

Gestion des projets d'innovation ouverte au sein des clusters régionaux : qu'en est-il de la motivation des partenaires à absorber les connaissances externes ?

Managing open innovation projects in regional clusters : what about the motivation of partners to absorb external knowledge ?

GALIULINA Asiya

Docteur

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Fès
Université Sidi Mohammed Ben Abdellah

ERMOT (Études et Recherche en Management des Organisations et des Territoires)
Maroc

asiya.galiulina@usmba.ac.ma

TOUATE Samira

Professeur

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Fès
Université Sidi Mohammed Ben Abdellah

ERMOT (Études et Recherche en Management des Organisations et des Territoires)
Maroc

samira.touate@usmba.ac.ma

Date de soumission : 27/05/2022

Date d'acceptation : 14/08/2022

Pour citer cet article :

GALIULINA.A & TOUATE.S. (2022) «Gestion des projets d'innovation ouverte au sein des clusters régionaux : qu'en est-il de la motivation des partenaires à absorber les connaissances externes ?»,

Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 3 : Numéro 8 » pp : 397 – 420.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Ce papier s'intéresse à la dimension humaine des projets d'innovation ouverte au sein des clusters. Nous inscrivons notre recherche dans la théorie des capacités dynamiques capable de procurer une perspective intéressante à l'innovation ouverte. Parmi les capacités dynamiques figure la capacité d'absorption, qui est considérée comme une des conditions de réussite des projets d'innovation ouverte. Sans la capacité d'absorption, les partenaires ne sont pas capables de reconnaître la valeur de la nouvelle connaissance, à l'assimiler et à l'exploiter à des fins commerciales, et donc ne peuvent pas tirer profit pleinement des pratiques d'innovation ouverte. En mobilisant le cadre théorique AMO, nous nous concentrons sur la motivation comme antécédent de la capacité d'absorption. Ainsi, l'objectif de ce travail est de comprendre quelle est la motivation des employés à absorber les nouvelles connaissances provenant des partenaires externes dans les projets d'innovation ouverte au sein des clusters marocains. Pour ce faire, nous avons mené 22 interviews semi-directifs auprès de 4 catégories d'acteurs d'innovation ouverte (entreprises, universités, fondations de recherche et administrations des clusters) au sein des 3 clusters marocains. Les résultats de l'étude seraient utiles aux managers dans l'élaboration des pratiques GRH visant à améliorer la motivation.

Mots clés : innovation ouverte ; clusters ; capacité d'absorption ; motivation ; pratiques GRH

Abstract

This paper focuses on the human dimension of open innovation projects within clusters. We frame our research within the theory of dynamic capabilities able to provide an interesting perspective on open innovation. Among the dynamic capabilities is the absorptive capacity, which is considered to be one of the conditions for successful open innovation projects. Without absorptive capacity, the partners are not able to recognise the value of the new knowledge, to assimilate it and to exploit it for commercial purposes, and therefore cannot fully benefit from open innovation practices. By mobilising the AMO theoretical framework, we focus on motivation as an antecedent of absorptive capacity. Thus, the objective of this work is to understand what is the motivation of employees to absorb new knowledge from external partners in open innovation projects within Moroccan clusters. To do this, we conducted 22 semi-structured interviews with 4 categories of open innovation actors (companies, universities, research foundations and cluster administrations) within the 3 Moroccan clusters. The results of the study would be useful for managers in developing HRM practices to improve motivation.

Keywords : open innovation ; clusters ; absorptive capacity ; motivation ; HRM practices

Introduction

Dans le contexte de l'économie fondée sur la connaissance, l'entreprise est censée s'ouvrir au-delà de ses frontières, et le processus d'innovation ne peut plus rester fermé. Dans ce sens, le concept d'innovation ouverte, introduit en 2003 par Henry Chesbrough, est basé sur les pratiques collaboratives et pose de nouveaux défis aux organisations.

Nous inscrivons notre recherche dans la théorie des capacités dynamiques qui implique l'habileté de l'organisation de reconfigurer ses ressources pour s'adapter aux changements de l'environnement. La théorie des capacités dynamiques procure une perspective intéressante à l'innovation ouverte (voir Figure 1). Uniquement les organisations ayant les fortes capacités dynamiques peuvent bénéficier pleinement des pratiques d'innovation ouverte (Bogers, et al., 2019 ; Teece, 2020).

Or, parmi les capacités dynamiques figure la capacité d'absorption, qui est considérée comme étant une des conditions de réussite des projets d'innovation ouverte. En effet, comme dans les projets d'innovation ouverte les flux des connaissances entre différents partenaires externes sont nombreux, il est important pour l'ensemble de ces partenaires de développer l'aptitude à reconnaître la valeur de la nouvelle connaissance, à l'acquérir, à l'assimiler, et à l'exploiter à des fins commerciales. Sans la capacité d'absorption, le partenaire n'est pas capable de faire ceci, et donc ne peut pas tirer profit de la connaissance externe (Zobel, 2017).

Conformément au cadre théorique AMO (Ability, Motivation, Opportunity), un des déterminants de la capacité d'absorption est la motivation appropriée des employés. C'est ainsi que nous nous sommes intéressés à la motivation des employés à absorber les connaissances externes.

Par ailleurs, plusieurs auteurs ont souligné le manque d'études sur l'innovation ouverte au niveau inter-organisationnel et dans le contexte des systèmes régionaux d'innovation (Randhawa, 2016). Les clusters régionaux favorisent l'innovation ouverte principalement grâce à la proximité géographique et s'avèrent dans ce sens le terrain idéal pour étudier le phénomène. C'est ainsi que nous avons choisi les clusters marocains comme le terrain de notre étude empirique.

Dans ce contexte, notre problématique est : *Quelle est la motivation des employés à absorber les nouvelles connaissances provenant des partenaires externes dans les projets d'innovation ouverte au sein des clusters marocains ?*

Ce papier est organisé en trois points. Nous présenterons dans un premier temps la revue de littérature sur les principaux concepts en relation avec notre problématique. Nous

accorderons le deuxième point à la présentation de la méthodologie de notre recherche. Le troisième point sera consacré la présentation des résultats de notre étude. Enfin, dans la conclusion, nous mettrons l'accent sur les limites de notre travail, ainsi que sur les perspectives de recherche.

1. Revue de littérature

Nous allons présenter, dans un premier temps, les concepts de l'innovation ouverte et du cluster. Dans un deuxième temps, nous allons présenter une revue de littérature synthétique sur la capacité d'absorption en mettant l'accent sur son antécédent - motivation.

1.1. Ancrage théorique de l'innovation ouverte au sein des clusters régionaux

Nous allons présenter ici les concepts de l'innovation ouverte, du cluster, et mettre en avant le lien scientifique qui relie ces deux champs théoriques.

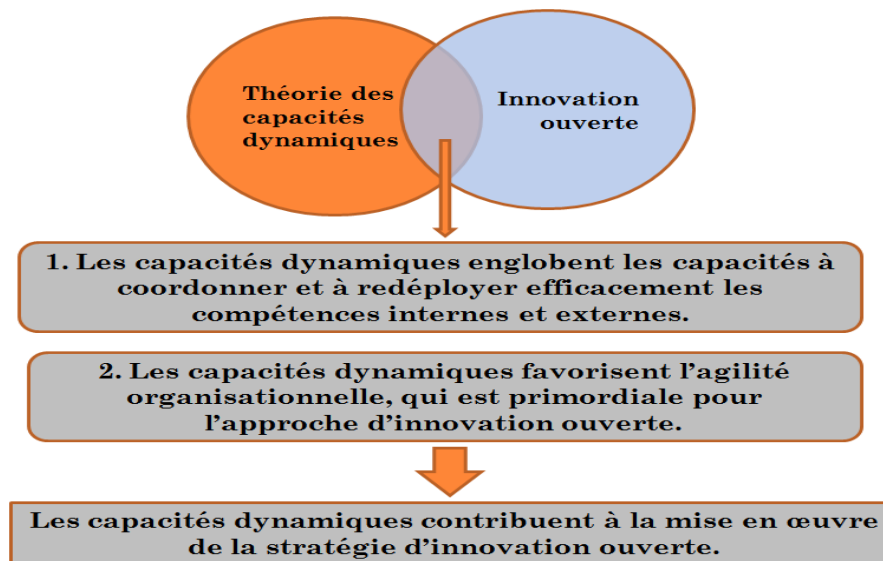
1.1.1 Le concept d'innovation ouverte

Depuis l'introduction du concept par Henry Chesbrough en 2003, de nombreuses définitions de l'innovation ouverte ont été adoptées. Ce paradigme suppose que les entreprises, du moment où elles cherchent à faire progresser leur technologie, pourraient, voire devraient utiliser des idées externes, ainsi que des idées internes, et des voies internes et externes vers le marché.

Pour les fins de ce papier, nous nous basons sur la définition plus récente du père-fondateur du concept : l'innovation ouverte est « un processus d'innovation distribué qui repose sur les flux de connaissances gérés de façon intentionnelle au-delà des frontières organisationnelles, en utilisant des mécanismes financiers et non financiers conformes au modèle d'affaires de l'organisation pour guider et motiver le partage des connaissances » (Chesbrough, 2017: 35).

Depuis l'apparition du concept, les chercheurs ont appliqué de nombreuses perspectives théoriques pour explorer et comprendre la nature de l'innovation ouverte : la théorie des coûts de transaction (Huang, et al., 2018), la théorie de l'agence (Panda & Leepsa, 2017), la théorie de la dépendance des ressources (Hillman, et al., 2009), la théorie basée sur les ressources (Vanhaverbeke & Cloudt, 2014), la théorie basée sur les connaissances (Volberda, et al., 2010), l'approche basée sur les compétences (Alexy, et al., 2018), la vision relationnelle de l'entreprise (Gesing, et al., 2015), le cadre théorique de la capacité d'absorption (Lichtenthaler, 2011), la théorie des capacités dynamiques (Teece, 2020), la théorie de l'apprentissage organisationnel (Pesqueux, 2020) et la théorie du capital social (Rass, et al., 2013). Parmi la variété de ces théories, nous avons décidé de nous pencher sur la théorie des capacités dynamiques car cela correspond au gap scientifique issu de la littérature (Seeck & Diehl, 2017).

Figure N°1 : Relation entre l'innovation ouverte et la théorie des capacités dynamiques



Source : Élaboré par nos soins

(sur la base de la littérature : Chesbrough, 2003 ; Teece, et al., 2007, 2014, 2020)

1.1.2 Les clusters, un terreau d'innovation

La théorie des clusters telle que nous la connaissons aujourd'hui est apparue au XXe siècle et se caractérise par des études théoriques et empiriques liées à l'entreprise, à son emplacement, à ses liens de collaboration avec d'autres entreprises et institutions, et au degré d'agglomération (Garanti, 2013). Toutefois, le concept du cluster s'est développé plus tôt car déjà à partir du début de la théorie économique régionale au XVIIIe siècle dans les œuvres d'Adam Smith et de David Ricardo, les aspects géographiques et régionaux de l'entreprise, les ressources et la localisation des activités économiques font l'objet d'une attention croissante.

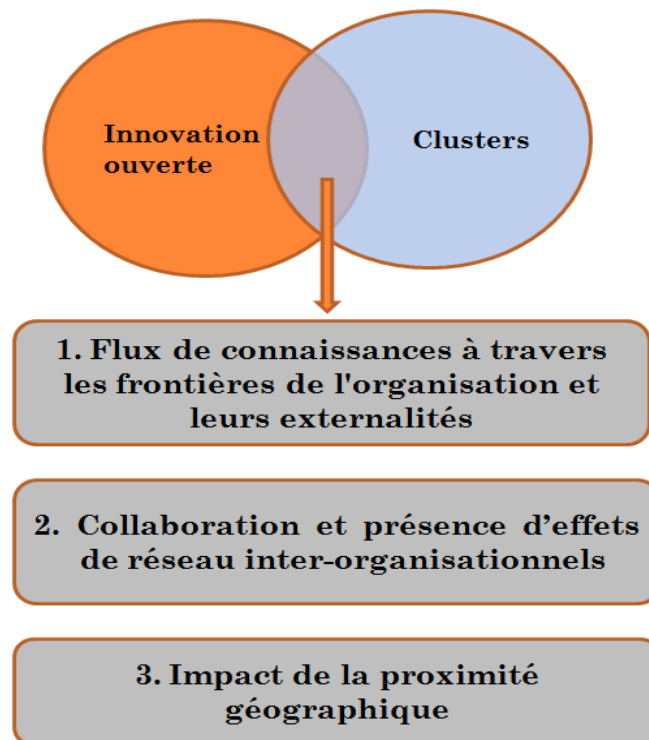
Le concept a évolué au cours du temps en fonction des différentes théories mobilisées : la théorie du district industriel de Marshall, la théorie des milieux créatifs de l'École italienne de Becattini, la théorie des coûts de transaction de l'École californienne de Scott et Angel, la théorie des clusters de Porter, la théorie de la nouvelle géographie économique de Krugman et Schmutzler, la théorie des systèmes régionaux d'innovation de Cooke et la théorie du cluster régional de Porter et Delgado (Garanti, 2013).

La définition des clusters régionaux est assez diversifiée. Nous nous référons à la suivante : le cluster est « un processus de co-implantation des entreprises et autres acteurs dans une zone géographique concentrée, de coopération autour d'un certain créneau fonctionnel, d'établissement de liens étroits et d'alliances de travail pour améliorer leur compétitivité collective » (Andersson, et al., 2004: 7).

1.1.3 Innovation ouverte et clusters sont-ils intrinsèquement liés ?

L'examen de l'innovation ouverte et des clusters régionaux fait ressortir de nombreuses similitudes et complémentarités entre les deux concepts (voir Figure 2). Le principal travail qui a démontré l'existence de la relation scientifique entre les concepts de l'innovation ouverte et du cluster est celui de Cooke (2005).

Figure N°2 : Similitudes entre l'innovation ouverte et les clusters



Source : Élaboré par nos soins (sur la base de la littérature : Huang & Rice, 2013)

Par ailleurs, Vanhaverbeke (2006) a souligné que les clusters régionaux sont plus enclins à recourir à des stratégies d'innovation ouverte. A leur tour, Simard & West (2006) ont reconnu que les clusters régionaux constituent le cadre idéal pour étudier l'innovation ouverte.

1.2. Capacité d'absorption : la capacité dynamique primordiale pour l'innovation ouverte

Nous allons présenter ici le concept multidimensionnel de la capacité d'absorption en tant que la capacité dynamique de haut niveau, et mettre l'accent sur la motivation, qui est son antécédent.

1.2.1 Capacité d'absorption : concept multidimensionnel

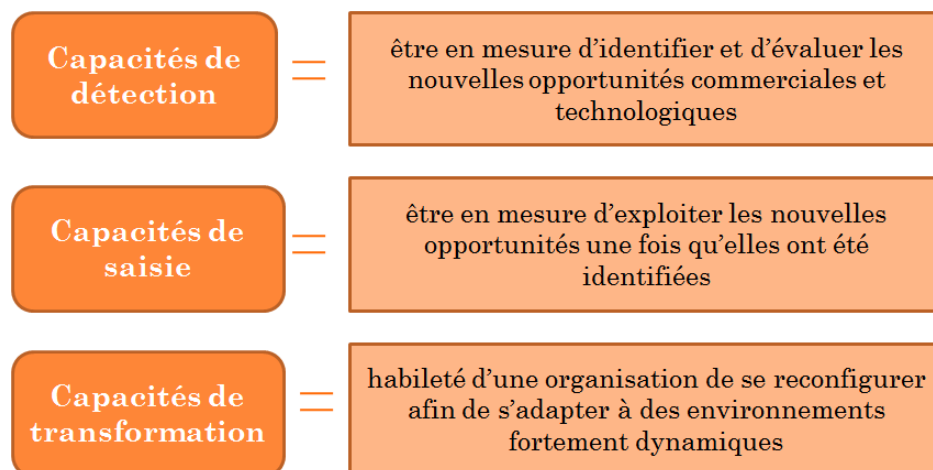
Le concept de la capacité d'absorption a été introduit en 1990 dans l'article fondamental de Cohen et Levinthal. En 2002, Zahra et George ont redéfini le concept en mettant en évidence son caractère multidimensionnel. Il s'agit alors d'un "ensemble de routines et de processus

organisationnels par lesquels l'entreprise ou le système acquiert, assimile, transforme et exploite la connaissance pour produire une capacité organisationnelle dynamique" (Zahra & George, 2002: 36). Notamment, la distinction est faite entre la *capacité d'absorption potentielle*, qui comprend les capacités d'acquisition et d'assimilation, mais qui ne mène pas toujours à l'exploitation de la connaissance ; et la *capacité d'absorption réalisée*, qui traite les capacités de transformation et d'exploitation.

1.2.2 Capacité d'absorption comme une capacité dynamique

La théorie des capacités dynamiques distingue entre les capacités dynamiques ordinaires et celles de haut niveau (voir Figure 3). Ce sont ces dernières qui aident les organisations à profiter pleinement des pratiques d'innovation ouverte (Bogers, et al., 2019).

Figure N°3 : Capacités dynamiques de haut niveau



Source : Élaboré par nos soins

(sur la base de la littérature : Grimaldi, et al., 2013 ; Teece, et al., 2020)

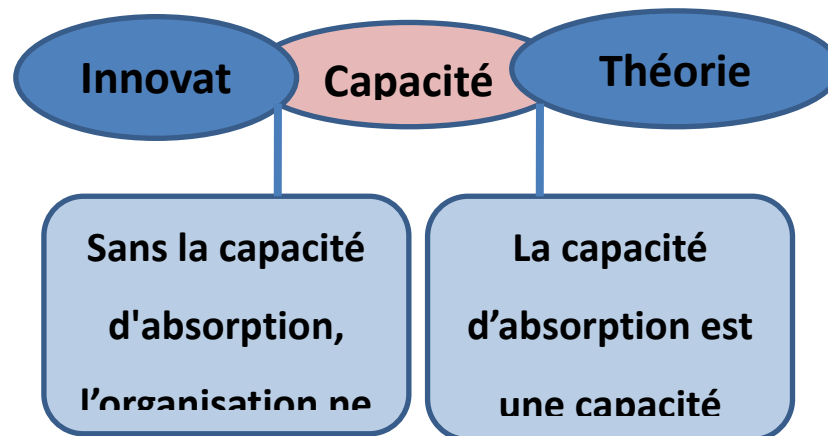
Conformément à la littérature sur la capacité d'absorption et sur les capacités dynamiques, capacité d'absorption n'est pas une capacité fixe, mais une capacité qui pourrait être développée au fil du temps à la suite de routines et de pratiques particulières (Lichtenthaler & Lichtenthaler, 2009). Dans ce sens, nous considérons la capacité d'absorption potentielle comme une capacité de détection et la capacité d'absorption réalisée comme une capacité de saisie.

1.2.3 Rôle de la capacité d'absorption dans les projets d'innovation ouverte

De nombreuses études empiriques menées dans différents contextes géographiques ont démontré l'importance de la capacité d'absorption pour les buts de l'innovation ouverte. Dans l'ensemble de ces études, la capacité d'absorption est une variable qui explique directement ou indirectement le niveau élevé de la performance d'innovation : Flor, et al., 2018 ; Jasimuddin & Naqshbandi, 2019 ; Wu, et al., 2019 ; Dezi, et al., 2018 ; Moon, et al., 2019 ; Nitzsche, et al.,

2019 ; Cunha, et al, 2020 ; Gao, et al., 2022. Les résultats de toutes ces études soutiennent que, dans le contexte de l'innovation ouverte, les organisations possédant des fortes capacités d'absorption obtiennent des résultats d'innovation plus intéressants.

Figure N°4 : Liens entre capacité d'absorption, innovation ouverte et théorie des capacités dynamiques



Source : Élaboré par nos soins (sur la base de la littérature)

1.2.4 Motivation comme antécédent de la capacité d'absorption

De nombreuses recherches se sont intéressées aux conditions préalables à la capacité d'absorption : caractéristiques individuelles (Lowik, et al., 2017), engagement organisationnel perçu à l'égard de l'apprentissage (Tian & Soo, 2018) etc. Par ailleurs, la motivation a été reconnue comme antécédent de la capacité d'absorption, ceci conformément au cadre théorique AMO (Ability, Motivation, Opportunity) (Chang, et al., 2012; Siemsen, et al., 2008).

Ainsi, Tian & Soo (2018) ont démontré que le comportement individuel varie en fonction de deux grands types de motivation : la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque (conformément à la théorie de l'autodétermination). Par ailleurs, les résultats de l'étude de Yildiz, et al. (2019) impliquent que la motivation intrinsèque et extrinsèque des individus n'a pas le même effet sur les différentes dimensions de la capacité d'absorption (potentielle ou réalisée).

2. Méthodologie de la recherche

Nous nous positionnons dans le *paradigme épistémologique interprétativiste*. Nous considérons ainsi que la réalité sociale est subjective et qu'elle est construite au travers du jeu des intentions et des interprétations des acteurs qui vivent cette réalité par la confrontation et le partage de leurs représentations. Nous adoptons l'approche qualitative, qui est adaptée aux besoins de notre recherche car cohérente avec l'étude des objets invisibles, non observables directement,

comme les ressentis, les pensées, les intentions, les attitudes des acteurs et qui nécessitent une interprétation et un passage obligé par les représentations mentales personnelles des acteurs interrogés et celles du chercheur.

Ainsi, sur la base d'un guide d'entretien semi-directif, nous avons effectué 22 *interviews* auprès de quatre catégories d'acteurs (7 interviews avec les professeurs universitaires, 4 avec les cadres des entreprises, 5 avec les cadres des fondations de recherche et 6 avec les responsables des clusters) ayant participé dans les projets d'innovation ouverte au sein des trois clusters marocains : Ce3M (Cluster Electronique, Mécatronique et Mécanique du Maroc), Cluster Solaire et C2TM (Cluster des Textiles Techniques du Maroc). Les entretiens ont été réalisés durant la période allant du 3 octobre 2019 au 13 juillet 2020. Nous avons cherché à atteindre la saturation de terrain, pour assurer la solidité du recueil de nos données. La *saturation théorique* est le moment à partir duquel le chercheur n'obtient plus d'informations nouvelles (ou l'apprentissage incrémental est minime), et la redondance avec les données déjà obtenues apparait (Thiétart, 2014). Ainsi, et conformément à Glaser & Strauss (1967) et Yin (2016), nous avons poursuivi nos entretiens jusqu'à ce que les données recueillies n'apportent plus d'informations nouvelles, et que l'information marginale ne remettait pas en question nos cadres construits. Tous les entretiens ont été enregistrés (l'enregistrement audio pour les entretiens face à face et l'enregistrement audio et vidéo pour les entretiens en ligne) et par la suite retranscrits manuellement par nos soins.

Nous avons privilégié la *stratégie de la recherche multi sites*, qui est considérée par de nombreux auteurs comme présentant l'avantage d'approfondir et de renforcer la compréhension, ainsi que d'augmenter la généralisabilité des résultats de la recherche, en confirmant que les résultats observés dans tel contexte ne sont pas purement idiosyncrasiques. Nous avons sélectionné nos sites (cas) en suivant le cadre d'échantillonnage explicite. Ce cadre a été guidé par les questions de notre recherche et par notre cadre conceptuel. L'examen d'une série de cas similaires au sein du premier site (premier cluster) nous a permis de comprendre en profondeur les résultats obtenus au sein de ce site. Nous avons ensuite cherché à intensifier nos résultats et à augmenter la validité et la stabilité de nos résultats. Ainsi, nous avons suivi la stratégie de réplification successive préconisée par Yin (2016), qui affirme que si le résultat se vérifie dans un contexte et se vérifie également dans un contexte comparable, alors le résultat est plus robuste. Ainsi, nous avons choisi trois clusters qui présentent tous le contexte similaire et travaillent dans les secteurs interconnectés, à savoir le Cluster Electronique,

Microélectronique et Mécatronique du Maroc (Ce3M), le Cluster Solaire du Maroc et le Cluster des Textiles Techniques Marocains (C2TM).

Comme nous nous positionnons dans le paradigme interprétativiste et l'approche abductive, et non pas le positivisme et l'approche hypothético-déductive, nous ne cherchons pas à atteindre un échantillon représentatif. Par contre, nous mettons l'accent plutôt sur le caractère contextuel de la connaissance produite. Ainsi, concernant la sélection des personnes à interviewer à l'intérieur de chaque cas (site), nous avons privilégié la *méthode d'échantillonnage « effet boule de neige ou chaîne »* (Miles & Huberman, 2003), qui consiste à identifier de bons cas grâce à des personnes qui connaissent d'autres personnes qui connaissent des cas riches en information. Ainsi, nous avons choisi la démarche itérative, c'est-à-dire la constitution progressive de l'échantillon par itérations successives.

Nous avons traduit nos données empiriques en concepts théoriques à travers la *méthode d'abstraction* en utilisant la *technique de codage ouvert* (Strauss & Corbin, 1990). Nous avons *encodé nos données* en suivant la méthode de l'analyse thématique (avec paragraphe comme unité d'analyse), à l'aide du logiciel Nvivo 10. Notre unité d'analyse était paragraphe.

Tableau N°1 : Justification des choix méthodologiques

<u>Choix méthodologique</u>	<u>Justification</u>
Démarche abductive/Exploration hybride	Les concepts que nous avons mobilisé sont suffisamment étudiés en littérature
Approche qualitative	Cohérente avec l'étude des objets non observables directement (ressentis, pensées, motivations, craintes des acteurs)
Entretien individuel semi-directif comme mode de collecte des données	Permet de développer une compréhension approfondie du phénomène dans son contexte et le sens que les individus lui attribuent
Étude de cas multiples	Permet d'augmenter la généralisabilité des résultats et d'approfondir la compréhension et l'explication du phénomène
Stratégie de réplication successive comme méthode d'échantillonnage des cas (Yin, 1991)	La vérification des résultats dans les contexte similaires augmente la robustesse de ces résultats
« Effet boule de neige ou chaîne » comme méthode d'échantillonnage intra-site (Miles et Huberman, 2003)	Permet d'augmenter le caractère contextuel de la connaissance produite
Méthode d'analyse thématique (l'unité de codage = thème)	Cela facilite l'identification des relations entre les nœuds.

Source : Élaboré par nos soins

« université » a été souvent associé au mot « interne », les deux étant liés au mot « innovation ». Le mot « motivation » a été souvent assimilé au mot « reconnaissance », e mot « objectif » associé au mot « prime » etc.

3.2 Résultats de l'analyse thématique

Notre processus de l'encodage a été orienté par la logique de distinction entre la motivation intrinsèque et celle extrinsèque, conformément à la théorie de l'autodétermination. Dans ce sens, plus de deux tiers du discours de nos interviewés a été accordé à la motivation extrinsèque.

3.2.1 Motivation Extrinsèque

Parmi les motivations extrinsèques, la plus grande place occupe la motivation financière (plus de la moitié du discours des interviewés).

❖ *Motivation extrinsèque financière*

D'après la perception de nos interviewés, l'intérêt pour « le monde matériel » est une chose tout à fait naturelle.

Professeur Universitaire: « ... l'être humain, il est comme ça, d'une manière générale. ... sans avoir les moyens, ce n'est pas possible ... c'est ce qui permet aux gens d'avoir une qualité de vie correcte. »

✓ *Motivation extrinsèque financière au niveau individuel*

Il est intéressant que la partie majoritaire du discours a été accordée à la motivation financière au niveau individuel.

- Salaires et primes pour les cadres des entreprises et fondations de recherche

Le salaire digne reste une des principales motivations de nos interviewés.

Responsable de l'entreprise: « ... chacun, il attend aussi des choses en fin de mois, ce qui est normal, chacun individuellement par rapport à ses contraintes familiales ou personnelles. »

Responsable de la Fondation de Recherche: « ... on a une prime annuelle qui dépend de ça. Donc, chaque personne doit prouver qu'elle a eu un certain nombre d'évolutions, y compris l'amélioration des connaissances, des connaissances avec des collègues ... Il y a un certain nombre de paramètres qui poussent les gens ... »

Ceci sachant que la prime n'est pas toujours basée uniquement sur l'effort individuel, mais aussi sur le résultat collectif.

Responsable de la Fondation de Recherche: « la partie rémunération, on a deux volets ... Il y a les objectifs personnels, il y a des objectifs d'équipe, ils sont intégrés les deux avec un ratio ... »

Responsable de la Fondation de Recherche: « ... pour cette prime-là; elle intègre non seulement la partie individuelle, ... mais également les objectifs au niveau équipe ... Il y a l'aspect collectif ... »

- Avoir un financement d'une start-up

Le fait que les cadres des fondations de recherche ont la possibilité de créer les startups, qui seront partiellement financés par la fondation, est une motivation supplémentaire.

Responsable de la Fondation de Recherche: « Chez nous, les gens, ils sont motivés. On a à peu près une dizaine de projets de création des startups. On a déjà deux qui sont créés par le personnel de la Fondation... on peut financer une petite partie de prototypage ... Et puis, les avant-projets, ils émanent toujours de la discussion avec les mondes externes ... »

- Récompenses pour les professeurs

Certaines Universités valorisent financièrement le dépôt des brevets, ce qui peut motiver davantage les professeurs à absorber les connaissances externes.

Professeur Universitaire : « Il y a certaines universités qui donnent des récompenses financières pour le dépôt des brevets. »

Cette motivation financière qui pousse les professeurs à absorber les nouvelles connaissances externes, doit être, d'après certains interviewés, équivalente par rapport à la motivation des chercheurs semblables dans d'autres pays.

Professeur Universitaire : « ... c'est une façon justement à pousser les gens à chercher les nouvelles technologies, assimiler les nouvelles connaissances ... Le cerveau d'un marocain qui vit en France, en Chine ou en Russie ou ici, il est le même. Et pourquoi un marocain qui est en France, il est payé mieux qu'un marocain qui est au Maroc ? »

- Bourses pour les étudiants

La motivation financière pour les étudiants, doctorants-chercheurs, exprimée par les bourses, est une autre source de motivation.

Professeur Universitaire : « ... motivation, c'est vrai au départ il n'y a pas de bourses doctorales ... Le montant de la bourse c'est généralement 2000 dh, 3000 dh par mois. Nous, on a proposé dans notre fondation les bourses de 7000 dh par mois et on reçoit les gens motivés. »

✓ *Motivation extrinsèque financière au niveau institutionnel*

Il s'agit de bénéficier du budget de financement pour les organisations.

- Lever les fonds pour les Clusters

Responsable du Cluster: « ... je sais que ... à travers un projet collaboratif ... on va lever des fonds à échelle internationale. Donc, moi, j'ai un objectif financier. »

- Lever les fonds pour les Universités

Professeur Universitaire : « ... les universitaires, généralement c'est le financement. Quand ils savent qu'il y a un financement, ils sont motivés. »

Responsable du Cluster : « ... malgré le fait que l'idée peut être très intéressante ... et valorisante pour l'Université, la première question que je reçois, est-ce qu'il y a un financement derrière ou pas. »

- Lever les fonds pour les Fondations

Professeur Universitaire : « ... la Fondation ... est une structure ... fondée sur les appels à projet. ... d'être présent dans l'ensemble des appels à projets, il y a donc une motivation financière. Il y a aussi une motivation prix, récompense etc. »

Responsable du Cluster : « ... les Fondations souvent, elles ont des plans d'actions ... Du moment qu'on va s'inscrire dans un des axes du développement de la Fondation, ... on peut gagner l'intérêt de la fondation. »

❖ *Motivation extrinsèque non financière*

Concernant la motivation extrinsèque non financière, trois types de motivation ont pu être détectés à travers l'analyse des propos des interviewés (voir Figure 6).

Figure N°7 : Diagramme « Motivation extrinsèque non financière »



Source : sortie du logiciel Nvivo 10

✓ *Reconnaissance*

La première place dans ce sens occupe la reconnaissance, elle-même pouvant être distinguée à plusieurs points.

- Reconnaissance par les pairs

Il s'agit d'être valorisé par son responsable hiérarchique, par les pairs, par son entourage.

Responsable de l'entreprise: « ... soit l'ingénierie, soit le salarié, l'individu à un moment donné il a besoin d'être valorisé par son responsable hiérarchique. »

Responsable du Cluster: « ... pour l'institution ou le centre universitaire ... la reconnaissance des pairs est quelque chose de très important. »

Professeur Universitaire: « ... la motivation de reconnaissance par son entourage ... »

- Image et notoriété

Le gain en image et en notoriété est un autre type de reconnaissance qui motive les acteurs à absorber les nouvelles connaissances externes.

Responsable du Cluster: « La nature du retour n'est pas la même, parce que souvent ça ne tombe pas dans les ventes comme retour, mais plutôt ... un gain en notoriété ... »

Professeur Universitaire: « Et l'Université, c'est visibilité, rayonnement ... c'est un privilège de travailler avec ... il y a les entreprises qui ne cherchent que ce label, le fait de travailler sur la recherche et développement, avec les Universités. C'est juste pour l'image. »

- Publications scientifiques

La publication scientifique fait partie également de la motivation extrinsèque non financière.

Responsable du Cluster: « C'est une opportunité ... pour une équipe de laboratoire ... pour publier des articles scientifiques ... »

Professeur Universitaire: « Les motivations ... en plus c'est la publication scientifique. »

- Diplôme

Le fait de décrocher le diplôme peut motiver les doctorants-chercheurs.

Professeur Universitaire: « ... nos étudiants, quand on les lance sur un sujet nouveau, ils sont obligés d'y aller, ils sont obligés de comprendre ... parce qu'ils ont un diplôme à préparer ... »

- Brevet

Le fait de déposer le brevet est un autre exemple de la reconnaissance.

Professeur Universitaire: "... le brevet comme un moyen de soutenir la thèse ... "

✓ *Cadre de travail motivant et rassurant*

Un autre type de motivation extrinsèque non financière est le fait de bénéficier d'un cadre de travail intéressant.

- Conditions de travail agréables

Responsable de la Fondation de Recherche: « ... le cadre de travail, il est vraiment agréable ... la restauration qui est sur place... On a un terrain de foot.... On organise des tournois ... On fait les team-buildings ... »

- Environnement du poste de travail

Professeur Universitaire: « ... la motivation ... il y a l'environnement de la recherche ... quand on parle de la technologie, il faut avoir le matériel nécessaire pour avancer ses travaux, pour faire les tests, pour faire les analyses ... »

- Opportunités de participer aux congrès internationaux

Responsable de la Fondation de Recherche: « Il y a plein de choses qui poussent les gens! Ils peuvent aller participer dans les congrès internationaux... »

Responsable de la Fondation de Recherche: « ... les déplacements pour assister à des séminaires, à des congrès, à des conférences ... Les personnes elles partent en Chine, en Malaisie, elles partent aux USA, ils partent en Europe ... pour qu'ils suivent quelles sont les actualités, qu'ils fassent une veille sur les technologies ... »

Professeur Universitaire: « Aussi, la possibilité de participer aux congrès ... »

- Régime social attractif

Responsable de la Fondation de Recherche: « On a un régime social qui est très attractif en termes d'assurance maladie, remboursement des dossiers de maladie ... que ce soit pour les soins dentaires, pour les hospitalisations, ou bien pour les consultations classiques. »

✓ Évolution de carrière

Les perspectives de promotion de poste est une autre motivation extrinsèque, notamment dans le monde de l'entreprise.

Professeur Universitaire : « Pour les enseignants chercheurs qui veulent avoir l'avancement dans leur grade, le brevet est bien noté dans la grille d'évaluation ... »

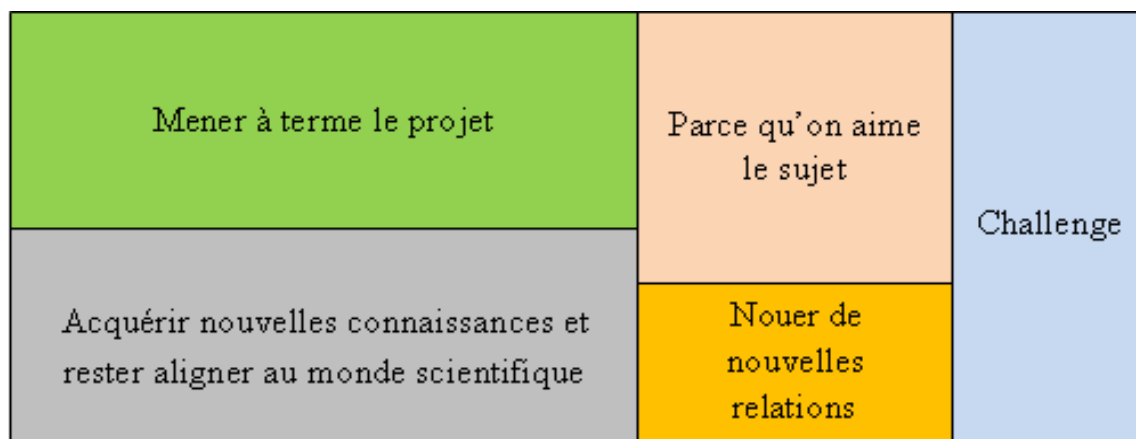
3.2.2 Motivation intrinsèque

Quoique la plus grande partie du discours a été accordée à la motivation extrinsèque, le rôle de la motivation intrinsèque est autant important aux yeux de nos répondants.

Responsable de l'entreprise: « ... s'il n'a pas la motivation interne, même si tu vas lui donner la motivation externe, ce n'est pas garanti le succès. »

Cinq niveaux de motivation intrinsèque ont pu être identifiés à travers l'analyse des propos des interviewés (voir Figure 7).

Figure N°8 : Diagramme « Motivation intrinsèque »



Source : sortie du logiciel Nvivo 10

➤ Mener à terme le projet

La première motivation intrinsèque est le fait d'arriver au bout du projet de la recherche.

Responsable de la Fondation de Recherche: « ... je dirais le premier point, c'est de pouvoir mener à terme le projet si ... je dois apprendre ... un nouveau concept, donc il le faut bien sûr. »

Responsable du Cluster: « ... parce qu'on veut réussir un projet ... en premier lieu, ça reste la réussite du projet, la problématique du projet collaboratif ... »

➤ Acquérir de nouvelles informations, connaissances et rester aligné au monde scientifique

Responsable de la Fondation de Recherche: « ... la première question c'est de dire qu'est-ce que je vais apprendre? ... je vais peut-être acquérir des connaissances ou des compétences nouvelles. ... »

Responsable de la Fondation de Recherche: « ... aujourd'hui, ... avec la mondialisation, on ne peut pas faire de la recherche et développement si on reste cloué autour d'un simple préétabli ... il faut qu'on soit au même niveau aussi avec les différentes organisations. »

Responsable du Cluster: « ... objectif d'information ... c'est une sorte de veille scientifique et technologique ... comme ça je sais un petit peu les dernières nouveautés ... »

➤ Parce qu'on apprécie le sujet

Il s'agit de l'intérêt intrinsèque pour le thème et le sujet de la recherche.

Professeur Universitaire: « ... et puis aussi il faut aimer ... Le chercheur lui-même, il doit aimer ... »

Professeur Universitaire: « ... les chercheurs ... ils ne cherchent pas toujours la motivation pécuniaire. C'est le sujet lui-même. »

➤ Nouer de nouvelles relations

La possibilité de créer de nouveaux liens sociaux, de nouer de nouvelles relations ou d'atteindre les personnes qu'il serait impossible de joindre dans d'autres contextes, constitue une motivation intrinsèque pour absorber les connaissances externes.

Responsable du Cluster: « ... mais par la suite, il y a toujours d'autres niveaux, des petits objectifs ... juste pour le networking, juste pour connaître ... »

Responsable de la Fondation de Recherche: «... la première question c'est de dire ... est-ce qu'il y a une relation que je vais créer ... parce que c'est une relation qui est avec background, une relation sociale importante ... »

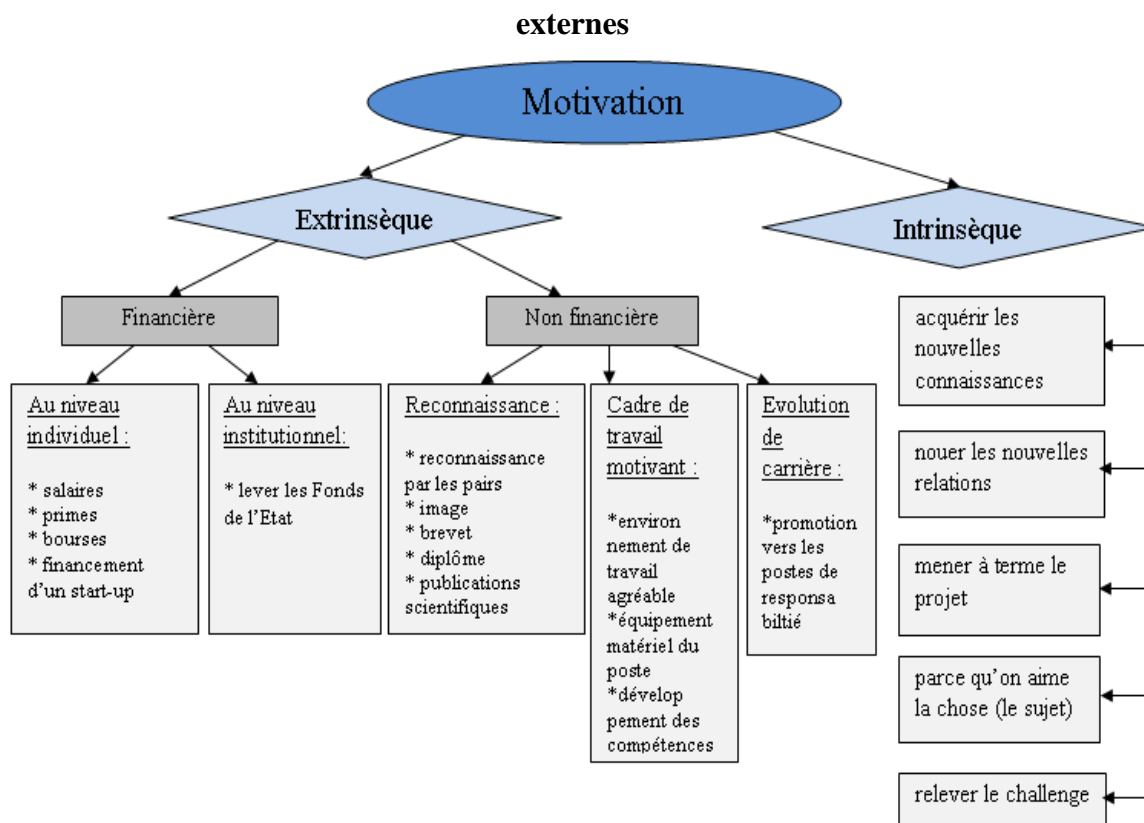
En effet, le concept des besoins psychologiques est au cœur du comportement organisationnel depuis des décennies (Gagné & Deci, 2005). La théorie de l'autodétermination se concentre sur les besoins en matière de compétence, d'autonomie et de relations, dont la satisfaction est considérée comme essentielle pour tous les individus. Ainsi, la satisfaction des besoins d'être connecté aux autres dans le monde social est une source importante de motivation intrinsèque.

➤ Challenge

Il s'agit de dépasser les difficultés et d'arriver au but malgré l'existence de plusieurs obstacles.

Professeur Universitaire: « ... il peut y avoir des problèmes de continuité... Et de l'autre côté, vous êtes obligés de faire preuve de l'inverse... il y a les données négatives, et ... vous êtes obligés de montrer le côté positif. C'est un challenge ... »

Figure N°9 : Motivation des acteurs à absorber les nouvelles connaissances



Source : Élaboré par nos soins

3.3 Résultats de l'analyse comparative par acteur du projet

L'analyse comparative par acteur nous a permis d'identifier quelques différences dans la vision des entreprises, des universités, des fondations de recherche et des responsables des clusters. En effet, pour l'ensemble des acteurs, la motivation extrinsèque est beaucoup plus importante que celle intrinsèque. La motivation intrinsèque est développée davantage uniquement chez les fondations de recherche. Quant à la motivation extrinsèque non financière, pour les *universités*, c'est la reconnaissance par les pairs qui prime, suivie par les publications scientifiques, l'image et notoriété, l'environnement du poste de travail, les opportunités du développement professionnel, le brevet et le diplôme. Pour les *fondations de recherche*, sont mentionnés dans l'ordre d'importance décroissant les opportunités du développement professionnel, l'évolution de carrière, les conditions de travail agréables et le régime social attractif. Pour les *entreprises*, sont mentionnés au même niveau l'évolution de carrière et la reconnaissance par les pairs. Enfin, pour les *responsables des clusters*, sont importantes l'image et notoriété, ainsi que la reconnaissance par les pairs.

Conclusion

Dans ce travail, nous avons contribué à la littérature sur l'innovation ouverte par la recherche qualitative en jetant la lumière sur les pratiques d'innovation ouverte au Maroc, dans un contexte maghrébin et une culture arabo-musulmane. Les résultats de notre recherche peuvent être utiles aux managers des organisations participant dans les projets d'innovation ouverte dans l'élaboration des pratiques de gestion visant à augmenter la motivation des employés à absorber les connaissances externes. Ainsi, il peut s'agir de développer la motivation extrinsèque financière via les pratiques de rémunération et récompense (salaire et primes), mais aussi la motivation extrinsèque non financière à travers la reconnaissance, la mise en place du cadre de travail agréable et l'évolution de carrière. Par ailleurs, il serait intéressant de s'appuyer sur les pratiques RH mettant l'accent sur la conception des emplois, la formation et le développement, l'établissement d'un climat organisationnel positif pour l'apprentissage continu, en vue de l'amélioration de la motivation intrinsèque des employés.

Comme tout travail scientifique présente ses limites, le nôtre n'en est pas une exception. Ainsi, nous avons choisi comme méthode de collecte de données les entretiens semi-directifs et nous nous sommes basés uniquement sur les paroles de nos interviewés. Nous n'avons pas réalisé l'immersion prolongée sur le site afin d'observer les réactions des acteurs. Par ailleurs, nous nous sommes limités juste à découvrir les différentes motivations des employés. Nous n'avons pas cherché à comprendre les liens de causalité entre les différents types de motivation (intrinsèque et extrinsèque) et les différentes dimensions de la capacité d'absorption (potentielle et réalisée), ainsi que le mécanisme de cette causalité. Enfin, nous avons mené notre étude uniquement auprès de trois clusters, et nos résultats sont transférables uniquement à des contextes similaires.

Les perspectives de recherche sont directement tirées des limites que nous venons d'évoquer. Par ailleurs, il serait intéressant dans l'avenir de mener une étude longitudinale pour approfondir la compréhension du phénomène et connaître si la motivation à absorber les connaissances externes évolue avec le temps et en fonction des différentes phases du projet d'innovation ouverte. Enfin, il serait intéressant de mener une autre recherche pour découvrir quelles sont les pratiques GRH les mieux adaptées pour promouvoir la motivation des employés à absorber les connaissances externes.

BIBLIOGRAPHIE

- Alexy, O., West, J., Klapper, H., Reitzig, M. (2018). Surrendering control to gain advantage : Reconciling openness and the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1704 – 1727.
- Andersson, T., Schwaag, S. S., Sörvik, J., Wise, H. E. (2004). The cluster policies whitebook, International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development, Malmö.
- Bogers, M., Chesbrough, H., Heaton, S., Teece, D. (2019). Strategic Management of Open Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective. *California Management Review*, 62(1), 77-94.
- Chang, Y-Y., Gong, Y., Peng, M. W. (2012). Expatriate knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and subsidiary performance. *Academy of Management journal*, 55(4), 927-948.
- Chesbrough, H.W., 2003, *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Chesbrough, H. (2017). The Future of Open Innovation: The future of open innovation is more extensive, more collaborative, and more engaged with a wider variety of participants. *Research-Technology Management*, 60(1), 35–38.
- Cohen, W. M., Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152.
- Cooke, P. (2005). Regional knowledge capabilities and open innovation : Regional innovation systems and clusters in the asymmetric knowledge economy. In S. Breschi & F. Malerba, *Clusters, networks and innovation* (pp. 80-109). Oxford University Press.,
- Cunha, F., Pedron, C. D., Ruas, R. L. (2020). What's going on in absorptive capacity studies ? research fronts on organisational knowledge absorption. *International journal of Innovation Management*, 25(05), 2150056.
- Dezi, L., Santoro, G., Monge, F., Zhao, Y. (2018). Assessing the impact and antecedents of university scientific research on firms' innovation commercialisation. *International Journal of Technology Management*, 78(1-2), 88-106.
- Flor, M. L., Cooper, S.Y., Oltra, M. J. (2018). External knowledge search, absorptive capacity and radical innovation in high-technology firms. *European Management Journal*, 36(2), 183–194.
- Gagné, M., Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of*

Organizational behavior, 26(4), 331-362.

Gao, H., Ding, X-H, Wu, S. (2022). Impact of knowledge search on product and process innovation: mediating role of absorptive capacity and moderating role of IT capability. *European Journal of Innovation Management*, 25(2), 325-346.

Garanti, Z. (2013). Theoretical Aspects of Regional Clusters. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 13(Special Issue of Economics), 23-30.

Gesing, J., Antons, D., Piening, E.P., Rese, M., Salge, T. O. (2015). Joining Forces or Going It Alone? On the Interplay among External Collaboration Partner Types, Interfirm Governance Modes, and Internal R&D: Joining Forces or Going It Alone. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 424–440.

Glaser, B. G., Strauss, A. L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory, Strategies for Qualitative Research*, Aldine Publishing Company, New York.

Grimaldi, M., Quinto, I., Rippa, P. (2013). Enabling Open Innovation in Small and Medium Enterprises: A Dynamic Capabilities Approach. *Knowledge and Process Management*, 20(4), 199–210.

Hillman, A. J., Withers, M. C. Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory : A review. *Journal of management*, 35(6), 1404-1427.

Huang, F., Rice, R. (2013). Does open innovation work better in regional clusters ? *Australian Journal of Regional Studies*, 19(1), 85-120.

Huang, S., Chen, J., Liang, L. (2018). How open innovation performance responds to partner heterogeneity in China, *Management Decision*, 56(1), 26-46.

Jasimuddin, S. M., Naqshbandi, M. M. (2019). Knowledge infrastructure capability, absorptive capacity and inbound open innovation: evidence from SMEs in France. *Production Planning & Control*, 30, 893–906.

Lichtenthaler, U., Lichtenthaler, E. (2009). A Capability-Based Framework for Open Innovation: Complementing Absorptive Capacity. *Journal of management studies*, 46(8), 1315–1338.

Lichtenthaler, U. (2011). Open innovation : Past research, current debates, and future directions. *Academy of management perspectives*, 25(1), 75-93.

Lowik, S., Kraaijenbrink, J., Groen, A. J. (2017). Antecedents and effects of individual absorptive capacity: a micro-foundational perspective on open innovation. *Journal of knowledge management*, 21(6), 1319–1341.

Miles, M. M., Huberman, A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck supérieur.

- Moon, H., Mariadoss, B. J., Johnson, J. L. (2019). Collaboration with higher education institutions for successful firm innovation. *Journal of Business Research*, 99, 534–541.
- Nitzsche, P., Wirtz, B. W., Gottel, V. (2019). Innovation success in the context of inbound open innovation. *International Journal of Innovation Management*, 20(2), 1-38.
- Panda, B., Leepsa, NM. (2017). Agency theory : Review of theory and evidence on problem and perspectives. *Indian Journal of Corporate Governance*, 10 (1), 74-95.
- Pesqueux, Y. (2020), *Les modèles de l'apprentissage organisationnel*.
- Randhawa, K., Wilden, R., Hohberger, J. (2016). A Bibliometric Review of Open Innovation: Setting a Research Agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 33(6), 750- 772.
- Rass, M., Dumbach, M., Danzinger, F., Bullinger, A. C., Moeslein, K. M. (2013). Open Innovation and Firm Performance: The Mediating Role of Social Capital. *Open innovation and firm performance*, 22(2), 177 –194.
- Seeck, H., Diehl, M. R. (2017). A literature review on HRM and innovation – taking stock and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(6), 913–944.
- Siemens, E., Roth, A.V. and Balasubramanian, S. (2008). How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: the constraining-factor model. *Journal of Operations Management*, 26(3), 426-445.
- Simard, C., West, J. (2006), *Knowledge networks and the geographic locus of innovation*.
- Strauss, A. L., Corbin, J. (1990), *Basics of Qualitative Research : Grounded Theory Procedures and Technics*, Newbury Park, Sage.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities : the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2014). The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–52.
- Teece, D. (2020). Hand in Glove: Open Innovation and the Dynamic Capabilities Framework. *Strategic Management Review*, 1(2), 233-253.
- Tian, A. W., Soo, C. (2018). Enriching individual absorptive capacity. *Personnel Review*, 47(5), 1116–1132.
- Thietart, R. A. (2014), *Méthodes de recherche en management*, 4^{ème} édition, Dunod, Paris.
- Vanhaverbeke, W. (2006), *The interorganizational context of open innovation*, Open whitebook, International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise.
- Vanhaverbeke, W., Cloudt, M. (2014). *Theories of the firm and open innovation*. New

frontiers in open innovation, 256 – 278.

Volberda, H. W., Foss, N. J., Lyles, M. A. (2010). Perspective-Absorbing the concept of absorptive capacity : How to realize its potential in the organization field. *Organization science*, 21(4), 931-951.

Wu, S., Ding, X., Liu, R., Gao, H. (2019). How does IT capability affect open innovation performance? The mediating effect of absorptive capacity. *European Journal of International Management*, 24(1), 43–65.

Yildiz, H. E., Murtic, A., Zander, U., Richtnér, A. (2019). What Fosters Individual-Level Absorptive Capacity in MNCs? An Extended Motivation–Ability–Opportunity Framework. *Management International Review*, 59(1), 93–129.

Yin, K. (2016), *Qualitative Research from Start to Finish*, The Guilford Press, New York, London.

Zahra, S. A., George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of management review*, 27(2), 185–203.

Zobel, A. K. (2017). Benefiting from Open Innovation: A Multidimensional Model of Absorptive Capacity: Benefiting from open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 34(3), 269–288.