

## Proposition d'une approche de co-création adaptée au développement des startups

Imad Eddine Haraoubia <sup>1</sup>, Souraya Ismail <sup>2</sup>

<sup>1</sup> EM Strasbourg Business School, Université de Strasbourg, Laboratoire HuManis, France, [haraoubia@unistra.fr](mailto:haraoubia@unistra.fr),

<sup>2</sup> Université de Strasbourg, Laboratoire BETA, France, [souraya.ismail@unistra.fr](mailto:souraya.ismail@unistra.fr),

**Résumé :** La littérature aborde les modèles de co-création dans le cadre des grandes entreprises et n'aborde pas assez les modèles de co-création au sein des startups. Il est ainsi nécessaire d'ajuster les composantes des modèles de co-création proposés dans la littérature afin de proposer une approche de co-création adaptée à l'environnement des startups. Etudier l'approche de co-création est d'autant plus important à aborder dans un contexte comme l'Algérie où les caractéristiques des startups ne sont pas clairement identifiées et où les contraintes rencontrées par les startups en Algérie sont le principal frein à leur développement. Les résultats de la recherche ont permis d'identifier les opportunités et les contraintes rencontrées par les startups et d'être en mesure de proposer une nouvelle configuration des composantes de co-création susceptible de compléter le gap théorique rencontré dans la littérature sur les modèles de co-création. Les composantes suggérées ont pour but de faire face aux contraintes rencontrées par les startups dans le contexte algérien.

**Mots clés :** co-création; caractéristiques; startups; contraintes; Algérie

### A cocreation approach adapted to the startup development.

**Abstract:** The literature focuses on cocreation in large companies and does not give enough attention to how cocreation works in startups. It is therefore important to adapt the components of cocreation models proposed in the literature in order to develop an approach that is suited to the startup environment. Studying cocreation is especially relevant in a context such as Algeria, where startups' characteristics are not clearly defined and where the constraints they face are a major barrier to their growth. This research identifies the opportunities and the constraints faced by startups and proposes a new setup of cocreation components that can help fill the theoretical gap in existing literature on cocreation models. The suggested components are designed to deal with the specific constraints faced by startups in the Algerian context.

**Keywords:** cocreation; characteristics; startups; constraints; Algeria

\*This is a PDF file of an article that has undergone enhancements after acceptance, such as the addition of a cover page and metadata, and formatting for readability, but it is not yet the definitive version of record. This version will undergo additional copyediting, typesetting and review before it is published in its final form, but we are providing this version to give early visibility of the article.

**Citation :** Haraoubia, I. E., & Ismail, S. Proposition d'une approche de co-création adaptée au développement des startups. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 40(X), XX-XX. <https://doi.org/10.53102/2026.40.xx.xx>

**Historique :** reçu le 01/04/2026, accepté le 12/04/2026, en ligne le 14/04/2026

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), permitting all non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## 1. INTRODUCTION

La co-création est une pratique collaborative utilisée par les entreprises qui ne peuvent plus compter sur leurs propres ressources et leurs propres compétences internes (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Grönroos, 2008; Payne et al., 2008). Elles préconisent alors, d'ouvrir leurs processus d'innovation à l'environnement externe et de mettre en place des stratégies collaboratives pour faire participer les clients à la réalisation de certaines tâches pour lesquelles elles n'ont pas développé les capacités ou les compétences nécessaires (Chesbrough, 2006).

La co-création implique une volonté de la part des clients à échanger, en temps réel, avec l'entreprise pour créer une offre nouvelle (Jallat et al., 2018). L'objectif recherché à travers la co-création est de créer des communautés dont les membres partagent leurs idées et leurs expériences avec les entreprises, dans le but de concevoir des produits et des services innovants.

Malgré la richesse des travaux de recherche mis en avant dans la littérature sur la co-création, ces derniers ont tendance à négliger la co-création dans le cas des startups, alors que la startup apparaît comme une orientation nouvelle pour faire face à la croissance entrepreneuriale.

De plus, les caractéristiques des startups (telles que l'ouverture à l'environnement externe, le partage de connaissances, ou encore le développement de solutions innovantes) sont fortement favorables aux pratiques de co-création. Ainsi, malgré l'intérêt que portent les grandes entreprises à la co-création, cette dernière n'est pas réservée aux grands groupes industriels (Chesbrough et al., 2006; Mignon et al., 2020).

Notre travail de recherche vise donc à démontrer l'intérêt pour les startups, de recourir à des pratiques de co-création. Ce qui permet de faire apparaître la co-création comme un atout stratégique qui peut dynamiser l'innovation au sein des startups.

Dès lors, la question de recherche est formulée comme suit :

Comment constituer une approche de co-création qui soutient les startups face aux contraintes qu'elles rencontrent dans leur développement ?

L'objet de ce travail de recherche est d'autant plus important à aborder dans un contexte comme l'Algérie où les caractéristiques des startups ne sont pas clairement identifiées. De plus, les contraintes rencontrées par les startups en Algérie sont le principal frein à leur développement. Ce qui implique une configuration particulière des composantes de co-création.

## 2. LES COMPOSANTES DE L'APPROCHE DE CO-CREATION

De nombreux auteurs ont tenté d'identifier les composantes de la co-création (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Grönroos, 2008; Payne et al., 2008; Mukhtar et al., 2012; Gay & Szostak, 2017; Oertzen et al., 2018). Il existe dans la littérature, de multiples représentations des modèles de co-création qui s'appliquent à différents domaines (Oertzen et al., 2018). Ces modèles permettent de comprendre les liens et les dépendances entre les différentes composantes de la co-création. Un modèle doit aider l'ensemble des acteurs impliqués à comprendre ce qu'est la co-création.

### 2.1 Composante 1 : la valeur co-réée

La notion de valeur est controversée dans la littérature en sciences de gestion. Cela est dû au caractère multidimensionnel de la valeur qui est associée à différentes significations : la valeur économique, la valeur sociale (Gay & Szostak, 2017), la valeur d'expérience (Holbrook, 2006), la valeur symbolique (Shankar et al., 2009), la valeur concept ajoutée (Woodruff & Flint, 2014), ou la valeur d'usage (Vargo & Lusch, 2004).

La dimension de valeur à laquelle nous nous intéressons est celle qui émerge de la relation entreprise/clients dans l'approche de co-création.

Dans ce sens, de nombreux chercheurs ont discuté la notion de valeur co-créée (Grönroos, 2008; Payne et al., 2008; Gay & Szostak, 2017; Sheth, 2020; Tremblay & Gardoni, 2025).

## 2.2 Composante 2 : les acteurs identifiés dans les modèles de co-crédation

Les modèles de co-crédation précédemment cités sont principalement axés sur les interactions entre deux parties (entreprise/clients). Le modèle de Greenhalgh et al. (2016) est le seul modèle évoqué qui implique plus de deux parties. Dans ce sens, les travaux de recherche d'Oertzen et al. (2018) affirment qu'il n'existe que quelques modèles de co-crédation qui prennent en compte plusieurs acteurs (consommateurs, firmes, fournisseurs, concurrents, institutions publiques).

Sur la base de quatre-vingts articles qui traitent de la co-crédation de valeur, Oertzen et al. (2018) ont identifié six modèles sur soixante-trois qui impliquent plusieurs acteurs dans la co-crédation (Pinho et al., 2014; Quero & Ventura, 2015; Åkesson et al., 2016).

En accord avec les travaux d'Oertzen et al. (2018), nous avons identifié plusieurs contributions potentielles des acteurs impliqués dans la co-crédation. Ces acteurs combinent leurs compétences et interagissent entre eux afin d'instaurer un dialogue. Aussi, les acteurs partagent leurs ressources lorsqu'ils interagissent avec les autres participants de façon à atteindre l'objectif du processus de co-crédation (Mir & Bahha, 2025).

## 2.3 Composante 3 : les plateformes d'échange comme point de contact dans la co-crédation

Payne et al. (2008) définissent les échanges entre l'entreprise et ses clients comme des points de

contact « touchpoints ». Ces points de contact se produisent suite aux interactions entre l'entreprise et ses clients, à travers les différentes plateformes d'échange dont dispose chaque partie. Ces plateformes d'échange apparaissent comme des espaces collaboratifs disponibles aussi bien en ligne qu'hors ligne, à travers lesquels l'entreprise et ses clients peuvent interagir et échanger leurs ressources dans le but de créer conjointement de la valeur (Ramaswamy & Ozcan, 2018, 2020).

Les plateformes d'échange, apparaissent comme de véritables sources d'informations et d'inspiration pour les entreprises. Prahalad & Ramaswamy (2004) expliquent que les plateformes deviennent des espaces de conversations et d'interactions entre les entreprises, les clients. Ces espaces accessibles, transparents et favorables au dialogue, sont centraux pour co-crédation.

En conclusion des composantes de co-crédation précitées, la co-crédation est une démarche qui consiste à créer une offre avec l'implication et la participation active du client. Cela donne au client un rôle beaucoup plus important dans le processus de conception de l'offre. Par conséquent, le client se voit intervenir à différentes phases du processus de conception de l'offre. Selon la phase de participation et le degré d'implication du client dans le processus de conception de l'offre, une typologie de co-crédation apparaît dans la littérature. Cette typologie permet de mettre en avant les différentes formes de co-crédation abordées dans la littérature (voir la figure 1).

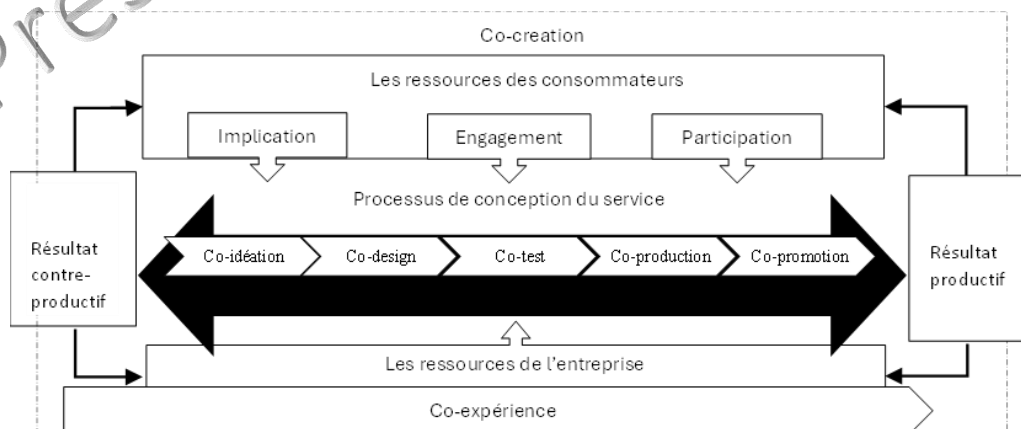


Figure 1: positionnement des formes de co-crédation sur le processus de conception de l'offre, Source : élaboré par nos soins en s'inspirant du processus proposé par Oertzen et al. (2018)

Le concept de co-création fait l'objet d'une littérature abondante qui revient à chaque fois sur les principaux modèles de co-création (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Payne et al., 2008). Ces modèles sont proposés afin de comprendre le lien qui existe entre les différentes composantes de la co-création : la valeur co-créée, les acteurs impliqués, la plateforme d'échange (Mahr et al., 2014).

Toutefois, malgré l'intérêt accordé aux concepts de co-création, un gap théorique se forme. La littérature se concentre sur la relation entreprise/clients dans les modèles de co-création et n'aborde pas assez le rôle des acteurs externes pouvant contribuer à la co-création (Oertzen et al., 2018).

Le gap théorique concerne également le domaine d'application du concept de co-création qui revient majoritairement aux pratiques des grandes entreprises, alors que l'application de ce concept sur le cas des startups ne suscite pas de nombreuses discussions (Chesbrough et al., 2006; Mignon et al., 2020). Ainsi, il nous semble intéressant d'aborder le concept de co-création du point de vue des startups plutôt que des grandes entreprises, plus précisément des startups algériennes qui évoluent dans un environnement avec de fortes incertitudes et des risques difficiles à évaluer.

### 3. L'ENVIRONNEMENT DANS LEQUEL EVOLUENT LES STARTUPS

Nous entendons par environnement des startups l'ensemble des facteurs internes et externes pouvant influencer le développement des startups. Ainsi, nous distinguons l'environnement interne qui comprend l'ensemble des caractéristiques des startups et l'environnement externe qui regroupe les opportunités et les contraintes que rencontrent les startups.

#### 3.1 L'environnement interne sous-entend les caractéristiques des startups

La startup représente un élément fondamental de transfert de connaissance et de technologie dans le paysage de l'innovation et de l'entrepreneuriat (Bekono & Bekolo, 2020; Müller et al., 2021). Une

startup est une entreprise innovante qui concourt à l'élaboration d'un business model fondé sur un fort potentiel de croissance et un risque d'échec élevé, combinés avec des ressources limitées. La startup nécessite des besoins en financement importants pour faire face aux différentes contraintes qu'elle rencontre dans son environnement.

Blank & Dorf (2020) définissent la startup comme une entreprise temporaire qui évolue dans un contexte dynamique et incertain, à la recherche constante d'un business model reproductible et évolutif, dans le but de sécuriser les revenus à fort potentiel de croissance. La startup est une entreprise qui évolue dans un contexte extrêmement changeant où il est difficile de planifier les prochaines étapes à réaliser pour poursuivre sa réussite. Les travaux de recherche sur les startups présentées dans la littérature, ont conduit à identifier des caractéristiques complémentaires de la startup (figure 2).

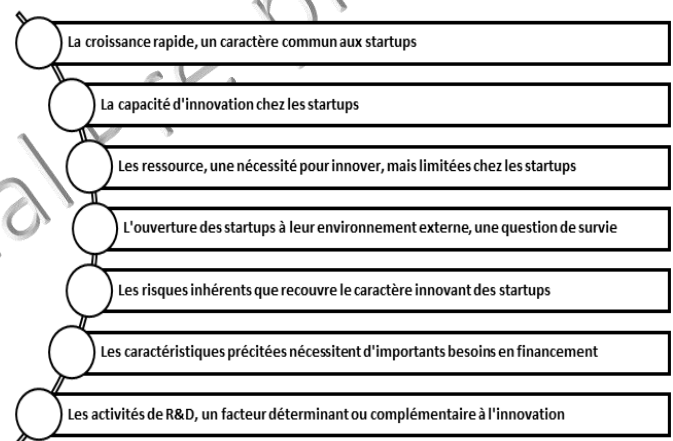


Figure 2: les principales caractéristiques des startups identifiées dans la littérature

#### 3.2 L'environnement externe sous-entend les opportunités et les contraintes rencontrées par les startups

La littérature insiste sur l'importance de l'environnement externe dans le développement des startups (Bouacida, 2018). Cela s'explique par les ressources limitées et le caractère d'ouverture des startups à leur environnement externe (Brikman, 2015; Weiblen & Chesbrough, 2015). Les startups sont amenées à interagir avec leur environnement externe dans le but de maintenir, développer ou améliorer leur capacité d'innovation.

La caractéristique de l'ouverture des startups évoquée précédemment permet aux startups de ne pas travailler isolément et de s'appuyer sur un réseau solide et diversifié grâce à d'autres entrepreneurs, grandes entreprises, prestataires de services, investisseurs, pouvoirs publics etc. Cela permet également aux startups de partager des idées, d'accéder à des ressources, de bénéficier de conseils et de découvrir de nouvelles opportunités (Isabelle, 2013; Mason & Brown, 2014; Stam, 2015).

Ainsi, l'environnement externe des startups est constitué d'un réseau d'acteurs économiques qui peuvent influencer de façon positive ou négative le développement des startups (Wolff & Pett, 2006; Bramwell et al., 2008; Han, 2019).

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous nous concentrons uniquement sur les facteurs externes pouvant influencer le développement des startups dans le contexte algérien pour les raisons suivantes :

- la complexité du contexte algérien fait que les études qui traitent d'autres contextes peuvent présenter des incohérences avec les résultats obtenus ;
- tous les contextes ne présentent pas les mêmes opportunités et contraintes ;
- absence d'études qui traitent exclusivement des opportunités et des contraintes liées au développement des startups.

Globalement, la littérature sur l'environnement des startups contribue à l'identification des facteurs les plus importants qui influencent le développement des startups. Nous classons ces facteurs en deux catégories. En premier lieu, nous retrouvons les facteurs internes qui regroupent les principales caractéristiques d'une startup. En second lieu, nous retrouvons les contraintes et les opportunités rencontrées par les startups, ainsi que l'intensité du réseau d'acteurs externe qui influencent de façon positive ou négative le développement des startups (Van Gelderen et al., 2006; Spender et al., 2017).

#### 4. LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Nous proposons une approche de co-crédation qui permet aux startups de faire face à leur

environnement. Nous avons donc adopté une méthode qualitative.

##### 4.1 Le déroulement de l'étude qualitative

Nous avons privilégié les entretiens semis-directifs comme principal outil de collecte de données. Ces entretiens correspondent aux discours des personnes interviewées, exprimant leurs opinions, compréhensions et explications de leurs expériences réelles.

En d'autres termes, nous nous référons aux expériences, aux parcours que les startups et les acteurs impliqués dans le développement des startups en Algérie sont en mesure de partager avec nous à travers des entretiens ouverts et guidés par un ensemble de sujets que nous souhaitons aborder avec ces personnes interviewées.

Ainsi, l'étude qualitative s'appuie sur des entretiens semis-directifs réalisés auprès de neuf startups et quatre acteurs impliqués dans le développement des startups en Algérie (voir tableau 1).

Pour arriver à sélectionner les personnes interviewées, nous avons constitué un échantillon qualitatif. Les échantillons qualitatifs tendent à être orientés, plutôt que pris au hasard (Miles & Huberman, 2007). Ils peuvent évoluer suivant l'avancement de la recherche. Afin d'arriver à proposer une approche de co-crédation adaptée à l'environnement des startups, nous avons sélectionné deux catégories de personnes interviewées : les fondateurs des startups et les acteurs impliqués dans le développement des startups en Algérie. Nous avons ciblé les startups qui répondent aux critères suivants :

- des entreprises qualifiées de startups par les organismes de développement ;
- des startups qui exercent leurs activités sur le marché algérien ;
- des startups qui proposent des solutions innovantes dans le secteur des services.

En ce qui concerne les acteurs impliqués dans le développement des startups en Algérie, il s'agit des partenaires et des incubateurs évoqués par les fondateurs des startups interviewées.

Tableau 1: le profil des personnes interviewées dans le cadre des entretiens semis-directifs

Personnes interviewées	Statut de la personne interviewée	Description
Les startups		
Interviewés 1	Co-fondateur	La première plateforme internet de recrutement en Algérie, lancée en 2006, au moment où la transformation digitale commençait tout juste à faire son apparition en Algérie.
Interviewé 2	Co-fondateur	Concepteur d'un programme éducatif incitant les enfants à lire plus, en jouant et en gagnant des cadeaux. L'enfant lit un livre proposé par l'application, ensuite, il joue à un quiz sur l'application. Grâce aux bonnes réponses données aux quiz l'enfant cumule des points qu'il pourra convertir en cadeaux physiques.
Interviewé 3	Fondateur	Le premier comparateur de prix en Algérie. L'innovation réside dans les fonctionnalités du comparateur de prix qui est exclusivement adapté au contexte du marché algérien.
Interviewé 4	Fondateur	Répond à une problématique logistique africaine. L'objet est de collecter des données dans des réseaux de distribution non structurés en Afrique, où le coût logistique représente en moyenne 45 % du prix d'un produit fini. Cela est dû au fait qu'il n'y a pas assez de données pour optimiser les réseaux de distribution. Le travail de la startup est de proposer des cartes qui puissent soutenir les distributeurs et réduire les coûts logistiques.
Interviewé 5	Fondateur	Une plateforme internet de mise en relation médecin/patient. Cette plateforme permet la prise de RDV en ligne avec des médecins situés à Alger, ainsi que la gestion du planning de RDV des médecins abonnés sur la plateforme.
Interviewé 6	Fondateur	Création d'un nouveau concept de système d'exploitation plus sécurisé et adapté à tous supports informatiques. Le système consomme moins de ressources et permet de télécharger tous types d'applications à partir de tous types de plateformes
Interviewé 7	Co-fondateur	Une application de location de logement à courte durée entre particulier adaptée au contexte algérien.
Interviewé 8	Co-fondateur	Création d'une plateforme permettant l'achat et la vente d'espaces publicitaires digitaux en temps réel. Il est possible d'acheter des espaces publicitaires de n'importe quel site, qu'il soit algérien ou étranger en temps réel sans contacter le propriétaire du site. Cette application est adaptée aux régions d'Afrique et Moyen-Orient, où la data coûte cher.
Interviewé 9	Fondateur	Création d'une plateforme dédiée à la <i>Fintech</i> . La plateforme regroupe toute la législation algérienne depuis 1962 dans le secteur bancaire, fiscal, commercial, social, accessible grâce à un système d'algorithmes de recherche. Plus de 3 millions de textes réglementaires (circulaires, notes administratives...), de textes législatifs (les textes de lois, articles, ordonnances...), ainsi que les textes liés à la jurisprudence de la cours suprême.
Les acteurs intervenants dans le développement des startups en Algérie		
Interviewé 10	Fondateur	Incubateur privé spécialisé dans le conseil et l'accélération des porteurs de projet en Algérie.
Interviewé 11	Co-fondateur	Incubateur privé qui se propose de prendre en charge à hauteur de 100% de projets à l'échelle national. L'incubateur propose d'accompagner des projets innovants en leur fournissant le matériel, le suivi le coaching et le networking pour garantir le développement des projets sélectionnés. L'incubateur intègre le capital des startups qu'il sélectionne à hauteur de 20%. L'incubateur héberge actuellement 11 startups et compte en sélectionner une quinzaine d'autres à la prochaine promotion de sélection.
Interviewé 12	Gérant	Agence privée spécialisée dans le développement de l'image de marque et le développement des entreprises à l'international.
Interviewé 13	Président	A pour vocation de faciliter et de développer l'activité économique de ses membres et d'améliorer ou d'accroître les résultats de l'activité économique de ses membres. Il agit pour le compte de ses membres et a notamment pour objet d'œuvrer à la promotion et à la compétitivité de la production de ses membres, de procéder à la diffusion de toute information utile, de promouvoir la R&D, de mettre en œuvre des projets d'intérêt commun et de développer toute action visant à améliorer les techniques de production et la qualité des produits de la filière.

Pour la réalisation des entretiens, la parole a été donnée directement aux personnes interviewées qui ont pris le contrôle de l’entretien pour raconter leurs expériences et livrer des informations pertinentes pour notre thématique de recherche. Toutefois, afin d’éviter que les personnes interviewées ne s’éloignent du sujet de la recherche, un guide d’entretien a été élaboré afin de centrer le récit sur les principaux thèmes que nous présentons dans la figure 3.

Pré-introduction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation du chercheur ;</li> <li>• Présentation de l'objet de la recherche ;</li> <li>• Présentation de l'objectif de l'entretien.</li> </ul>
Introduction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le lieu et la date de l'entretien ;</li> <li>• La durée de l'entretien ;</li> <li>• Le mode d'administration de l'entretien.</li> </ul>
Présentation des startups algériennes ciblées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation du projet de startup et de son état d'avancement ;</li> </ul>
Le développement des startups dans le contexte algérien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les contraintes et les opportunités rencontrées par la startups ;</li> <li>• Les événements auxquels participent les startups ;</li> <li>• Les acteurs impliqués dans le processus d'innovation des startups.</li> </ul>
L'engagement des startups algériennes dans une logique de co-création	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'aspect collaboratif des startups au sein des incubateurs et espaces de co-working ;</li> <li>• L'implication des acteurs dans le développement des startups.</li> </ul>
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La dynamique des startups en Algérie ;</li> <li>• Le potentiel d'une approche de co-création centrée sur les startups.</li> </ul>

Figure 3: le design du guide d’entretien

#### 4.2 Le déroulement de l’analyse des résultats

Les résultats des entretiens semis-directifs sont constitués d’un ensemble de données variées et divergentes qui touchent à tous les concepts théoriques mobilisés. Pour ce type de résultats, Miles & Huberman (2007) et Allard-Poesi (2019) recommandent de procéder à une analyse thématique. Cette analyse est répandue dans les méthodes qualitatives pour rendre compte des discours, des représentations des faits, ainsi que des observations des personnes interviewées, de façon objective et fiable. Nous proposons de regrouper les résultats selon quatre thèmes :

- l’identification des opportunités et des contraintes rencontrées par les startups ;
- l’identification des acteurs impliqués dans le développement des startups en Algérie ;

- la description des pratiques de co-création chez les startups ;
- les événements organisés dans le cadre du développement des startups.

Afin de procéder à l’analyse thématique, un enregistrement et une retranscription des entretiens ont été réalisés. Les textes issus de la retranscription des entretiens sont alors traités à l’aide du logiciel NVivo et sont codés suivant les thèmes précédemment cités, puis analysés suivant une comparaison entre la revue de littérature et les discours des personnes interviewées.

### 5. ANALYSE DES RESULTATS

Les résultats sont présentés de façon à mettre en avant les points communs et les points de divergence abordés par les personnes interviewées.

#### 5.1 Présentation des caractéristiques des startups comme élément de l’environnement interne

Les personnes interviewées ont pour point commun de définir la startup comme une entreprise au potentiel de croissance exponentielle. La startup propose un concept original qui nécessite d’importants besoins en financement, pour faire face aux risques liés au développement d’un projet d’innovation. L’ensemble des personnes interviewées s’accordent à désigner une startup à travers son caractère scalable, innovant et original et son importante prise de risque.

Toutefois, cinq personnes interviewées reviennent sur des caractéristiques propres à leurs expériences. L’interviewé 5 indique que les individus associent la startup uniquement au progrès technologique ou à une plateforme digitale : « on passe beaucoup de temps à essayer de définir la startup sachant que ces définitions peuvent différer d’un auteur à un autre, d’un penseur à un autre, d’un entrepreneur à un autre... Là où je trouve qu’il y a un problème, c’est qu’on définit la startup uniquement les entreprises informatiques. Or vous avez énormément d’entreprises qui sont des startups et qui collent à la définition » (interviewé 5).

La personne interviewée 9 affirme qu’une startup peut intervenir dans différents secteurs d’activité :

« on fait aussi un amalgame entre startup et entreprise technologique. On peut être startup dans la bio technologie, dans la livraison » (interviewé 9). Pour la personne interviewée 6, que ce soient des solutions technologiques ou d'usage, la startup essaie de résoudre un problème dans la société. Il caractérise également la startup par sa petite taille. La personne interviewée 4, quant à elle, caractérise la startup par l'importance de son business model : « quand on parle de startup, c'est atteindre un niveau...et est-ce que c'est suffisant pour payer les salaires etc. est-ce que c'est cela qui va assurer la pérennité ou même la valeur ajoutée du service...Une startup doit être définie par son modèle » (interviewée 4).

## 5.2 L'environnement externe dans lequel évoluent les startups en Algérie

L'identification de l'environnement dans lequel évoluent les startups est essentielle pour justifier le choix des composantes de co-crédation retenues. L'identification de cet environnement comprend l'identification de l'ensemble des contraintes et des opportunités rencontrées par les startups.

Les personnes interviewées ont évoqué cinq contraintes. La liste de ces contraintes n'est pas exhaustive, cependant elle permet de mieux comprendre l'environnement externe dans lequel évoluent les startups.

### 5.2.1 Contrainte 1 : manque de la culture du digital chez les commerçants, les consommateurs et le secteur public

Cette contrainte couvre à la fois le manque de culture en termes de paiement électronique chez les commerçants et les consommateurs, ainsi que la faible utilisation des pratiques et des outils digitaux chez les administrations et les entreprises publiques. En ce qui concerne le paiement électronique, l'environnement économique présente des difficultés pour la généralisation des moyens de paiements électroniques. Un retard est également observé dans le secteur public dans l'utilisation des outils digitaux.

### 5.2.2 Contrainte 2 : absence d'un cadre légal dédié aux startups et d'un cadre juridique en faveur de l'innovation

Les personnes interviewées ont mis en avant l'absence d'un cadre légal à appliquer aux différents domaines d'activité dans lesquels pourrait exercer une startup. Les personnes interviewées reviennent également sur l'absence de textes permettant aux startups de proposer leurs innovations sur un marché existant.

### 5.2.3 Contrainte 3 : manque d'investissement et d'initiatives de financement dédiés aux projets de startups

Le manque d'initiatives de financement dédié aux startups apparaît comme une contrainte qui s'explique par différents facteurs. Pour l'interviewé 5, le manque d'initiatives de financement est dû au niveau de maturité de l'écosystème des startups qui se trouve dans une phase balbutiante. Aussi, l'interviewé 4 explique le manque d'investissement en faveur des startups par deux facteurs : le manque des investissements en capitaux-risques et la difficulté de faire appel aux investissements privés locaux et étrangers.

L'interviewé 7, quant à lui, a tenté d'approcher les business Angels. Cependant, il s'est rendu compte que les réseaux de business Angels en Algérie sont peu développés. L'interviewé 7 explique ce faible développement par « l'absence d'une réglementation qui promeut ce mode de financement ». En ce sens, les business Angels n'ont été évoqués que dans les discours de trois personnes interviewées. L'interviewé 6, précise également que les volontés et les initiatives de financement sont limitées par le manque d'incitations aux investissements dans les projets de startups et l'absence d'un cadre juridique pour les capitaux-risques.

### 5.2.4 Contrainte 4 : retard dans la transition vers une économie fondée sur la connaissance

L'interviewé 11 explique le retard dans la transition vers l'économie fondée sur la connaissance par le manque de diversification de l'économie nationale, largement dominée par le secteur des hydrocarbures. Du point de vue de l'interviewé 11,

la transition vers une économie fondée sur la connaissance n'a pas pu s'opérer. Le système économique algérien n'est pas encore dynamique et ne possède pas encore les caractéristiques d'une économie fondée sur la connaissance. Dans ce même contexte, l'interviewé 1 considère que malgré la volonté des pouvoirs publics, la transition vers l'économie fondée sur la connaissance se situe encore à l'étape d'apprentissage.

### *5.2.5 Contraintes 5 : lourdeurs administratives dans la création des startups*

Les fondateurs de deux startups sur neuf ont fait appel aux dispositifs publics pour la création de leurs startups. Ces fondateurs se sont retrouvés bloqués par les démarches administratives liées à ces dispositifs. Les fondateurs des deux startups justifient les lourdeurs administratives dans la création des startups, par la lenteur de la démarche des dispositifs publics. Les fondateurs des deux startups indiquent que par manque d'initiatives de financement dédiées aux startups, les dispositifs publics constituaient les seuls dispositifs mis en place pour promouvoir l'entrepreneuriat et encourager la création des PME en Algérie.

L'interviewé 3 affirme également que les dispositifs publics ne sont pas adaptés au caractère scalable des startups. En effet, la durée moyenne des démarches des dispositifs publics jusqu'au financement alloué, se situe entre un an et deux ans. Au vu de sa croissance exponentielle, une startup est sensée avoir atteint un certain niveau de développement au bout de deux ans.

De plus, l'interviewé 6 explique les lourdeurs administratives dans la création des startups par l'absence d'un statut juridique dédié aux entrepreneurs et auto-entrepreneurs permettant de bénéficier des avantages d'une entreprise individuelle et permettant aux entrepreneurs et aux porteurs de projets de lancer et de commercialiser leurs projets.

Les personnes interviewées ont également abordé trois opportunités rencontrées dans leur environnement.

### *5.2.6 Opportunité 1 : création de nombreux espaces de co-working et d'incubateurs*

Les différentes initiatives de création d'espaces de co-working et d'incubateurs apparaissent comme de véritables opportunités pour les personnes interviewées. Ces initiatives concourent à la fois, à encadrer les porteurs de projets et à les accompagner pour créer leurs propres entreprises et apprendre notamment à réaliser un plan d'affaire technico-économique.

### *5.2.7 Opportunité 2 : implication croissante des pouvoirs publics dans la promotion et le développement des startups*

Il apparaît que six personnes interviewées ont évoqué les initiatives entreprises par les pouvoirs publics, pour mettre en place un « startup act » et promouvoir le développement des startups. Ces initiatives représentent l'une des préoccupations majeures des personnes interviewées et s'articulent autour de :

- la mise en place d'un cadre réglementaire dédié aux startups ;
- l'allègement des charges fiscales ;
- la création de nouveaux mécanismes de financement et d'investissement.

### *5.2.8 Opportunité 3 : le marché algérien offre de vraies opportunités d'affaires et une ressource humaine formée*

L'une des raisons qui a motivé l'interviewé 5 à s'implanter sur le marché algérien est les opportunités d'affaires qui se présentent. L'interviewé 5 a également évoqué les opportunités sur le plan des ressources humaines en précisant que l'Algérie possède un véritable réservoir de potentialités humaines. Ce postulat est partagé par l'interviewé 12 qui a constaté durant les concours et les événements dédiés aux startups, que la ressource humaine, notamment les jeunes diplômés et les porteurs de projet disposent d'un potentiel considérable.

### 5.3 Les composantes de la co-crédation identifiées à partir des entretiens semi-directifs

Sur la base des entretiens semi-directifs, nous avons identifié les principales composantes de l'approche de co-crédation évoquée dans la littérature. Ces composantes sont propres au contexte étudié et permettent de faire face aux contraintes rencontrées par les startups. Les personnes interviewées ont ainsi évoqué la valeur co-crédée, les acteurs pouvant être impliqués dans le

développement des startups, ainsi que les événements permettant aux startups d'échanger avec leur environnement.

#### 5.3.1 La valeur co-crédée entre les startups et les acteurs de son environnement

Les personnes interviewées font appel aux pratiques de co-crédation afin de répondre à trois objectifs : l'amélioration des services proposés, la co-crédation avec les clients et la recherche d'investisseurs potentiels (tableau 2).

Tableau 2: témoignage des personnes interviewées sur la relation startups/clients

<b>Objectifs des pratiques de co-crédation</b>	<b>Témoignages</b>
<p>Améliorer les services proposés : La relation client est construite principalement dans une optique d'amélioration des offres proposées. L'amélioration des services se fait suite à des insatisfactions exprimées par les clients. Les startups proposent alors de nouvelles fonctionnalités personnalisées conformes aux besoins des clients ou aux idées qu'elles proposent. Les échanges avec les clients permettent également d'étudier le potentiel du marché face aux offres des startups</p>	<p>« pour des informations sur leurs (les clients) besoins, des pistes d'amélioration pour notre projet, des propositions d'amélioration des solutions », Interviewé 7</p> <p>« on a créé notre site principalement à partir de données clients. Généralement, il y a deux cas, les clients satisfaits qui disent oui c'est super et les clients insatisfaits qui pointent un point de blocage. Par exemple telle offre n'est pas mise à jour, les clients insatisfaits pointent souvent un souci sur le site... on fait une fois par mois un test sur de futurs utilisateurs », Interviewé 3.</p> <p>«...on parlait à un certain nombre qui était représentatif du marché pour confirmer justement que le marché algérien était le bon. Par exemple certain diraient : non ça, ça ne peut pas marcher pour mes clients parce que ça risque d'être trop cher. Du coup nous c'est une information qu'on récolte et qui est très importante. C'est un vrai feed back qui nourrit le projet, ça permet de savoir si notre offre est vraiment adéquate, s'il faut ajuster certaines choses », Interviewé 5.</p>
<p>Encourager la co-crédation avec les clients : Pour les personnes interviewées, les échanges avec les clients encouragent la création de valeur. A travers les entretiens effectués, nous avons constaté que la création de valeur entre startup/clients apparaît exclusivement durant la phase d'idéation et de conception.</p> <p>La relation client peut être à l'origine d'une co-crédation de valeur, mais cela se fait de manière indirecte et involontaire.</p>	<p>«... ça vient d'un client. Sanofi Algérie nous a demandé de faire la même chose en Tunisie, Maroc et Sénégal », Interviewé 2.</p> <p>« les clients sont très-très présents, je pense que beaucoup d'idées viennent d'eux d'ailleurs », Interviewé 1.</p> <p>« à la base c'était une startup qui avait pour objet de créer une solution de paiement mobile et c'est au contact avec les futurs utilisateurs qui nous ont fait comprendre que ce n'était pas vraiment un besoin chez eux, mais qu'ils avaient un besoin par rapport aux réapprovisionnements et des problèmes de contact avec leurs fournisseurs etc. et c'est par rapport à ça qu'on a pivoté vers ce nouveau model », Interviewé 6.</p> <p>« ça nous permet d'échanger carrément des idées, on avait pensé à des solutions alors que les médecins pensaient autrement... », Interviewée 4</p> <p>« je pourrais dire qu'il y a eu des propositions de conceptualisation ou d'amélioration de nos offres par nos clients, mais de façon indirecte et non intentionnelle. Certains peuvent avoir cette démarche et peuvent nous donner des feed back, mais d'autres le feront indirectement », Interviewé 5.</p>

<p>Identifier des investisseurs potentiels : cet aspect de la relation client a été abordé uniquement pas l'interviewé 5</p>	<p>« on a eu aussi des offres d'investissement par des acteurs qui étaient pour nous des clients, le projet leur a plu, ils nous ont fait des offres d'investissement. Globalement on peut dire que ces interactions ont été très positives », Interviewé 5.</p>
--	--

Les startups inscrivent la co-création dans leurs politiques. Cette implication apparaît à différents niveaux, en fonction de chaque startup. L'interviewé 1 adopte un processus d'innovation inclusive permettant de faire participer à la fois les employés, les clients et les utilisateurs dans la génération de nouvelles idées et la conception de nouvelles offres. Aussi, l'interviewé 1 a une parfaite connaissance de l'implication de ses clients dans le développement des offres de l'entreprise.

L'interviewé 2 a également adopté une politique orientée client. Il implique ses clients dans la conception de ses nouvelles offres. A cet effet, les nouvelles fonctionnalités lancées dans les pays du Maghreb, sont nées des propositions des clients de l'interviewé 1.

Les interviewés 6 et 7 affichent également un intérêt pour la place qu'occupent les clients dans le développement du projet d'innovation. Les deux startups ont créé et amélioré leurs solutions grâce aux retours des clients obtenus à partir des versions tests de leurs solutions.

La relation client peut être à l'origine d'une co-création de valeur, mais cela se fait de manière indirecte et involontaire : « je pourrais dire qu'il y a eu des propositions de conceptualisation ou d'amélioration de nos offres par nos clients, mais de façon indirecte et non intentionnelle. Certains peuvent avoir cette démarche et peuvent nous donner des feedback, mais d'autres le feront indirectement » (interviewé 5).

Toutes les startups ne sont pas orientées vers une logique de co-création, c'est le cas de l'interviewé 8. Malgré l'importance que cette startup accorde à la relation avec les clients et aux retours de ces derniers, elle semble adopter une innovation plus fermée que les autres startups. L'interviewé 8, estime que les nouvelles idées ont toutes été développées en interne, sans l'aide des clients ou d'autres acteurs rencontrés.

### 5.3.2 Les acteurs impliqués dans le développement des startups

Le tableau 3 reprend trois catégories d'acteurs qui soutiennent le développement des startups.

Catégories d'acteurs	Acteurs	Contributions
Acteurs publics	Ministères	Partenaires potentiels Proposer un plan de formation Contribution/mise en place du <i>startup act</i>
	Pouvoirs publics	Organisation/participation aux événements dédiés aux startups Proposer un plan de formation Contribution/mise en place du <i>startup act</i>
Acteurs privés	Espaces de co-working	Accompagnement et mise en relation Conseils et orientation dans les démarches administratives
	Entreprises et startups expérimentés	Apport financier à petite échelle Conseils et orientation dans les démarches administratives Partenaires potentiels
	Incubateurs	Accompagnement et mise en relation Proposer un plan de formation Recherche d'investisseurs et de fonds Contribution/mise en place du <i>startup act</i>
	Algeria Digital Cluster	Contribution/mise en place du <i>startup act</i> Organisation/participation aux événements dédiés aux startups

Tableau 3: les contributions des acteurs dans le développement des startups

**Les acteurs publics :** la contribution des acteurs publics doit apparaître au-delà de l'exonération fiscale et de la création de fonds d'investissement. Il

manque une volonté publique qui encouragerait l'innovation chez les startups : «... je ne trouve pas qu'il y a eu une approche très spéciale pour encourager l'innovation dans le monde des startups. C'est timide voilà tout...le secteur public reste réticent à de nouvelles façons de faire. D'abord, il manque une vraie volonté publique et une fois que cette volonté est là, il faudrait qu'elle mette en place un vrai écosystème pour favoriser l'économie du savoir. Ensuite, il faut libérer les initiatives qu'elles soient publiques ou privées pour un peu stimuler tout ça...Ce n'est pas qu'une question d'argent ou d'ANSEJ, ce n'est pas suffisant » (interviewé 1).

L'interviewé 12 considère que le startup act ne se résume pas à un octroi de crédit. De plus la labellisation des startups à travers un comité national de labellisation sous-entend une démarche bureaucratique. Or, il est nécessaire d'éviter tout réflexe bureaucratique et se limiter à l'élaboration d'un cadre suffisamment flexible pour permettre aux startups d'évoluer rapidement.

**Les acteurs privés :** les incubateurs jouent un rôle dans toutes les phases de développement des startups : « j'étais en interaction avec quelques acteurs de l'écosystème. J'ai été suivi par un incubateur à Alger Haba Institut et d'autres acteurs de l'écosystème... au sein de cet incubateur, il y avait d'autres startups, ce qui était positif dans cet incubateur c'est qu'on peut créer une communauté ce qui est très stimulant » (interviewé 5).

L'interviewé 8 a également fait appel aux incubateurs durant la phase de démarrage : « avant le lancement de la startup, nous étions logés au sein de l'incubateur T-start, où nous bénéficions des expériences des autres startups présentes sur cet espace » (interviewé 8).

Les espaces de co-working se sont également généralisés. Ils apparaissent comme des espaces propices aux échanges d'expériences et à la collaboration entre les startups. Les startups ont bénéficié des formations et des expériences des autres startups présentes : « nous avons bénéficié des expériences des autres startups présentes sur l'espace de co-working Sylabs » (interviewé 8).

Les startups font appel à des espaces de co-working et à des incubateurs afin de rencontrer d'autres

startups et porteurs de projets avec lesquels il est intéressant d'échanger : «...c'est la principale raison d'être à Sylabs. Je vous donne un exemple, j'ai aidé une startup à améliorer son SEO. Aujourd'hui on va lancer un comparateur de mobile et on s'est associé avec une startup qui est dans la distribution qui est à Sylabs, il y a énormément d'échange qui se fait et c'est pour ça que nous y sommes » (interviewé 8).

Quatre startups sur treize ont une perception négative des incubateurs : «...il y a des incubateurs qui font du bon travail, mais non...je n'ai jamais été dans un incubateur, parce que j'ai surtout peur qu'on me pique des idées, ou alors tente de l'acheter à un prix symbolique...Imaginez que vous développez toute une idée et à la concrétisation, l'incubateur dans lequel vous êtes hébergés vient vous demander un pourcentage de votre capital de 20%...» (interviewé 6). «...moi je n'y crois pas vraiment incubateur...c'est une façade qui gagne beaucoup d'argent » (interviewé 3).

La divergence d'opinions au sujet de la contribution des incubateurs est due aux besoins exprimés par les startups qui diffèrent selon leurs domaines d'activité ou leurs stades de maturité. Les startups ne ressentent pas les mêmes besoins en termes d'accompagnement, de coaching et d'échange : « il fallait faire 10 séances de formation alors que je l'avais déjà fait. J'avais déjà fait une étude de marché que j'avais payé. Je n'ai pas besoin qu'on m'explique le business plan, le canevas. J'ai besoin d'accompagnement comme tout le monde mais pas sur ça, mais en fait c'était déjà calibré » (interviewé 4).

Il existe des chefs d'entreprises et des fondateurs de startups expérimentées qui manifestent leur intérêt pour soutenir les startups et n'hésitent pas à partager leurs expériences. Ces actions sont réalisées davantage dans un sens philanthropique que dans l'attente d'un retour sur investissement : «...je suis systématiquement sollicité, je pense que je suis la moins harcelée...» (interviewée 4).

Des startups partent aussi à la rencontre d'entreprises et d'entrepreneurs algériens établis à l'étranger et prêts à échanger leurs expériences et à investir dans des projets de startups : « je suis allé à la rencontre d'autres startups, pas uniquement des startups, des entreprises un peu plus traditionnelles

et aussi j'ai rencontré un certain nombre d'entrepreneurs et de startups fondées ou cofondées par des algériens qui résident à l'étranger et leur startup évoluent à l'étranger. Et bien sûr, il y a toujours l'échange de nos expériences qui reste très positif, on peut avoir certaines informations et ça fait gagner du temps » (interviewé 5).

D'autres acteurs privés jouent le rôle de connecteurs entre les startups et des partenaires potentiels : «...on est arrivé au point de donner de l'argent à la startup pour qu'elle puisse concrétiser réellement, elle est partie en France et elle a gagné. A son retour, j'avais donné ses coordonnées et elle avait signé une convention avec le ministère de l'agriculture pour le projet Sahel Sahara», interviewé 12.

Les différents échanges qui s'opèrent avec les différents acteurs privés ont permis aux startups de concrétiser des contrats de collaboration : « il y avait une personne qui était fort intéressée par mon projet et qui était prête à amener des gens à participer à mon projet techniquement et financièrement. J'ai d'ailleurs trouvé un investisseur indirectement, avec lequel j'ai créé une deuxième entreprise qui fabrique des solutions pour les entreprises et avec laquelle on a pu attirer de gros clients comme Huawei » (interviewé 6).

### 5.3.3 Les plateformes d'échanges apparaissent sous forme d'événements organisés dans le cadre du développement des startups

Il s'agit de l'ensemble des événements qui ont trait à la promotion des startups. Ces événements apparaissent sous forme de concours, de hackathon, ou de conférences qui permettent aux startups de bénéficier d'un réseautage, d'un apport financier ou encore de formations et de suivi. Nous citons dans le tableau 4 les événements évoqués par les personnes interviewées. Les événements sont organisés dans une logique entrepreneuriale et de soutien au développement de l'innovation et des startups. La participation des personnes interviewées aux événements mentionnés dans le tableau 4 leur permet de bénéficier de différents avantages en termes d'orientation et d'accompagnement :

- bénéficier d'une aide financière ;

- bénéficier d'un espace de co-working ;
- avoir accès à des séances de coaching et de formation sur différentes thématiques suivant leurs besoins ;
- disposer d'une visibilité médiatique ;
- avoir l'opportunité de conclure des partenariats avec des organismes publics ou privés intéressés par les solutions proposées ;
- bénéficier d'une mise en relation avec des investisseurs et des partenaires potentiels.

Événements	Intérêts pour les startups de participer à ces événements
Total Startppers	Proposer aux trois lauréats un soutien financier, une visibilité médiatique et un accompagnement professionnel. Ainsi qu'une possibilité de partenariat avec Total Algérie.
Algeria Web Awards	Promouvoir, encourager et valoriser la création de solutions innovantes et de contenu local de qualité sur les plateformes digitales.
Programme ELIP	Bénéficier de formations, de coaching et de mentorat ciblés et personnalisés. Guider les startups dans toutes les étapes de création et d'accélération de leurs entreprises.
Concours T-Start	Proposer aux lauréats une aide financière (5 à 10 millions DZD), un espace de co-working, un accompagnement de 6 à 24 mois dans les incubateurs d'Ooredoo et des formations.
Swiss Legal Tech	Récompenser les meilleures solutions proposées dans la <i>Legal-Tech</i> .
Programme ALINOV	Accompagner le développement des entreprises innovantes sur les marchés nationaux et internationaux, en leur proposant un renforcement de la qualité de leur leadership, la stimulation de leur capacité d'innovation, ainsi que l'optimisation de leur organisation interne et de leur stratégie commerciale
Algeria Startup Challenge (ASC)	Dynamiser l'écosystème entrepreneurial dans le cadre de la valorisation des secteurs stratégiques, de l'innovation et des startups ; Rassembler les différents acteurs pour créer un écosystème qui profite à tous ; Créer un pont entre les établissements d'enseignement supérieur et le monde professionnel.

Tableau 4: les événements auxquels ont participé les startups

Malgré les avantages procurés par ces événements, d'autres personnes interviewées estiment que les événements organisés répondent à une logique de communication et ne répondent pas assez aux

besoins particuliers de chaque startup. Aussi, les soutiens financiers proposés ne correspondent pas aux besoins exprimés par les startups à leur phase de développement.

Ces événements ont été initiés dans un esprit collaboratif en faisant appel à des membres de la diaspora algérienne, ainsi que l'ensemble des acteurs de l'innovation. Pour l'interviewé 11, ces événements ont pour objectif de constituer un réseau d'acteurs engagés dans le développement des startups. L'intérêt retenu par l'interviewé 11, est que ce réseau permettrait de créer un seul réseau de startups, d'incubateurs, d'institutionnels, de grandes entreprises et d'universités.

## 6. DISCUSSION

### 6.1 L'évolution de l'environnement des startups en Algérie : comparaison entre les études antérieures et les résultats des entretiens semis-directifs

Nous proposons dans ce qui suit, un premier apport managérial qui consiste à identifier les facteurs déterminants dans le développement des startups. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur la comparaison entre les résultats des entretiens semis-directifs et les études antérieures réalisées dans le contexte algérien (voir le tableau 5).

Tableau 5: comparaison entre le cadre pratique et les travaux de recherche antérieurs traitant des contraintes et des opportunités rencontrées par les startups en Algérie

	Les éléments retenus du cadre pratique	Les éléments retenus du cadre théorique
Les contraintes	Manque de la culture du digital chez les commerçants, les consommateurs et le secteur public	Le manque d'une culture entrepreneuriale, ce qui décourage les jeunes entrepreneurs dans la réalisation de leur projet (Bounazef & Chabani, 2014).
	Absence d'un cadre légal et juridique en faveur des startups et de l'innovation	L'absence d'un cadre juridique et réglementaire bien défini (Sansri & Cheurfa, 2020). Les startups en Algérie, souffrent d'une absence d'écosystème favorable (Hamdad & Gheddache, 2020).
	Manque d'investissement et d'initiatives de financement des projets de startups	Des contraintes de financements inadaptés aux spécificités et aux besoins de la startup. Peu de startups sont capables d'attirer des investisseurs locaux ou internationaux (Hamdad & Gheddache, 2020). Le capital investissement et les plateformes de financement collaboratifs sont encore à l'état embryonnaire et restent peu connus dans le monde des affaires (Himrane & Salhi, 2019; Sansri & Cheurfa, 2020; Beztouh, 2021).
	Retard dans la transition vers une économie fondée sur la connaissance	Les entreprises algériennes ne font pas de l'innovation un point focal dans leur stratégie de croissance (Bounazef & Chabani, 2014). L'activité de R&D est très faible dans la plupart des entreprises (Ouchalal et al., 2006; Tekfi, 2018). Les dépenses en matière de R&D représentent moins de 1% du PIB (Amdaoud, 2014). L'absence quasi-totale d'activité de veille technologique (Djeflat, 2012).
	Lourdeurs administratives dans la création des startups	La crainte de la bureaucratie algérienne qui entraîne l'échec des porteurs de projets (Djelti & Chouam, 2017; Himrane & Salhi, 2019).

Les opportunités	Création de nombreux espaces de co-working et d'incubateurs	L'identification d'organisations publiques d'accompagnement des jeunes entrepreneurs dans la création de leurs startups. Cette aide varie selon les organisations et touche l'aide financière, la protection intellectuelle, l'aide technique, juridique, administrative et managériale (Bounazef & Chabani, 2014).
	Implication croissante des pouvoirs publics dans la promotion et le développement des startups en Algérie	Les pouvoirs publics jouent un rôle de premier plan pour aider les entreprises à surmonter certains obstacles à l'innovation et trouver le bon dosage pour les aider à orienter et renforcer la contribution de l'innovation aux performances économiques (Djelti & Chouam, 2017; Beztouh, 2021).  Les pouvoirs publics ont mis à la disposition des jeunes porteurs de projets, des dispositifs pour soutenir la création, l'accompagnement et le développement des startups (Djelti & Chouam, 2017).  Des mesures ont été prises et des programmes ont été introduits dans un objectif d'encouragement de l'entrepreneuriat (Kouraiche, 2018).
Eléments contradictoires entre le cadre empirique et le cadre théorique	Offre de vraies opportunités d'affaires et une ressource humaine formée par le marché algérien	L'environnement n'est pas attractif pour les activités d'innovation. Le tissu d'entreprises est très peu orienté vers les secteurs de moyennes hautes technologies. Le climat des affaires dans sa globalité reste encore peu favorable à la création d'entreprises (Mancer, 2012).  Manque d'expertise en termes de réalisation de business plan mais aussi à cause du manque d'information, d'orientation et d'accompagnement (Bounazef & Chabani, 2014).
Eléments non abordés par les personnes interviewées, mais récurrents dans la littérature	Non abordés	Le SNI présente des limites. Il apparaît éclaté puisqu'il n'encourage pas la relation entre la production et l'utilisation des connaissances (Haudeville & Bouacida, 2008).  Les centres de recherche universitaires existent mais leur activité ne semble avoir aucun effet sur la compétitivité des entreprises (Haudeville & Bouacida, 2008).  L'Algérie ne dispose pas d'un SNI officiel (Mimouni & Bouguetaia, 2018; Mimouni et al., 2019).  En plus du manque d'interface entre les composantes du SNI, son orientation vers des secteurs plus compétitifs et pour lesquels l'économie algérienne gagnerait à construire des avantages compétitifs sur le marché mondial comme les TIC, reste encore problématique (Hammoutene & Ferfera, 2015).

Il apparaît à travers la comparaison proposée dans le tableau 5, l'existence de plusieurs contraintes qui persistent depuis plusieurs années. Les articles de recherche retenus, portant sur la présentation du contexte algérien, relatent des contraintes évoquées par les personnes interviewées. Nous proposons dans ce qui suit, de détailler les quatre contraintes citées dans les articles de recherche retenus et que nous retrouvons dans les discours des personnes interviewées.

### *6.1.1 L'absence d'un cadre légal et juridique dédié aux startups, comparaison entre le cadre théorique et le cadre pratique*

Sansri & Cheurfa (2020) reviennent sur le contexte de 2014-2015 pour évoquer la même contrainte qui revient dans les résultats des entretiens semi-directifs. Hamdad & Gheddache (2020), quant à eux, associent cette contrainte à l'absence d'un écosystème entrepreneurial favorable qui présente toutes les conditions nécessaires pour la réussite des startups. Hamdad & Gheddache (2020)

précisent que le réseau des structures publiques en matière d'élaboration d'un cadre légal et juridique représente le maillon le moins dynamique de ce qui se rapproche d'un écosystème entrepreneurial en Algérie.

### *6.1.2 Le manque d'investissement et d'initiatives de financement des projets de startups, comparaison entre le cadre théorique et le cadre pratique*

La problématique d'accès au financement constitue l'un des premiers obstacles rencontrés par les porteurs de projets lors de la création de leurs startups (Beztouh, 2021). Pour Kouraiche (2018), cette contrainte est due principalement :

- aux délais d'obtention du crédit bancaire auprès des dispositifs de financement qui peuvent prendre plusieurs mois, ce qui découragent les porteurs de projets ;
- à l'exigence des garanties que la plupart des porteurs de projets ne sont pas en mesure de fournir pour l'octroi d'un crédit bancaire ;
- à des dispositifs de financement inadaptés aux startups. Les crédits octroyés ne concernent que les équipements alors que les startups ont besoin de fonds pour accéder à des licences ou au recrutement.

Aussi, dans les articles retenus (Beztouh, 2021), les initiatives de financement sont orientées vers le capital-risque (ce que nous retrouvons dans le discours de l'interviewé 5). Pour Beztouh (2021), le capital-risque est encore à l'état embryonnaire malgré la mise en place d'un cadre juridique entre 2006 et 2010, favorisant le recours au capital-risque. Toutefois, il y a une absence de marché assurant une offre de capital-risque et cela a été déjà observé en 2007 par Haudeville & Bouacida (2007).

Beztouh (2021) explique quant à lui, la faible utilisation de ce mode de financement en Algérie par le manque de promotion et de vulgarisation et le manque de maîtrise par les acteurs du marché des finances, ainsi que le recours aux crédits, comme solution privilégiée et exclusive de financement. Abadi & Mairif (2016) rejoignent ce postulat, en précisant que la culture économique et financière

des agents économiques algériens demeure axée sur la finance traditionnelle comme moyen de financement.

D'autres articles expliquent la contrainte liée au manque d'initiatives de financement par un autre facteur qui n'a pas été évoqué par les personnes interviewées. Il s'agit du retard enregistré en termes de création de plateformes de financement participatif (crowdfunding). Les auteurs expliquent ce retard par : une inflation importante, un revenu faible et une dévaluation monétaire qui influencent négativement l'épargne et le financement participatif (Djelti & Chouam, 2017; Sansri & Cheurfa, 2020; Beztouh, 2021).

### *6.1.3 Les lourdeurs administratives dans la création des startups, comparaison entre le cadre théorique et pratique*

Pour Kouraiche (2018), la première difficulté que rencontrent les porteurs de projets dans la création de leurs entreprises, réside dans la lourdeur des démarches administratives : les délais d'obtention de papiers et les procédures qui pénalisent les entrepreneurs, qui ne peuvent pas se permettre d'attendre, en particulier quand il s'agit d'innovation.

### *6.1.4 La transition vers l'économie fondée sur la connaissance, comparaison entre le cadre théorique et pratique*

Le retard dans la transition vers une économie fondée sur la connaissance abordée par les personnes interviewées, apparaît au travers l'activité de R&D (Railean et al., 2012). Celle-ci est très faible dans la plupart des cas étudiés par Ouchalal et al. (2006) et Tekfi (2018). Nous retrouvons des explications dans les travaux de Amdaoud (2014); Ouchalal (2016); Tekfi (2018) qui énumèrent les obstacles qui entravent la promotion de la R&D dans les entreprises algériennes :

- la faible part de R&D (1% du PIB) s'explique en grande partie par la faiblesse du secteur privé dans l'investissement en R&D. L'innovation est davantage présente dans les grandes entreprises que dans les PME (Amdaoud, 2014);

- il s'agit le plus souvent de répondre à des problèmes techniques, préoccupant le personnel chargé de R&D, plutôt que de mener des recherches originales visant un véritable progrès technologique ou changement qualitatif (Ouchalal, 2016);
- l'absence de collaboration interindividuelle au sein des équipes de recherche, ce qui engendre par la suite un sentiment de marginalisation chez les ingénieurs appartenant à ces équipes (Ouchalal, 2016);
- le manque d'une culture de recherche et d'innovation au sein des entreprises, ce qui freine le développement de l'activité de R&D, même lorsque le haut management apporte son soutien (Ouchalal, 2016);
- l'absence de partenariat entre l'université et l'entreprise algérienne (Tekfi, 2018).

Le transfert vers une économie fondée sur la connaissance n'est pas une préoccupation récente. Elle avait déjà été abordée en 2012 par Djeflat à travers l'absence d'activité de veille technologique. Djeflat (2012) affirme que l'entreprise algérienne souffre d'une faible capacité d'absorption des fonds de recherche. L'auteur explique cette faiblesse par la politique adoptée par l'Etat, qui a beaucoup investi dans les centres de R&D au sein des universités (90% des chercheurs sont à l'université et 10% dans les entreprises) (Djeflat, 2012).

#### *6.1.5 Les opportunités évoquées dans le cadre théorique reviennent dans le cadre pratique, entre divergences et points communs*

Les auteurs s'entendent sur l'opportunité qui traite de l'implication croissante des pouvoirs publics dans la promotion et le développement des startups. Les multiples initiatives entreprises par les pouvoirs publics pour encourager le développement des startups sont des facteurs qui apparaissent dans les différentes recherches retenues dans le cadre théorique, à différentes périodes (Djelti & Chouam, 2017; Kouraiche, 2018; Beztouh, 2021). Tout comme les personnes interviewées, les auteurs abordent les dispositifs mis en place par les pouvoirs publics pour aider les porteurs de projets à créer

leurs startups. Aussi, les auteurs reviennent sur les événements organisés par les pouvoirs publics pour la promotion du domaine de l'entrepreneuriat et pour se rapprocher des porteurs d'idées (Djelti & Chouam, 2017; Mimouni & Bouguetaia, 2018; Mimouni et al., 2019).

De plus, l'opportunité identifiée dans le cadre pratique sur la création de nombreux espaces de co-working et d'incubateurs n'apparaît pas comme une opportunité pour Kouraiche (2018). Cet auteur estime que le réseau des structures en matière d'incubation est très restreint. Il est composé d'un nombre limité d'acteurs qui accompagnent des porteurs de projets. Par conséquent, il ne présente pas les conditions nécessaires pour la réussite des startups. Le même constat est fait par les personnes interviewées.

Kouraiche (2018) évoque également les incubateurs universitaires, un concept qui n'a pas été mentionné par les personnes interviewées. Ce concept est récent dans le contexte des universités algériennes, et n'est pas véritablement mis en œuvre, il n'en est qu'à ses balbutiements. Les tentatives de création d'incubateurs au sein des établissements de l'enseignement supérieur restent timides et loin des objectifs souhaités (Kouraiche, 2018).

D'un autre point de vue, nous retrouvons des divergences entre le cadre théorique et le cadre pratique, en ce qui concerne les opportunités d'affaires et la ressource humaine disponible sur le marché algérien. Cette opportunité qui a été proposée par l'interviewé 5, apparaît comme une contrainte dans le cadre théorique (Bounazef & Chabani, 2014). En dépit des initiatives précédemment citées pour promouvoir l'innovation et améliorer l'environnement des startups, l'Algérie demeure parmi les pays les moins innovants au monde (Kouraiche, 2018). De plus, les entreprises ne font pas de l'innovation un point focal dans leur stratégie de croissance (Bounazef & Chabani, 2014). Malgré l'existence de plusieurs dispositifs mis en place par les pouvoirs publics, les startups se trouvent confrontées à un environnement peu dynamique d'un point de vue entrepreneurial (comme expliqué par l'interviewé 3) (Djelti & Chouam, 2017). Le tissu d'entreprises est très peu

orienté vers les secteurs de moyenne et haute technologie. Le climat des affaires dans sa globalité reste encore peu favorable à la création d'entreprise (Mancer, 2012). L'environnement n'est pas attractif pour les activités d'innovation (Bounazef & Chabani, 2014).

Les multiples initiatives entreprises par les pouvoirs publics pour encourager le développement des startups ont déjà été observées, mais ne font pas l'objet de résultats concluants. En effet, la volonté des pouvoirs publics dans le soutien et l'aide au développement des startups est un facteur qui apparaît dans différentes recherches retenues, à différentes périodes (Djelti & Chouam, 2017; Beztouh, 2021), sans pour autant proposer une solution radicale qui renvoie à un réel progrès dans le domaine des startups. En d'autres termes, durant des années, les mêmes contraintes ont été exposées. Cela signifie que le problème ne réside pas forcément dans les contraintes rencontrées par les startups (besoin en financement, ressources humaines, cadre légal et juridique), mais plutôt dans l'absence d'une réelle collaboration entre les startups et les acteurs pouvant être impliqués dans le processus d'innovation. Pour Djelti & Chouam (2017); Tekfi (2018), ce facteur apparaît comme l'un des principaux freins à l'entrepreneuriat et à l'innovation en Algérie.

Ce constat va dans le sens de l'approche que nous souhaitons proposer. Orientée vers les projets innovants des startups, cette approche concourt à mettre en interaction, de manière continue, les différents acteurs impliqués dans le développement des startups. Le réseau des différents acteurs pouvant être impliqués dans le développement des startups semble très fragmenté. Il n'y a pas assez de coordination et de collaboration entre les startups. Elles travaillent de manière isolée (Hamdad & Gheddache, 2020). Alors que pour avoir un impact, il faut densifier le réseau des startups et élaborer une approche orientée vers le partage et la collaboration en tant que communauté avec un ensemble d'objectifs communs.

### 6.1.6 Les éléments non abordés par les personnes interviewées, mais récurrents dans la littérature

Nous clôturons cette partie dédiée à la comparaison entre les résultats des entretiens semi-directifs et les articles de recherche retenus, par un facteur qui n'a pas été abordé par les personnes interviewées, mais qui semble important à prendre en compte dans notre discussion, étant donné sa récurrence dans la littérature. Il s'agit du système national d'innovation (SNI) qui revient dans différents articles à différentes périodes (Mimouni et al., 2019; Hamdad & Gheddache, 2020). L'importance du SNI ne réside pas dans sa mise en place, mais plutôt dans ses différentes composantes pouvant jouer un rôle primordial pour promouvoir l'innovation et favoriser les interactions et les collaborations entre les différents acteurs impliqués dans le processus d'innovation des startups.

Les auteurs accusent l'absence d'un SNI officiel (Mimouni et al., 2019). Selon Hammoutene & Ferfera (2015), le SNI présente des limites dans la mesure où il n'encourage pas l'interaction entre ses différentes composantes. A titre d'exemple, Haudeville & Bouacida (2008) indiquent que les activités des centres de recherches universitaires ne semblent pas avoir un effet sur la compétitivité des entreprises.

Pour conclure, à l'aide de la comparaison faite entre le cadre théorique retenu et le cadre pratique traitant des opportunités et des contraintes rencontrées par les startups dans leur développement, nous retenons que les différentes initiatives entreprises par les pouvoirs publics pour encourager le développement des startups ne semblent pas représenter la clé de voute pour faire face aux contraintes rencontrées par les startups. Qu'il s'agisse de répondre à des contraintes administratives, de disposer d'un cadre légal ou d'un financement, ou de plaider pour une économie fondée sur la connaissance, les facteurs déterminants pour pallier ses contraintes seraient de faire partie d'un réseau d'acteurs hétérogènes pouvant interagir et partager leurs connaissances dans le but de répondre à un objectif commun qui profite à tous. C'est dans ce sens, et pour tenter

d'apporter une solution à l'ensemble des contraintes discutées précédemment, que nous présentons dans le point qui suit une nouvelle approche de co-création permettant d'impliquer un ensemble d'acteurs dans le développement des startups.

## 6.2 Proposition d'une approche de co-création adaptée aux startups

La proposition d'une nouvelle représentation des composantes de co-création est suggérée dans le but de faire face aux contraintes exprimées par les startups interviewées. Ces contraintes, ainsi que les opportunités que rencontrent les startups, représentent un facteur déterminant dans leur développement. L'identification des opportunités et des contraintes rencontrées par les startups nous ont également permis d'identifier un autre facteur déterminant : l'absence d'une réelle collaboration entre les startups et les acteurs de l'environnement externe. Pour encourager la collaboration startup/acteurs, nous proposons de constituer un réseau d'acteurs permettant de regrouper les acteurs tels que les incubateurs, les espaces de co-working, les grandes entreprises et les pouvoirs publics. Nous avons constaté à l'issue de l'analyse des résultats des entretiens semis-directifs, que les startups ont la volonté de créer leur réseau de contact, d'échanger sur la partie conceptualisation de leurs projets, ou bien échanger des points de vue à travers des plateformes d'échange qui apparaissent principalement sous forme d'événements et d'espaces de co-working. Dès lors, nous suggérons que les acteurs externes facilitent au mieux le développement des startups en s'organisant en réseau d'acteurs. La mise en place de ce réseau peut se faire à travers des plateformes d'échange connus par l'ensemble des acteurs. Ainsi, la première composante de co-création que nous proposons est d'organiser l'ensemble des acteurs en réseau, soutenus par la seconde composante, à savoir les plateformes d'échanges.

Les plateformes deviennent alors des espaces d'interaction physiques et virtuels à la fois, entre la startup et ses clients, mais également des espaces collaboratifs entre les différents acteurs externes. Ces espaces favorisent un échange et un dialogue

plus explicite, accessible et transparent, ce qui crée la volonté des clients et des différents acteurs à exprimer, de façon spontanée et directe leurs attentes et leurs expériences (Abbes & Hallem, 2016; Abbes & Troudy, 2017).

L'élément central du réseau d'acteurs serait la startup. Cette dernière se trouve à l'origine du projet innovant (Biso & Le Naour, 2020; Sjödin et al., 2020). Comme évoqué précédemment, la startup est caractérisée par son ouverture à son environnement externe (Chesbrough, 2006).

De plus, la co-création conduit à la création de différents types de valeur. Ainsi, les solutions proposées par la startup sont alignées de manière interactive avec les besoins du client, mais également avec les attentes de l'ensemble des acteurs de son environnement, permettant, ainsi une capture de valeur pour toutes les parties impliquées.

La proposition des composantes de co-création sur la base des contraintes rencontrées par les startups ne peuvent être adoptées que si les startups adoptent un style de management approprié à la fois au contexte dans lequel elles évoluent, mais aussi aux pratiques de l'approche de co-création proposée. Cela nécessite que les startups apprennent à évoluer dans l'ère de la collaboration (Snow, 2015). En d'autres termes, les startups doivent être capables d'exploiter leurs propres connaissances en interne, tout en explorant les connaissances externes (Bertin, 2019). Ainsi, l'accent est mis sur le caractère d'ouverture des startups à leur environnement externe et à l'importance de la collaboration avec les acteurs externes. L'ensemble de ces éléments attestent de l'importance des pratiques d'ouverture et de collaboration dans le développement des startups impliquant différents acteurs de l'environnement externes afin de tirer parti de leurs connaissances et favoriser leur développement.

## 7. CONCLUSION

En conclusion, nous avons combiné les deux concepts de co-création et de startups que nous

avons étudiées dans un contexte relativement particulier, à savoir l'Algérie.

Les résultats de la recherche ont permis d'identifier les opportunités et les contraintes rencontrées par les startups et d'être en mesure de proposer une nouvelle configuration des composantes de co-crédation susceptible de compléter le gap théorique rencontré dans la littérature sur les modèles de co-crédation. Les composantes suggérées ont pour but de faire face aux contraintes rencontrées par les startups dans le contexte algérien.

Le travail de recherche réalisé ne constitue pas une fin en soi. Ce travail a également le mérite d'ouvrir la voie vers de nouveaux travaux de recherche. La première voie de recherche consiste à s'intéresser plus en détail aux composantes de l'approche de co-crédation et plus particulièrement aux acteurs externes. Il est important de découvrir comment peut-on inciter l'ensemble des acteurs d'un projet innovant à s'impliquer dans le développement des startups ? Et dans quelle mesure l'implication de ces acteurs peut-elle influencer le projet des startups ? Dans la deuxième voie de recherche nous préconisons d'identifier les composantes de co-crédation dans d'autres terrains d'investigation, de façon à identifier les différences et de proposer des composantes de l'approche sur la base des caractéristiques du terrain d'investigation.

## 8. REFERENCES

- Abadi, M., & Mairif, A. (2016). Le capital Investissement : Une Voie de Financement Alternatif. *Journal des études économiques contemporaines*, 13(1), 8-14. <https://asjp.cerist.dz/en/article/84692>
- Abbes, I., & Hallem, Y. (2016). Co-crédation et technologie mobile au sein d'un espace marchand : Quelles valeurs pour le consommateur ? Une application dans le secteur de la restauration. *Revue Française du Marketing*, (256), 81-98. <https://doi.org/10.3917/mav.094.0153>
- Abbes, I., & Troudy, Y. (2017). Co-crédation de valeur et technologie digitale : Quel design pour ces plateformes d'engagement ? Le cas du Photomaton 2.0. *Management Avenir*, (4), 153-175. <https://doi.org/10.3917/mav.094.0153>
- Åkesson, M., Skålen, P., Edvardsson, B., & Stålhammar, A. (2016). Value proposition test-driving for service innovation : How frontline employees innovate value propositions. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(3), 69-99. <https://doi.org/10.1108/JSTP-10-2014-0242>
- Allard-Poesi, F. (2019). Des méthodes qualitatives dans la recherche en management. Voies principales, tournants et nouveaux itinéraires. In Moriceau, J.L., et Soparnot, R., *Recherche qualitative en sciences sociales* (Chapitre 2, p. 25-44). Edition EMS.
- Amdaoud, M. (2014). La gestion de l'innovation dans les entreprises algériennes [Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion]. Université Mouloud Mammeri.
- Bekono, S. S., & Bekolo, C. (2020). Les pratiques de l'innovation ouverte en contexte de pme de classe mondiale. *International Journal of Management Sciences*, 3(2), 716-737. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3813508>
- Bertin, C. (2019). Proximité et facteurs organisationnels pour la collaboration startup – grande entreprise en contexte d'innovation ouverte. *Innovations*, 58(1), 135-160. <https://doi.org/10.3917/inno.058.0135>
- Beztouh, D. (2021). Le capital investissement moyen alternatif de financement pour les PME et les startup. *MO'assira Economic Research*, 4(1), 135-149. <https://asjp.cerist.dz/en/article/148378>
- Biso, S., & Le Naour, M. (2020). Design Thinking : Accélérez vos projets par l'innovation collaborative (2e. éd). Edition Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.biso.2020.01>
- Blank, S., & Dorf, B. (2020). The startup owner's manual : The step-by-step guide for building a great company. Edition John Wiley & Sons.
- Bouacida, R. Y. (2018). Quelle place de l'économie de la connaissance en Algérie ? La transition du modèle de croissance en question. *Marché et organisations*, 32(2), 109-127. <https://doi.org/10.3917/maorg.032.0109>
- Bounazef, D., & Chabani, S. (2014). De la FIE à l'ANVREDET: Depuis l'intégration d'une culture entrepreneuriale à la possibilité de création de startups innovantes. Séminaire National sur l'Insertion socioprofessionnelle et employabilité des jeunes diplômés.
- Bramwell, A., Nelles, J., & Wolfe, D. A. (2008). Knowledge, innovation and institutions : Global and local dimensions of the ICT cluster in Waterloo, Canada. *Regional Studies*, 42(1), 101-116. <https://doi.org/10.1080/00343400701543231>
- Brikman, Y. (2015). Hello, Startup : A Programmer's Guide to Building Products, Technologies, and Teams (1. éd). Edition O'Reilly Media.

- Chesbrough, H. (2006). *Open business models : How to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. W., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2006). *Open innovation : Researching a new paradigm*. Edition Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199290727.001.0001>
- Djeflat, A. (2012). L'Algérie, du transfert de technologie à l'économie du savoir et de l'innovation : Trajectoire et perspectives. *Les cahiers du CREAD*, 100, 71-100. <https://www.ajol.info/index.php/cread/article/view/124921>
- Djelti, M., & Chouam, B. (2017). Etat des lieux des incubateurs en Algérie Cas de l'incubateur de l'INTTIC d'Oran'. *Revue stratégie et développement*, 9(1), 102-127. <https://asjp.cerist.dz/en/article/7143>
- Gay, C., & Szostak, B. (2017). *Management de l'innovation : Nouveaux enjeux et défis, Méthodes faciles à appliquer, Illustrations et témoignages récents*. Edition Dunod.
- Greenhalgh, T., Jackson, C., Shaw, S., & Janamian, T. (2016). Achieving research impact through co-creation in community-based health services : Literature review and case study. *The Milbank Quarterly*, 94(2), 392-429. <https://doi.org/10.1111/1468-0009.12197>
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited : Who creates value ? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4), 298-314. <https://doi.org/10.1108/09555340810886585>
- Hamdad, A., & Gheddache, L. (2020). L'impact des nouvelles technologies sur l'économie de partage : Cas d'une start-up algérienne. *L'économie de partage*, 1(1), 1-9.
- Hammoutene, O., & Ferfera, Y. (2015). Politiques publiques pour le soutien des PME innovantes en Algérie : Bilan et perspectives. *Revue EcoNature*, (1), 1-10. <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/10450>
- Han, J. (2019). Promotion of Technology-based Start-ups : TIPS Policy of Korea. *Asian Journal of Innovation and Policy*, 8(3), 396-416. <https://doi.org/10.7545/ajip.2019.8.3.396>
- Haudeville, B., & Bouacida, R. Y. (2007). Les relations entre activités technologiques, innovation et croissance dans les PME algériennes : Une étude empirique basée sur un échantillon d'entreprises (CAE Working Papers No. 50; p. 1-24). Aix-Marseille Université, CERGAM.
- Haudeville, B., & Bouacida, R. Y. (2008). Recherche et innovation dans les PME algériennes : Une étude empirique basée sur un échantillon d'entreprises. *Les cahiers de l'association TIERS-MONDE*, 23, 149-164.
- Himrane, M., & Salhi, M. (2019). Le Financement des PME par des Sociétés de Capital de Risque en Algérie. *Revue des Economies financières bancaires et de management*, 5(1), 252-274. <https://asjp.cerist.dz/en/article/85558>
- Holbrook, M. B. (2006). Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection : An illustrative photographic essay. *Journal of business research*, 59(6), 714-725. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.01.008>
- Isabelle, D. (2013). Key factors affecting a technology entrepreneur's choice of incubator or accelerator. *Technology innovation management review*, 16-22. <https://www.timreview.ca/article/656>
- Jallat, F., Peelen, E., Stevens, E., & Volle, P. (2018). *Gestion de la relation client : Expérience client, performance relationnelle, hub relationnel* (5e. éd). Edition Pearson.
- Kouraiche, N. (2018). Le rôle de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial dans la promotion de l'entrepreneuriat en Algérie. *les cahiers du cread*, 34(2), 75-106. <https://www.ajol.info/index.php/cread/article/view/186878>
- Mahr, D., Lievens, A., & Blazevic, V. (2014). The value of customer cocreated knowledge during the innovation process. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 599-615. <https://doi.org/10.1111/jpim.12116>
- Mancer, I. (2012). L'entreprise algérienne et l'innovation : Un essai d'analyse. *Les cahiers du CREAD*, 27(98), 31-48.
- Mason, C., & Brown, R. (2014). *Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship*. Final report to OECD, Paris, 30(1), 77-102.
- Mignon, S., Ayerbe, C., Dubouloz, S., Robert, M., & West, J. (2020). Managerial Innovation and Management of Open Innovation. *Journal of Innovation Economics Management*, (2), 3-12. <https://doi.org/10.3917/e.jie.032.0003>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2007). *Analyse des données qualitatives* (3e. éd). Edition De Boeck.
- Mimouni, Y., & Bouguetaia, S. (2018). Compétences Et Innovation En Algérie : Étude De Cas Sur Les Pme Innovantes Du Secteur Tic. *The Journal of Development and Applied Economics*, 28(4), 1-11. <https://asjp.cerist.dz/en/article/83669>
- Mimouni, Y., Tahraoui Douma, A., & Bouguetaia, S. (2019). Le Financement De L 'innovation Dans Les Pme Algériennes : Les Défis Et Les Enjeux. *The Journal of*

Development and Applied Economics, 3(1), 317-327.  
<https://asjp.cerist.dz/en/article/83807>

Mir, A., & Bahha, N. (2025). L'innovation par les prestataires de services logistiques : De quels facteurs explicatifs parle-t-on? *Revue Française de Gestion Industrielle*, 39(4), 31-49.  
<https://doi.org/10.53102/2025.39.04.1214>

Mukhtar, M., Ismail, M. N., & Yahya, Y. (2012). A hierarchical classification of co-creation models and techniques to aid in product or service design. *Computers in Industry*, 63(4), 289-297.  
<https://doi.org/10.1016/j.compind.2012.02.012>

Müller, J. M., Buliga, O., & Voigt, K.-I. (2021). The role of absorptive capacity and innovation strategy in the design of industry 4.0 business Models-A comparison between SMEs and large enterprises. *European Management Journal*, 39(3), 333-343.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.01.002>

Oertzen, A.-S., Odekerken-Schröder, G., Brax, S. A., & Mager, B. (2018). Co-creating services—Conceptual clarification, forms and outcomes. *Journal of Service Management*, 29(4), 641-679.  
<https://doi.org/10.1108/JOSM-03-2017-0067>

Ouchalal, H. (2016). Accès aux technologies, innovation et pratiques de recherche et développement dans le milieu industriel Algérien [Thèse de Doctorat en Sciences Economiques]. Université Mouloud Mammeri.

Ouchalal, H., Khelfaoui, H., & FERFARA, Y. (2006). Situation de la R&D en l'industrie algérienne le cas de trois entreprises publiques. L'intégration de la science au développement, expériences maghrébines, ADEES, Publisud, 105-122.

Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83-96.  
<https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>

Pinho, N., Beirão, G., Patrício, L., & P. Fisk, R. (2014). Understanding value co-creation in complex services with many actors. *Journal of Service Management*, 25(4), 470-493.  
<https://doi.org/10.1108/JOSM-02-2014-0055>

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4-9.  
<https://doi.org/10.1108/10878570410699249>

Quero, M. J., & Ventura, R. (2015). The role of balanced centrality in the Spanish creative industries adopting a crowd-funding organisational model. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(2), 122-139.  
<https://doi.org/10.1108/JSTP-09-2013-0182>

Railean, V., Curbatov, O., & Gay, M. (2012). Le rôle des universités et des universitaires dans l'économie de la connaissance. Edition Impressum.

Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2018). Offerings as digitalized interactive platforms: A conceptual framework and implications. *Journal of Marketing*, 82(4), 19-31.  
<https://doi.org/10.1509/jm.15.0365>

Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2020). The "Interacted" actor in platformed networks: Theorizing practices of managerial experience value co-creation. *Journal of Business & Industrial Marketing*.  
<https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2018-0318>

Sansri, S., & Cheurfa, H. (2020). Les Plateformes Du Crowdfunding, Alternatives Numériques Pour Les Pme En Temps Du Covid-19. Cas : Plateforme Algérienne Ninvesti. *The Economic Science, Management and Business Science*, 13(2), 294-308.  
<https://asjp.cerist.dz/en/article/135456>

Shankar, A., Elliott, R., & Fitchett, J. A. (2009). Identity, consumption and narratives of socialization. *Marketing Theory*, 9(1), 75-94.  
<https://doi.org/10.1177/1470593108100062>

Sheth, J. N. (2020). Customer value propositions: Value co-creation. *Industrial Marketing Management*, 87, 312-315.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.10.012>

Sjödin, D., Parida, V., Kohtamäki, M., & Wincent, J. (2020). An agile co-creation process for digital servitization: A micro-service innovation approach. *Journal of Business Research*, 112, 478-491.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.009>

Snow, C. C. (2015). Organizing in the age of competition, cooperation, and collaboration. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(4), 433-442.  
<https://doi.org/10.1177/1548051815585852>

Spender, J.-C., Corvello, V., Grimaldi, M., & Rippa, P. (2017). Startups and open innovation: A review of the literature. *European Journal of Innovation Management*, 20(1), 4-30.  
<https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2015-0131>

Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759-1769.  
<https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484>

Tekfi, S. (2018). Caractéristiques et fonctionnement du Crowdfunding au Maghreb. *Revue Marocaine de recherche en management et marketing*, 10(2), 189-206.  
<https://revues.imist.ma/index.php/REMAREM/article/download/13270/7410>

Tremblay, S., & Gardoni, M. (2025). La notion de la valeur dans une démarche TRIZ pour la résolution de problème. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 39(1), 43-58.  
<https://doi.org/10.53102/2025.39.01.1184>

Van Gelderen, M., Thurik, R., & Bosma, N. (2006). Success and risk factors in the pre-startup phase. *Small*

Business Economics, 26(4), 319-335.  
<https://doi.org/10.1007/s11187-004-6837-5>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>

Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California management review*, 57(2), 66-90. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.2.66>

Wolff, J. A., & Pett, T. L. (2006). Small-firm performance : Modeling the role of product and process improvements. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 268-284. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2006.00167.x>

Woodruff, R. B., & Flint, D. J. (2014). Marketing's service-dominant logic and customer value. In Lusch, R. F., Vargo, S. L. *The Service-Dominant Logic of Marketing : Dialog, Debate, and Directions* (1. éd, Chapitre 14, p. 201-213). Edition Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315699035-25>

## 9. BIOGRAPHIE



**Imad Eddine HARAUBIA**  
 Enseignant-chercheur en management des systèmes d'information au sein de l'EM Strasbourg Business School, Université de Strasbourg, laboratoire HuManiS (Humans and Management in Society, UR 7308). Ses travaux de recherche portent sur les pratiques collaboratives dans l'innovation ouverte, la co-création ou encore le développement de nouvelles dynamiques territoriales, notamment les Living Labs et les pôles de compétitivité.



**Souraya ISMAIL**  
 Maîtresse de conférences en gestion de projets et innovation au sein de l'Université de Strasbourg, Laboratoire BETA. Ses travaux de recherche portent sur la gestion de projets innovants et collaboratifs, avec un intérêt particulier pour le cas des startups d'une part et le cas des communautés d'innovation en ligne d'autre part.

<sup>1</sup> *Imad Eddine Haraoubia*, EM Strasbourg Business School, Université de Strasbourg, Laboratoire HuManis, [haraoubia@unistra.fr](mailto:haraoubia@unistra.fr)  
 ID : <https://orcid.org/0009-0007-8841-6009>

<sup>2</sup> *Souraya Ismail*, Université de Strasbourg, Laboratoire BETA, [souraya.ismail@unistra.fr](mailto:souraya.ismail@unistra.fr)  
 ID : <https://orcid.org/0009-0006-7963-5691>