'ANPT :

- Cyberparc de Sidi Abdellah (Alger) : Le plus grand incubateur public, spécialisé dans les technologies de l'information et la communication (TIC).
- Technoparc d'Oran : Soutient les projets innovants en lien avec l'industrie et les TIC.
- Technoparc de Bordj Bou Arreridj : Axé sur les technologies numériques et les start-up du secteur industriel.
- Technoparcs de Ouargla et Annaba : Encouragent les initiatives entrepreneuriales dans les régions du sud et de l'est du pays.

#### Services offerts par l'ANPT :

- Accès à des infrastructures modernes (bureaux, laboratoires, salles de réunion).
- Encadrement technique et mentorat.
- Mise en réseau avec des investisseurs et des experts du secteur.
- Soutien administratif et accompagnement dans la création d'entreprise.

### b. Les incubateurs de l'Agence Nationale d'Appui et de Développement de l'Entrepreneuriat (ANADEP, ex-ANSEJ)

L'ANADEP, anciennement ANSEJ, joue un rôle crucial dans le soutien aux jeunes entrepreneurs à travers ses centres d'incubation répartis dans plusieurs wilayas. Ces centres visent à accompagner les porteurs de projets dans toutes les étapes de la création d'entreprise.

---

<sup>81</sup> <https://anpt.dz/>, consulté le 14 mai 2025, à 19.44

### Missions des incubateurs de l'ANADEP

- Accompagnement des jeunes entrepreneurs avec des formations et du coaching personnalisé.
- Soutien à la structuration des projets et élaboration de business plans.
- Facilitation de l'accès aux financements publics et privés.
- Mise en relation avec des experts et mentors spécialisés.

L'ANADEP cible particulièrement les jeunes diplômés et les chômeurs souhaitant créer leurs propres entreprises, en leur offrant des conditions favorables au démarrage de leur activité.

### **c. L'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME) et ses incubateurs**

L'ANDPME a pour mission de dynamiser le secteur des PME en Algérie. Elle a mis en place plusieurs centres d'incubation destinés à accompagner les start-up et les jeunes entreprises innovantes.

Elle chargée de <sup>82</sup>:

- Mettre en œuvre la stratégie du secteur pour promouvoir et développer les petites et moyennes entreprises
- Assurer le suivi du programme national de développement des petites et moyennes entreprises
- Mise à niveau de l'expertise et du conseil aux petites et moyennes entreprises
- Suivre l'évolution des petites et moyennes entreprises en termes de création, de suspension et de changement d'activité
- Réaliser des études économiques concernant les secteurs d'activités économiques.

### Objectifs des incubateurs de l'ANDPME

- Aider les PME à moderniser leurs processus et à intégrer l'innovation.

---

<sup>82</sup> A. CHADLIA, Les PME algériennes, Etat des lieux et Perspectives , Revue Le Manager Vol. 10, N°01, Ecole Supérieure de Gestion et d'Economie Numérique ESGEN, Koléa, Laboratoire des Etudes et Recherche en Economie Numérique LEREN , 2023, 416

- Offrir un accompagnement technique et stratégique aux entrepreneurs.
- Faciliter l'accès aux financements et aux programmes d'appui gouvernementaux.
- Encourager les synergies entre les start-up, les PME et les grandes entreprises.

Ces incubateurs sont souvent spécialisés dans des secteurs porteurs comme l'industrie, les services innovants et la transition numérique.

Les incubateurs publics en Algérie jouent un rôle fondamental dans la promotion de l'entrepreneuriat et de l'innovation. À travers les initiatives de l'ANPT, de l'ANADEP, de l'ANDPME,..., le gouvernement met en place un cadre structuré pour accompagner les start-up et favoriser leur succès.

Cependant, des défis persistent, notamment en termes de bureaucratie, de financement et de synergies entre les différents acteurs. Pour améliorer leur efficacité, il serait essentiel de :

- Renforcer les collaborations entre incubateurs publics et privés.
- Faciliter l'accès aux financements et aux dispositifs d'accompagnement.
- Alléger les démarches administratives pour les porteurs de projets.
- Encourager l'ouverture des incubateurs publics aux investisseurs et partenaires internationaux.

Avec l'essor des start-up en Algérie, le rôle des incubateurs publics est appelé à évoluer, en devenant des catalyseurs majeurs du développement économique et technologique du pays.

### 2.2.2 Les incubateurs privés

L'essor de l'écosystème entrepreneurial en Algérie a été marqué par l'émergence d'incubateurs privés, qui jouent un rôle crucial dans l'accompagnement des start-up et le développement de l'innovation. Contrairement aux incubateurs publics, ces structures sont souvent financées par des entreprises, des organisations internationales ou des initiatives privées, et se concentrent sur le soutien aux jeunes entrepreneurs à travers divers services tels que le mentorat, le financement et la mise en réseau.

Actuellement, deux incubateurs privés majeurs participent activement au dynamisme des start-up en Algérie : **Alinov** et **les incubateurs d'Ooredoo**.

### L'incubateur Alinov : premier incubateur privé en Algérie

Lancé en février 2009 par Alliance Consulting (AC), avec le soutien du réseau international Médaf CO-Développement, **Alinov** est reconnu comme le premier incubateur privé en Algérie dédié aux entreprises innovantes. Son objectif est d'accompagner les start-up à fort potentiel en leur offrant un cadre structuré pour développer leurs idées et accéder à des opportunités de financement.

L'incubateur **Alinov** propose un accompagnement entièrement gratuit aux jeunes porteurs de projets, grâce aux financements de l'Ambassade Royale de Norvège à Alger et de la Fondation Friedrich Naumann pour la liberté.<sup>83</sup>

Chaque année, il ambitionne de contribuer à la création d'au moins vingt start-up algériennes innovantes, opérant dans des secteurs stratégiques tels que :

- Les technologies de l'information et de la communication (TIC)
- La recherche et le développement
- Le conseil et la formation
- Les énergies renouvelables
- L'agriculture et l'agroalimentaire
- La protection de l'environnement
- Le tourisme et les loisirs

Outre l'accompagnement technique et stratégique, Alinov facilite également l'accès aux financements et aux opportunités de partenariat, tant au niveau national qu'international.

### Les incubateurs d'Ooredoo : un soutien aux start-up technologiques

Dans le cadre de sa stratégie d'innovation et de responsabilité sociétale, l'opérateur télécom Ooredoo a lancé en 2013 deux incubateurs situés à Alger et Annaba. Ces structures s'inscrivent dans le cadre des programmes tStart (soutien aux start-up) et iStart

---

<sup>83</sup> A.AYOUBA, S.BNOU, *Conditions d'émergence et stratégies d'accompagnement des start-up En Algérie*, mémoire de master en sciences économiques, université Abderrahmane mira , Bejaia , 2020/2021, P 73.

(développement d'applications mobiles et d'objets connectés), qui visent à encourager les jeunes entrepreneurs dans le domaine du numérique.<sup>84</sup>

Les incubateurs d'Ooredoo offrent<sup>85</sup>:

- Un accompagnement technique et stratégique pour le développement des projets
- Un accès à des infrastructures et à des outils technologiques avancés
- Un réseau de mentors et d'experts pour guider les entrepreneurs
- Des opportunités de financement et de partenariat avec des acteurs du secteur numérique

Les start-up accompagnées par Ooredoo évoluent principalement dans les domaines suivants :

- Le développement de logiciels et d'applications mobiles
- Les télécommunications et les solutions IT
- Le web et la cybersécurité
- Les technologies vertes et les solutions énergétiques intelligentes

Grâce à ces incubateurs, Ooredoo contribue à l'essor de l'innovation technologique en Algérie, en créant un environnement propice au développement de start-up capables de répondre aux défis du numérique et de la transformation digitale.

### **a. L'importance des incubateurs privés pour l'écosystème entrepreneurial**

Les incubateurs privés jouent un rôle essentiel dans l'écosystème entrepreneurial en Algérie en soutenant les startups et en favorisant l'innovation. Ils offrent un accompagnement structuré aux entrepreneurs, facilitent l'accès aux financements et aux réseaux professionnels, et contribuent à la compétitivité des jeunes entreprises. En plus de fournir des espaces de travail et du mentorat, ils permettent aux startups de bénéficier de formations adaptées et d'un encadrement stratégique. Cependant, leur développement rencontre des défis tels que la sélection des projets, l'accès aux ressources et la mise en place de politiques publiques

---

<sup>84</sup> [L'Expression: Nationale - Ooredoo: une entreprise "made in bladi"](#), consulté le 14 mai 2025, à 20 :15

<sup>85</sup> Y. F. HAREB, A. STITI, *Les incubateurs en Algérie : Acteurs clés dans l'émergence des startups*, mémoire de master en sciences commerciales, Ecole des hautes études commerciales HEC, KOLEA juin 2018, P 73-74

adaptées. L'interaction entre les incubateurs, les investisseurs et les institutions publiques est cruciale pour assurer la pérennité de ces structures et maximiser leur impact sur l'économie locale.<sup>86</sup>

### 2.2.3 Les incubateurs académiques (universitaires)

Dans les pays développés, les incubateurs universitaires<sup>87</sup> ont contribué au succès des projets entrepreneuriaux en apportant un soutien et une organisation structurée. En Algérie, les universités et les grandes écoles ont commencé à mettre en place des incubateurs pour aider les étudiants et les chercheurs à concrétiser leurs idées en projets réels.

Ces incubateurs offrent un environnement propice à la création d'entreprises en apportant un soutien technique, financier et humain aux projets issus de la recherche scientifique et des projets de fin d'études.

L'université doit valoriser les résultats de ses recherches pour atteindre deux objectifs :

- Réduire l'écart entre la production des résultats de recherche et leur application sur le terrain.
- Renforcer la collaboration entre les universités et le secteur économique.

L'un des principaux avantages de l'incubateur universitaire est qu'il permet aux projets innovants de bénéficier des laboratoires de recherche, facilitant ainsi leur développement et accélérant leur croissance. Dans un premier temps, il est essentiel d'analyser les besoins des projets et de déterminer comment les laboratoires peuvent les accompagner.

Ainsi, il est indispensable d'établir une relation directe entre le porteur de projet et les laboratoires de recherche.

#### a. L'importance des incubateurs universitaires en Algérie

En Algérie, 98 incubateurs universitaires ont permis l'enregistrement de plus de 11 000 projets innovants et 1 380 demandes de brevets auprès de l'INAPI. Selon Ahmed Mir,

---

<sup>86</sup> [Les incubateurs dans la promotion de l'entrepreneuriat en Algérie - El watan.dz](#) , consulté le 30/05/2025, à 20 :20

<sup>87</sup> M. DJELTI, C. BOUCHAMA, B. KOURBALI, *Etat des lieux des incubateurs en Algérie cas de l'incubateur de L'inttic D'oran*, In revue Algérienne d'économie et gestion, Vol 9, N°01, Université Oran2, 31 Mars 2016, p112-113

président de la Commission nationale d'accompagnement de l'innovation, ces structures encouragent l'entrepreneuriat étudiant pour pallier les limites du marché de l'emploi, qui ne peut absorber qu'environ 20 % des diplômés. L'expert économique Saad Salami souligne le rôle clé des universités dans la création de richesse, notamment dans les secteurs des énergies renouvelables, de l'agriculture et des industries manufacturières. Cette dynamique s'inscrit dans la stratégie nationale de diversification économique et de réduction de la dépendance aux hydrocarbures.<sup>88</sup>

Dans un contexte où l'innovation et la diversification économique sont devenues une priorité, les incubateurs universitaires algériens permettent de :

- Faciliter la création d'entreprises innovantes en réduisant les barrières administratives et financières.
- Encourager la valorisation de la recherche scientifique en transformant les résultats académiques en solutions économiques et industrielles.
- Favoriser l'économie circulaire, en incitant les startups à adopter des modèles économiques durables et respectueux de l'environnement.

### b. Services offerts par les incubateurs universitaires

L'incubateur universitaire joue un rôle clé dans le développement d'un écosystème entrepreneurial dynamique, en permettant aux projets innovants de voir le jour et de prospérer. Il contribue ainsi au développement économique, à l'innovation technologique et à la création d'emplois.<sup>89</sup>

Les incubateurs universitaires proposent plusieurs services aux entrepreneurs :

- **Accompagnement et formation** : conseils en gestion, marketing, aspects juridiques, etc.
- **Accès à des infrastructures** : laboratoires de recherche, espaces de coworking, équipements technologiques.

---

<sup>88</sup> <https://elwatan-dz.com/incubateurs-universitaires-plus-de-11-000-projets-innovants-enregistres> , publié le 19/12/2023, consulté le 21/03/2025 à 16 :10

<sup>89</sup> [Incubateur d'entreprises universitaire – جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس](#) , consulté le 30/05/2025 à 21 :14

- **Mise en réseau** : opportunités de collaboration avec des entreprises, investisseurs et organismes publics.
- **Soutien financier** : aides publiques, subventions et facilitation de l'accès aux financements.

### c. Les défis des incubateurs universitaires en Algérie

Malgré leur potentiel, ces incubateurs font face à plusieurs défis<sup>90</sup>, notamment :

- Le manque de financement pour assurer un accompagnement optimal des startups.
- La faible connexion avec le secteur industriel, ce qui limite les opportunités de partenariats et de commercialisation des innovations.
- Le besoin d'un cadre réglementaire plus clair pour faciliter la création et le développement des startups issues des universités.

**Tableau N° 7** : Les dispositifs de soutien à la création d'entreprises

<b>ANGEM</b>	L'Agence Nationale de Gestion du Micro-crédit. Ce dispositif est destiné aux jeunes de plus de 18 ans, généralement sans revenus ou un revenu instable et pour les femmes au foyer.	- Développement des capacités individuelles pour la création d'activité. - Aide à l'acquisition d'équipements et matières premières pour démarrer son activité.
<b>ANSEJ</b>	Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes. Destiné aux jeunes chômeurs de 19 à 35 ans souhaitant créer une entreprise.	- Encouragement et accompagnement à la création d'entreprises. - Assistance et encadrement pour la maturation du projet et élaboration du Business Plan. - Financement bancaire jusqu'à 70% du coût global du projet.
<b>ANDI</b>	Agence Nationale de Développement de l'Investissement.	- Facilitation, encouragement et accompagnement à l'investissement. - Mesures d'exonération de taxes et réduction fiscale.
<b>CNAC</b>	Caisse Nationale d'Assurance Chômage. Destiné aux chômeurs de 30 à 50 ans pour créer ou étendre une activité.	- Assistance à la préparation du Business Plan. - Aide à l'obtention d'un financement bancaire (jusqu'à 70% du coût global du projet).

<sup>90</sup> M.DJELTI, op cit, PP 112-113

<p><b>ANPT</b></p>	<p>Agence Nationale de Promotion et de Développement des Parcs Technologiques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encourager l’usage des TIC en Algérie.</li> <li>- Accélérer la croissance des start-ups et PME.</li> <li>- Organiser des événements pour porteurs de projet.</li> <li>- Favoriser la création d’entreprises innovantes.</li> </ul>
<p><b>FAUDTC</b></p>		<p>Ce dispositif contribue au financement des projets et des initiatives qui s’inscrivent dans la stratégie de l’Algérie en se basant, entre autres, sur les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Actions de soutien pour l’appropriation des TIC par les PME et les grandes entreprises.</li> <li>-Généralisation de l’accès au réseau Internet.</li> <li>-Renforcement de la recherche, du développement et de l’innovation.</li> <li>-Mise à niveau des entreprises relevant du secteur des TIC.</li> <li>-Investissements matériels et immatériels concourant à la mise à niveau des entreprises.</li> </ul>

**Source :** M. DJELTI, C. BOUCHAMA, B. KOURBALI, État des lieux des incubateurs en Algérie cas de l’incubateur de L’ INTTIC Oran, université d’oran 2, Mouhamed Ben Ahmed ,p113.

### 2.3 Défis des incubateurs en Algérie

Ces dernières années, le thème des incubateurs s'est imposé comme un sujet central dans l'environnement des affaires en Algérie. Cependant, le pays a accusé un certain retard dans le développement de ce type de projets, en raison de conditions économiques et sociales peu favorables, qui ont freiné la diffusion d'une culture entrepreneuriale propice à ces initiatives. Plusieurs autres facteurs ont également contribué à cette situation, parmi lesquels<sup>91</sup>.

- Le retard dans la promulgation des lois et des décrets régissant l'activité des incubateurs et des pépinières d'entreprises jusqu'en 2003.

<sup>91</sup> بوعافية حكيم , صالحى عبد الرقيب , لحيو عبد الكريم , النظام القانوني لحاضنات الأعمال في الجزائر , مذكرة تخرج في الحقوق , تخصص 91 قانون اعمال, جامعة الشهيد حمه لخضر,الوادي , 2023- 2024 , صفحة 73.74

- Une ambiguïté dans les concepts liés aux incubateurs d'entreprises, en particulier dans le cadre juridique, où le législateur algérien a assimilé les incubateurs à une forme de pépinières d'entreprises limitées au secteur des services.
- L'absence de cadres et de compétences qualifiées pour la gestion et l'administration de ces incubateurs et pépinières.
- Les obstacles et les lourdeurs bureaucratiques qui persistent au sein des administrations et des organismes publics en Algérie, constituant ainsi le principal frein à la création d'incubateurs et de pépinières.
- Le manque de coordination entre les différentes institutions de développement, notamment entre les universités et les centres de recherche d'une part, et le secteur de la production d'autre part, ainsi qu'entre les institutions de financement, les structures de recherche et les services de conseil.

Les incubateurs d'entreprises en Algérie, souvent basés sur le modèle des pépinières, ont été développés pour soutenir les PME, avec la création de 11 pépinières dans plusieurs wilayas et 4 ateliers de liaison financés par un programme d'aide d'une valeur de 40 milliards de DA.<sup>92</sup>

Cependant, malgré ces initiatives ambitieuses, les résultats des incubateurs restent limités. Plusieurs facteurs expliquent cette situation, notamment :<sup>93</sup>

- Ambiguïté dans le concept des incubateurs d'entreprises inclus Dans le décret réglementant ces incubateurs.
- Les différents problèmes des petites et moyennes entreprises en Algérie, a fait que les organismes de régulation ont fait beaucoup D'efforts pour les réhabiliter sans prêter attention aux incubateurs D'entreprises.
- Un manque important de compétences pour gérer ces Incubateurs et ces installations.
- L'importance du rôle des administrations et organismes publics Qui ne se hissent pas la performance de ces incubateurs.

---

<sup>92</sup> S. AZEDINE, M.R. BOUCHIKHI , G. SADOUKI, Op cit, P 105

<sup>93</sup> Idem , P 105

### **Section 3 : Le rôle des incubateurs dans le soutien de l'innovation organisationnelle**

L'innovation organisationnelle représente aujourd'hui un levier stratégique incontournable pour toute entreprise cherchant à s'adapter aux exigences d'un environnement en mutation rapide. Elle ne se limite pas à la technologie ou aux produits, mais touche profondément les modes de fonctionnement internes, les pratiques managériales et les dynamiques de travail.

Dans cette dynamique, les incubateurs occupent une place de plus en plus centrale. Leur mission dépasse largement le simple accompagnement logistique ou financier. En tant qu'acteurs de transformation, ils favorisent l'émergence de nouvelles approches organisationnelles en créant des conditions propices au renouvellement des structures, des méthodes et des mentalités.

Cette section s'intéresse au rôle stratégique que jouent les incubateurs dans la stimulation de l'innovation organisationnelle, en mettant en évidence les leviers qu'ils mobilisent pour impulser un changement durable au sein des entreprises accompagnées.

#### **3.1 Les mécanismes de soutien des incubateurs pour l'innovation organisationnelle**

Les incubateurs offrent plusieurs types de soutiens aux entreprises, allant du conseil stratégique à l'accompagnement pratique pour renforcer leur efficacité organisationnelle. Ces soutiens prennent différentes formes, allant de l'accès à des ressources humaines qualifiées à l'introduction de nouvelles méthodologies de gestion.

##### **3.1.1 Les mécanismes d'accompagnement des incubateurs pour l'innovation organisationnelle**

###### **a. Renforcement des compétences organisationnelles par la formation continue**

Les incubateurs offrent une gamme de formations en gestion de l'innovation et en stratégie organisationnelle. Ces formations sont ciblées sur des sujets essentiels pour améliorer l'organisation interne de l'entreprise : gestion de projet, développement des capacités de leadership, mise en œuvre de méthodologies agiles et gestion du changement. En Algérie, où

les entreprises peuvent manquer de compétences managériales avancées, ce soutien est crucial pour garantir une gestion efficace de l'innovation organisationnelle.

Les incubateurs mettent également l'accent sur la gestion des ressources humaines, avec des formations spécifiques pour optimiser la performance des équipes, notamment sur le recrutement, la gestion des talents et la culture d'entreprise. Ces compétences sont essentielles pour favoriser une structure de travail collaborative et agile au sein des entreprises incubées.

### **b. Séances de mentorat et accompagnement personnalisé**

Le mentorat est un mécanisme fondamental pour soutenir l'innovation organisationnelle. Les incubateurs mettent en relation les entrepreneurs avec des experts du domaine, des chefs d'entreprise expérimentés et des chercheurs. Ce mentorat permet aux entreprises de bénéficier de conseils stratégiques sur l'organisation interne, la mise en place de structures adaptées à la croissance et la réorganisation pour répondre à des besoins spécifiques.

Les mentors apportent des conseils pratiques sur la gestion du changement, la révision des processus internes, et l'intégration de nouvelles technologies pour optimiser l'efficacité organisationnelle. De plus, ces mentors jouent un rôle important dans l'accompagnement des entreprises dans la gestion de crise et l'adaptation à des environnements instables ou complexes.<sup>94</sup>

### **c. Développement de la culture d'innovation organisationnelle**

Les incubateurs ne se contentent pas de fournir un accompagnement technique et managérial, ils encouragent aussi une véritable transformation de la culture organisationnelle. Par l'organisation d'ateliers de créativité, de sessions de brainstorming et de hackathons, les incubateurs stimulent une réflexion continue sur l'amélioration des processus internes. Ce type d'initiative favorise l'émergence de nouvelles idées et encourage une dynamique d'innovation à tous les niveaux de l'organisation<sup>95</sup>

---

<sup>94</sup> <https://blast.club/blog/mentorat-pour-entrepreneurs>, consulté le 30/05/2025, à 22 :00

<sup>95</sup> D. A. GARVIN, *Building a learning organization*, Harvard Business Review, 1993, 71(4), PP 78–91.

Les incubateurs instaurent une culture de l'échec constructif où les erreurs sont perçues comme des opportunités d'apprentissage, permettant ainsi une réorganisation flexible de l'entreprise autour de l'innovation.

### 3.1.2 L'accès aux ressources pour soutenir l'innovation organisationnelle

#### a. Mise à disposition d'outils technologiques et d'infrastructures

Les incubateurs jouent un rôle crucial en facilitant l'accès à des ressources technologiques avancées. En Algérie, l'accès à des outils de gestion comme les ERP (Enterprise Resource Planning), les CRM (Customer Relationship Management) et les outils de gestion de projet en ligne permet aux entreprises d'organiser leurs activités plus efficacement. Ces outils sont essentiels pour rationaliser la gestion des ressources, améliorer la coordination entre les équipes et optimiser les processus organisationnels<sup>96</sup>

En plus de l'accès à des technologies, les incubateurs fournissent des infrastructures physiques, comme des espaces de coworking et des équipements de pointe. Cela permet aux jeunes entreprises de tester de nouvelles pratiques organisationnelles dans un environnement qui favorise l'innovation tout en minimisant les coûts.

#### b. Plateformes collaboratives et soutien numérique à l'innovation organisationnelle

Les incubateurs facilitent la mise en place de plateformes collaboratives qui permettent aux équipes internes de travailler de manière plus fluide. Ces outils numériques permettent une gestion des projets plus efficace et favorisent une communication ouverte au sein de l'entreprise. La mise en place de ces plateformes a pour objectif d'intégrer des outils de gestion des connaissances, d'assurer une meilleure traçabilité des projets et de faciliter l'adoption d'une gestion par objectif au sein de l'organisation.

Les incubateurs peuvent aussi offrir un accompagnement pour la transition numérique des entreprises, ce qui inclut l'intégration de solutions cloud, d'outils d'automatisation et de big data pour améliorer la prise de décision et optimiser les processus internes.<sup>97</sup>

---

<sup>96</sup> T. H. DAVENPORT, *Putting the enterprise into the enterprise system*, Harvard Business Review, 1998, 76(4), PP 121-131

<sup>97</sup> J. BESSANT, J. TIDD, *Innovation and entrepreneurship*. John Wiley & Sons, 2007

### **3.1.3 L'accompagnement en financement et gestion des risques**

#### **a. Accès au financement et levée de fonds**

Les incubateurs offrent un soutien financier crucial en facilitant l'accès à des financements, que ce soit via des investisseurs privés, des fonds d'amorçage, ou des subventions publiques. En Algérie, où les entreprises font souvent face à des contraintes budgétaires importantes, les incubateurs sont des acteurs clés pour débloquer des fonds nécessaires à l'implémentation de projets innovants.

Le soutien à la levée de fonds ne se limite pas seulement à la mise en relation avec des investisseurs. Les incubateurs aident également les entreprises à structurer leurs propositions de valeur et à rédiger des plans d'affaires solides qui séduiront les financeurs. Ce type de soutien est essentiel pour les startups qui souhaitent mettre en place des projets de transformation organisationnelle mais manquent de ressources pour le faire.<sup>98</sup>

#### **b. Gestion des risques et accompagnement stratégique**

Les incubateurs aident également les entreprises à évaluer les risques liés à la mise en œuvre de nouvelles structures organisationnelles. Cela inclut des conseils en matière de gestion du changement, de gestion de crise et de mise en œuvre de stratégies de résilience organisationnelle. Par exemple, en période de transformation, les entreprises doivent anticiper les perturbations internes et préparer des solutions pour limiter les impacts négatifs de ces changements.

Les incubateurs aident aussi à la mise en place de mécanismes de veille stratégique afin que les entreprises puissent ajuster rapidement leurs modèles organisationnels face aux évolutions du marché ou aux nouvelles tendances technologiques.

### **3.1.4 Soutien à l'agilité et à la flexibilité organisationnelle**

#### **a. Adoption de modèles organisationnels agiles**

L'un des objectifs majeurs des incubateurs est d'aider les entreprises à adopter des modèles organisationnels flexibles qui permettent de mieux répondre aux défis du marché.

---

<sup>98</sup> OCDE. Revue de l'innovation en Algérie : Renforcer l'écosystème entrepreneurial. OCDE Publishing, 2020.

L'agilité organisationnelle devient une priorité pour les incubateurs, qui accompagnent les entreprises dans la mise en place de processus de travail plus collaboratifs et décentralisés. Les incubateurs favorisent la création de structures moins hiérarchiques, plus ouvertes à l'innovation et plus réactives face aux besoins des clients et aux évolutions du marché.

L'adoption de pratiques agiles se traduit par une réduction des silos au sein des entreprises et une meilleure coordination entre les différentes équipes. Cela permet aux entreprises de gagner en efficacité et d'être plus flexibles dans la gestion de leurs projets.

### **b. Amélioration continue et transformation organisationnelle**

Les incubateurs encouragent également une culture de l'amélioration continue au sein des entreprises. Les processus d'innovation organisationnelle ne s'arrêtent pas à la mise en place d'une nouvelle structure ou de nouvelles pratiques. Ils doivent être réévalués constamment pour s'assurer qu'ils restent pertinents et efficaces face aux évolutions du marché et de l'environnement économique. Les incubateurs facilitent ce processus d'évaluation continue et aident les entreprises à ajuster leurs stratégies en fonction des retours obtenus et des résultats mesurés.

### **3.2 Le rôle stratégique des incubateurs d'entreprises dans le soutien de l'innovation organisationnelle**

Les incubateurs constituent un environnement intégré et stimulant qui contribue au développement de l'innovation, non seulement au niveau des produits ou des marchés, mais aussi au niveau organisationnel interne des entreprises incubées. En effet, l'innovation organisationnelle est un levier fondamental pour améliorer la performance et la durabilité des entreprises, en particulier dans des environnements complexes et en constante évolution. Dans cette optique, les incubateurs jouent un rôle stratégique à travers un ensemble de fonctions complémentaires qui poussent les entreprises à renouveler leurs structures et leurs modes de fonctionnement.

#### **3.2.1 Fournir un environnement expérimental sécurisé pour l'innovation organisationnelle**

Les incubateurs agissent comme des laboratoires ouverts où les entreprises peuvent expérimenter de nouveaux modèles organisationnels, à l'abri des pressions traditionnelles liées à la rentabilité immédiate. Dans cet espace, les jeunes entreprises sont encouragées à adopter des structures flexibles et des méthodes de gestion innovantes, telles que le travail en

équipes autonomes ou le leadership participatif. Ce cadre permet des transformations organisationnelles profondes et durables.<sup>99</sup>

### 3.2.2 Transfert des connaissances organisationnelles modernes

Les incubateurs servent d'intermédiaires entre le savoir académique et l'expertise pratique, en transférant aux entreprises les meilleures pratiques managériales contemporaines. Il s'agit notamment de concepts tels que l'organisation agile, le design thinking, et la gestion du changement. Ces approches sont adaptées aux spécificités de chaque entreprise, ce qui favorise un renouvellement continu des méthodes internes.

### 3.2.3 Renforcement des capacités organisationnelles propres

L'un des rôles clés des incubateurs est d'autonomiser les entreprises afin qu'elles puissent développer leurs propres solutions organisationnelles, adaptées à leur contexte spécifique. Grâce à des outils adaptés, les incubateurs aident les start-ups à diagnostiquer leurs besoins, à identifier leurs faiblesses et à bâtir des organisations capables de gérer leur propre transformation.

### 3.2.4 Faciliter une transformation organisationnelle progressive

L'accompagnement que proposent les incubateurs permet une transition graduelle des anciens modèles de gestion vers des approches plus modernes. Plutôt que des changements brusques, les incubateurs misent sur un processus évolutif, fondé sur des évaluations régulières et des ajustements continus. Cela permet aux entreprises de renforcer leur stabilité tout en innovant.<sup>100</sup>

### 3.2.5 Ouverture sur les réseaux d'innovation et les nouveaux modèles organisationnels

Les incubateurs mettent en relation les start-ups avec des mentors, experts et investisseurs, créant un écosystème riche et collaboratif. Cette immersion dans des communautés d'innovation favorise l'adoption de nouvelles idées organisationnelles et élargit les perspectives des entrepreneurs au-delà des approches conventionnelles.

### 3.2.6 Positionner l'innovation organisationnelle comme un choix stratégique

Les incubateurs inculquent aux entrepreneurs que l'innovation organisationnelle n'est pas un luxe, mais une nécessité stratégique. En intégrant cette vision dans la culture managériale des entreprises, les incubateurs contribuent à la création de structures internes souples, créatives et capables de s'adapter aux exigences du marché.

---

<sup>99</sup> <https://blast.club/blog/mentorat-pour-entrepreneurs>, consulté le 30/05/2025, à 23 :30

<sup>100</sup> D. A. GARVIN, op.cit PP 78-91.

### 3.3 Les défis et les perspectives pour les incubateurs algériens dans le soutien à l'innovation organisationnelle

#### 3.3.1 Défis structurels et fonctionnels

Malgré leurs avantages, les incubateurs algériens rencontrent plusieurs obstacles<sup>101</sup> dans la mise en œuvre de leur rôle d'accompagnement de l'innovation organisationnelle. Le financement reste l'un des plus grands défis, car les incubateurs dépendent largement des fonds publics et manquent parfois de ressources pour soutenir adéquatement les projets à long terme. En outre, la formation des mentors et des experts en gestion de l'innovation organisationnelle est insuffisante, ce qui limite la qualité de l'accompagnement offert. De plus, la bureaucratie et les obstacles administratifs ralentissent souvent la mise en place de projets d'envergure et la mise en réseau avec d'autres incubateurs ou acteurs économiques internationaux.

#### 3.3.2 Perspectives d'amélioration

Pour pallier ces défis, plusieurs pistes de développement peuvent être envisagées. Il est essentiel que les incubateurs renforcent leur collaboration avec les acteurs privés et les réseaux internationaux, afin d'améliorer l'accès aux financements et aux meilleures pratiques mondiales. La digitalisation des services d'accompagnement, à travers la création de plateformes en ligne, pourrait également permettre de dépasser certaines limites géographiques et faciliter l'accompagnement des projets en temps réel. Enfin, la mise en place d'indicateurs de mesure de l'impact des incubateurs sur l'innovation organisationnelle aidera à évaluer leur efficacité et à adapter leur stratégie d'accompagnement.

---

<sup>101</sup> A. B. BOUAZZA, *Innovation et performance des PME algériennes : enjeux et perspectives*, Revue Algérienne d'Économie et de Management, 2021, (13), PP 45–61.

### **Conclusion du chapitre**

Ce chapitre met en évidence l'importance des incubateurs en tant qu'acteurs essentiels de l'écosystème d'innovation. Tout d'abord, il souligne leur rôle distinctif dans le soutien aux entrepreneurs et dans la stimulation de l'innovation. Les définitions d'incubateurs et leur distinction par rapport aux autres structures permettent de mieux comprendre leur fonction spécifique, ainsi que leur évolution historique et leurs objectifs fondamentaux : favoriser l'émergence et la maturation de projets novateurs.

Ensuite, l'analyse des types d'incubateurs met en lumière leur diversité : les incubateurs privés, souvent plus flexibles et axés sur la rentabilité ; les incubateurs publics, orientés vers le soutien aux secteurs stratégiques et le développement économique national ; et les incubateurs universitaires, qui servent de passerelles entre la recherche académique et le monde entrepreneurial. En Algérie, cette diversité montre une dynamique encourageante et une volonté collective de construire un écosystème propice à l'innovation.

Enfin, le chapitre met en avant l'impact des incubateurs sur l'innovation organisationnelle. Ils jouent un rôle crucial en aidant les organisations à intégrer des idées nouvelles dans leurs processus et structures, renforçant ainsi leur compétitivité dans un environnement en constante évolution. Les incubateurs ne se contentent pas d'accompagner les startups ; ils influencent également la manière dont les entreprises établies adoptent des modèles plus innovants.

En conclusion, ce chapitre nous permet de comprendre que les incubateurs sont bien plus que des structures d'accompagnement : ils sont des catalyseurs de changement et des piliers de l'économie moderne, notamment en Algérie où leur présence devient un levier stratégique pour le développement national et international. Leur rôle dépasse le simple soutien aux entrepreneurs et s'étend à l'amélioration des pratiques organisationnelles et à la construction d'un avenir fondé sur l'innovation.

**Chapitre 03 :**  
**Les incubateurs comme**  
**moteurs d'innovation**  
**organisationnelle**

### **Chapitre 03 : Les incubateurs comme moteurs d'innovation organisationnelle**

#### **Introduction du chapitre**

Ce chapitre se consacre à la mise en perspective pratique de ces concepts à travers une étude de terrain menée au sein de l'entreprise Techno Cast Group. Il s'agit ici d'analyser de manière concrète comment un incubateur peut être conçu et intégré au sein d'une organisation dans le but de stimuler la créativité et accompagner le changement.

Ce chapitre vise à répondre de manière empirique à notre problématique centrale : **les incubateurs peuvent-ils stimuler l'innovation organisationnelle ?** Pour cela, nous nous sommes appuyés sur une démarche méthodologique qualitative, en menant une enquête de terrain qui s'articule autour d'entretiens semi-directifs, d'une observation directe et d'une analyse approfondie du contexte d'implantation de l'incubateur chez Techno Cast.

La première section de ce chapitre présente l'organisme d'accueil, en dressant un portrait global de l'entreprise : son historique, ses principales filiales et son mode d'organisation interne. La deuxième section détaille la méthodologie adoptée, en précisant les objectifs de l'enquête, les outils utilisés pour la collecte de données ainsi que les critères de sélection des participants. Enfin, la troisième section propose l'analyse et l'interprétation des données recueillies, en croisant les réponses obtenues lors des entretiens avec les observations faites sur le terrain. Cette partie met en lumière les apports concrets de l'incubateur, les perceptions des acteurs concernés, les effets sur la culture d'entreprise, ainsi que les obstacles rencontrés dans le processus d'intégration de cette démarche d'innovation.

À travers cette approche, ce chapitre ambitionne de montrer comment un incubateur peut devenir un véritable outil stratégique au service de l'innovation organisationnelle, en contribuant à faire évoluer les pratiques, les mentalités et les structures existantes.

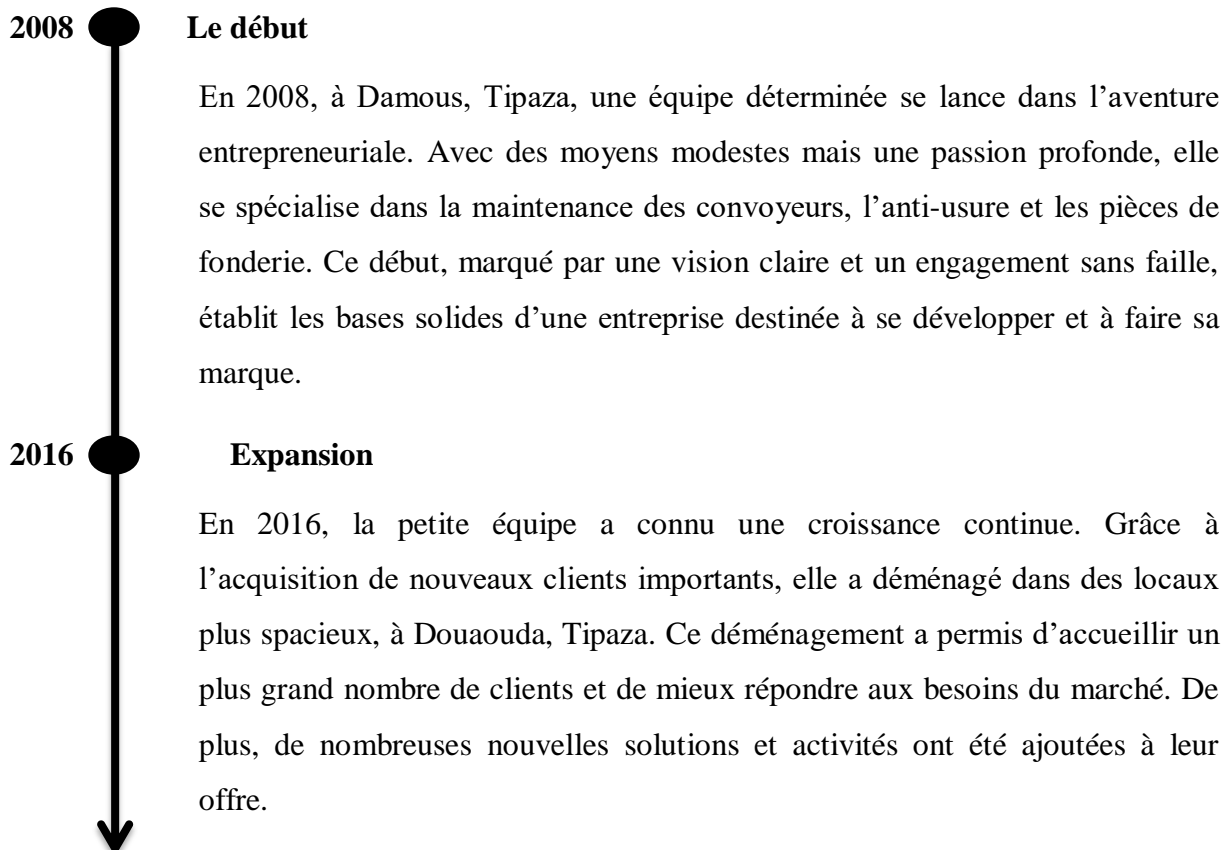
## Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

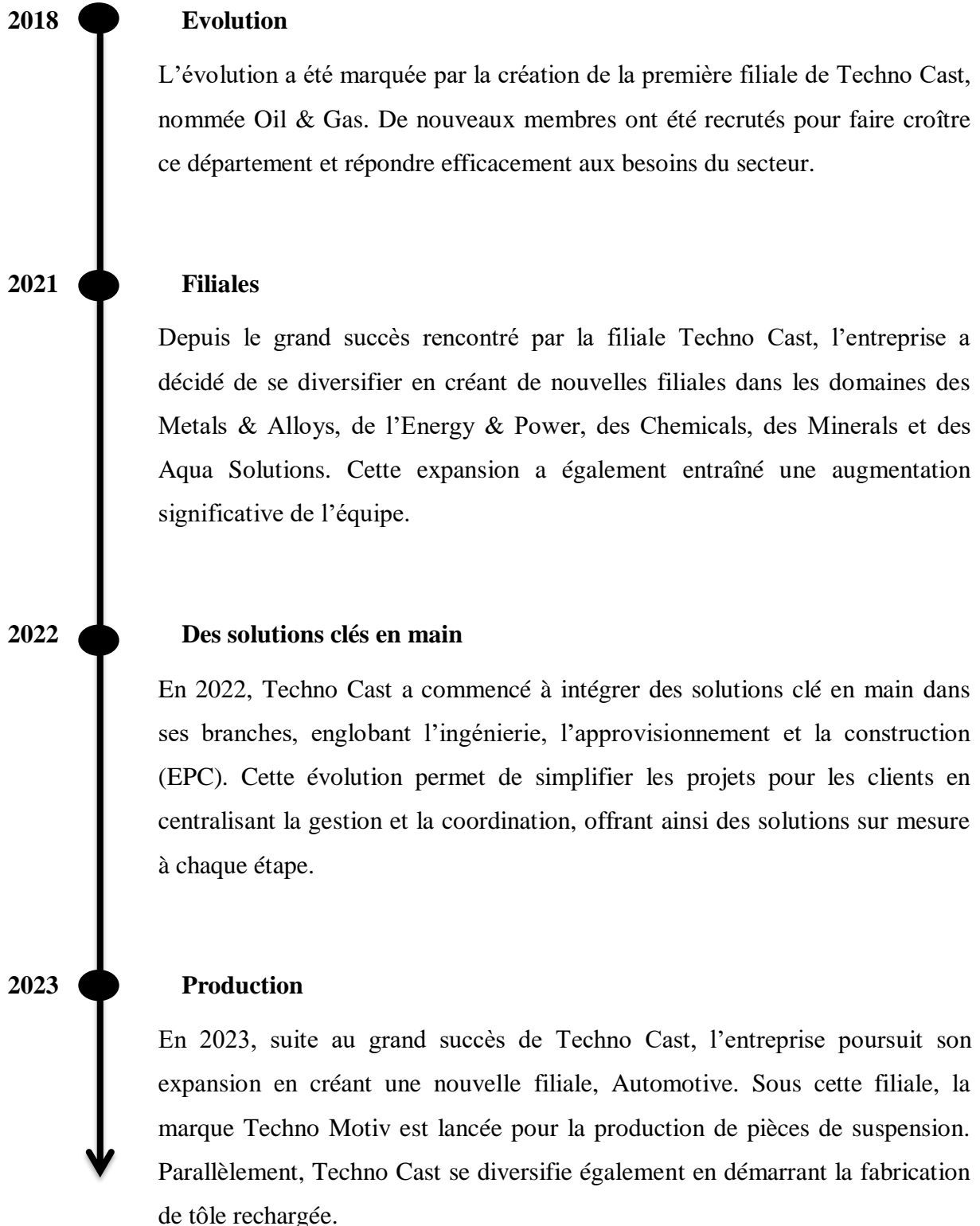
### 1.1 Présentation de Techno Cast Group

Le Groupe Technocast est une entreprise spécialisée dans les domaines de la maintenance industrielle, de l'ingénierie, des études techniques et de la mise en œuvre de solutions adaptées aux secteurs industriel et tertiaire. Présent sur le marché algérien, le groupe se positionne comme un partenaire stratégique de confiance, en apportant des solutions innovantes, performantes et durables en matière de maintenance industrielle.

Grâce à une expertise reconnue et des compétences techniques pointues, Technocast accompagne ses clients dans l'optimisation de la performance de leurs installations. Ses interventions visent à réduire significativement les temps d'arrêt, améliorer la rentabilité des opérations, renforcer les normes de sécurité et prolonger la durée de vie des équipements critiques. En alliant savoir-faire, réactivité et engagement qualité, Technocast contribue activement à la pérennité et à la compétitivité des entreprises qu'il accompagne.

### 1.2 Historique du Groupe





### 1.3 Les filiales du Groupe

#### 1.3.1 Oil & Gas

TECHNO CAST Oil & Gas, première branche de TECHNO CAST, se distingue par son expertise en ingénierie et procurement pour l'industrie pétrolière et gazière. Cette filiale offre des solutions sur mesure dans divers domaines d'activité, tels que les machines tournantes, les outils de location pour le forage, les systèmes de pipeline, les équipements downhole, ainsi que la gestion des déchets de forage. En outre, TECHNO CAST Oil & Gas est spécialisée dans la protection cathodique et fournit des composants essentiels tels que les brides, les tuyaux et les raccords. Grâce à son savoir-faire approfondi et à son engagement envers l'innovation, cette entité répond avec précision aux besoins complexes des projets dans ces domaines.

#### Domaine D'activités

- Pipeline Systems Flange, Pipe, Fitting
- Rotating Equipment
- Coating / Corrosion monitoring
- Drilling waste management
- Downhole equipments
- Cathodic Protection

#### 1.3.2 METALS & ALLOYS

Metals and Alloys est une filiale de Technocast Group, spécialisée dans la production et la distribution de produits sidérurgiques de haute qualité. L'entreprise se distingue par son engagement à fournir des solutions innovantes et sur mesure aux secteurs industriels, de la construction et des infrastructures.

Une large gamme de produits sidérurgiques est proposée, incluant des tôles, cornières, barres d'acier, tubes et profilés.

Un vaste choix de matériaux est également disponible, comprenant l'acier au carbone, l'acier galvanisé, l'acier inoxydable, le cuivre, l'aluminium et le zinc, répondant ainsi aux besoins variés des clients.

Un point d'honneur est mis à innover continuellement, avec des investissements dans les nouvelles technologies pour satisfaire la clientèle grâce à des solutions sidérurgiques de pointe.

### 1.3.3 CHEMICALS

TECHNO CAST Chemicals, filiale du groupe Techno Cast, spécialisée dans la production, la formulation et la distribution de produits chimiques industriels. Avec un engagement envers l'excellence, TECHNO CAST Chemicals vise à devenir une référence tant au niveau national qu'international.

TECHNO CAST Chemicals propose une gamme complète de produits chimiques de qualité pour les industries pétrolière et gazière pendant les processus Up Stream et Down Stream, conçus selon des normes internationales et en collaboration avec les principaux fabricants mondiaux.

Les exigences spécifiques de nos clients sont soigneusement prises en compte, Incluent des solutions complète de gestion de la chaîne d'approvisionnement gestion du stockage local en fonction des besoins, des services d'agrément et d'autres services logistiques associés aux Oilfield services.

#### Domaines D'intervention

- Fluide de Forage
- Stimulation
- Cimentation
- Fracturation

### 1.3.4 Aqua Solutions

Aqua Solutions, filiale de Techno Cast Group propose un large éventail de solutions clés en main (EPC) pour les secteurs d'activités stratégiques: Ressource Hydrique, Sol & Environnement dans une démarche de développement durable.

Résolument engagée auprès de nos clients en répondant à leur besoin en solutions innovantes de gestion de déchet, traitement des eaux usées, dessalement, potabilisation, solutions techniques dans le domaine du BTPH tels la réalisation d'ouvrage génie civil et géotechnique, les systèmes de protection contre les risques naturels ( glissement de terrain, inondation ), la lutte contre l'érosion... Aqua solutions met son expertise et sa connaissance approfondie des équipements, applications et service tout en assurant leur performance.

#### Domaine D'activités

- Environnement (Gestion, traitement et recyclage des déchets)
- Sol (Solutions géosynthétiques et équipement pour le BTPH)
- Domaine hybride (Equipement hydraulique et irrigation, solutions de traitement des eaux usées, potabilisation, dessalement)

### 1.3.5 Automotive

Techno Cast Automotive, filiale du groupe Techno Cast, se spécialise dans la production de pièces de rechange, notamment les pièces de suspension et de direction.

Sous la marque TECHNOMOTIV, elle se positionne comme le premier fabricant en Algérie de ces pièces, proposant une gamme étendue pour divers types de véhicules. En combinant l'expertise technique et l'expérience dans l'industrie automobile, Techno Cast Automotive s'engage à fournir des produits de qualité supérieure, contribuant ainsi à la sécurité et à la satisfaction de ses clients.

#### Ses Produits

- Rotules de Suspension
- Rotules de direction
- Embout de crémaillère

- Triangle de suspension
- Bielle stabilisatrice
- Disque de frein

### 1.3.6 Technocast Rail : Redéfinir l'Avenir du Transport Ferroviaire

Techno Cast Rails est une filiale spécialisée dans le secteur ferroviaire, faisant partie du groupe Techno Cast. Créée dans le but d'offrir des solutions innovantes et performantes, cette nouvelle entité répond aux défis actuels et futurs de l'industrie ferroviaire.

Forte de l'expertise de son équipe, Techno Cast rails s'engage à fournir des produits de haute qualité et des services personnalisés, répondant aux exigences strictes de ce secteur en constante évolution.

#### Ses Produits

- Système d'attache NABLA
- RAIL UIC 54 & 60
- ENTRETOISE SIMPLE & DÉPLOYÉE

### 1.3.7 Attaka Engineering

Attaka est spécialisée dans le secteur de l'ingénierie des systèmes électriques et des énergies renouvelables et s'engage à fournir des solutions de pointe pour répondre aux besoins énergétiques croissants et en constante évolution.

Attaka offre également des solutions clés en main EPC, garantissant ainsi une prise en charge complète des projets.

En parallèle, l'entreprise investit dans la recherche et le développement pour anticiper les évolutions du marché et proposer des innovations adaptées aux défis énergétiques futurs.

#### Domaines D'activités

- Protection paratonnerre
- Pompage solaire

- Éclairage public efficace
- Alimentation sans interruption
- Éolienne
- Électricité industrielle
- On-grid Off-grid Hybride
- Développement Durable

### 1.3.8 Alfatec

Alfatec excelle dans la maintenance des convoyeurs, offrant des services complets tels que l'audit, l'inspection, la réparation et la jonction des bandes transporteuses.

L'entreprise s'occupe également du changement de revêtement de tambours, ainsi que de la fourniture et de l'installation de divers produits. De plus, une solution anti-usure innovante est proposée pour prolonger la durée de vie des équipements et minimiser les interruptions de service.

Grâce à une équipe hautement qualifiée, Alfatec assure des solutions efficaces et durables pour tous les besoins de ses clients.

#### Domaines d'activités

- Audit et inspection des convoyeurs
- Installation de produits de convoyeur
- Raccordement et réparation de convoyeurs
- Solution Anti-usure

### 1.3.9 Techno Dur

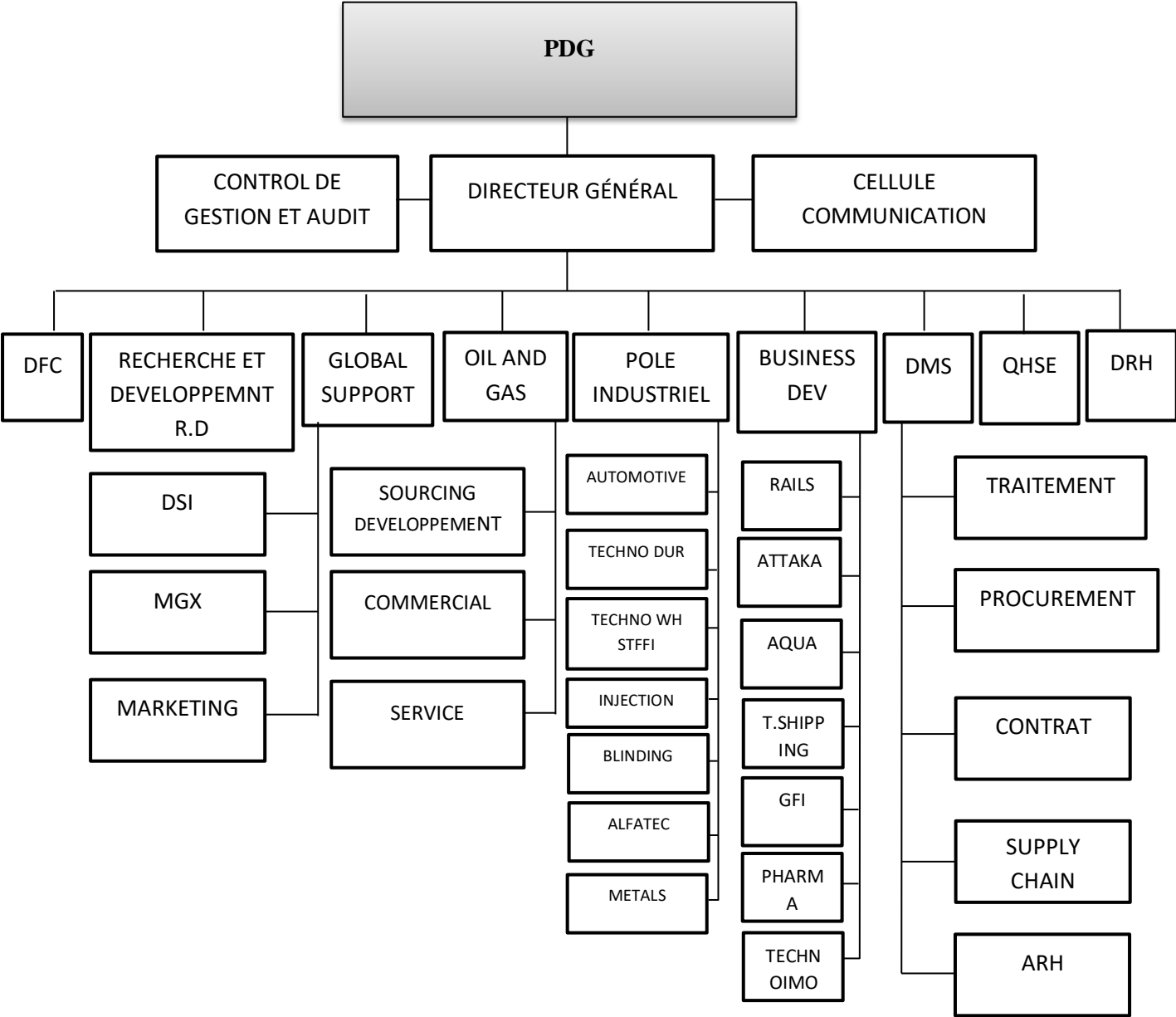
Techno Dur, fruit de la collaboration entre Technocast et Panzercrom, fusionne l'expertise en maintenance et les solutions industrielles de Technocast avec le savoir-faire anti-usure de Panzercrom. Technodur offre une gamme complète de services de réparation et de maintenance sur site ou dans les ateliers, tout en produisant des fils fourrés, des plaques d'usure et divers composants d'équipements.

### Domaines D'activités

- Fabrication de tôles rechargées
- Fabrication de hardpipe
- Fabrication de cylindres d'acierie
- Services de maintenance et de réparation

**1.4 Organigramme**

**Figure N°05 : Organigramme de SPA Techno Cast**



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

### **Section 2 : Démarche méthodologique de l'enquête**

D'une manière générale, la recherche scientifique rigoureuse nécessite une méthodologie définie, la satisfaction des critères de validité et de fiabilité, c'est-à-dire que pour une étude scientifique un minimum de rigueur se doit d'être respectée. Dans ce sens, notre mémoire intitulé « Les incubateurs comme leviers d'innovation organisationnelle » vise à comprendre et analyser, au sein d'une organisation, comment les incubateurs participent à l'innovation organisationnelle tant au niveau des pratiques managériales qu'au niveau de la structure organisée d'une entité et la culture qui a cours au sein de celle-ci sur le terrain.

#### **2.1 Objectif de l'enquête et choix méthodologique**

##### **2.1.1 Objectif de l'enquête :**

Notre enquête vise à analyser le rôle des incubateurs comme leviers de transformation et de dynamisation de l'innovation organisationnelle au sein de l'entreprise Techno Cast.

Cette étude s'inscrit dans une problématique centrale : « Comment les incubateurs peuvent-ils stimuler l'innovation organisationnelle chez techno cast ? ».

Pour y répondre, nous avons structuré notre réflexion autour de trois sous-questions de recherche principales :

**S1 :** Quelles sont les caractéristiques et conditions nécessaires à la mise en place d'un incubateur au sein de Techno Cast ?

**S2 :** Comment les incubateurs influencent-ils la culture d'entreprise en favorisant une mentalité d'innovation, de collaboration et d'ouverture aux nouvelles idées ?

**S3 :** Quels sont les principaux avantages et obstacles pour l'entreprise lorsqu'elle intègre un incubateur dans sa stratégie d'innovation organisationnelle ?

Une hypothèse spécifique a été proposée pour répondre à chacune de ces sous-questions de recherche :

**H1 :** Pour réussir, Techno Cast a besoin d'une structure flexible, d'un engagement fort de la direction, de ressources dédiées (financières et humaines) et d'un environnement propice à l'expérimentation.

**H2** : Les incubateurs favorisent une culture innovante en encourageant la collaboration et en valorisant l'expérimentation.

**H3** : Les avantages incluent l'accélération de l'innovation, l'attraction des talents et une meilleure compétitivité. Les obstacles sont les résistances internes, les coûts élevés et les difficultés d'intégration des innovations dans les processus existants.

### 2.1.2 Choix méthodologique

Avant de présenter l'orientation méthodologique adoptée dans le cadre de notre étude, il est important de distinguer les deux principales approches de recherche :

#### a. Approche quantitative :

Par opposition à la méthode qualitative, « l'approche quantitative cherche à mesurer des corrélations entre des variables quantifiables. Les données sont généralement recueillies par l'intermédiaire d'un questionnaire validé et administré à un échantillon représentatif ». <sup>102</sup> D'après McCusker et Gunaydin , le recours à l'approche quantitative suppose d'abord une sorte de check liste à vérifier avant toute démarche quantitative. Les éléments de cette liste sont les suivants <sup>103</sup>:

- Le chercheur sait clairement à l'avance ce qu'il recherche.
- Recommandé au cours des dernières phases des projets de recherche.
- Tous les aspects de l'étude sont soigneusement conçus avant la collecte des données.
- Le chercheur utilise des outils, comme des questionnaires, pour recueillir des données numériques.
- Les données se présentent sous forme de chiffres et de statistiques.
- Les données quantitatives sont plus efficaces, permettent de tester des hypothèses, mais peuvent manquer de détails contextuels.
- Le chercheur a tendance à demeurer objectivement séparé du sujet.

---

<sup>102</sup> K. McCusker , S. Gunaydin, Research using qualitative, quantitative or mixed methods and choice based on the research , In revue Perfusion, vol. 30, N 7, Octobre 2015, PP 537-542

<sup>103</sup> Ibid, PP 537-542

### b. Approche qualitative :

La recherche qualitative se caractérise par ses objectifs, qui visent à comprendre un aspect de la vie sociale, et par ses méthodes qui, en général, produisent des mots plutôt que des chiffres comme données à analyser. Pour les chercheurs plus familiers avec les méthodes quantitatives, qui visent à mesurer quelque chose (comme le pourcentage de personnes atteintes d'une certaine maladie dans une communauté, ou le nombre de foyers possédant une moustiquaire), les objectifs et les méthodes de la recherche qualitative peuvent sembler imprécis.<sup>104</sup>

Les méthodes qualitatives visent généralement à comprendre les expériences et les attitudes des patients, de la communauté ou des professionnels de santé. Ces méthodes cherchent à répondre à des questions portant sur le « quoi », le « comment » ou le « pourquoi » d'un phénomène, plutôt que sur le « combien » ou le « à quelle fréquence », qui relèvent des méthodes quantitatives. Si l'objectif est de comprendre comment une communauté ou les individus qui la composent perçoivent une question particulière, alors les méthodes qualitatives sont souvent appropriées.<sup>105</sup>

### c. Différence entre l'approche qualitative et quantitative

Le tableau ci-dessous propose une synthèse comparative des principales caractéristiques de la recherche qualitative et de la recherche quantitative, afin d'en illustrer plus clairement les différences :

**Tableau N° 8 :** Comparaison entre l'approche qualitative et l'approche quantitative

Niveau de différenciation	Approche qualitative	Approche quantitative
Ontologique	Relativisme	Réalisme
Buts et objectifs	subjectivité découvrir des significations construire des théories et décrire des phénomènes	Objectivité Relation de cause à effet Relations ou corrélation entre variables
Méthodes	des entretiens interactifs, semi- directifs, des interviews et l'observation participante.	expérience, administration de questionnaires ou enquêtes

<sup>104</sup> Idem, PP 537-542

<sup>105</sup> Idem, PP 537-542

Echantillon	Taille limitée et généralement un échantillon choisi à propos.	Calculer en fonction de la population.
Analyse	Démarche inductive Les résultats sont décrits avec des mots.	Démarche déductive Les résultats sont décrits avec des statistiques
Résultats	Les résultats sont le produit des interprétations du chercheur et les données de l'étude	La vérité est découverte

**Source :** B. Chokri , L'approche quantitative et qualitative en sciences Economiques et de gestion : opposition ou Complémentarité ? , In revue en sciences économiques, Vol 4 N°3 , Laboratoire d'Etudes et Recherches Appliquées en Sciences Économiques, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et sociales, Université IBN ZOHR Agadir , septembre 2023 , p13.

#### d. Choix de l'approche méthodologique qualitative

Pour répondre à notre problématique portant sur le rôle des incubateurs dans le développement de l'innovation organisationnelle, nous avons opté pour une approche qualitative. Ce choix méthodologique repose sur la nécessité de comprendre un phénomène complexe, encore peu exploré dans la littérature, mais ancré dans le contexte spécifique de l'entreprise étudiée. Il ne s'agit pas ici de mesurer l'impact d'un incubateur à travers des indicateurs chiffrés, mais plutôt de comprendre comment il est conçu, mis en œuvre, perçu et vécu par les acteurs de l'organisation.

La méthode qualitative permet en effet de saisir la dynamique interne des organisations, d'interroger en profondeur les pratiques, les représentations et les logiques d'action des individus impliqués dans l'innovation. Elle offre une lecture nuancée des processus en jeu, notamment en ce qui concerne les conditions de création d'un incubateur, son articulation avec la culture d'entreprise, ou encore les effets qu'il peut produire sur les modes de collaboration, la circulation des idées, ou les formes de résistance rencontrées.

Cette approche se fonde sur l'idée que les réalités organisationnelles ne peuvent être réduites à des chiffres : elles doivent être comprises à travers les récits, les vécus et les points de vue des personnes concernées. Elle est particulièrement bien adaptée aux questions de type «comment » (comment un incubateur influence-t-il la culture d'innovation ?) ou « pourquoi » (pourquoi certaines initiatives réussissent-elles alors que d'autres échouent ?), qui nécessitent

une compréhension fine des processus en jeu, plutôt qu'un simple dénombrement de cas ou de résultats.

En mobilisant cette méthode, nous cherchons à reconstituer le sens que les acteurs donnent à l'incubation et à son rôle dans la transformation organisationnelle. Elle permet ainsi de produire une analyse riche, située, et porteuse d'enseignements utiles aussi bien pour la recherche académique que pour les praticiens intéressés par l'intégration de l'innovation dans les structures existantes.

### 2.2 Outils de collecte des données

Dans le cadre de notre étude qualitative, nous avons opté pour la réalisation d'entretiens individuels afin de recueillir des informations détaillées la mise en place, le fonctionnement et les effets perçus de l'incubateur au sein de l'entreprise. Cette méthode nous a permis d'explorer en profondeur les expériences, les perceptions et les pratiques des acteurs impliqués dans cette démarche d'innovation organisationnelle.

L'entretien se définit comme : « l'interaction mutuelle de ces deux personnes permet d'explorer dans le détail les attitudes, les opinions et les motivations du répondant ».<sup>106</sup>

Il existe plusieurs types d'interviews dont on peut faire usage selon les buts visés, l'étape de la recherche, le niveau de profondeur de l'information désirée, le genre d'information désirée...<sup>107</sup>

Trois types d'entretiens<sup>108</sup> sont généralement reconnus et utilisés dans le champ des sciences sociales :

#### 2.2.1 L'entretien non-directif

Il repose généralement sur un thème central, subdivisé en quelques sous-thèmes principaux définis à l'avance, autour desquels l'interviewé est invité à s'exprimer. Bien que ce type d'entretien conserve une certaine souplesse, il présente une structure plus marquée et un

---

<sup>106</sup> N, SAMLAK, L'APPROCHE QUALITATIVE ET QUANTITATIVE DANS L'ENQUÊTE DU TERRAIN : L'OBSERVATION, L'ENTRETIEN ET LE QUESTIONNAIRE , Revue Linguistique et Référentiels Interculturels, volume 1, n° 1, Université Cadi Ayyad, Marrakech , Juin 2020 , PP 33-34.

<sup>107</sup> O. AKTOUF, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Sillery, Presse de l'université de Québec, Québec, 1987, PP 87,88

<sup>108</sup> S. CHABANI, H. OUACHERINE, Guide de Méthodologie de la Recherche en Science Sociales, 2eme Ed, Taleb Impression, PP 73-74

degré de liberté légèrement restreint par rapport à l'entretien libre. Il est principalement utilisé pour recueillir des informations ou des opinions générales, notamment dans le but de formuler des hypothèses préliminaires à vérifier ultérieurement de manière plus rigoureuse. Ce format accorde néanmoins une large autonomie à l'interviewé, qui peut développer librement ses propos sur les sujets abordés, ce qui en fait un outil pertinent pour explorer des thématiques encore peu connues ou insuffisamment définies.

### 2.2.2 L'entretien directif

Se caractérise par un degré de liberté très limité pour l'interviewé, s'apparentant à un questionnaire administré oralement. L'ensemble des questions est préparé à l'avance, sans laisser place à l'improvisation au cours de l'échange, contrairement aux formes plus souples d'entretien. Ce format vise essentiellement à vérifier des points précis ou à recueillir des informations détaillées sur un sujet défini. Le chercheur en dirige entièrement la communication, en posant des questions étroitement liées à sa problématique de recherche, ce qui permet d'approfondir de manière ciblée les dimensions spécifiques du thème étudié.

### 2.2.3 L'entretien semi-directif

Ce type se situe à mi-chemin entre l'entretien non directif et l'entretien directif ; il en conserve une certaine souplesse tout en imposant un cadre plus structuré. L'interviewé est invité à répondre à des questions précises, bien que relativement ouvertes, sans s'écarter du sujet ni associer librement ses idées comme dans les formes plus libres d'entretien. Ce type d'entretien vise à recueillir des informations tout en vérifiant certains aspects spécifiques liés à des hypothèses préalablement formulées. En pratique, il s'agit souvent d'une combinaison des approches directive et non directive, dans laquelle le chercheur oriente l'échange par des questions ciblées, tout en laissant à l'interviewé la possibilité d'apporter des explications, des arguments et des exemples illustratifs.

C'est justement pour cette raison que nous avons retenu l'entretien semi-directif comme méthode principale de collecte de données dans le cadre de notre enquête. Ce type d'entretien permet de guider l'échange à partir de thèmes prédéfinis tout en laissant aux participants une certaine liberté pour exprimer leurs idées, leurs expériences et leurs perceptions. Il nous a ainsi permis d'explorer en profondeur des aspects clés de notre problématique, tels que les **motivations ayant conduit à la mise en place de l'incubateur,**

les pratiques d'innovation qu'il favorise, les bénéfices perçus en termes de transformation organisationnelle, ainsi que les obstacles rencontrés. Moins rigide qu'un entretien directif et plus organisé qu'un entretien non directif, ce format constitue un compromis méthodologique adapté à notre démarche, car il combine précision et souplesse, tout en facilitant l'émergence de données riches et nuancées sur un phénomène encore peu exploré.

### 2.3 Le guide d'entretien

#### 2.3.1 Définition du guide

L'entretien semi-directif fait appel à un guide de questionnement élaboré à partir des données collectées lors des enquêtes précédentes. Il se présente, selon Tessier: « sous forme d'un document écrit, permettant d'évoquer des points-clés avec l'interviewé et comportant soit des questions précises, soit les thèmes à aborder, avec des sous-thèmes et des référents bien déterminés»<sup>109</sup>.

#### 2.3.2 Structure du guide d'entretien

Dans le cadre de notre étude, deux guides d'entretien distincts ont été élaborés afin de mieux cerner les différentes dimensions du projet d'incubateur au sein de l'entreprise. Le premier guide s'adressait aux responsables et cadres directement impliqués dans la mise en place de l'incubateur, tandis que le second ciblait les chefs de département, dans le but de comprendre leurs motivations, attentes et la manière dont ils perçoivent cette initiative d'innovation organisationnelle.

Ces guides ont été conçus selon une démarche déductive, en cohérence avec notre problématique de recherche, notre cadre théorique et nos hypothèses. Le format semi-directif a été privilégié, permettant d'orienter les échanges autour de thèmes clés tout en laissant une marge de liberté aux personnes interrogées pour exprimer leurs points de vue, leurs expériences et leurs suggestions.

Chaque guide d'entretien est structuré autour de quatre grandes sections, correspondant aux dimensions principales que nous souhaitons explorer :

#### Premier guide

---

<sup>109</sup> N, SAMLAK, Op cit, P39

### **Phase introductive**

La Phase introductive permet d'exposer clairement le cadre de l'étude en présentant son objectif et les éléments clés qui la définissent. Elle introduit l'interlocuteur (trice) en précisant son nom, sa fonction, son ancienneté et son implication dans le projet, ce qui aide à contextualiser son rôle et à mieux comprendre sa contribution. En plus de poser les bases d'une analyse structurée et approfondie, cette phase joue un rôle essentiel dans l'établissement d'un climat de confiance et d'échange entre les acteurs concernés, facilitant ainsi une discussion ouverte et productive.

### **Section 01 : Contexte et enjeux**

Cette section vise à expliquer les motivations et les facteurs ayant conduit TECHNO Cast à envisager la création d'un incubateur. Elle analyse les défis et opportunités liés à cette initiative, en mettant en lumière les motivations de la direction et les influences internes et externes, telles que l'innovation, les évolutions du marché et la transformation numérique. De plus, cette section cherche à déterminer si l'entreprise possède déjà une culture d'innovation ou si ce projet représente une transformation stratégique plus large. Elle constitue ainsi une base essentielle pour comprendre l'importance et les objectifs du projet d'incubation.

### **Section 02 : Mise en place de l'incubateur**

Cette section vise à détailler l'organisation et le fonctionnement du projet d'incubation chez TECHNO Cast. Elle précise la structuration de l'équipe en charge, les rôles et responsabilités des membres, ainsi que le degré d'implication de la direction. Elle explore également les critères de sélection des projets et des porteurs d'idées, les ressources mobilisées (humaines, financières, techniques) et les stratégies de communication auprès des employés. Enfin, cette section aborde les outils de suivi prévus pour accompagner les projets incubés ainsi que la durée estimée pour la mise en œuvre de l'incubateur, du lancement à la première vague de projets.

### **Section 03 : Obstacles et défis**

L'objectif est d'identifier les principaux freins à la mise en place de l'incubateur interne chez TECHNO Cast. Elle explore les défis liés aux ressources disponibles (temps, budget, compétences), à la formation et à la sensibilisation du personnel, ainsi qu'aux éventuelles résistances au changement et aux moyens de les gérer. Cette section examine

également la compatibilité du système de management actuel avec ce type d'initiative, afin de déterminer les ajustements nécessaires pour garantir le succès du projet. Elle permet ainsi d'anticiper les difficultés et de proposer des solutions adaptées pour assurer une transition efficace vers l'innovation organisationnelle.

### **Section 04 : Attentes et perceptives**

Cette section permet de définir les résultats espérés du projet d'incubation chez TECHNO Cast. Elle sert à identifier les impacts à court et moyen terme en matière d'innovation, de motivation et de transformation interne, ainsi que la valeur ajoutée attendue pour l'organisation. Enfin, elle explore la vision à long terme de l'incubateur, notamment son éventuelle ouverture à des acteurs externes.

#### Deuxième guide

##### **Phase introductive**

Cette phase vise à poser le cadre d'entretien en précisant son objectif et en présentant l'interlocuteur. Elle sert à recueillir les avis, attentes et motivations du chef de département concernant l'impact d'un incubateur sur l'innovation organisationnelle chez TECHNO CAST. En parallèle, elle permet d'identifier le profil de l'interlocuteur en détaillant sa fonction, son ancienneté et son expérience en matière d'innovation, facilitant ainsi une discussion constructive et ciblée.

##### **Section 01 : Perception de l'incubateur et de l'innovation**

L'objectif est de comprendre comment les acteurs internes perçoivent l'initiative d'un incubateur chez TECHNO CAST. Elle explore les raisons qui motivent l'entreprise à mettre en place cet incubateur, les besoins spécifiques en innovation au sein des différents départements, ainsi que l'adéquation entre la culture d'entreprise actuelle et une démarche innovante. Cette section permet ainsi d'évaluer les attentes, les opportunités et les éventuels freins liés à cette transformation.

##### **Section 02 : Motivations et attentes**

La Section sert à comprendre l'intérêt et l'implication potentielle des acteurs internes vis-à-vis de l'incubateur. Elle permet d'identifier les types de projets ou idées qui pourraient être incubés ainsi que les besoins en accompagnement, financement, formation ou ressources.

Cette section aide à orienter le projet en fonction des attentes exprimées et à adapter les services proposés pour maximiser son impact et son efficacité.

### **Section 03 : Facteurs de réussite et freins potentiels**

Cette section vise à identifier les conditions essentielles pour assurer le succès de l'incubateur chez TECHNO CAST, tout en anticipant les obstacles possibles. Elle permet d'évaluer les résistances au changement, les contraintes de temps et de budget, ainsi que l'implication des équipes. Son objectif est de proposer des solutions adaptées pour renforcer l'adhésion et garantir la pérennité du projet.

### **Section 04 : Clôture**

Cette dernière vise à recueillir les remarques et suggestions finales afin d'améliorer l'initiative d'incubation chez TECHNO CAST. Elle permet d'intégrer des perspectives supplémentaires et d'identifier des axes d'amélioration pour assurer le succès du projet. Cette section encourage également l'engagement des participants en valorisant leurs contributions.

Avant chaque entretien, le guide a été transmis aux participants lors de la prise de rendez-vous. Les échanges, réalisés individuellement en face-à-face, ont garanti une confidentialité totale et ont permis à chacun de s'exprimer librement sans influence extérieure. Cette approche a encouragé des discussions sincères et des réponses authentiques sur les motivations, les obstacles et les défis liés à la mise en place de l'incubateur. Chaque entretien a duré environ une heure, et les réponses ont été soigneusement retranscrites à partir de prises de notes.

De plus, nous avons choisi de recourir à l'observation directe comme outil complémentaire de collecte de données. Ce choix s'explique par le fait que nous avons eu l'opportunité de travailler en immersion avec les acteurs directement impliqués dans le projet d'incubateur interne au sein de l'entreprise. Cette proximité avec le terrain nous a permis d'observer de manière concrète les interactions, les dynamiques de travail, les comportements collaboratifs et les processus liés à la mise en œuvre du dispositif d'incubation. L'observation directe s'est donc définie comme suit, selon Peretz, « consiste à être le témoin des

comportements sociaux d'individus ou groupes dans les lieux mêmes de leurs activités ou de leurs résidences, sans en modifier le déroulement ordinaire». <sup>110</sup>

### 2.4 Choix des participants

Pour garantir la pertinence et la richesse des données collectées, la sélection des participants aux entretiens s'est appuyée sur **des critères liés à leur implication et à leur position dans le projet d'incubateur de Techno Cast**. Nous avons ainsi ciblé, d'une part, **des responsables ayant un rôle décisionnel ou stratégique** dans le développement de l'incubateur, et d'autre part, **des chefs de département ou collaborateurs étroitement concernés par l'innovation organisationnelle**. Ces profils ont été choisis en raison **de leur connaissance directe du fonctionnement de l'entreprise, de ses besoins en matière d'innovation, ainsi que de leurs attentes vis-à-vis de l'incubateur**. Ce double niveau d'analyse (stratégique et opérationnel) nous a permis de croiser les visions, d'identifier les motivations, les conditions et les freins, et d'avoir une compréhension plus globale et nuancée de l'enjeu que représente l'intégration d'un incubateur dans la stratégie d'innovation organisationnelle de Techno Cast.

#### 2.4.1 Méthode de sélection des participants

La sélection des participants s'est appuyée sur un échantillonnage raisonné, en cohérence avec les objectifs spécifiques de notre étude. Les profils retenus ont été définis selon des critères précis, notamment leur implication dans le projet d'incubateur et leur position dans l'organisation. Pour identifier les personnes les plus pertinentes, nous avons combiné notre propre connaissance du terrain avec les recommandations de notre encadrant en entreprise. Toutefois, certaines personnes initialement ciblées n'ont pas pu être rencontrées en raison de contraintes de disponibilité liées à leurs missions professionnelles à l'extérieur, ce qui a limité le nombre de participants accessibles dans le temps imparti.

Le tableau suivant regroupe les principales informations concernant les personnes ayant participé aux entretiens :

---

<sup>110</sup> N, SAMLAK, Op cit, P34

Tableau N° 9 : Présentation des interviewés

Participants	Fonction	Ancienneté dans l'entreprise	Date	Heure	Durée	Lieu
Participant 1	Directeur de ressources humaines	17ans	4 mai 2025	13h30	1 heure	Faculté d'Alger 3
Participant 2	Responsable commerciale	2ans	5 mai 2025	12h00	30 minutes	Direction
Participant 3	Sales manager	3ans	5 mai 2025	14h30	45 minutes	Direction
Participant 4	Directrice du centre des compétences	7ans	5 mai 2025	15h30	35 minutes	Direction

Source : Elaboré par nos soins

### 2.5 La méthode de traitement des donnés

Pour traiter les informations recueillies lors des entretiens semi-directifs, nous avons opté pour une méthode largement reconnue en recherche qualitative : l'analyse de contenu. Les entretiens menés ont généré une grande quantité de données qualitatives, à la fois riches et diversifiées. Afin de structurer ces données, d'en extraire les principales tendances et d'apporter une réponse rigoureuse à notre problématique de recherche, l'analyse de contenu s'est imposée comme la méthode la plus adaptée.

#### 2.5.1 Analyse de contenu

« L'analyse de contenu est une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste des communications ayant pour but de les interpréter »<sup>111</sup>. C'est une méthode permettant de structurer ces informations en les regroupant sous forme d'unités homogènes appelées unités d'analyse. Ces unités peuvent prendre différentes formes (mot, expression, thème, etc.), selon l'angle retenu. Dans notre cas,

<sup>111</sup> O. AKTOUF, Méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations : Une introduction à la démarche classique et une critique, Les presses de l'université du Québec, Canada, 1987, P 112

nous avons choisi d'adopter une analyse de contenu thématique, afin de faire ressortir les idées principales et récurrentes dans les propos des personnes interrogées.

L'analyse thématique, ou plus exactement l'analyse de contenu thématique (ACT), est une méthode d'analyse consistant « à repérer dans des expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux récurrents qui apparaissent sous divers contenus plus concrets »<sup>112</sup>. En d'autres mots, l'analyse thématique consiste « à procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus »<sup>113</sup>.

Alors c'est est une méthode qualitative qui identifie et regroupe des thèmes récurrents dans un texte pour en extraire le sens. Elle consiste à repérer, classer et analyser les idées centrales d'un corpus de manière systématique.

---

<sup>112</sup> A. MUCCHIELLI, Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales, Paris, Armand Colin, 1996, P259

<sup>113</sup> P. PAILLE, A. MUCCHIELLI, L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales, Paris, Armand Colin, 2008 [2003],P 162

### Section 03 : Analyse et interprétation des résultats

Dans cette section, nous examinerons dans quelle mesure les incubateurs peuvent stimuler l'innovation organisationnelle. À travers l'analyse des entretiens et des dynamiques internes, nous identifierons les leviers stratégiques, les impacts culturels et les défis organisationnels liés à la mise en place d'un incubateur au sein de l'entreprise.

#### 3.1 Définition des axes d'analyse

Afin d'organiser l'analyse des entretiens de manière cohérente avec les sous-questions de recherche, trois axes principaux ont été définis. Ces axes visent à éclairer les conditions de mise en place de l'incubateur, son influence sur la culture d'innovation, ainsi que les avantages et les défis qu'il représente pour l'entreprise. En croisant ces axes avec les sections pertinentes des guides d'entretien et les réponses recueillies, le tableau ci-dessous propose une synthèse des éléments clés, permettant une lecture structurée et approfondie des résultats obtenus :

**Tableau N° 10 :**

Axes	Unités d'analyses
<b><u>Axe 1 :</u></b>  Mise en place et conditions nécessaires	Nécessité d'adopter des stratégies innovantes pour rester compétitif
	Transformation rapide due à la digitalisation et à l'évolution technologique
	Flexibilité accrue pour répondre aux nouvelles exigences du marché
	Renforcement l'avantage concurrentiel
	Optimisation des avantages économiques et fiscaux
	Engagement fort de la direction et une gouvernance agile
	Élaboration du cadre stratégique et définition des objectifs.
	Structurer un cadre propice à l'innovation
	Une ouverture vers l'open innovation
	L'entreprise combine recrutement d'expertise externe et mobilisation des talents internes pour alimenter son innovation
Mise en place de programmes de formation pour sensibiliser les équipes aux méthodologies agiles et innovantes	

	Mise à disposition d'un espace dédié à l'incubation
	Accès à des outils numériques pour le prototypage, la modélisation et la gestion de projet
	Allocation d'un budget dédié
	Besoin d'accompagnement technique et financier
	Sensibilisation des équipes et mise en place des outils de suivi
	Transformation numérique
<b>Axe 2 :</b>	Culture d'entreprise propice à l'innovation
Culture d'innovation	l'ouverture actuelle de la direction à de nouvelles idées est un signal positif
	Développement des activités existantes
	Passage à une innovation structurée (méthodes rigoureuses, suivi de projets)
	Transformation de la culture d'entreprise vers une approche plus collaborative et agile
	Perception de l'incubateur comme levier clé pour formaliser et accélérer l'innovation des KPI définis dès le départ pour mesurer l'impact
	Implication de toutes les strates hiérarchiques
	La valorisation des initiatives repose sur l'encouragement et le soutien des idées innovantes, plutôt que sur une contrainte imposée aux collaborateurs
	Suivi régulier et communication proactive
	L'entreprise veille à former et sensibiliser ses équipes à l'innovation à travers des sessions d'information, des formations dédiées et des bootcamps
	la réussite d'un projet ne dépend pas seulement de son innovation, mais aussi de son acceptabilité sociale et culturelle
<b>Axe 3 :</b>	Attraction de nouveaux talents et renforcement de l'engagement des collaborateurs.
Attentes, avantages et défis organisationnels	Optimisation des ressources et réduction des coûts de R&D

	Lancement de nouveaux produits innovants
	Renforcement de l'avantage concurrentiel grâce à une innovation continue et différenciée
	Accès à de nouveaux marchés et opportunités
	Coûts initiaux élevés
	Résistances au changement
	Manque de culture entrepreneuriale
	Intégration sur les marchés existants
	La spécialisation progressive et une ouverture à des partenaires externes
	Stimulation de la créativité et l'efficacité opérationnelle

Source : Elaboré par nos soins

### 3.2 Analyse croisée des résultats

L'analyse des données adopte une approche croisée combinant analyse verticale et horizontale pour une interprétation complète des entretiens. L'analyse verticale permet d'examiner en profondeur chaque entretien individuellement, en mettant en évidence la cohérence interne du discours, les spécificités du raisonnement et la logique propre à chaque participant. Parallèlement, l'analyse horizontale offre une perspective comparative en examinant les réponses de l'ensemble des participants selon les catégories prédéfinies, ce qui permet d'identifier les récurrences, les divergences et les tendances dominantes dans l'ensemble du corpus. Cette double approche permet d'avoir une vision à la fois détaillée et globale des résultats, ce qui rend l'analyse plus complète et fiable.

#### 3.2.1 Analyse verticale

##### a. Entretien / Directeur de ressources humaines

L'entretien mené avec le Directeur des Ressources Humaines (DRH) de TECHNO Cast met en lumière la stratégie adoptée par l'entreprise pour intégrer **l'innovation** au cœur de ses processus. Face à un **marché de plus en plus compétitif** et à des **évolutions technologiques accélérées**, le DRH souligne que la création d'un incubateur s'impose

comme une nécessité. Ce dispositif vise à structurer le développement des **idées novatrices** et à favoriser leur concrétisation dans un environnement propice à **l'expérimentation**.

L'incubateur repose sur plusieurs piliers essentiels. Tout d'abord, le DRH insiste sur l'importance d'une **ouverture vers l'externe**. TECHNO Cast ne peut plus limiter son innovation à ses **ressources internes** ; elle doit s'appuyer sur des **collaborations stratégiques** avec des startups, des universités et des experts du secteur. Cette orientation vers **l'open innovation** permet d'intégrer des **approches nouvelles** et d'enrichir le **savoir-faire interne** de l'entreprise. En complément, le DRH met en avant les **dispositifs financiers** et **fiscaux** qui accompagnent ce type d'initiative, évoquant notamment les crédits d'impôt et les subventions destinées à soutenir **la recherche et le développement**. Ces mesures permettent de **réduire les coûts** et d'assurer la **viabilité économique** de l'incubateur à long terme.

La **mise en place** de l'incubateur entraîne également une **transformation culturelle** profonde au sein de TECHNO Cast. Jusqu'à présent, l'innovation était portée par des **initiatives individuelles**, souvent informelles, sans réelle structuration. Le DRH explique que cette transition vers un **cadre institutionnalisé** s'appuie sur plusieurs leviers : la **sensibilisation des employés** aux **nouvelles méthodes de travail**, des **formations spécifiques** et **l'intégration de processus de suivi des projets**. Pour garantir le succès de cette démarche, des **bootcamps** et des **sessions de mentorat** ont été instaurés, offrant aux collaborateurs un **accompagnement personnalisé** dans le développement de leurs idées.

Les **attentes** vis-à-vis de l'incubateur sont **clairement définies**. À **court terme**, TECHNO Cast ambitionne d'**accélérer** la mise sur le **marché de nouveaux produits et services**. À **moyen et long terme**, l'objectif est de **spécialiser progressivement** l'incubateur et d'intensifier les **partenariats** avec des **acteurs innovants**. Le DRH évoque plusieurs avantages attendus : une **flexibilité accrue** dans le développement des projets, une **amélioration** de la **compétitivité** et une **attractivité renforcée des talents spécialisés**. Toutefois, cette mise en place n'est pas exempte de défis. Bien que le DRH affirme qu'aucune **résistance majeure** n'ait été identifiée, il reconnaît que l'adoption d'une telle structure nécessite une adaptation progressive des **méthodes de travail**. Il insiste sur le rôle du **management** dans **l'accompagnement** de ce **changement**, en assurant **une gouvernance efficace** et un **suivi rigoureux** des projets incubés.

Un des points cruciaux soulevés lors de l'entretien concerne la **digitalisation** des **échanges** et la mise en place d'**outils collaboratifs**. Selon le DRH, cette dimension est essentielle pour garantir une **fluidité** dans le **partage des connaissances** et la **gestion des projets**. La digitalisation permet non seulement de **renforcer l'efficacité** des **processus internes**, mais également d'assurer un **suivi structuré** des initiatives incubées.

En conclusion, l'incubateur chez TECHNO Cast s'impose comme un **levier stratégique majeur**, favorisant l'innovation, l'**agilité** et la **compétitivité**. Son succès repose sur une **approche équilibrée** entre **ouverture externe** et **structuration interne**, combinée à une **gouvernance efficace** et à un **engagement fort des collaborateurs**. Comme le souligne le DRH, maintenir cette **dynamique** nécessite une **implication continue** du management et une **adaptation constante** aux **nouvelles exigences du marché**.

### b. Entretien / Responsable commercial

L'analyse de l'entretien avec la responsable commerciale révèle une approche méthodique et des **conditions essentielles** pour l'innovation. Elle explique que l'entreprise cherche à **intégrer des solutions adaptées** au **marché algérien**, en prenant en compte les **besoins spécifiques** du secteur du génie civil et du traitement des eaux. Elle souligne que chaque projet doit être soumis à une **étude approfondie** pour garantir sa **faisabilité technique** et **économique**, et que l'**accompagnement financier** et **réglementaire** est un aspect clé dans ce processus. En parallèle, elle insiste sur l'importance de la **conformité aux lois locales**, affirmant que toute initiative doit être **analysée juridiquement** avant d'être mise en œuvre.

La responsable commerciale met en avant l'**ouverture de l'entreprise** à l'innovation et sa volonté d'**encourager la créativité** des employés. Elle affirme que toutes les idées sont les bienvenues, et qu'il existe un **espace dédié** pour que chacun puisse **proposer ses idées librement**. Elle explique que les projets ne sont pas limités à un domaine spécifique, tant qu'ils sont viables et alignés sur la **mission globale** de l'entreprise. Selon elle, cette approche permet d'**explorer des concepts novateurs** et de **motiver les employés** à participer activement au **développement des innovations**. Elle insiste sur l'**accompagnement** des porteurs de projets, précisant qu'ils bénéficient d'une autonomie significative et ne sont pas soumis à des restrictions excessives. Toutefois, elle estime que certaines **contraintes**, bien

qu'indirectes, peuvent influencer la **mise en œuvre des projets**, notamment en raison des **réglementations** ou des **défis techniques**.

Elle évoque ensuite les **attentes** liées à l'innovation et les avantages qu'elle apporte à l'entreprise. Elle considère qu'il s'agit d'un **levier stratégique** qui permet à l'entreprise de renforcer sa position sur le marché algérien et d'**anticiper les évolutions** du secteur. Elle mentionne que les énergies propres, telles que le solaire et l'éolien, sont prioritaires pour l'entreprise afin de proposer des **solutions plus durables**. Pour elle, l'innovation offre une **flexibilité essentielle**, qui permet de **répondre aux demandes spécifiques du marché** et d'**adapter les projets aux besoins locaux**. Elle reconnaît néanmoins que certains défis persistent, notamment en ce qui concerne la **réglementation** et l'**adaptation aux réalités du marché**. Bien qu'elle affirme qu'il n'existe pas de **frein majeur** à l'innovation, elle reconnaît que des **difficultés liées au financement** ou à la **gestion des ressources** peuvent apparaître à mesure que les projets progressent.

Ses réponses permettent de comprendre que l'entreprise s'engage activement à soutenir l'innovation en créant un **environnement favorable à la créativité** et en garantissant un **accompagnement structuré**. Cependant, il apparaît que certaines **limites** existent, notamment en raison des **exigences réglementaires** et des **contraintes organisationnelles**. Ces éléments devront être pris en compte pour assurer une **mise en œuvre efficace** des projets et maximiser leurs **chances de succès**.

### c. Entretien / Sales manager

L'entretien mené avec la Sales Manager met en lumière une dynamique particulière autour de l'innovation et du rôle que pourrait jouer un incubateur au sein de l'entreprise TECHNOCAST. Elle souligne que l'incubateur pourrait représenter une **opportunité** pour **transformer les idées en solutions concrètes** et **favoriser la transversalité** entre les départements, ce qui permettrait une **meilleure coordination** et **fluidité des projets innovants**.

Sur le plan des **besoins spécifiques** du département, il apparaît une **forte attente** concernant l'**amélioration** de la **compréhension des besoins clients** et la **mise en place de nouvelles approches en prospection B2B**. La **digitalisation** des processus, l'**intégration de la logistique** et la **personnalisation des offres** sont identifiées comme des **leviers essentiels**

pour l'évolution du département commercial. Toutefois, si l'entreprise montre des **signes d'ouverture** envers l'innovation, des **résistances au changement** persistent, notamment à travers certains **processus encore trop rigides**. Cette **observation** contraste avec l'intérêt manifeste de la direction à **intégrer de nouvelles idées**, suggérant un écart entre l'intention stratégique et la réalité opérationnelle.

La Sales Manager exprime un **fort intérêt** pour collaborer avec l'incubateur, en mettant en avant la **valeur des idées de terrain** identifiées par les **équipes commerciales** au **contact des clients**. Elle voit dans cette collaboration un moyen d'**expérimenter des concepts** avant de les **généraliser**, évitant ainsi un déploiement prématuré ou inadapté. Parmi les projets qu'elle souhaiterait voir incubés figurent des **outils numériques de simulation des besoins clients**, des **solutions logicielles facilitant la vente** et des services post-vente innovants. De plus, elle évoque la **possibilité de développer des partenariats R&D** avec des **clients industriels**, renforçant ainsi une **dimension collaborative** et appliquée à l'innovation.

Ses attentes envers l'incubateur sont particulièrement précises. Elle insiste sur la nécessité d'un **accompagnement méthodologique**, un **accès à des experts dans divers domaines** (marketing, digital, technique), ainsi que des **moyens facilitant l'expérimentation rapide des idées**. Elle souligne également **l'importance du soutien de la direction** pour **valoriser l'engagement des équipes**, mettant en évidence une **attente forte** en matière de reconnaissance et d'encadrement. Cependant, elle identifie **plusieurs obstacles** qui pourraient **freiner la mise en œuvre de l'incubateur**. Le **manque de temps** des équipes, **la peur de l'échec** et un **déficit de culture entrepreneuriale interne** sont autant de freins qui pourraient ralentir son adoption. Elle alerte également sur le risque que l'incubateur soit perçu comme un simple outil théorique sans réel suivi, ce qui compromettrait son efficacité.

L'un des éléments cruciaux abordés est la nécessité d'un **engagement clair de la direction**, accompagné de **moyens concrets** tels qu'un **budget dédié**, des **locaux adaptés** et du **temps alloué** aux équipes pour **explorer et tester les innovations**. Une **gouvernance agile** et un **alignement avec la stratégie globale** de l'entreprise sont également identifiés comme des **facteurs clés de succès**. Son implication personnelle dans l'incubateur est manifeste : elle se dit prête à parrainer des idées commerciales, partager son retour d'expérience et **collaborer avec les porteurs de projets**. Son engagement reflète une **vision**

**proactive** de l'innovation, où les idées des équipes doivent être valorisées et exploitées de manière stratégique.

Enfin, elle propose plusieurs pistes pour **renforcer l'adhésion** des équipes à cette initiative, notamment via **l'organisation d'ateliers participatifs**, la **valorisation des réussites** et une **communication transparente** sur les projets en cours. Intégrer les chefs de service dès le départ dans le processus semble aussi une mesure essentielle pour éviter tout clivage ou incompréhension vis-à-vis des objectifs de l'incubateur. Elle suggère également que cette initiative pourrait jouer un rôle dans **l'attraction de jeunes talents** et **l'implication des clients** dans des **projets co-développés**, contribuant ainsi à **insuffler une nouvelle dynamique** au sein de TECHNOCAST.

Cette analyse met en évidence une **convergence** entre la **volonté de stimuler l'innovation** et les **défis organisationnels à surmonter**. Si la direction affiche une **ouverture aux nouvelles idées**, des **résistances subsistent**, notamment en termes de **culture du changement**. L'incubateur apparaît comme un **levier stratégique**, mais sa **mise en place exige un soutien fort**.

#### d. Entretien / Directrice du centre des compétences SAP

L'entretien met en lumière une **volonté affirmée** de structurer et de dynamiser l'innovation au sein de l'entreprise. La mise en place d'un incubateur est perçue comme un levier stratégique visant à **canaliser les idées internes** et à **favoriser la transversalité entre métiers**. Cette approche répond directement aux enjeux opérationnels et aux **besoins d'intégration de nouvelles technologies**, notamment dans les domaines de **l'intelligence artificielle**, de **l'Internet des objets** et de **l'automatisation des processus**. L'ouverture affichée par la direction à l'égard de l'innovation constitue un point positif, mais certaines résistances subsistent, notamment en matière de réactivité décisionnelle et d'adhésion des équipes métiers.

L'orientation vers une **culture d'innovation** est évidente, bien qu'elle soit encore entravée par des freins liés à la gestion du changement. La directrice souligne l'importance de l'adoption des outils SAP et de la **proposition de solutions plus agiles** pour les utilisateurs. L'intégration d'un incubateur pourrait renforcer cette dynamique en permettant une **expérimentation contrôlée** des projets innovants. De plus, l'incubateur serait un **espace où**

**des idées techniques et digitales** pourraient être transformées en **projets concrets**, apportant une valeur ajoutée aux métiers concernés. L'**implication des collaborateurs** dès la **conception**, ainsi que des **initiatives de reconnaissance des efforts d'innovation**, pourraient contribuer à renforcer leur adhésion.

Quant aux **attentes** et aux **défis organisationnels**, plusieurs facteurs clés de succès sont identifiés. Une **gouvernance claire**, l'**engagement de toutes les strates hiérarchiques** et un **processus transparent d'évaluation des idées** sont jugés essentiels. Les **défis à anticiper** incluent les **conflits de priorités**, la **résistance au changement** et le **risque de déconnexion** entre les projets incubés et les **réalités du terrain**. Pour **assurer le succès** de cette initiative, l'incubateur devra **s'articuler efficacement** avec les systèmes IT existants et travailler en synergie avec les projets SAP en cours. L'idée de faire de l'incubateur un pont entre l'industrie et le monde académique est également avancée, soulignant une **volonté d'ouverture** et d'**enrichissement mutuel**.

Enfin, la directrice se montre favorable à un **rôle actif** au sein de l'incubateur, en tant que **mentor et experte technologique**, afin d'**assurer une meilleure intégration des solutions développées**. Cette implication pourrait contribuer à crédibiliser l'initiative et à **favoriser une adoption plus fluide des innovations** au sein de l'entreprise. En conclusion, l'incubateur, s'il est bien **structuré** et **aligné** sur les priorités métiers, pourrait devenir un puissant moteur de **transformation digitale**. Toutefois, la **réussite du projet** dépendra de la **capacité de l'organisation à surmonter les résistances internes** et à  **fédérer l'ensemble des acteurs** autour de cette démarche.

### Synthèse verticale

L'analyse verticale révèle une convergence autour de la nécessité d'un incubateur pour structurer l'innovation et améliorer la compétitivité de TECHNO Cast. Si tous reconnaissent l'importance de l'ouverture externe et de la digitalisation, des divergences émergent sur l'autonomie des porteurs de projets et la flexibilité des processus internes. La mise en œuvre reste incomplète, certaines résistances et contraintes opérationnelles freinant son adoption. L'engagement de la direction et une gouvernance efficace seront essentiels pour garantir le succès de cette transformation.

### 3.2.2 Analyse horizontale

À l'inverse de l'analyse verticale, l'analyse horizontale vise à comparer les points de vue de tous les participants sur un axe spécifique. Pour ce faire, chaque axe est étudié séparément afin d'identifier les convergences et divergences.

#### Axe 1 : Mise en place et conditions nécessaires

L'ensemble des participants souligne l'**importance de structurer l'innovation** à travers la mise en place d'un incubateur. Le Directeur des Ressources Humaines (DRH) insiste sur l'importance de l'**ouverture vers l'externe**, notamment via des **partenariats** avec des startups et des universités. Cette approche est soutenue par la Directrice du Centre SAP, qui considère que l'incubateur doit permettre de **canaliser les idées internes** tout en favorisant l'**adoption de nouvelles technologies**.

Cette **volonté de structuration** de l'innovation s'inscrit dans un environnement où les employés adoptent des **modes de travail variés**, reflétant des différences dans la gestion des projets et la prise de décision. Certains départements privilégient une approche méthodique, suivant des processus bien établis, tandis que d'autres misent sur la **flexibilité** et l'**expérimentation**. Cette **distinction** est perceptible dans les échanges autour de l'incubateur, où certains acteurs voient sa mise en place comme une opportunité d'encadrement structuré, tandis que d'autres y perçoivent un **espace permettant aux équipes de tester librement leurs idées**.

En revanche, la Responsable Commerciale insiste sur l'adaptation des projets aux réalités du marché algérien et elle adopte une **posture plus prudente**, soulignant que chaque projet doit passer par une **évaluation approfondie** afin de garantir sa **faisabilité technique et économique** avant leur mise en œuvre. Cette **exigence de validation** se traduit par des pratiques déjà en place au sein de l'entreprise, où l'analyse rigoureuse des opportunités commerciales et la prise en compte des risques réglementaires sont intégrées dans la gestion quotidienne des activités. La **conformité aux réglementations** est un **élément clé** qui conditionne la mise en œuvre des innovations, renforçant l'idée qu'un cadre de validation strict est nécessaire pour éviter des décisions précipitées.

Pour elle, la conformité aux réglementations est un élément clé qui conditionne la mise en œuvre des innovations. Cette vision pragmatique contraste avec celle de la Sales

Manager, qui perçoit l'incubateur comme un **espace d'expérimentation** où les équipes commerciales peuvent **tester leurs idées** avant leur déploiement à grande échelle.

Une **divergence** notable apparaît entre le DRH et la Responsable Commerciale concernant la gestion des idées. Tandis que le DRH privilégie une **approche fondée sur l'accompagnement** (bootcamps, mentorat), la Responsable Commerciale insiste sur **l'autonomie des porteurs de projets** et la **flexibilité** nécessaire pour **s'adapter aux besoins du marché**.

Si tous s'accordent sur **l'importance d'un cadre structurant pour l'innovation**, des désaccords subsistent quant aux **priorités à établir**. D'un côté, le Directeur des Ressources Humaines et la Directrice du Centre SAP défendent une **approche axée sur les partenariats et la digitalisation**, soulignant que ces leviers sont essentiels pour dynamiser l'innovation interne. De l'autre, la Responsable Commerciale met en lumière les **enjeux réglementaires et économiques locaux**, insistant sur la **nécessité d'un ancrage solide** avant toute **ouverture externe**. Quant à la Sales Manager, elle adopte une vision résolument opérationnelle, centrée sur les **outils numériques** et les **nouvelles méthodes de vente**. Cette approche est renforcée par **l'observation** des pratiques internes, où l'utilisation des outils digitaux varie selon les départements. Certains employés exploitent pleinement ces technologies pour optimiser leur productivité et accélérer les processus de décision, tandis que d'autres préfèrent une adoption progressive afin de limiter les risques liés aux changements.

Les **dynamiques internes** observées au sein de l'entreprise permettent de mieux **comprendre les orientations stratégiques** défendues par chaque acteur et les ajustements nécessaires à la **mise en place de l'incubateur**. La **diversité des modes de travail** et des perceptions autour de l'innovation suggère qu'un **équilibre** doit être trouvé entre **ouverture externe, encadrement des projets et autonomie des équipes**.

En **synthèse**, bien que les participants aient des **approches différentes** selon leurs **responsabilités** et leur **niveau d'implication**, tous s'accordent sur **l'importance de structurer l'innovation** à travers l'incubateur. **L'ouverture vers l'externe, la digitalisation et l'expérimentation** sont perçues comme des **leviers essentiels**, tandis que la **conformité réglementaire** et **l'adaptation aux spécificités du marché algérien** restent des éléments clés à considérer. Si la direction affiche une **volonté claire de soutenir l'innovation**, certaines

**résistances internes et défis organisationnels** doivent être surmontés pour assurer **une mise en œuvre efficace et pérenne**.

### Axe 2 : Culture d'innovation

Tous les participants expriment une **volonté de favoriser l'innovation**, mais certains relèvent des **obstacles** liés à son adoption. Le Directeur des Ressources Humaines met en avant la transition vers une **innovation institutionnalisée**, soulignant l'importance des **formations** et du **mentorat** pour **accompagner cette évolution**. Cette approche s'appuie sur des **observations internes** montrant que les employés sont généralement réceptifs aux initiatives de formation, mais que leur appropriation des **nouvelles méthodologies** dépend fortement du **degré d'accompagnement** proposé.

La Responsable Commerciale considère que l'entreprise est déjà **ouverte à l'innovation** et **encourage la créativité** des employés en leur permettant de **proposer librement leurs idées**. Cela se traduit dans le fonctionnement interne par une **communication régulière** entre les équipes et une **dynamique de partage des propositions**. Néanmoins, il est observé que ces idées doivent souvent passer par plusieurs étapes de validation, ce qui peut ralentir leur mise en œuvre. Certains employés expriment une **volonté d'expérimenter plus rapidement**, mais rencontrent des limitations liées aux processus établis et aux contraintes réglementaires qui encadrent les projets.

La Sales Manager met en évidence une **résistance au changement** au sein des processus internes. Bien que la direction affiche une volonté d'intégrer de **nouvelles idées**, les décisions stratégiques suivent des **procédures structurées** qui ralentissent parfois l'adoption des innovations. Cette situation se reflète dans le quotidien des employés, où **l'intégration de nouveaux outils numériques** ou **méthodes de travail** se heurte à des habitudes ancrées et à une certaine prudence vis-à-vis des transformations. La Directrice du Centre SAP confirme ces freins en soulignant que la gestion du changement et la **réactivité décisionnelle** sont des enjeux qui nécessitent une **évolution progressive** des mentalités et des pratiques.

Ainsi, bien que l'innovation soit encouragée dans l'entreprise, son adoption reste entravée par des **obstacles culturels et organisationnels**. D'après **notre constatation**, les employés manifestent une **ouverture aux nouvelles idées**, mais leur **mise en place** nécessite un cadre **plus souple** et une **adaptation progressive** des pratiques internes. La mise en place de l'incubateur pourrait aider à **surmonter ces barrières** en créant un **environnement**

**structuré** favorisant l'**expérimentation**, mais nécessiterait un **engagement plus fort** de la direction pour ajuster les mécanismes de décision et accompagner le changement de manière **proactive**.

### Axe 3 : Attentes, avantages et défis organisationnels

L'incubateur est perçu comme un **levier stratégique** qui permettrait à TECHNO Cast de **renforcer sa compétitivité** et de **structurer ses projets innovants**. Certains participants mettent en avant son impact sur **l'ouverture de l'entreprise** vers des **collaborations externes**, notamment avec des startups et des institutions académiques, afin d'enrichir son savoir-faire et **d'anticiper les évolutions technologiques**. D'autres insistent davantage sur son rôle dans **l'adaptation aux réalités du marché algérien**, permettant une **meilleure prise en compte** des **besoins spécifiques des clients** et des **contraintes réglementaires**. Cette **diversité d'approches** traduit la **variété des attentes** en fonction des enjeux propres à chaque département.

Parmi les **avantages identifiés**, l'incubateur pourrait **favoriser une meilleure agilité** dans la gestion des projets et **accélérer leur mise en œuvre**. **L'intégration des nouvelles technologies**, notamment dans le domaine du **digital** et des **systèmes d'information**, est perçue comme un atout majeur. Toutefois, l'analyse des processus internes montre que l'entreprise fonctionne encore selon des **schémas relativement rigides**, ce qui pourrait limiter les bénéfices immédiats de l'incubateur si une **adaptation progressive** des modes de travail n'est pas envisagée. De plus, l'observation des pratiques actuelles met en lumière une **forte attente des équipes** quant à la **reconnaissance de leur contribution** à l'innovation, un aspect qui devra être pris en compte pour **maximiser l'engagement des collaborateurs**.

Les **défis organisationnels** à surmonter concernent principalement **l'adhésion des équipes** et la **gestion du changement**. Bien que la direction affiche une **volonté d'intégrer de nouvelles idées**, l'observation directe révèle une certaine inertie dans les **processus décisionnels**, qui pourrait ralentir **l'adoption de nouvelles pratiques**. Le **manque de temps** et de ressources dédiées constitue également un frein identifié par plusieurs participants, ce qui souligne la **nécessité d'un cadre structurant** et d'un **accompagnement adapté**. **L'enjeu de la gouvernance** apparaît central : la mise en place de mécanismes clairs de suivi et de validation des projets sera essentielle pour garantir **l'efficacité de l'incubateur** et éviter qu'il ne soit perçu comme une **initiative purement théorique**.

L'analyse des réponses et des observations met en évidence une **convergence** sur la nécessité **d'instaurer un incubateur**, mais des **divergences** apparaissent quant aux priorités et aux **conditions de mise en œuvre**. La **réussite du projet** dépendra de la capacité de TECHNO Cast à structurer efficacement cette initiative, à surmonter les freins organisationnels et à assurer **une intégration cohérente** des innovations avec les processus existants. Une **communication transparente**, un **accompagnement méthodologique structuré** et une **implication active** des différentes parties prenantes seront indispensables pour créer une **dynamique favorable** et garantir une **adoption durable**.

### Synthèse horizontale

L'analyse met en évidence l'importance de structurer l'innovation via la mise en place d'un incubateur. Les acteurs s'accordent sur ce besoin, mais divergent quant aux priorités : ouverture vers l'externe, digitalisation, expérimentation, ou encore adaptation aux réalités du marché algérien. La culture d'innovation est encouragée, mais freinée par des processus rigides et une certaine résistance au changement. L'incubateur est perçu comme un levier stratégique, bien que des défis organisationnels subsistent, notamment en matière de gouvernance et d'implication des équipes. Pour une mise en œuvre efficace, il est crucial d'assurer un accompagnement structuré et une communication transparente

### 3.3 Conclusions et recommandations

L'analyse met en évidence plusieurs tendances et défis liés à l'implantation d'un incubateur chez TECHNO Cast. Voici les principales conclusions :

#### Une nécessité stratégique pour structurer l'innovation

L'incubateur représente un outil incontournable pour formaliser l'innovation et lui donner une dimension stratégique. TECHNO Cast évolue dans un marché en mutation rapide, marqué par la digitalisation et l'évolution technologique. Dans ce contexte, la mise en place d'un incubateur permet d'adopter des stratégies innovantes qui renforcent l'avantage concurrentiel et assurent une meilleure adaptation aux exigences du marché. La mise en œuvre d'un incubateur repose sur plusieurs éléments clés :

- **Une gouvernance agile**, capable de favoriser l'expérimentation tout en garantissant un cadre structuré.

- **Une ouverture vers l'open innovation**, à travers des partenariats avec des startups, universités et experts du secteur.
- **L'intégration de nouvelles technologies**, notamment des outils numériques dédiés au prototypage et à la gestion de projets.
- **La formation continue des équipes**, afin de sensibiliser les collaborateurs aux méthodologies agiles et aux pratiques innovantes.

Toutefois, son succès dépendra d'un accompagnement méthodologique soutenu et d'une adhésion forte des collaborateurs.

### Un levier culturel pour renforcer l'innovation

L'un des résultats les plus marquants de l'étude est la transition vers une culture d'innovation plus structurée et collaborative. TECHNO Cast, comme de nombreuses entreprises, a longtemps fonctionné avec des initiatives informelles et individuelles. La mise en place d'un incubateur permet de formaliser ces dynamiques et d'instaurer une approche plus collective. Les principaux bénéfices identifiés sont :

- **Une meilleure adhésion des collaborateurs**, avec un engagement accru autour des projets innovants.
- **Une structuration des initiatives**, qui évite que les bonnes idées soient perdues faute de suivi.
- **L'implication des différentes strates hiérarchiques**, indispensable pour une intégration réussie de l'innovation.

Cependant, l'étude révèle également des résistances au changement. Certains départements expriment des réticences face à la transformation des méthodes de travail, nécessitant une sensibilisation continue et une communication proactive.

### Des bénéfices économiques et stratégiques à long terme

L'incubateur représente une opportunité majeure pour TECHNO Cast, tant sur le plan économique que stratégique. Il permet non seulement d'accélérer le développement de nouveaux produits, mais aussi d'optimiser les ressources internes et d'explorer de nouveaux marchés. Les avantages principaux sont les suivants :

- **Réduction du cycle de développement de produits**, grâce à des méthodes plus agiles.
- **Attraction de nouveaux talents**, en renforçant l'image de l'entreprise comme acteur innovant.
- **Optimisation des coûts de R&D**, en mutualisant les ressources et en bénéficiant d'aides financières.
- **Accès à des marchés émergents**, en développant des solutions adaptées aux évolutions du secteur.

Toutefois, certains défis subsistent :

- **Un coût initial élevé**, qui nécessite une gestion budgétaire efficace.
- **Un manque de culture entrepreneuriale interne**, freinant l'appropriation des nouvelles dynamiques.
- **La nécessité d'une gouvernance agile**, pour assurer un suivi rigoureux des projets incubés.

### Une mise en œuvre progressive pour garantir le succès

L'étude souligne l'importance d'une intégration progressive de l'incubateur afin d'assurer son efficacité et son adoption par l'ensemble des collaborateurs. Une mise en œuvre trop rapide pourrait engendrer des blocages et freiner l'adhésion des équipes.

La démarche recommandée repose sur plusieurs piliers :

- **Une sensibilisation des équipes en amont**, par des sessions d'information et des ateliers participatifs.
- **Un accompagnement méthodologique structuré**, avec des mécanismes de mentorat et de suivi des projets.
- **Une adaptation progressive des processus internes**, afin d'aligner l'innovation avec les réalités opérationnelles.
- **Un engagement fort du management**, indispensable pour valoriser les initiatives et mobiliser les ressources nécessaires.

### Écart entre la vision stratégique et les besoins opérationnels

L'analyse révèle un décalage significatif entre la vision stratégique de la direction, qui privilégie une approche structurée et technologique de l'incubateur, et les attentes opérationnelles des équipes terrain, centrées sur la flexibilité, l'ancrage marché et un accompagnement méthodologique concret. Cette divergence souligne la nécessité d'une meilleure coordination pour aligner les objectifs de l'incubateur avec les réalités métiers, en instaurant des mécanismes de gouvernance hybrides, des indicateurs de performance partagés et des boucles de feedback régulières entre les différents niveaux de l'organisation. Sans cette synergie, le risque est grand de voir l'incubateur devenir un dispositif théorique, déconnecté des besoins opérationnels et des contraintes du marché.

Afin de répondre à l'ensemble de ces enjeux, nous avons formulé les recommandations suivantes :

### Transformation culturelle et adhésion des collaborateurs

L'incubateur ne doit pas être perçu uniquement comme un espace dédié aux nouvelles idées, mais aussi comme un moteur de transformation culturelle. Il est essentiel de sensibiliser et de former les collaborateurs aux méthodologies agiles et aux pratiques innovantes. Des ateliers participatifs, des bootcamps et des sessions de mentorat peuvent contribuer à instaurer une culture de partage et d'expérimentation. La valorisation des initiatives internes et la reconnaissance des contributions des employés jouent un rôle clé dans l'adhésion des équipes au projet, évitant ainsi toute forme de résistance au changement.

### Structuration de l'innovation et gouvernance agile

La mise en place d'un incubateur au sein de TECHNO Cast représente un levier stratégique essentiel pour formaliser l'innovation et lui donner une dimension structurée. Pour garantir son efficacité, il est indispensable d'adopter une gouvernance agile qui favorise l'expérimentation tout en maintenant un cadre structurant. Cela implique la définition d'indicateurs de performance clairs, permettant d'évaluer l'impact des initiatives innovantes. Par ailleurs, une gestion flexible des projets incubés doit être mise en œuvre, afin de permettre des ajustements rapides en fonction des évolutions du marché et des retours des équipes.

### Renforcement de l'ouverture vers l'open innovation

Un incubateur ne peut être efficace sans une ouverture vers l'écosystème de l'innovation. TECHNO Cast doit établir des partenariats stratégiques avec des startups, des universités et des experts du secteur, afin de favoriser le transfert de compétences et l'émergence de solutions novatrices. Un programme de co-développement avec des acteurs externes peut non seulement accélérer l'innovation mais aussi mutualiser les ressources et optimiser les coûts. L'accès à des financements externes, tels que des subventions ou des crédits d'impôt, doit être envisagé pour soutenir les projets en incubation et garantir leur pérennité.

### Digitalisation et intégration technologique

Dans un contexte de digitalisation rapide, l'intégration de technologies avancées au sein de l'incubateur est une nécessité. Il convient d'investir dans des outils numériques dédiés au prototypage, à la modélisation et à la gestion de projet afin de fluidifier le processus de développement des innovations. La mise en place de plateformes collaboratives facilitera le partage des connaissances et la coordination entre les différentes équipes impliquées dans les projets incubés. En complément, l'expérimentation rapide des innovations en conditions réelles permettra de réduire le cycle de développement et d'optimiser les ajustements nécessaires.

### Mise en œuvre progressive et accompagnement structuré

Pour maximiser les chances de succès de l'incubateur, une mise en œuvre progressive est recommandée. Une phase pilote permettrait de tester le dispositif avant son déploiement à grande échelle, limitant ainsi les risques d'échec et favorisant l'adhésion des collaborateurs. Un accompagnement méthodologique doit être mis en place, incluant des mécanismes de suivi et d'évaluation des projets incubés. La flexibilité des processus internes est également un facteur clé à prendre en compte, afin de garantir une adaptation harmonieuse de l'innovation aux réalités opérationnelles de l'entreprise.

### Alignement stratégique et coordination interne

L'analyse met en évidence un décalage entre la vision stratégique de la direction et les attentes opérationnelles des équipes terrain. Pour éviter que l'incubateur ne devienne un dispositif théorique déconnecté des besoins réels, il est primordial d'instaurer des mécanismes

hybrides de gouvernance. Cela inclut la mise en place d'indicateurs de performance partagés, des boucles de feedback régulières et une meilleure synergie entre les différents niveaux de l'organisation. Une communication transparente et une implication active des managers sont essentielles pour aligner les objectifs du programme d'incubation avec les réalités métiers et les exigences du marché.

### Conclusion du chapitre

Ce chapitre a permis d'analyser en profondeur les conditions nécessaires à la réussite de Techno Cast et le rôle des incubateurs dans le développement de l'innovation. À travers cette étude, nous avons pu identifier les principaux leviers de succès, les obstacles rencontrés, ainsi que les impacts attendus de ces initiatives sur la compétitivité de l'entreprise.

L'analyse des données nous a permis de confirmer partiellement la première hypothèse (H1). En effet, la flexibilité de la structure, l'engagement fort de la direction et l'allocation de ressources dédiées sont des facteurs essentiels pour favoriser l'innovation. Toutefois, leur impact dépend également du contexte organisationnel et de la capacité de l'entreprise à s'adapter aux évolutions du marché.

La deuxième hypothèse (H2) est validée. Les incubateurs jouent un rôle clé dans la promotion de la culture innovante, notamment en facilitant la collaboration entre entrepreneurs et en valorisant l'expérimentation. Leur influence sur le partage d'expertise et la création de nouvelles opportunités est largement reconnue.

En ce qui concerne la troisième hypothèse (H3), elle est partiellement confirmée. Si les incubateurs permettent d'accélérer l'innovation, d'attirer les talents et d'améliorer la compétitivité, ils rencontrent également des défis majeurs. Les résistances internes, les coûts élevés et les difficultés d'intégration des innovations constituent des obstacles significatifs qu'il est nécessaire de surmonter par des stratégies adaptées.

En conclusion, cette étude met en lumière les conditions essentielles à la réussite des entreprises innovantes tout en soulignant les défis qu'elles doivent relever pour maximiser leur potentiel. La réussite d'une telle approche repose sur une gestion proactive, un environnement favorable à l'expérimentation et une capacité d'adaptation aux enjeux économiques et organisationnels. Pour aller plus loin, des études complémentaires sur l'évolution de ces pratiques et leurs impacts à long terme seraient nécessaires.

# **Conclusion générale**

### **Conclusion générale**

Ce mémoire a exploré le rôle des incubateurs comme leviers d'innovation organisationnelle, à travers une étude de cas menée au sein de Techno Cast Group. La problématique centrale posée était la suivante : les incubateurs peuvent-ils stimuler l'innovation organisationnelle ? Nous avons analysé les conditions nécessaires à la mise en place d'un incubateur, son impact sur la culture d'innovation, ainsi que les défis et avantages liés à l'intégration de l'incubation dans la stratégie d'innovation organisationnelle.

Pour répondre à cette problématique, nous avons exploré plusieurs notions théoriques fondamentales liés à l'innovation organisationnelle et aux incubateurs. L'innovation organisationnelle, définie comme un ensemble de transformations structurelles, managériales et culturelles, constitue un facteur clé de compétitivité pour les entreprises. Elle favorise la flexibilité et l'adaptabilité, leur permettant ainsi de répondre aux évolutions technologiques et aux nouveaux défis du marché. Les incubateurs, qu'ils soient publics, privés ou académiques, jouent un rôle essentiel dans ce processus en facilitant la création, la structuration et le développement des idées innovantes, tout en assurant un accompagnement stratégique des porteurs de projet. Nous avons également étudié l'innovation ouverte, qui encourage les interactions entre entreprises, startups et centres de recherche pour dynamiser la création de valeur.

L'enquête qualitative menée au sein de Techno Cast Group a permis de confirmer partiellement notre première hypothèse (H1), selon laquelle la mise en place d'un incubateur interne nécessite une structure flexible, un engagement fort du management, des ressources dédiées et un environnement propice à l'expérimentation. L'étude a révélé que l'entreprise manifeste une ouverture aux nouvelles idées, mais que la transition vers une innovation institutionnalisée impose des ajustements progressifs en matière de gouvernance et d'accompagnement.

Notre seconde hypothèse (H2), affirmant que les incubateurs favorisent la collaboration et l'expérimentation, a été validée. L'enquête a démontré que l'incubateur joue un rôle clé dans la diffusion de la culture d'innovation et la valorisation des initiatives internes. Toutefois, l'analyse a mis en évidence des résistances au changement ainsi qu'un besoin accru de formation, nécessitant une approche méthodologique structurée pour renforcer l'adhésion des équipes.

Enfin, notre troisième hypothèse (H3), stipulant que les incubateurs offrent des avantages stratégiques mais rencontrent des défis organisationnels, a été partiellement confirmée. Si l'incubateur présente des perspectives de compétitivité accrue et d'optimisation des ressources, certains obstacles persistent : coût initial élevé, culture entrepreneuriale encore limitée, nécessité d'une gouvernance agile et d'un suivi rigoureux des projets incubés.

La réalisation de ce travail a été confrontée à plusieurs difficultés méthodologiques et opérationnelles. La collecte des données a été limitée par la disponibilité restreinte des acteurs clés, compliquant la mise en œuvre d'entretiens approfondis. De plus, la phase de conception du dispositif d'incubation chez Techno Cast n'ayant pas encore abouti, certains aspects n'ont pu être observés directement, rendant difficile l'évaluation des impacts concrets sur le long terme.

En définitive, ce mémoire met en évidence l'importance stratégique des incubateurs dans la transformation des entreprises et leur adaptation aux nouvelles exigences du marché. Pour maximiser leur efficacité, une mise en œuvre progressive, une gouvernance agile et une implication forte du management sont essentielles. La réussite du projet d'incubation chez Techno Cast dépendra de sa capacité à surmonter les résistances internes, à structurer un accompagnement stratégique efficace et à intégrer les innovations de manière durable.

L'avenir du projet d'incubation chez Techno Cast dépendra de sa capacité à :

- Surmonter les résistances internes en impliquant activement les collaborateurs dans le processus de transformation.
- Favoriser une approche collaborative en intégrant des acteurs internes et externes dans la démarche d'innovation ouverte.
- Structurer un accompagnement méthodologique efficace pour assurer un suivi rigoureux des projets incubés.
- Digitaliser les outils de gestion et d'expérimentation afin d'optimiser le pilotage des initiatives

# **Bibliographie**

# **Bibliographie**

---

## **Bibliographie**

### **Ouvrages**

- ALBERT. P, BEMASCONI. M, GAYNOR. L, Incubateurs et pépinières d'entreprises : un panorama international, Éditions L'Harmattan, 2003
- ANTONIO C. MOREIRA and MARTA F. S. CARVALHO, Incubation of New Ideas: Extending Incubation Models to Less-Favored Regions, Entrepreneurship - Creativity and Innovative Business Models, Prof. Thierry Burger Helmchen (Ed.), 2012
- BESSANT. J, TIDD. J, Innovation and Entrepreneurship, John Wiley & Sons, 2007
- CHABANI. S, OUACHERINE. H, Guide de Méthodologie de la Recherche en Science Sociales, 2eme Ed, Taleb Impression
- CHESBROUGH. H, Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Harvard Business School Press, 2003
- CHESBROUGH. H, VANHAVERBEKE. W, West. J, Open Innovation: Researching a New Paradigm, Oxford University Press, 2006
- GROFF. A, Manager l'innovation, Collection : 100 questions pour comprendre et agir, Éd AFNOR, 2009
- LATOUCHE. P, Innovation ouverte : L'incubateur corporate, dans Collection Innovation, Entrepreneuriat et Gestion, Série Innovation et technologies, Volume 4, ISTE Editions Ltd, 2018
- MAGAKIAN. J. L, PAYAUD. M. A, 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise, éd. BREAL, Paris, 2007
- MAYRHOFER. U, Management stratégique, éd. BREAL, Paris, 2007
- Manuel d'OSLO, Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, 3ème éd., OCDE/Communauté européenne, 2005

## **Bibliographie**

---

- MUCCHIELLI. A, Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales, Paris, Armand Colin, 1996
- PAILLE. P, MUCCHIELLI. A, L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales, Paris, Armand Colin, 2008 [2003]

### **Articles (revues et périodiques)**

- AERNOUDT. R, Incubators: Tool for Entrepreneurship?, Small Business Economics, 23(2), 2004
- AKTOUF. O, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Sillery, Presse de l'université de Québec, Québec, 1987
- AMEZCUA. A.S, Performance Analysis of Entrepreneurship Policy: Which Business Incubators Generate the Highest Levels of Economic Performance?, Frontiers of Entrepreneurship Research, Vol. 30: Iss. 18, Article 1, Maxwell School of Syracuse University, USA, 6 décembre 2010
- BOUAZZA. A.B, Innovation et performance des PME algériennes : enjeux et perspectives, Revue Algérienne d'Économie et de Management, (13), 2021
- CHOKRI. B , L'approche quantitative et qualitative en sciences Economiques et de gestion : opposition ou Complémentarité ? , In revue en sciences économiques, Vol 4 N°3 , Laboratoire d'Etudes et Recherches Appliquées en Sciences Économiques, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et sociales, Université IBN ZOHR Agadir , septembre 2023
- DAVENPORT. T.H, Putting the Enterprise into the Enterprise System, Harvard Business Review, 76(4), 1998
- M.DJELTI, C.BOUCHEMA, B.KOURBALI, Etat des lieux des incubateurs en Algérie cas de l'incubateur de L'inttic D'oran, In revue Algérienne d'économie et gestion, Vol 9, N°01, Université Oran2, 31 Mars 2016
- Innovation et recherche scientifique : Accord de partenariat entre le CNRST et Sonelgaz", Express DZ, publié le 9 décembre 2023

## Bibliographie

---

- GASSMANN. O, ENKEL. E, Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes, Institute of Technology Management, University of St. Gallen, Switzerland, janvier 2004
- GARVIN. D.A, Building a Learning Organization, Harvard Business Review, 71(4), 1993
- GRIMALDI. R, GRANDI. A, Business Incubators and New Venture Creation: An Assessment of Incubating Models, Technovation, Vol. 25(2), 2005
- HACKETT. S.M., DILTS. D.M, A Systematic Review of Business Incubation Research, The Journal of Technology Transfer, 29, 2004
- HARRAR. S, Écosystème d'accompagnement entrepreneurial en Algérie : état des lieux, Revue Algérienne de Management, Vol. 11(1), Université Mohamed Ben Ahmed, Oran 2, juin 2021
- MCCUSKER, K., GUNAYDIN, S., Research using qualitative, quantitative or mixed methods and choice based on the research, Perfusion, Vol. 30(7), octobre 2015
- MOKHTARI, A., L'incubateur universitaire : outil de la valorisation de la recherche par la création des entreprises innovantes, Revue IMIST, Vol. 1(1), Université Mohamed Premier, 2012
- RAHMOUNI, M., Motivations et déterminants de l'innovation technologique : Un survol des théories nouvelles, Cahiers du GRETHA, n°2011-10
- SAMLAK. N, L'approche qualitative et quantitative dans l'enquête du terrain : L'observation, l'entretien et le questionnaire, Revue Linguistique et Référentiels Interculturels, volume 1, n° 1, Université Cadi Ayyad, Marrakech , Juin 2020
- TRIBUNE DE L'ITCEQ, Innovation Organisationnelle : Qu'en est-il des entreprises tunisiennes ?, n°10, novembre 2015
- VON ZEDTWITZ, M., GRIMALDI, R., Are Service Profiles Incubator-Specific? Results from an Empirical Investigation in Italy, Journal of Technology Transfer, 31, 2006

# **Bibliographie**

---

## **Travaux universitaires**

- AZEDINE, S., BOUCHIKHI, M.R., SADOUKI, G, Les incubateurs d'entreprises et leur rôle dans le soutien des programmes de développement durable : état des lieux des pays d'Afrique du Nord (Algérie, Égypte, Tunisie, Libye), REVUE DES SCIENCES COMMERCIALES, Vol. 21(1), juin 2022
- AYOUBA, A., BNOU, S.. Conditions d'émergence et stratégies d'accompagnement des start-up en Algérie. Mémoire de master en sciences économiques, Université Abderrahmane Mira, Béjaïa, Algérie, 2021
- BOUDJEMAA. M, Impact de la Veille Stratégique sur La Prise de Décision dans l'Entreprise, Mémoire de magistère en en sciences commerciales, HEC Alger, 2014
- CHADLIA. A, Les PME algériennes, Etat des lieux et Perspectives , Revue Le Manager Vol. 10, N°01,Ecole Supérieure de Gestion et d'Economie Numérique ESGEN, Koléa, Laboratoire des Etudes et Recherche en Economie Numérique LEREN , 2023, 416
- DICKO, M., L'innovation organisationnelle comme levier de productivité et de compétitivité des entreprises, Mémoire de master en gestion de l'innovation, École de technologie supérieure, Montréal, 8 avril 2021
- DUBOULOZ, S., L'innovation organisationnelle : antécédents et complémentarités : une approche intégrative appliquée au Lean management, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Grenoble, 2013
- HAREB, Y.F., STITI, A., Les incubateurs en Algérie : Acteurs clés dans l'émergence des startups, Mémoire de master en sciences commerciales, HEC Kolea, Juin 2018
- MASMOUDI, M.R., Etude exploratoire des processus et modèles d'incubation en entrepreneuriat : cas des pépinières tunisiennes, Thèse de doctorat, Université du Sud Toulon Var, 2007

## **Textes réglementaires**

- Décret exécutif n° 12-293 du 2 Ramadhan 1433 correspondant au 21 juillet 2012, Journal Officiel de la République Algérienne, N°44, Article 11, 29 juillet 2012

# **Bibliographie**

---

## **Rapports et documents administratifs**

- Civitas Foundation for Civil Society Cluj, Guide pour entrepreneurs et boîte à outils pour l'incubation d'entreprises sociales ,Projet SELC, 2021
- Conseil National de la Recherche Scientifique (Algérie), Étude sur les infrastructures technologiques en Algérie, 2024
- Étude sur la coopération entrepreneuriale en Algérie, Rapport annuel sur la collaboration inter-entreprises, 2025
- Ministère de l'Économie (Algérie), Rapport sur le financement des PME et Startups en Algérie, 2023
- Ministère de l'Économie (Algérie), Rapport sur les startups en Algérie : cadres et réglementation, 2025
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), Technology Incubators: Nurturing Small Firms, OCDE/GD(97)202, Paris, 1997
- Rapport sur les compétences technologiques en Algérie, Publication académique sur les défis des compétences spécialisées, 2024

## **Sites web**

- <https://www.lesdigivores.ch/limportance-de-linnovation-dans-les-entreprises/>, consulté le 9/3/2025 à 23 :30
- <https://blog.yelowi.com/innovation-piliers-types>, consulté le 10/3/2025 à 02 :05
- <https://www.usabilis.com/innovation-ouverte/>, consulté le 14/3/2025 à
- <https://www.dynergie.fr/blog/open-innovation.> consulté le 14/3/2025 à 4 :10
- <https://algeriainvest.com/premium-news/sonatrach-sassocie-a-40-start-ups>, Consulté le 15/3/2025 à 23 :25
- <https://innovation.gov.dz>, Consulté le 16/3/2025 à 00 :10
- <https://www.digitalfuturestrategies.com/innovation-technologique/quelles-opportunités-linnovation-ouverte-offre-t-elle-aux-entreprises-numériques-2/>, Consulté le 17/3/2025 à 2 :32

## Bibliographie

---

- <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/se-faire-accompagner/lieux-dhebergement-accompagnement/accelerateurs-bpifrance> , consulté le 20/03/2025 à 3 :20, publié en Juin 2022
- <https://www.hinnovic.org/>, consulté le 20/03/2025 à 3 :08, publié le 27/06/2016
- <https://www.innovations-technologies.fr/le-role-des-incubateurs-dans-linnovation-technologique/> , consulté le 25/03/2025 à 2 :18, publié le 13/01/2025
- <https://www.quai-alpha.com/quel-est-le-role-dun-incubateur/> , consulté le 25/03/2025 à 3:31
- <https://anpt.dz/> , consulté le 14/05/ 2025, à 19.44
- [L'Expression: Nationale - Ooredoo: une entreprise "made in bladi"](#), consulté le 14/05/2025, à 20 :15
- <https://www.inextenso.fr/magazin/creer-reprendre/incubateurs-pepinieres-et-accelerateurs-les-differences/> , consulté le 29/05/2025 à 4 :38, publié le 26/03/2021
- [Les incubateurs dans la promotion de l'entrepreneuriat en Algérie - El watan.dz](#) , consulté le 30/05/2025, à 20 :20
- <https://blast.club/blog/mentorat-pour-entrepreneurs>, consulté le 30/05/2025, à 22 :00

## Sources en arabe

- م.بلاطة , حاضنات الأعمال في الجزائر ,مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة ,جامعة يوسف بن خدة , الجزائر
- بوعافية حكيم , صالحى عبد الرقيب , لحيو عبد الكريم , النظام القانوني لحاضنات الأعمال في الجزائر , مذكرة تخرج في الحقوق , تخصص قانون اعمال ,جامعة الشهيد حمه لخضر,الوادي, 2024
- نبيل محمد شلبي, دور الحاضنات الصناعية في دعم الابداع, مجلة التنمية الصناعية العدد : 50 , ماى 2003
- الجريدة الرسمية رقم 13 ، 2003 ، ص 13

# **Annexes**

## Annexes

### **Annexe 01 : Premier guide d'entretien**

#### **A – Phase introductive**

1. Présentation de l'objectif de l'étude :

Le sujet de mon mémoire est l'analyse du rôle des incubateurs dans la stimulation de l'innovation organisationnelle. À travers cette étude, je souhaite comprendre les motivations, les conditions de réussite, les freins potentiels et les impacts attendus de la mise en place de cet incubateur chez TECHNO Cast.

2. Présentation de l'interlocuteur(trice) : Nom, fonction, ancienneté, implication dans le projet d'incubateur.

#### **B – Section 01 : Contexte et enjeux**

3. Quel est le contexte global qui a mené à l'idée de créer un incubateur chez TECHNO Cast ?

4. Quelles étaient les motivations principales de la direction pour lancer ce projet ?

5. Existe-t-il des facteurs internes ou externes (besoin d'innovation, attentes du marché, transformation numérique, attentes RH...) ayant poussé à cette initiative ?

6. L'entreprise a-t-elle déjà une culture d'innovation développée, ou est-ce une tentative de transformation culturelle ?

#### **C – Section 02 : Mise en place de l'incubateur**

7. Quel est le niveau d'implication de la direction dans ce projet ?

8. Quels types de ressources (humaines, financières, techniques) sont mobilisées pour l'incubateur ?

9. Comment comptez-vous communiquer le projet d'incubateur à l'ensemble des employés ? (canaux, sensibilisation, formations...)

10. Quels sont les outils ou méthodes de suivi prévus pour accompagner les projets incubés ?

11. Quelle est la durée estimée de mise en œuvre du projet d'incubateur (du lancement à la première vague de projets) ?

#### **D – Section 03 : Obstacles et défis**

12. Selon vous, quels sont les défis majeurs liés à la mise en place d'un incubateur interne dans votre contexte ?

13. Disposez-vous des ressources nécessaires pour assurer un bon lancement (temps, budget, profils compétents...) ?

14. Le personnel est-il formé ou sensibilisé à ce type d'approche ? Quelles actions sont prévues à ce niveau ?
15. Avez-vous identifié des résistances au changement potentielles ? Quelles en sont les causes ? Et comment comptez-vous les gérer ?
16. Le système de management actuel (culture, procédures, management intermédiaire) est-il favorable à ce type d'initiative ?

#### **E – Section 04 : Attentes et perspectives**

17. Quels sont les résultats attendus à court et moyen terme (innovation, motivation, transformation interne...) ?
18. Quelles sont vos attentes en termes de valeur ajoutée pour l'organisation (efficacité, différenciation, culture) ?
19. Avez-vous une vision long terme pour cet incubateur ? Envisagez-vous de l'ouvrir à l'extérieur (startups, universités...) ?

### **Annexe 02: Deuxième guide d'entretien**

#### **A – Phase introductive**

1. Présentation de l'objectif de l'étude :

Ce mini entretien s'inscrit dans une étude sur l'apport potentiel d'un incubateur dans le développement de l'innovation organisationnelle chez TECHNO CAST. L'objectif est de recueillir votre avis, vos attentes et votre degré de motivation en tant que chef de département vis-à-vis de cette démarche.

2. Présentation de l'interlocuteur(trice): Nom, Fonction, Département , Ancienneté dans l'entreprise, implication dans des projets innovants.

#### **B – Perception de l'incubateur et de l'innovation**

3. Selon vous, pourquoi l'entreprise souhaite-t-elle mettre en place un incubateur
4. Quels sont les besoins spécifiques de votre département en matière d'innovation ?
5. Estimez-vous que la culture d'entreprise actuelle est favorable à l'innovation ? Pourquoi ?

#### **C – Motivations et attentes**

6. Seriez-vous intéressé(e) à collaborer avec l'incubateur ? Pourquoi ?
7. Quels types de projets ou idées souhaiteriez-vous voir incubés ?
8. Quelles attentes auriez-vous vis-à-vis de l'incubateur (accompagnement, financement, formation, ressources, etc) ?

## **D – Facteurs de réussite et freins potentiels**

9. Quels sont, selon vous, les facteurs clés de succès pour assurer la réussite de cet incubateur ?

10. Voyez-vous des freins ou résistances à sa mise en œuvre ? (culture, temps, budget, implication...)

11. Seriez-vous prêt(e) à jouer un rôle actif dans l'incubateur (parrainage, soutien d'idées, mentorat) ?

12. Avez-vous des suggestions pour renforcer l'adhésion des équipes à cette initiative ?

## **E – Clôture**

13. Avez-vous d'autres remarques ou suggestions à formuler pour améliorer cette initiative ?

# **Table des matières**

# Table des matières

Résumé

Dédicaces

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

**Introduction générale .....2**

**Chapitre 01 : Les fondamentaux de l'innovation organisationnelle .....7**

Introduction du chapitre.....7

**Section 1 : Notions théoriques de l'innovation .....9**

1.1 Définitions et importance de l'innovation.....9

1.1.1 Définitions de l'innovation .....9

1.1.2 L'importance de l'innovation pour la réussite des entreprises .....11

1.2 Les types d'innovation.....13

1.2.1 Selon la nature d'innovation .....13

1.2.2 Selon le degré de nouveauté de l'innovation .....15

**Section 2 : Cadre conceptuel de l'innovation organisationnelle .....18**

2.1 Définitions et caractéristiques de l'innovation organisationnelle .....18

2.1.1 Deux approches de l'innovation organisationnelle .....18

2.1.2 Définitions de l'innovation organisationnelle.....19

2.2 Les types d'innovation organisationnelle .....29

2.2.1 Innovations organisationnelles de forme versus innovations intra-Organisationnelles .....29

2.2.2 Innovations organisationnelles orientées connaissances versus Relations .....30

2.2.3 Innovations organisationnelles contextuelles versus établies .....31

2.2.4 Classification des innovations organisationnelles selon le Manuel d'Oslo .....31

2.3	L'impact de l'innovation organisationnelle sur les entreprises .....	33
2.3.1	L'innovation organisationnelle comme moteur de productivité .....	33
2.3.2	Un levier de compétitivité .....	33
2.3.3	L'impact sur le développement de nouveaux produits.....	34
2.4	Les défis de l'innovation organisationnelle .....	34
<b>Section 3 : L'innovation ouverte : un nouveau paradigme .....</b>		<b>36</b>
3.1	Concepts et définitions .....	36
3.1.1	D'un modèle fermé vers un modèle ouvert .....	36
3-1-2-	Avantages et limites de l'innovation ouverte .....	40
3-2-	Les 3 formes de l'innovation ouverte.....	42
3-2-1-	Outside - In .....	43
3-2-2-	Inside-Out .....	44
3-2-3-	Coupled Process.....	45
3-3-	L'innovation ouverte dans le contexte des entreprises en Algérie.....	46
3-3-1-	Exemples et défis .....	46
3-3-2-	Opportunités offertes par l'innovation ouverte .....	49
Conclusion du chapitre.....		51
<b>Chapitre 02 : Généralités sur les incubateurs .....</b>		<b>54</b>
Introduction du chapitre.....		54
<b>Section 1 : Les fondements de base des incubateurs .....</b>		<b>56</b>
1.1	Définitions d'incubateurs et distinctions avec les autres structures .....	56
1.1.1	Les incubateurs .....	56
1.1.2	Les accélérateurs .....	58
1.1.3	Accélérateurs versus incubateurs .....	59
1.1.4	Les pépinières d'entreprise .....	61
1.2	Origines et objectifs d'incubateurs.....	62
1.2.1	Evolutions des incubateurs .....	62
1.2.2	Objectifs des incubateurs.....	63
1.3	Les différents types d'incubateurs.....	65
1.3.1	Incubateurs de développement économique.....	66
1.3.2	Incubateurs académiques .....	66
1.3.3	Incubateurs technologiques.....	66
1.3.4	Incubateurs privés .....	67

1.3.5	Incubateurs sociaux .....	67
<b>Section 2 : Les incubateurs en Algérie .....</b>		<b>69</b>
2.1	L'importance des incubateurs .....	69
2.2	Les différents types d'incubateurs en Algérie .....	71
2.2.1	Les incubateurs publics .....	71
2.2.2	Les incubateurs privés.....	74
2.2.3	Les incubateurs académiques (universitaires).....	77
2.3	Défis des incubateurs en Algérie.....	80
<b>Section 3 : Le rôle des incubateurs dans le soutien de l'innovation organisationnelle.....</b>		<b>82</b>
3.1	Les mécanismes de soutien des incubateurs pour l'innovation organisationnelle ..	82
3.1.1	Les mécanismes d'accompagnement des incubateurs pour l'innovation organisationnelle. ....	82
3.1.2	L'accès aux ressources pour soutenir l'innovation organisationnelle .....	84
3.1.3	L'accompagnement en financement et gestion des risques .....	85
3.1.4	Soutien à l'agilité et à la flexibilité organisationnelle .....	85
3.2	Le rôle stratégique des incubateurs d'entreprises dans le soutien de l'innovation organisationnelle .....	86
3.2.1	Fournir un environnement expérimental sécurisé pour l'innovation organisationnelle .....	86
3.2.2	Transfert des connaissances organisationnelles modernes .....	87
3.2.3	Renforcement des capacités organisationnelles propres.....	87
3.2.4	Faciliter une transformation organisationnelle progressive .....	87
3.2.5	Ouverture sur les réseaux d'innovation et les nouveaux modèles organisationnels	87
3.2.6	Positionner l'innovation organisationnelle comme un choix stratégique .....	87
3.3	Les défis et les perspectives pour les incubateurs algériens dans le soutien à l'innovation organisationnelle .....	88
3.3.1	Défis structurels et fonctionnels .....	88
3.3.2	Perspectives d'amélioration .....	88
Conclusion du chapitre.....		89
<b>Chapitre 03 : Les incubateurs comme moteurs d'innovation organisationnelle .....</b>		<b>91</b>
Introduction du chapitre.....		91
<b>Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil .....</b>		<b>92</b>
1.1	Présentation de Techno Cast Group .....	92
1.2	Historique du Groupe .....	92

1.3	Les filiales du Groupe .....	94
1.3.1	Oil & Gas .....	94
1.3.2	METALS & ALLOYS .....	94
1.3.3	CHEMICALS .....	95
1.3.4	Aqua Solutions .....	96
1.3.5	Automotive .....	96
1.3.6	Technocast Rail : Redéfinir l'Avenir du Transport Ferroviaire .....	97
1.3.7	Attaka Engineering .....	97
1.3.8	Alfatec .....	98
1.3.9	Techno Dur .....	98
1.4	Organigramme .....	100
<b>Section 2 : Démarche méthodologique de l'enquête.....</b>		<b>101</b>
2.1	Objectif de l'enquête et choix méthodologique .....	101
2.1.1	Objectif de l'enquête : .....	101
2.1.2	Choix méthodologique .....	102
2.2	Outils de collecte des données .....	105
2.2.1	L'entretien non-directif .....	105
2.2.2	L'entretien directif .....	106
2.2.3	L'entretien semi-directif .....	106
2.3	Le guide d'entretien.....	107
2.3.1	Définition du guide.....	107
2.3.2	Structure du guide d'entretien.....	107
2.4	Choix des participants .....	111
2.4.1	Méthode de sélection des participants .....	111
2.5	La méthode de traitement des données .....	112
2.5.1	Analyse de contenu .....	112
<b>Section 03 : Analyse et interprétation des résultats.....</b>		<b>114</b>
3.1	Définition des axes d'analyse .....	114
3.2	Analyse croisée des résultats .....	116
3.2.1	Analyse verticale .....	116
3.2.2	Analyse horizontale .....	123
3.3	Conclusions et recommandations.....	127
Conclusion du chapitre .....		<b>133</b>

<b>Conclusion générale.....</b>	<b>135</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>138</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>145</b>