

LES HACKATHONS : TIERS-LIEUX DE L'INNOVATION OUVERTE ET AGILE

En s'inscrivant dans le cadre de l'innovation ouverte et agile, les hackathons s'opposent au modèle de l'innovation fermée et offrent ainsi aux entreprises et aux porteurs de projet des possibilités nouvelles de collaboration et d'apprentissage.

Par Soufiane Mezzourh

EN BREF

Durant les 13, 14 et 15 décembre 2019, Emerging Business Factory et ses partenaires ont organisé une compétition de l'innovation pour affronter le problème du stress hydrique. Sous le thème « Trop d'eau, Trop peu d'eau », le Hackathon de l'eau a réuni plus d'une centaine de participants – chercheurs, étudiants, entrepreneurs et experts métiers – de tous horizons afin de réfléchir à des solutions novatrices en vue d'une consommation optimale et d'un usage responsable des ressources en eau. Les objectifs atteints jettent un éclairage sur le rôle des hackathons comme « tiers-lieux » de l'innovation ouverte et agile.



PROBLÈME

La menace d'une crise de l'eau guette un quart de la population mondiale selon la nouvelle cartographie du stress hydrique établie par le dernier rapport du World Resources Institute (WRI, 2019). Celle-ci place le Maroc parmi les 27 pays au stress hydrique « très élevé », ce qui signifie que la demande en eau serait supérieure à la quantité disponible. Sur un total de 164 pays, le Maroc est classé (22^e), devant la Belgique (23^e), l'Espagne (28^e), la Tunisie (30^e), le Niger (39^e) ou encore l'Italie (44^e).

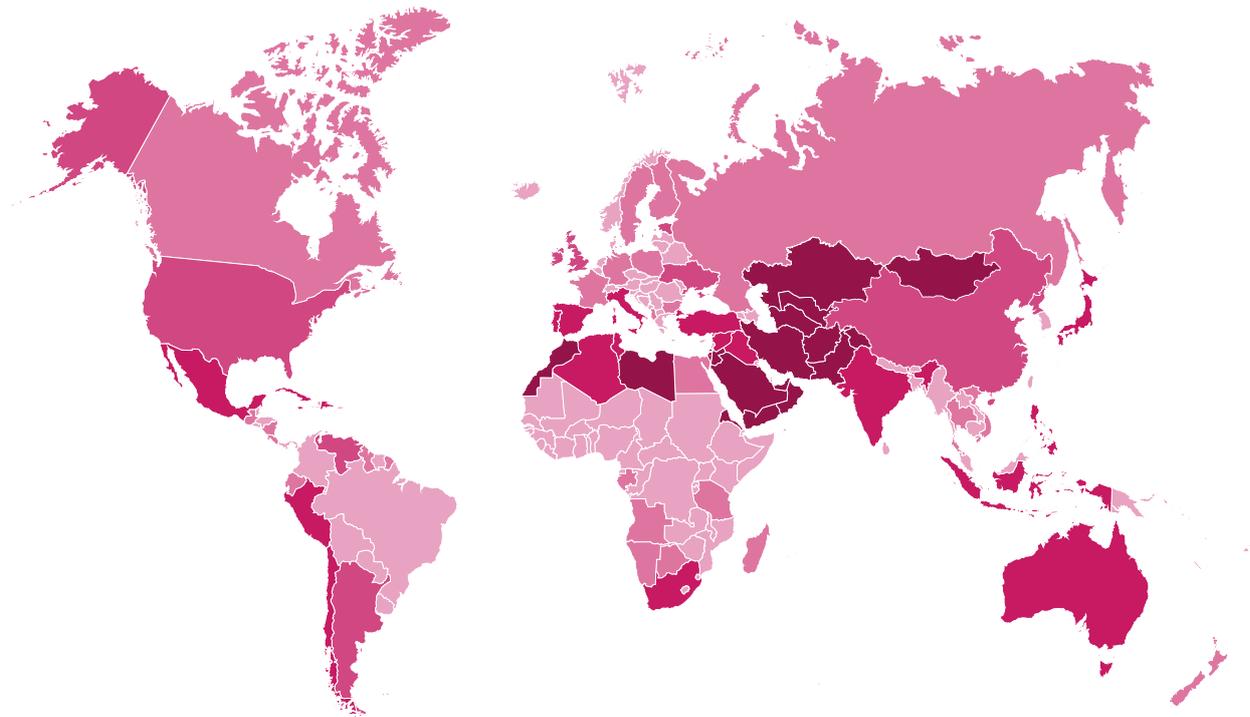


Figure 1 – La carte du stress hydrique²

Ratio of withdrawals to supply

- Low stress (<10%)
- Low to medium stress (10% - 20%)
- Medium to high stress (20% - 40%)
- High stress (40% - 80%)
- Extremely high stress (>80%)

¹ WRI Aqueduct Project (www.wri.org/aqueduct).

² Sur la carte, le Maroc est en rouge avec un niveau de « stress élevé » (High Stress 40-80%). Le Royaume est le 22^e pays du classement et arrive second en Afrique du Nord, juste après la Libye, 6^e pays le plus menacé. Une place inquiétante selon le WRI.

Le WRI n'est pas le seul à donner l'alerte puisque le rapport mondial des Nations Unies sur la mise en valeur des ressources en eau, intitulé « Ne laisser personne pour compte » (UNESCO, 2019), et celui du Institute for Economics & Peace (IEP, 2019) intitulé « Ecological Threat Register » font le même constat : un niveau de stress hydrique extrêmement élevé d'ici 2040 pour toute la région Mena.

Le Projet de Loi de Finances établi par le Ministère marocain de l'économie n'est pas plus optimiste. Selon le rapport de l'année budgétaire 2019, la situation laisserait entrevoir le risque de passage du Maroc d'une situation de « stress hydrique » à celle de la « pénurie d'eau » en raison de plusieurs facteurs concomitants, tels que la pression démographique, la dégradation de la qualité des eaux à cause des rejets et le retard accumulé en matière d'assainissement notamment en milieu rural (PLF, 2019, p. 76). C'est également le constat que fait le Conseil Économique, Social et Environnemental pour lequel la « sécurité hydrique » devrait être une priorité pour le Maroc – aujourd'hui plus que jamais – afin de conjurer la menace de l'instabilité sociale et des inégalités territoriales qui guette le Royaume (CESE, 2020).

Plusieurs programmes ont été initiés par le gouvernement marocain pour affronter le problème du stress hydrique durant les vingt dernières années. Le dernier en date est le Programme National d'Économie d'Eau d'Irrigation (PNEEI) lancé en 2008 – dans le cadre du Plan Maroc Vert (PMV) – pour permettre au secteur de l'agriculture de faire face à la raréfaction des ressources en eau et de valoriser au mieux l'usage de ces dernières. Plusieurs mécanismes ont été adoptés par le PMV pour atteindre les objectifs tracés dans le cadre du PNEEI, tels que la modernisation des réseaux d'irrigation publique, la distribution d'aides financières, la promotion de la sensibilisation agricole et hydrique et le renforcement des capacités des cadres agricoles et des agriculteurs.

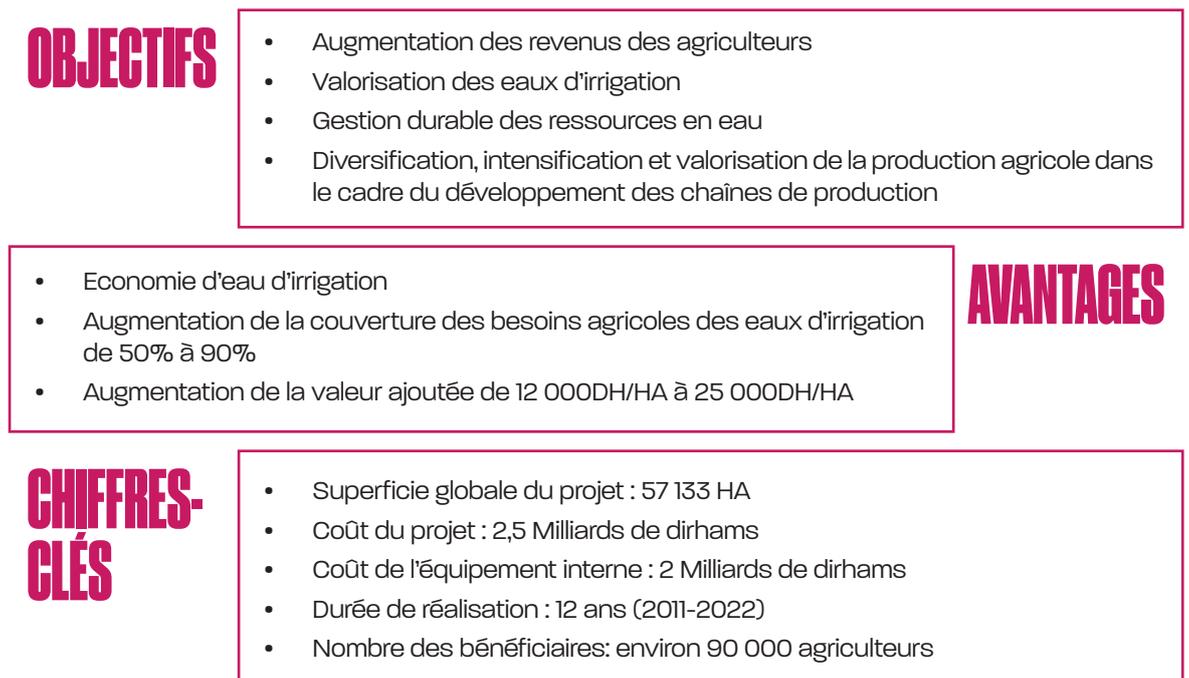


Figure 2 – Stratégie et plan d'action du PNEEI³

C'est dans cette mouvance que s'inscrit le premier hackathon de l'eau de la région Marrakech-Safi. Sous le thème « Trop d'eau, Trop peu d'eau », une centaine de porteurs de projet ont répondu à l'appel pour réfléchir ensemble à de nouveaux modes de consommation des ressources en eau et développer des solutions innovantes dans le but d'ouvrir la voie à un avenir plus prometteur.

³ Pour une présentation détaillée du PNEEI, voir le site officiel du Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts (www.agriculture.gov.ma), notamment la rubrique « Ressources hydriques ».

MÉTAPHORE

C'est plus précisément en réponse à l'appel du Wali de la région Marrakech-Safi, Monsieur Karim Kassi-Lahlou, que Emerging Business Factory (EBF) et sa fondation, en partenariat avec la Coopération Allemande dans le développement durable (GIZ), la Confédération Générale des Entreprises au Maroc (CGEM-MS) et le Conseil régional de la ville de Marrakech ont organisé, les 13, 14 et 15 décembre 2019 le premier hackathon consacré à la problématique de la pénurie d'eau au Maroc.

Composantes	Description
Date et lieu de la compétition	13 et 14 décembre 2019 dans les locaux de EBF (Sidi Ghanem, Marrakech, Maroc) et le 15 (cérémonie de remise des prix) au Musée AMAN pour la civilisation de l'eau au Maroc.
Domaines visés	Agriculture, industrie et consommation domestique.
Thématique	« Hackathon de l'eau : Trop d'eau, trop peu d'eau ».
Challenge	Faire de l'utilisation de l'eau dans la région un mode de consommation durable et éco-responsable.
Durée de la compétition	48 heures
Prix et accessits	3 prix gagnants et un prix « coup de cœur », 8 semaines d'incubation d'une valeur de 30 000 DHS, montage de business plan, branding, communiqué de presse et communication, 3 mois de loyers offerts à EBF, création d'entreprise (accompagnement juridique) et dépôt de brevet.
Participants et profils	120 personnes. Profils : autoentrepreneurs et entrepreneurs, salariés d'entreprises, étudiants, chercheurs, consultants, experts. Filières : ingénierie, informatique, design, architecture, économie, marketing, finance.
Équipes de projet	25 équipes de projets constituées.
Experts	15 experts métiers à la disposition des participants dans les domaines de l'ingénierie et la gestion de l'eau, le développement durable, la propriété intellectuelle, la finance et la fiscalité, le marketing, le développement personnel et le design graphique.

Tableau 1 – Le Hackathon de l'eau 2019 en bref

L'intérêt croissant pour les « événements collaboratifs d'innovation » (Fabbri, Toutain et Glaser, 2018) tels que les *hackathons*, *innovation bootcamps*, *demo days*, *innovation jams*, *startup weekends* et autres « Innovation Contests » (Adamczyk, Bullinger et Möslein, 2012) s'explique par plusieurs de leurs traits distinctifs et attrayants (formats courts et rythmés, lieux agréables d'échange et de convivialité, diversité des profils, etc.) ainsi que par leur statut de nouveaux chantres de l'innovation ouverte et agile (Chesbrough, 2003 ; Wilson et Doz, 2011). Ces événements s'imposent de plus en plus comme des plateformes privilégiées de création d'entreprise (Arreola et Tran, 2018) et comme de véritables vecteurs de l'innovation (Lifshitz-Assaf et al., 2020 ; Teglborg et Glaser, 2018). Enfin, en tant que « tiers-lieux » (Oldenburg, 2002), les hackathons visent aussi et surtout à réunir des communautés hétérogènes autour de préoccupations communes et de valeurs partagées (De Vaujany, 2017) en leur procurant, par là même, les moyens nécessaires et le climat idoine pour réduire l'incertitude et la complexité inhérentes à l'entrepreneuriat et l'innovation (Capdevila, 2015 ; Fabbri et Charrue-Doboc, 2016).

LES TIERS-LIEUX DE RAY OLDENBURG

La démocratisation des nouvelles technologies entamée au début des années 2000 a contribué à l'apparition de nouvelles formes d'espaces publics et privés regroupés sous le vocable de « tiers-lieux » (*third place* en anglais) forgé en 1989 par le sociologue américain Ray Oldenburg (*The Great Good Place*) pour désigner des espaces intermédiaires, à mi-chemin entre espace de travail et domicile. La notion de tiers-lieux regroupe une multitude d'initiatives. Elle englobe des espaces aussi divers que des *coworking spaces* (espaces de travail collaboratifs), des *fablabs* (laboratoires de fabrication), des *techshops* (espaces rendant accessible tout un ensemble d'outils) ou encore des *hakerspaces* (espaces permettant le partage de ressources et de savoirs souvent du domaine de l'informatique). Certains tiers-lieux regroupent parfois plusieurs de ces fonctions en un seul espace, engendrant un nombre considérable de combinaisons possibles (Burret, 2013).

Monsieur Taoufik Aboudia, président-fondateur de Emerging Business Factory (EBF) et initiateur du Hackathon de l'eau 2019 – lui-même partisan de l'*open innovation* et arpenteur des tiers-lieux – voit dans les événements collaboratifs une véritable force de décloisonnement des connaissances et des pratiques :

“

Nos challenges entrepreneuriaux émanent de problématiques réelles liées au vivre ensemble et à la durabilité de nos modèles de gestion territoriale et patrimoniale. Cela implique souvent une célérité et une efficacité optimales dans les procédés de problem-solving. Nous sommes convaincus qu'il faille absolument passer par l'intelligence collective si nous voulons aboutir, non seulement à des résultats rapides, mais qui soient également soutenables par la majorité des parties prenantes. Intrinsèquement, un hackathon réussi permet de trouver des solutions concrètes à des problèmes bien définis tout en instaurant une implication collective aussi bien dans la réussite que dans l'échec des projets, ce qui, en soi, est un facteur d'accélération de la nation-entreprise que nous souhaitons voir s'ériger dans notre pays.

Dans ce sens, l'innovation « en mode hackathon » correspond, de l'aveu de M. Aboudia, à un positionnement stratégique délibéré sur lequel EBF a pris le « lead » depuis quelques années. D'abord sur la question de la « mobilité durable » (Hack The City 2017), et plus récemment autour de problématiques liées à la pandémie du Covid-19 (Heal The Economy 2020 ; Entre Tes Mains 2020), ces challenges s'inscrivent, de fait, dans une stratégie d'innovation globale qui allie « ouverture » et « agilité ».

Principes d'ouverture Adaptés de Chesbrough (2003)	Principes d'agilité Adaptés de Highsmith et Fowler (2001)
Il existe d'importantes sources d'innovation en dehors des frontières de l'entreprise	Les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils
La R&D externe constitue un gisement de valeur potentiel significatif	Les logiciels opérationnels plus qu'une documentation exhaustive
L'entreprise n'a pas besoin d'être à l'origine d'une innovation pour en profiter	La collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle
L'important n'est pas d'être un first mover mais de faire évoluer constamment son business model	L'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan

Tableau 2 – Principes d'ouverture et d'agilité

En faisant siennes les principes d'agilité et d'ouverture, EBF opte ainsi pour des organisations flexibles et adaptatives (c'est-à-dire agiles) dans lesquelles elle voit une réponse, rapide et efficace, pour intéresser et réunir le plus grand nombre de parties prenantes – et par conséquent de ressources et de compétences – autour d'un projet commun :

“ **Nous sommes tous concernés par la question de la sécurité hydrique. Certes, nombre d'organismes publics, de laboratoires de recherche et d'entreprises privées travaillent d'arrache-pied et non-stop pour trouver des solutions innovantes et durables afin d'améliorer la gestion et la consommation des ressources en eau. Et il faut bien évidemment saluer tous ces efforts ! D'ailleurs, EBF ne prétend guère apporter de solutions miracles. Nous proposons simplement une «plateforme», un espace de travail désenclavé et un peu plus d'agilité dans l'organisation et dans l'exécution des process.**

Telle est la « méthode EBF », nous confie M. Aboudia, pour qui l'ouverture et l'agilité sont la clé du succès, et vont généralement de pair :

“

Le philosophe allemand Emmanuel Kant nous apprend qu'il n'y a pas d'idées nouvelles mais plutôt des synthèses d'idées. A EBF, nous essayons d'être un lieu propice à ce type de «synthèse», qu'il s'agisse du travail en amont du hackathon, de son déroulement ou de la période d'incubation des projets retenus, nous nous efforçons de faire en sorte que la chimie opère entre l'idée et son marché. Cela passe essentiellement par des synthèses, mais aussi par des «pivotages». Ce qui correspond au fondement même de l'agilité.

INNOVATION OUVERTE ET INNOVATION AGILE

Innovation ouverte : forgé par le Pr. Henry Chesbrough (2003) de l'université de Californie à Berkeley, le concept d'*open innovation* signifie que l'innovation ne peut pas être une démarche individuelle, isolée, mais qu'elle doit s'inscrire dans une logique collective, se faire en interaction avec les concurrents, les laboratoires publics de recherche, les fournisseurs, etc. Par opposition à l'« innovation propriétaire » ou « innovation fermée », basée sur le contrôle intégral des inputs et des outputs du processus d'innovation, le modèle de l'innovation ouverte considère que les frontières de l'entreprise sont perméables et poreuses et incite plutôt à démultiplier les interactions avec l'environnement et à recourir à des sources externes (universités, clients, fournisseurs, concurrents, institutionnels, etc.) dans une logique « entrante » (*outside-in*), sortante (*inside-out*), ou une combinaison des deux.

Innovation agile : le concept d'agilité a été popularisé au début des années 2000 suite à la publication du *Agile Manifesto* (Highsmith et Fowler, 2001). Ce dernier met en avant quatre principes fondamentaux : (1) les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils, (2) les logiciels opérationnels plus qu'une documentation exhaustive ; (3) la collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle, et (4) l'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan. La notion d'« innovation agile » (Margarita et Steffen, 2010 ; Pirola-Merlo, 2010 ; Wilson et Doz, 2011 ; Moris, Ma et Wu, 2014) reflète la transposition des principes et des méthodes agiles dans les domaines du management de l'innovation pour gagner en rapidité et en efficacité, par exemple : la réalisation de projets innovants qui bénéficient des méthodes agiles puisque ces dernières permettent de diminuer les craintes et les incertitudes en les intégrant directement aux processus de conception et de développement et de les envisager comme opportunités de progrès ; la mise en place d'un environnement créatif et accélérateur d'innovation qui permette de transformer une simple idée en un produit ou service approprié par les parties-prenantes ; la gestion et l'évaluation plus efficaces du processus même d'innovation pouvant transformer le modèle organisationnel, voire la filière dans laquelle s'intègre l'organisation adoptant l'agilité.

Derrière la démarche et l'ambition des événements collaboratifs d'innovation organisés par EBF se profile ainsi une conception résolument ouverte, agile et finalement « réticulaire » de l'innovation, qui n'est pas sans rappeler la remarque très juste de Steve Johnson (2010) : « *A good idea is a network* ». Quand on examine l'innovation de près, poursuit l'auteur, on voit des idées, et d'encore plus près, c'est « une constellation de neurones qui narguent le possible adjacent à la recherche de nouvelles connexions ». C'est dire que les idées – et par extension les innovations – ne naissent pas tant *dans* la tête des gens qu'*entre* ces derniers.

SOLUTIONS

Quelle(s) solution(s) donc au problème du stress hydrique à l'issue du Hackathon de l'eau 2019 ? Une vingtaine de solutions différentes ont été proposées par les équipes de projet dans les trois domaines visés par le hackathon : agriculture, industrie et consommation domestique. Les équipes finalistes ont fait une démonstration de leurs concepts et prototypes lors du troisième jour du hackathon devant un jury⁴ de spécialistes, sur la base de trois critères déterminants : le degré d'innovation, la rapidité d'implémentation et la force d'impact du projet. Voici un aperçu des solutions proposées par les équipes participantes :

- Appareil utilisant la nanotechnologie pour recueillir l'eau douce du ciel. Un récupérateur d'eau qui pourrait potentiellement tirer 20 à 50 litres d'eau de l'air chaque jour.
- Solution digitale d'aide à la gestion du calendrier d'irrigation destinée aux agriculteurs à travers des recommandations sur le lieu, le moment et la durée de l'irrigation à l'aide de capteurs IoT (*Internet of Things*), d'images satellites et d'une application mobile.
- Solution de protection contre l'évaporation des eaux de barrages à base d'îlots flottants en polystyrène et PVC.
- Diffuseur en terre cuite, écologique, recyclable et durable pour économiser l'eau d'irrigation.
- Dispositif à base de matériaux biologiques et décomposables (à moyen terme) pour stocker et libérer progressivement l'eau pour les plantes de différents âges.
- Bouteille à base d'argile avec une contenance de 75cl, 100cl et 150cl. Le besoin en eau Alcaline (PH neutre) étant en croissance chez les personnes ayant un mode de vie « healthy ».
- Ferme verticale de 3 étages séparés de 2 mètres de hauteur, réalisée dans une serre sur une superficie de 5000 m² pour économiser 95% d'eau plus qu'une ferme traditionnelle et produire davantage en termes de qualité (produits bio) et d'une quantité 3 fois la quantité produite sur 1 hectare sur 3 étages.
- Solution de photocatalyse solaire synthétisée par des produits biodégradables et spécifiquement les déchets recyclables (coquilles d'œufs) pour réduire les effets induits par les polluants chimiques dans le cadre de la chimie durable.

À l'issue des délibérations, quatre projets ont été récompensés par le jury du hackathon sur la base de leur innovativité, de leur rapidité d'implémentation et de leur force d'impact économique et social. Les lauréats pourront bénéficier, le cas échéant, de l'accompagnement et de l'expertise de Emerging Business Factory et ses partenaires afin de prototyper leur produits et d'en faciliter la mise sur la marché.

⁴ Le jury a été présidé par Monsieur Abdelaziz Gaouji, président de la Commission pour le développement économique, social, environnemental ainsi que la formation du Conseil régional de Marrakech-Safi.

Défi 1

Optimisation de l'irrigation de manière accessible

IRRIJAR

Diffuseur en terre cuite, écologique, recyclable et durable pour économiser l'eau d'irrigation

Participants

Omar GUILLOU – Abdelmajid JARNI –
Moulay Abdelkhalek TOUMI



Défi 2

Optimiser les usages domestiques et/ou professionnels pour une gestion des ressources en eau plus intelligente

MORYWAT

Technique brevetée du traitement mobile des eaux usées dans le domaine industriel afin de les neutraliser ou les recycler

Participants

Khalid AZIZ – Jamal MEBROUKI – Noura NAAIM –
Safa RACHID – Fatima zahra SALHI –
Karim Sbihi – Faissal AZIZ



Défi 3

Impliquer et sensibiliser les usagers aux ressources en eau

WUDU

Un appareil destiné à pratiquer le rituel des ablutions pour lutter contre le gaspillage de l'eau, en particulier pour ceux qui laissent le robinet ouvert durant le rituel

Participants

Khalid BOUDRARI – Younes ERAMZI –
Bouchra JAMISSI



Coup de coeur

Optimiser les usages domestiques en eau

SMART POMMEAU

Pomme de douche dernière génération qui permet de déterminer et limiter le niveau de consommation d'eau lors des douches

Participants

Khaoula EL BAKKOURI – Jalal AGUERD



CODA

Comme tout événement, le Hackathon de l'eau 2019 a des forces et des faiblesses. Les premières ayant déjà été évoquées plus haut, voici quelques points qui méritent d'être améliorés afin de mieux préparer les événements futurs. Ci-dessous, une première série de recommandations proposées par l'auteur, suivie d'une série de recommandations formulées par les participants à la fin de la compétition :

Quelques suggestions de la part de l'auteur :

- Prévoir une charte claire et un guide détaillé du hackathon ;
- Prévoir plusieurs équipes homogènes d'experts (idéalement 3 experts par équipe couvrant les principaux axes du plan d'affaires) ;
- Prévoir une médiathèque en ligne dédiée au hackathon (livres, articles, MOOC, etc.) ;
- Prévoir un espace d'expérimentation et/ou de prototypage (type « Fablab ») ;
- Prévoir des modes organisationnels alternatifs pour favoriser (aussi) les transferts horizontaux entre les équipes projet, au-delà des modes classiques orientés compétition.

Quelques suggestions de la part des participants :

- Prévoir une durée du challenge de 3 jours au lieu de 2 ;
- Prévoir un calendrier digital pour faciliter la consultation des experts métiers ;
- Prévoir un nombre sinon exact, du moins plafonné pour les effectifs des équipes de projet ;
- Prévoir des canevas de travail pour faciliter le montage des plans d'affaires ;
- Prévoir des retours d'expérience post-hackathon (plateforme interactive en ligne).

Précisons, enfin, que derrière la stratégie d'innovation « en mode hackathon » basée sur l'ouverture et l'agilité qui a permis à EBF et ses partenaires de relever plusieurs défis de taille (mobilité durable, stress hydrique, économie post-covid-19...) se dessine également un optimisme résolu, de rapprocher davantage des univers dont la collaboration reste à ce jour sinon absente, du moins insuffisante : entre le public et le privé, la recherche et la pratique, l'entreprise et l'art, etc. Une telle volonté étant aujourd'hui plus que jamais indispensable pour innover autrement.

- Adamczyk, S., Bullinger, A.C., Möslin, K.M. (2012).** "Innovation Contests: A Review, Classification and Outlook", *Creativity and Innovation Management*, vol. 21, n° 4, p. 335-359.
- Arreola F., Tran, K-H. (2018).** « Les bénéfiques d'un weekend de cohésion pour les porteurs de projet d'un incubateur », *Entreprendre & Innover*, vol. 3, n° 38, p. 52-63.
- Burret, A. (2013).** « Démocratiser les tiers-lieux », *Multitudes*, vol. 1, n° 52, p. 89-97.
- Capdevila, I. (2015).** "Co-working spaces and the localised dynamiques of innovation in Barcelona", *International Journal of Innovation Management*, vol. 19, n° 3, p. 1540004-28.
- CESE (2020).** « Le droit à l'eau et la sécurité, gravement menacés par un usage intensif », Conseil Économique, Social et Environnemental, « CESE Alerte ».
- Chesbrough, H. (2003).** "The era of open innovation", *MIT Sloan Management Review*, Spring-April, p. 35-51.
- Crespin-Mazet, F., Goglio-Primard, K., Guittard, C., Dupont, L. (2019).** « Communautés et agilité : la complexité de l'organisation innovante », *Innovations*, vol. 1, n° 58, p. 5-17.
- De Vaujany, F-X. (2017).** « Pour un management paradoxal de nos pratiques de recherche : invitation à un voyage immobile avec Merleau-Ponty », *Revue française de gestion*, vol. 7, n° 268, p. 11-39.
- Fabbri, J., Charrue-Doboc, F. (2016).** « Les espaces de coworking : nouveaux intermédiaires d'innovation ouverte ? », *Revue française de gestion*, vol. 1, n° 254, p. 163-180.
- Fabbri, J., Toutain, O., Glaser, A. (2018).** « Hackathons & Co : entre fascination et rejet », *Entreprendre & Innover*, vol. 3, n° 38, p. 5-8.
- Highsmith, J., Fowler, M. (2001).** "The Agile Manifesto", *Software Development Magazine*, vol. 9, n° 8, p. 29-30.
- IEP (2019).** *Ecological Threat Register: Understanding Ecological Threats, Resilience and Peace*, Institute for Economics & Peace, Sydney, Australia.
- Johnson, S. (2010).** *Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation*, New York: Riverhead.
- Lifshitz-Assaf, H., Lebovitz, S., Zalmanson, L. (2020).** "Minimal and Adaptive Coordination: How Hackathons' Projects Accelerate Innovation without Killing it", *Academy of Management Journal*, In-Print. [<https://doi.org/10.5465/amj.2017.0712>]
- Margaría, T., Steffen, B. (2010).** "Simplicity as a Driver for Agile Innovation", *Computer*, vol. 43, n° 6, p. 90-92.
- Moris, L., Ma, M., Wu, P.P. (2014).** *Agile Innovation: The Revolutionary Approach to Accelerate Success, Inspire Engagement, and Ignite Creativity*, Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons Ltd.
- Oldenburg, R. (2002).** *Celebrating the Third Place: Inspiring Stories About the Great Good Places at the Heart of Our Communities*, Cambridge, MA: Da Capo Press.
- Pirola-Merlo, A. (2010).** "Agile Innovation: The Role of Team Climate in Rapid Research and Development", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 83, n° 4, p. 1075-1084.
- PLF (2019).** *Projet de Loi de Finances pour l'année budgétaire 2019. Rapport économique et financier*, Ministère de l'Économie et des Finances, Royaume du Maroc.
- Silberzahn, P., Vian, D. (2019).** « Associer moyens et effets en situation d'incertitude : le rôle de la quasi-décomposabilité en entrepreneuriat », *Revue française de gestion*, vol. 5, n° 282, p. 95-111.
- Teglborg, A-C., Glaser, A. (2018).** « Les événements collaboratifs, vecteurs de l'innovation participative dans trois grandes entreprises », *Entreprendre & Innover*, vol. 3, n° 38, p. 9-16.
- UNESCO (2019).** *Ne laisser personne pour compte*, UNESCO, ONU-Eau, Paris, France.
- Wilson, K., Doz, Y. L. (2011).** "Agile Innovation: A Footprint Balancing Distance and Immersion", *California Management Review*, vol. 53, n° 2, p. 6-26.

BIBLIO

**EMERGING
BUSINESS
INSIGHTS**

Soufiane Mezzourh, PhD.

Directeur de Programme
Emerging Business Academy

Rédacteur en chef
Emerging Business Insights

smezzourh@gmail.com