



HAL
open science

**L'innovation managériale en contexte algérien :
difficultés et perspectives. Approche par études de cas.
Recherche sur les ressorts de l'innovation managériale
face à un environnement entrepreneurial hostile.**

Amel Ahras

► **To cite this version:**

Amel Ahras. L'innovation managériale en contexte algérien : difficultés et perspectives. Approche par études de cas. Recherche sur les ressorts de l'innovation managériale face à un environnement entrepreneurial hostile.. Gestion et management. Université de Pau et des Pays de l'Adour; Université Mouloud Mammeri (Tizi-Ouzou, Algérie), 2020. Français. NNT : 2020PAUU2088 . tel-04321559

HAL Id: tel-04321559

<https://theses.hal.science/tel-04321559>

Submitted on 4 Dec 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



UNIVERSITE MOULOUD MAMMERRI DE TIZI-OUZOU,
Faculté des Sciences Économiques, de Gestion et de Sciences Commerciales,
et UNIVERSITE DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR
Collège Sciences Sociales et Humanités,
École Doctorale 481, Sciences Sociales et Humanités.
Centre de Recherche et d'Études en Gestion, CREG, EA4580.

L'innovation managériale en contexte algérien : difficultés et perspectives.

-approche par études de cas-

*Recherche sur les ressorts de l'innovation managériale face à un environnement
entrepreneurial hostile*

THÈSE

Pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion

(Arrêté du 25/05/2016)

Présentée et soutenue publiquement le 10/12/2020 par **Amel AHRAS**

Rapporteurs :

- M. Marc VALAX, Professeur, IAE, Université de Nice - Côte d'Azur, France
- Mme Inès DE LAVILLE, Professeur, IAE, Université de Poitiers, France

Suffragants :

- M. Chaban BIA, Professeur, Université Mouloud MAMMERRI, de Tizi Ouzou, Algérie
- M. Houari BENCHIKH, Professeur, Université Oran 2 Mohamed BEN AHMED, Algérie

Co-directrice de Thèse : Mme Dalila MATMAR, Professeur, Université Mouloud MAMMERRI, de Tizi Ouzou, Algérie

Co-directeur de Thèse : M. Jacques JAUSSAUD, Professeur, Université de Pau et des Pays de l'Adour, Pau, France

Résumé

L'Algérie est largement reconnue, par les organisations internationales notamment, comme étant un pays à contexte hostile à l'entrepreneuriat privé. Par l'observation de plusieurs cas d'entreprises privées pourtant prospères dans ce pays, nous avons voulu comprendre et expliquer leur réussite malgré ce contexte hostile. Une étude qualitative fondée sur l'examen de cas multiples nous permet d'apporter un éclairage sur les leviers de ces réussites (Novo Nordisk, Tifra-Lait, NCA-Rouiba, Cevital, etc.).

Il ressort de cette recherche que l'innovation managériale est un des éléments clés de ces réussites. Par ailleurs, nous mettons en évidence l'importance de la résilience, tant individuelle, celle des créateurs et dirigeants de ces entreprises, qu'organisationnelle. Nous montrons que, dans les cas considérés, l'innovation managériale favorise la résilience en permettant de mieux saisir certaines opportunités et de mieux faire face à l'hostilité de l'environnement, notamment à l'égard de l'entrepreneuriat privé.

Mots clés : Algérie, Innovation managériale, Environnement entrepreneurial hostile, Résilience, Leadership, Prise de risque.

Abstract

Algeria is widely recognized, particularly by international organizations, as being hostile to private entrepreneurship. Through the observation of several private companies that are prosperous in this country, we wanted to understand and explain their success despite this hostile context. A qualitative study based on the examination of multiple cases allows us to shed light on the levers of these successes (Novo Nordisk, Tifra-Lait, NCA-Rouiba, Cevital, etc.). It emerges from this research that managerial innovation seems to be one of the key elements of these successes. Moreover, this study has enabled us to understand the importance of resilience, particularly that of the creators and managers of these companies. Indeed, the research shows that, in the cases we consider, managerial innovation favors resilience by allowing to better seize certain opportunities and to face the hostile environment towards private entrepreneurship.

Keywords: Algeria, entrepreneurship, managerial innovation, change, resilience, hostile environment.

Tagdwt:

Ldzaier s Tahri tswasan, tuddsiwın agraylan aken t-tili tamurt n usatal iyilifen deg uremmas uslig. S usiked nw-aṭaş tiritin usligen xas akken s unkelwi di tmurta nebya anelmad wa nsafham tufya nsan ccil asatal iyilifen, almad tamerkid sersel s ukayad tafesna anakfud, i nezmer adenwi tamuḡli tafat af tanhizt tufyiwin is: Novo-Nordisk - Tifra Lait- NCA-Rouiba - Cevital d tiyaḡ akk. Aṣedru deg unadi amaynut uḡiwal d yiwen aferdis tasarut usmures. Anda nidan n-sers i tamunt azal usefsax numdan tin umesnalfu eged usnili tirmisin w-ala tuddsiwın, Aden mmel di tefesniwin i nerr-azal, amaynut uḡiwal tekk afud er usefsax aken aden eff tawil i tutṭfa taswiein i uqabel i uyilif twennaḡt il faida iremasan usligen.

Tasarut tamuḡli: Ldzaier, amaynut uḡiwal, Tawennaṭ uyilif, asefsax, leqdic tutṭfa uqemmar.

ملخص

الجزائر معترف بها على نطاق واسع ، من قبل المنظمات الدولية على وجه الخصوص ، كدولة ذات سياق معادي لريادة الأعمال الخاصة. من خلال مراقبة العديد من حالات الشركات الخاصة التي نجحت في هذا البلد ، أردنا أن نفهم وشرح نجاحها على الرغم من هذا السياق العدائي. تسمح لنا الدراسة النوعية القائمة على فحص الحالات المتعددة بالقاء الضوء على عوامل هذه النجاحات (نوفو نورديسك ، تيفرا لايت ، إن سي إيه الروبية ، سيفيتال ، إلخ).

يتضح من هذا البحث أن الابتكار الإداري هو أحد العناصر الأساسية لهذه النجاحات. بالإضافة إلى ذلك ، فإننا نسلط الضوء على أهمية المرونة ، سواء على المستوى الفردي ، أو من المبدعين والقادة في هذه الشركات ، والمؤسسات. نظهر أنه ، في الحالات التي تم النظر فيها ، يعزز الابتكار الإداري المرونة من خلال تمكين اغتنام بعض الفرص بشكل أفضل والتعامل بشكل أفضل مع عداء البيئة ، لا سيما فيما يتعلق بريادة الأعمال الخاصة.

الكلمات المفتاحية: الجزائر ، الابتكار الإداري ، بيئة ريادة الأعمال العدائية ، المرونة ، القيادة ، المخاطرة

Remerciements

Quel bonheur et quelle émotion de pouvoir enfin remercier mes directeurs de thèse qui m'ont soutenue, aidée et guidée durant toute cette thèse.

Merci à vous Professeur Jacques Jaussaud, de m'avoir appris à voir le positif dans toutes les situations. Merci de m'avoir fait confiance, et de m'avoir accompagnée durant ce premier long voyage dans le monde de la recherche.

Merci à vous Professeur Dalila Matmar, de m'avoir fait confiance, de m'avoir encouragée à prendre des risques et soutenue tout au long de cette recherche.

Je souhaite également remercier vivement les Professeurs Marc Valax, Houari Benchikh, Chaban Bia et Inès De Laville, qui me font l'honneur de participer à mon jury de thèse. Un remerciement particulier aux rapporteurs, les Professeurs Inès De Laville et Marc Valax pour le temps consacré à la lecture et à l'évaluation de ce travail.

Je remercie tout le personnel de l'université de Pau et des Pays de l'Adour, de m'avoir accueillie et de m'avoir offert durant ces années de recherche un cadre agréable, d'avoir mis à ma disposition les moyens nécessaires à la réalisation de ce travail de recherche. Je remercie aussi le personnel des bibliothèques pour leur disponibilité et leur gentillesse. Je remercie particulièrement Madame Marie-Josée Joubert pour sa disponibilité et pour avoir été à mes côtés durant les longues procédures administratives.

Je remercie aussi tout le personnel de l'université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou, notamment Madame Lechani Zahia, pour sa disponibilité et sa bienveillance.

Merci à tous les dirigeants d'entreprises qui ont accepté de répondre à notre sollicitation, merci à eux de m'avoir accordé un peu de leur temps si précieux.

Je remercie mes collègues pour leurs conseils, les moments sympathiques que nous avons partagés. Je remercie du fond du cœur toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de cette thèse, tout ceux qui m'ont accompagnée durant ce long voyage.

Je remercie mon pays l'Algérie qui m'a forgée et qui m'a appris à être résiliente.

Je remercie le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères français, de m'avoir octroyé « la bourse d'excellence Eiffel », un financement qui m'a beaucoup aidé pour réaliser mon travail de recherche.

Merci à mes parents qui se sont sacrifiés pour que je réussisse dans mes études et ont veillé à ce que je réalise mes rêves.

Je remercie mon unique sœur Nawel pour sa présence, ses sacrifices. Je pourrais écrire une autre thèse rien que pour te remercier, ma sœur. Merci à mes frères, qui m'ont toujours soutenue et qui ont cru en moi.

Merci à mon mari qui m'a soutenue du mieux qu'il pouvait et surtout qui a dû me « supporter » avec succès durant ces années de thèse.

Merci au plus doux et éveillé de tous les bébés, mon fils Lyam, qui a enfin décidé de dormir quelques nuits pour que maman puisse finaliser sa thèse.

Merci à mes grands-parents, merci Settis pour ta sagesse qui me câline au quotidien et merci Jeddīs pour ton humour et ta joie de vivre contagieux.

Je te remercie Soumaya d'avoir été ma famille quand je n'avais pas de famille à Pau.

Merci à mes ami(e)s et ma famille qui m'ont toujours encouragée et soutenue (Nora, Sara, ma tante Sabrya, mon oncle Ali, ...)

Je ne peux terminer ces remerciements, sans remercier du fond du cœur la personne sans qui cette soutenance n'aurait été qu'un espoir, et cette thèse qu'un rêve, mon très cher ami Jaume. Lui, qui m'a soutenue, m'a encouragée, m'a donné la force pour continuer et terminer. Je vous remercie pour votre présence et cette main affectueuse que vous m'avez tendue, je vous serai reconnaissante per totjorn. Mercès del fons de còr per tot, plan car amic mièu. Vòstra pechòta per totjorn.

« Persévérez dans l'humilité et cherchez à rester élève pour façonner la convoitise de l'apprentissage »¹. J'ai ainsi, dans un souci d'humilité et de modestie, choisi de recourir au « nous » de modestie tout au long de ma thèse.

¹ Moffadel Abderrahim

Sommaire

RESUME	- 2 -
REMERCIEMENTS	- 2 -
INTRODUCTION GENERALE	- 7 -
PARTIE I : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE LA RECHERCHE.....	- 20 -
CHAPITRE 1 : L'INNOVATION MANAGERIALE DANS LA LITTERATURE	- 22 -
SECTION 1 : DEFINITION DU CONCEPT D'INNOVATION MANAGERIALE, SON IMPORTANCE ET SON INTERET.....	- 22 -
SECTION 2 : PROCESSUS D'INNOVATION MANAGERIALE	- 33 -
SECTION 3 : TYPOLOGIES DE L'INNOVATION MANAGERIALE	- 37 -
SECTION 4 : LES DETERMINANTS OU FACILITATEURS DE L'INNOVATION MANAGERIALE	- 42 -
CHAPITRE 2 : ETATS DES LIEUX EN ALGERIE	- 50 -
SECTION 1 : CONTEXTE ECONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL.....	- 52 -
SECTION 2 : CONTEXTE HISTORIQUE ET POLITIQUE	- 62 -
SECTION 3 : CONTEXTE CULTUREL	- 65 -
CHAPITRE 3 : ENTREPRENEURIAT, RESILIENCE ET LEADERSHIP	- 68 -
SECTION 1 : ENTREPRENEURIAT ET LEADERSHIP.....	- 69 -
SECTION 2 : MOTIVATION ET CHANGEMENT	- 76 -
SECTION 3 : PRISE DE RISQUE ET RESILIENCE	- 78 -
LES PROPOSITIONS DE RECHERCHE.....	- 83 -
PARTIE EMPIRIQUE.....	- 86 -
CHAPITRE 4 : CHOIX DE METHODE DE RECHERCHE.....	- 89 -

SECTION 1 : LE CHOIX DE RECOURIR AUX METHODES QUALITATIVES	- 89 -
SECTION 2 : LE CHOIX DE L'APPROCHE QUALITATIVE APPROPRIEE, « L'ETUDE DE CAS MULTIPLE »	- 92 -
SECTION 3 : VALIDITE ET FIABILITE DE NOTRE DEMARCHE QUALITATIVE.....	- 96 -
CHAPITRE 5 : DESIGN DE L'ETUDE DE CAS	- 102 -
SECTION 1 : DESCRIPTION DE NOTRE PROTOCOLE D'ANALYSE DE DONNEES QUALITATIVES	- 102 -
SECTION 2. CHOIX DES CAS	- 108 -
SECTION 3 : L'ECHANTILLONNAGE, LES SOURCES ET METHODES DE COLLECTE DE DONNEES.	- 118 -
CHAPITRE 6 : ANALYSE DES DONNEES	- 132 -
SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE INTRA-CAS	- 133 -
SECTION 2 : L'ANALYSE TRANSVERSALE INTER-CAS	- 175 -
CONCLUSION GENERALE DE LA THESE	186
BIBLIOGRAPHIE	197
LISTE DES TABLEAUX.....	215
LISTE DES FIGURES.....	217
ANNEXE :	219

INTRODUCTION GENERALE

" L'Algérie est un paradis négligé par les siens, un eldorado en jachère. C'est un pays mythique, d'une beauté fascinante, mais il a le malheur d'être trop riche pour vivre en paix. Notre peuple est viscéralement bon, xénophile et capable du meilleur, sauf qu'il manque d'un phare bienveillant en mesure de l'orienter dans les opacités. On lui a tellement menti qu'il ne croit plus en rien et se méfie de tout ce qui ne le fait pas souffrir. Mais, comme les forêts sinistrées, il saura renaître de ses cendres, plus beau et plus averti que jamais, et il bâtira l'un des plus formidables comptoirs du bassin méditerranéen. Il suffit d'une éclaircie pour que le soleil ne se couche jamais plus sur la terre algérienne. Un homme, ou une femme, une poignée de patriotes sensés et ambitieux, et la légende numide se remettrait en marche. Nous avons une diaspora d'une rare magie qui n'attend qu'un signe pour rentrer au pays et en faire un enchantement. Je suis persuadé que ce Grand jour est déjà à notre porte, et tous les défis à notre portée."

Yasmina Khadra

(Extrait de l'interview avec Afrique Magazine, Août 2020)

Le renouvellement des pratiques de management est aujourd'hui un enjeu majeur pour les entreprises (Come, et al., 2015). Si c'était la stabilité qui caractérisait l'ordre taylorien et bureaucratique, c'est bien plus aujourd'hui pour la majorité des entreprises, la mobilité et l'incertitude (Alter, 2010). Les études faites dans les pays occidentaux concluent que, entre autres, les évolutions économiques, technologiques et socioculturelles actuelles imposent la mise en place de nouvelles pratiques de management (Birkinshaw, et al., 2006; Hamel, 2006; Hamel, et al., 2007; Le Roy, et al., 2013).

Dans les organisations, les champs d'application et les méthodes d'innovation s'étendent, ainsi l'innovation est en passe de devenir un concept managérial global (Arnaud, et al., 2015), générateur de pratiques organisationnelles et de modes de décision nouveaux.

Les innovations managériales remettent en cause « les pratiques, processus, ou méthode de direction, de partenariat, d'animation, de pilotage ou d'évaluation et se traduisent souvent par des évolutions structurelles majeures dans l'organisation et son environnement » (Come, et al., 2015 p. 28). Cependant, toute innovation commence par une idée créative (Amabile, et al., 1996). Toute mise en œuvre réussie dépend de la personne ou du groupe de personnes (une équipe) ayant eu la bonne idée et ayant su la développer au-delà de son état initial (Amabile et al., 1996).

Malheureusement, l'émergence de cette créativité est souvent bloquée par le conformisme des décideurs (Côme et Rouet, 2015). En effet, l'analyse du fonctionnement de l'entreprise ne peut

se réduire à celle de sa capacité organisationnelle, qui consiste à « programmer, standardiser, coordonner les tâches avec souvent une logique de centralisation des pouvoirs, omniprésence de la hiérarchie, spécialisation des tâches, contrôle des moyens et promotion d'une culture valorisant le respect des règles » (Arnaud, et al., 2015 p. 17). L'analyse du fonctionnement de l'entreprise doit également prendre en compte la capacité d'innovation, en particulier au niveau managérial, qui consiste à élaborer de nouvelles combinaisons entre les différentes ressources dont dispose l'entreprise pour réagir à de nouvelles contraintes ou opportunités (Saussois, 2016).

En effet, les innovations managériales impliquent une plus grande décentralisation des responsabilités, un fonctionnement transversal en mode projet, le renouvellement de la relation manager/managés par la mise en place d'une relation plus collaborative, un effacement de la hiérarchie, et cherchent à promouvoir une culture entrepreneuriale qui valorise la prise de risque, d'initiative et de responsabilité (Come, et al., 2015). L'entreprise doit donc savoir s'organiser et innover. Ces deux logiques sont contradictoires (Alter, 2000) : l'organisation a fondamentalement pour but de réduire les incertitudes alors que l'innovation tire parti de ces incertitudes pour parvenir à transformer l'ordre des choses (Saussois, 2016).

L'innovation managériale présente donc des enjeux majeurs, qui nous poussent à aller au-delà de cette contradiction. Plusieurs auteurs ont mis en exergue le lien entre l'innovation managériale, l'agilité, la compétitivité et la performance des entreprises. Dans ce sens Hamel en 2006, soutient l'idée que « seule l'innovation managériale a la capacité de créer des avantages à long terme ». Mol, et al., (2009) quant à eux reprennent cette perspective en considérant que « l'innovation managériale est l'introduction de pratiques de gestion nouvelles pour l'entreprise dans le but d'améliorer ses performances » (p. 1269).

Ainsi l'innovation managériale est généralement soutenue et revendiquée par les entreprises qui souhaitent à la fois se différencier et continuer à se différencier, avec de nouvelles offres en particulier, mais aussi cultiver une « agilité » pour faire face aux mutations et turbulences de leur environnement (Come, et al., 2015), et rester attractives pour des salariés impliqués et compétents. Pour qu'elle puisse émerger, elle doit concilier le double profil entrepreneurial² et

² Mais qu'est-ce que la culture entrepreneuriale ? « La culture entrepreneuriale serait composée de ces qualités et attitudes exprimant la volonté d'entreprendre et de s'engager pleinement dans ce que l'on veut mener à terme : autonomie, créativité, initiative, confiance en soi, leadership, esprit d'équipe, sens de l'effort, responsabilité, solidarité, persévérance ».

gestionnaire du manager (Come, et al., 2015). En effet, selon eux l'élément déclencheur des innovations managériales serait à rechercher dans les postures des dirigeants innovants, qui refusent l'ordre établi et qui surtout sont prêts à s'insurger. Pour (Arnaud, et al., 2015) « Un dirigeant est un Don Quichotte qui a la tête dans les étoiles et les pieds sur terre ». Ils estiment qu'un dirigeant doit toujours prévoir une innovation managériale pour son entreprise, et c'est la compréhension des motivations réelles des dirigeants innovants qui sera déterminante pour toutes les innovations dans les entreprises. Celui-ci doit faire en sorte que l'innovation soit acceptable et acceptée avant de naître, elle doit être enviée.

Néanmoins, ce processus de changement ne doit pas être une rupture totale ; il doit savoir concilier la logique organisationnelle, car en effet, trop de changement c'est l'anarchie³ (Mintzberg, 1998), et la logique du changement. Zhou, et al., (2003) notamment, ont proposé que le leadership peut stimuler efficacement la pensée novatrice. Finkelstein, 1992 a montré que le leadership a un impact significatif sur les choix organisationnels. D'où l'importance du rôle des dirigeants dans la mise en œuvre des innovations managériales.

Par ailleurs, les innovations managériales sont étroitement liées aux changements s'agissant elle-même d'un changement qu'on opère au sein de l'organisation (Damanpour, 2012). Les changements sont perçus comme des éléments perturbateurs, car ils remettent en cause les habitudes, qu'il s'agisse d'un changement radical (Huy, 2002; Seo, et al., 2004), ou simple (Kiefer, 2005). Les initiatives qui se soldent par un échec, déclenchent des réactions émotionnelles négatives (Shepherd, et al., 2016), qui peuvent entraver l'apprentissage et diminuer la motivation des individus à l'égard de projets futurs (Amabile, 1997; Amabile, et al., 2004).

La volonté des individus de prendre un risque est nourrie par la reconnaissance d'opportunités. La prise de risque renvoie aux investissements des firmes et à la stratégie entreprise par le *top management* face à l'incertitude. Le risque implique donc une incertitude, que les dirigeants entrepreneurs évaluent.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, Invitation à la culture entrepreneuriale. Guide d'élaboration de projet à l'intention du personnel enseignant, p. 8, [en ligne] [http://www.inforoutefpt.org/mse/documents/guideme_sure_fr_compl.pdf] (14 septembre 2006).

³ Entretien avec Mintzberg, magazine sciences humaines, Hors-série, N 20, mars/avril 1998. Cité par J.M SAUSSOIS, 2012.

Par ailleurs, nos cas nous ont amené à explorer le concept de résilience qui permet d'aller au-delà d'un éventuel échec. En effet, dans l'explication de son modèle de résilience, Richardson (2002) affirme que « Les gens ont tendance à s'accrocher à leur zone de confort et peuvent refuser des opportunités de croissance pour éviter toute perturbation » (p311). Alors que la plupart des perturbations ont un potentiel de croissance (Richardson, 2002). D'ailleurs, Lumpkin, et., al (2005) considèrent que les entrepreneurs les plus prospères sont ceux qui se penchent sur les alternatives les plus risquées et sont prêts à abandonner des produits et des méthodes existantes. Cette caractéristique des personnes qui prospèrent face au risque, à l'adversité et au changement définit la résilience (Richardson, 2002). La résilience individuelle ou organisationnelle (Teneau, 2010, Richemonde, 2018), qui est en soi une généralisation du concept de résilience à partir de la psychologie (Amann et Jaussaud, 2011) renvoie à au fait d'aller au-delà de l'adversité et à l'adaptation positive en contexte d'adversité majeure (Luthar, et al., 2000)⁴. Nous estimons, par ailleurs, que la définition de Manciaux et al., (2006 p.17) « la capacité d'une personne ou d'un groupe à se développer bien, à continuer à se projeter dans l'avenir en dépit d'événements », nous rappelle le point de départ de notre réflexion présenté dans le point suivant

I. La genèse de notre projet de recherche

a. Le contexte de notre recherche

Le point de départ de notre réflexion et le contexte général de la recherche sont guidés par deux points importants : tout d'abord la réalité de l'environnement entrepreneurial en Algérie, hostile à l'entrepreneuriat privé, mais ensuite le succès dans ce contexte hostile de certains entrepreneurs.

Tout d'abord, la réalité de l'environnement entrepreneurial en Algérie. En effet, l'accélération des évolutions économiques et technologiques ne fait qu'intensifier la complexification de l'environnement. Les entrepreneurs se retrouvent ainsi dans un monde en évolution de plus en plus rapide et dans une économie où toute opportunité non saisie se transforme en une menace. Innovation, adaptation et flexibilité deviennent les nouvelles exigences de l'entreprise (Arena, 2013). Les entreprises doivent être proactives et élaborer sans cesse de nouvelles stratégies.

Dans ce même monde où elle s'insère, l'Algérie a du mal à suivre. Hafsi (2013, p57) écrit ainsi : « L'État ouvrait des portes à un moment donné, comme avec la libéralisation du commerce, pour les refermer à moitié ou complètement le moment suivant ». En effet, c'est parce que l'environnement est traité, en première approche, comme « une image dans l'esprit de l'entrepreneur qui contient les possibilités et les restrictions auxquelles il est confronté » (Penrose, 1959b p. 89), que l'entrepreneur privé se trouve percuté par l'hostilité de l'environnement entrepreneurial algérien.

Car, bien que la banque mondiale eût souligné en 2017 et en 2018 la nécessité de mettre en œuvre un programme ambitieux de réformes structurelles pour faciliter l'émergence d'un secteur privé dynamique en Algérie, l'excès de la bureaucratie et de la corruption, entre autres, restent un frein important à l'investissement privé.

L'héritage socialiste est fréquemment incriminé. Nous retiendrons en premier lieu ce qu'a souligné Hafsi (2012) : « La philosophie de l'étatisme, faisant de l'État le seul investisseur légitime, privait l'Algérie de capacités entrepreneuriales considérables et mettait les quelques entrepreneurs privés en situation illégitime de fait, sinon de jure, quasiment illégale {...} ce comportement hérité du socialisme qui fait que tout ce qui réussit au plan individuel est suspect au plan collectif ». (p.22-23). Par ailleurs, Budhwar, et al., (2006), Ramdani, et al., (2014) et Mercure, et al., (1997) soulignent que l'Algérie a hérité d'une gestion ayant mis l'accent sur l'industrie lourde, de très grandes entreprises bureaucratiques qui étaient très structurées, formalisées et centralisées⁵. Ces pratiques se sont diffusées à l'ensemble des entreprises algériennes (Daniel, et al., 2011), publiques ou privées, ces dernières étant souvent créées par d'anciens cadres d'entreprises publiques (Hafsi, 2012). Elles sont ainsi très structurées et très formalisées et avec un système de formation en gestion souvent très rudimentaire.

En effet, l'environnement entrepreneurial en Algérie est assujéti à de nombreuses turbulences qui freinent directement ou indirectement l'entrepreneuriat privé. Ce contexte décrit comme hostile est dû, principalement, à l'instabilité du cadre institutionnel, mais aussi, à la nature de l'économie, qui est une économie rentière, dominée par les activités pétrolières et gazières, où

⁵ Révolution africaine, 18 décembre 1987, citée par : P.S Budhwar ; K. Mellahi (2006).

selon Colin (2015) le savoir-faire n'est pas valorisé (quand il existe) et la rébellion⁶ est réprimée.

Le dernier rapport du FMI cite les facteurs les plus problématiques pour entreprendre en Algérie, à savoir l'inefficacité de la bureaucratie, la corruption, la difficulté d'accès aux financements, l'instabilité politique, un taux d'inflation élevé, le taux d'imposition et la réglementation fiscale. Viennent ensuite la capacité d'innovation insuffisante, la réglementation contraignante du travail et celle sur les devises étrangères, la mauvaise éthique au travail, l'insuffisance des infrastructures et l'instabilité gouvernementale. Par ailleurs, au-delà de cette hostilité que présente l'environnement économique en Algérie, elle est aussi un pays riche en opportunités. Il s'agit d'un pays qui présente un marché vierge où tout est à faire (Hafsi, 2013). Le pays regorge de richesses qui ne demandent qu'à être exploitées : ressources du sol, du sous-sol, du rayonnement solaire, position géographique du pays, capacités touristiques qu'offrent le littoral, les montagnes, le Sahara...

Le deuxième point qui a alimenté notre envie de mener cette recherche est la réussite de certains entrepreneurs dirigeants d'entreprises. Malgré l'hostilité décrite et observée de l'environnement entrepreneurial en Algérie, certains entrepreneurs dirigeants d'entreprises ont su faire face à cette hostilité et réussir. A titre d'exemple, nous pouvons citer les cas de Cevital, de Novo Nordisk, NCA Rouiba ou Tifra-lait, certains des cas que nous allons analyser dans notre recherche.

b. L'objet de notre recherche :

Le contexte décrit plus haut nous a amené à nous poser notre question de recherche de la manière suivante : comment ces entrepreneurs dirigeants ont-ils pu faire face à l'hostilité de l'environnement ? Comme nous le verrons, ils ont su mettre en œuvre différentes innovations managériales en situations d'adversité. Nous citons à cet égard l'entreprise Cevital qui, en ayant recours à la co-localisation, une innovation managériale, a pu contourner les blocages imposés par les autorités algériennes et maintenir le groupe Brandt qu'il a racheté loin de la faillite. Citons encore Novo Nordisk qui a eu recours au cLEAN, une innovation managériale qui lui a permis de répondre au mieux aux exigences du marché. Nous demanderons donc également

⁶ Rébellion : aller contre le *statu quo*, l'un des trois ingrédients décrit par Colin (2015) nécessaire à un environnement entrepreneurial porteur aux cotés du savoir faire et du capital.

quels sont les ressorts de l'innovation managériale face à un environnement entrepreneurial hostile ?

Cette question de recherche sera analysée dans le contexte algérien, mais sa portée pourra être finalement plus générale. Nous pensons aux pays qui connaissent le même contexte économique-social que l'Algérie.

Par ailleurs, pour pouvoir apporter une réponse satisfaisante à notre questionnement principal, nous avons soulevé un certain nombre de sous-questions :

- 1- Comment les dirigeants des entreprises algériennes parviennent-ils à développer des innovations managériales ?
- 2- Quelles difficultés les dirigeants des entreprises algériennes rencontrent-ils pour développer des innovations managériales ?
- 3- De quelle latitude disposent-ils pour l'innovation managériale ?
- 4- Quelles perspectives s'ouvrent aux dirigeants algériens pour innover au niveau managérial ?

c. Les contributions de la recherche :

L'objectif de cette recherche est de déterminer les ressorts de l'innovation managériale face à un environnement hostile à l'entrepreneuriat privé. À travers notamment le recours à l'innovation managériale, les entrepreneurs agissant en contexte algérien, un contexte hostile à l'entrepreneuriat privé, ont réussi dans leurs entreprises.

Notre travail de recherche nous a permis d'analyser des entreprises ayant réussi en environnement hostile en innovant et en adoptant de nouveaux comportements managériaux, qu'ils soient stratégiques, organisationnels, de structure, ou tout simplement en changeant radicalement leur façon de faire les choses. Par ailleurs, notre recherche nous a permis de conforter les conclusions des recherches antérieures, notamment l'importance du leadership (Zhou, et al., 2003; Birkinshaw, et al., 2008; Mintzberg, 1979) quant à l'adoption ou à la création de l'innovation managériale, mais aussi d'arriver à de nouvelles conclusions et apports, qui à notre connaissance, n'ont pas été abordés par la littérature, par exemple le lien entre la résilience et l'innovation managériale.

Finalement à travers notre recherche nous avons tenté d'apporter des contributions au niveau théorique, empirique, managériale et académique. Nous allons tenter de les exposer brièvement dans les points suivants.

- **Les contributions théoriques**

Notre travail de thèse participe à la présentation et à la clarification des concepts d'innovation managériale, de résilience et de leadership et à leur juxtaposition de manière à tester leur interrelation dans notre partie empirique.

Nous avons tenté dans cette thèse d'étudier empiriquement le concept d'« innovation managériale », un concept qui est rarement étudié de manière empirique, du fait de sa complexité et du manque de données (Damanpour, 2012; Lam, 2006). C'est lié à la nouveauté du domaine de recherche de l'innovation managériale ainsi qu'à la difficulté associée à sa mesure à cause de son caractère tacite (Birkinshaw et., al, 2008). Ces derniers affirment que « les innovations managériales sont aussi difficiles à observer qu'à définir... ».

Par ailleurs, les données et les publications qui portent sur le terrain algérien sont plutôt rares du fait de la difficulté d'accéder au terrain, en particulier pour la littérature portant sur le management en Algérie (Hafsi, 2013 ; Daniel, et al., 2011). Nous avons donc relevé le défi de faire notre travail de recherche sur le terrain algérien en analysant les plus grandes entreprises algériennes du secteur privé et nous avons ainsi contribué à faire face à la rareté des données concernant le management en contexte Algérien.

- **Les contributions empiriques**

Sur le plan empirique nous avons eu recours à une méthodologie qualitative originale. En effet, nous avons mobilisé des études de cas multiples, en ayant recours à des conceptions intégrées pour certains cas, ce qui renforce la fiabilité de l'analyse et assure la richesse des données. Puis nous avons analysé chaque cas comme étant une unité unique, avant de comparer l'ensemble des cas. Cette technique nous a permis d'explorer toute la potentialité que peut procurer le cas.

Par ailleurs, l'innovation managériale souffre d'une sous-exploration comparée à l'innovation technologique, tant du point de vue conceptuel qu'empirique (Dubouloz, 2013; Damanpour, 2012; Birkinshaw, et al., 2008). Il reste beaucoup à faire pour aboutir à une véritable théorie de l'innovation managériale (Damanpour, 2012). Nous estimons ainsi que notre travail de recherche contribue, certes modestement, à enrichir la théorie liée à l'innovation managériale. En outre, il nous semble que cette recherche fait partie des premières recherches sur l'innovation managériale menée en contexte de pays « en voie de développement ». En effet, les études sur les innovations managériales ont été menées pour la plupart sur des entreprises occidentales.

- Les contributions académiques et managériales

Notre recherche sur ce point apporte une contribution à différents niveaux. En effet, tant au niveau académique que managérial, elle permet de faire savoir que même en milieu hostile à l'entrepreneuriat privé certains entrepreneurs réussissent en étant entre autres résilients, en acceptant l'échec et en ne le considérant pas comme une fatalité. En outre, cette recherche permet d'identifier certains traits de la résilience que les managers peuvent cultiver chez leurs collaborateurs et au sein de leurs entreprises, en particulier la flexibilité, l'estime de soi, ou encore ne pas céder aux sirènes de la corruption, ce qui garantit une plus grande autonomie. Au niveau plus global l'étude peut faire valoir auprès des décideurs, politiques notamment, la volonté et la détermination des entrepreneurs algériens ; elle peut inciter ces décideurs à aménager, à cet effet, le cadre institutionnel et faciliter les démarches entrepreneuriales. L'étude approfondie d'autres cas méritera d'être conduite pour conforter et compléter nos résultats, et ainsi en renforcer la portée.

Notre recherche en milieu hostile à l'entrepreneuriat privé, celui de l'Algérie, nous a permis de mettre en évidence l'importance de l'innovation managériale en tant que réponse à l'adversité qui caractérise un tel environnement. Au-delà des innovations managériales identifiées, un processus de résilience a pu être mis au clair. La résilience se nourrit de l'innovation managériale. Notre contribution permet de dégager plusieurs paramètres qui ont favorisé la mise en place des innovations managériales, le rôle du leadership notamment, et en ont renforcé les effets.

Cet thèse présente, nous semble-t-il, un intérêt particulier pour les recherches futures sur le terrain algérien voire des pays nord-africains. Au niveau de la littérature, il s'agit, à notre connaissance, d'une première contribution soulignant un lien fort entre innovation managériale et résilience, notamment sur un terrain tel que celui de l'Algérie. L'innovation managériale permet de faire face à l'hostilité de l'environnement, un environnement qui, par ailleurs, présente des potentialités économiques considérables.

II. Le plan de la recherche

a. Choix méthodologiques

La définition de notre question de recherche et des sous-questions de recherche associées nous a permis de préciser le type d'organisation à étudier et la nature des données à recueillir. Nous avons opté pour une approche qualitative faisant appel à l'une des deux variantes du design de l'étude de cas, l'étude de cas multiples (Yin, 2003). Les données qualitatives permettent des descriptions riches et solidement fondées (Miles, et al., 2012). Elles sont susceptibles de mener à d'« heureuses trouvailles » (p.11) et permettent de dépasser les cadres conceptuels initiaux (Miles, et al., 2012). Quant à l'étude de cas, c'est une stratégie de recherche qui met l'accent sur la compréhension de la dynamique présente dans un contexte donné (Eisenhardt, 1989 ; Feagin, et al., 1991).

« Bien qu'il n'y ait pas de nombre idéal de cas, un nombre entre 4 et 10 cas fonctionne généralement bien » (Eisenhardt, 1989 p. 545). La recherche peut porter sur un ou plusieurs cas et utiliser une conception intégrée, c'est à dire comporter de nombreux niveaux d'analyse au sein d'un même cas (Yin, 1984). Nous avons atteint une certaine saturation dès le 4^{ème} cas, sachant qu'ils ont été choisis avec soin pour offrir des caractéristiques différenciées, nous allons le préciser, et que l'un d'eux est un cas avec conception intégrée (Yin, 2003). Par saturation, nous entendons, avec Symon, et al., (2012) que l'étude de cas supplémentaires n'apporte visiblement plus d'éléments nouveaux importants par rapport au phénomène étudié.

Dans une logique de recherche qualitative, nous avons choisi les cas pour des raisons théoriques, et non au hasard pour des raisons statistiques (Glaser, et al., 1967). Ce sont des cas dans lesquels le processus qui nous intéresse, c'est à dire qui a permis de rebondir face à l'adversité, est "observable de manière transparente" (Pettigrew, 1988). Nous avons

délibérément retenu, dans la population d'entreprises évoluant dans cet environnement hostile, des entreprises privées, situées en Algérie, qui ont à un certain moment clairement dû faire face à l'hostilité de l'environnement du fait de leur statut privé, et y sont parvenues. Nous avons trois cas typiquement algériens et un quatrième cas d'entreprise étrangère installée en Algérie (Tableau 11). Cette tactique a permis d'inclure les effets dynamiques du phénomène pour une entreprise étrangère au contexte étudié. Les cas ont été choisis selon leur accessibilité et leur richesse en termes de données, et d'adéquation avec notre question de recherche (Tableau 11).

Les études de cas combinent généralement plusieurs sources de données (Eisenhardt, 1989) : des documents secondaires, des matériaux primaires (par exemple, rapports internes non publiés) et idéalement, des entretiens avec les participants. Nous avons conduit 12 entretiens au sein de nos cas. Nous avons par ailleurs assisté à des séminaires⁷, regardé et retranscrit des interviews télévisées, suivi les différentes entreprises sur les réseaux sociaux (LinkedIn, YouTube, Facebook). Nous tentions d'enrichir la collecte de données à chaque fois qu'une nouvelle occasion se présentait ou qu'une nouvelle façon de penser émergeait au cours de la recherche ; nous avons donc procédé avec flexibilité, dans une logique d'« opportunisme contrôlé » (Eisenhardt, 1989).

Nous avons identifié plusieurs concepts potentiellement importants (innovation managériale, résilience, leadership, changement) dans la littérature. Ces concepts ont été implicitement introduits dans le protocole d'entretien. Les entretiens étaient totalement ouverts.

La description de chaque cas constitue une étape essentielle à la production de connaissances (Gersick, 1988; Pettigrew, 1988). Elle permet de se « familiariser intimement avec chaque cas en tant qu'entité autonome. Cette étape permettra aux tendances uniques de chacun des cas d'émerger avant de pouvoir généraliser les tendances entre les cas » (Eisenhardt, 1989 p. 540).

b. Plan global de la thèse

La thèse est structurée en deux parties, l'une relative au cadre théorique et au contexte de la recherche, l'autre au travail empirique réalisé. Chaque partie est constituée de trois chapitres.

⁷ Séminaire : *Algérie, les nouvelles dynamiques entrepreneuriales*, Jeudi 13 septembre 2018, Groupe Les Échos - Le Parisien- Paris.

Le premier chapitre, de la première partie, fait le point sur les contours de l'innovation managériales, à travers 4 sections. Nous avons voulu comprendre le concept de l'innovation managériale, à travers sa définition son importance et son intérêt (section 1). Nous nous sommes intéressée ensuite à son processus (section 2), puis à sa typologie, pour bien identifier les innovations managériales des cas que nous avons choisis dans notre partie empirique (section 3), et finalement nous nous sommes attachée à connaître les déterminants de l'innovation managériale cités par littérature à laquelle nous avons accès.

Le deuxième chapitre, a pour but de présenter le contexte algérien et les difficultés de l'environnement entrepreneurial privé. À travers les trois sections de ce chapitre, nous proposons de présenter les différentes facettes de l'environnement où agissent les entreprises du secteur privé algérien. Nous aborderons tout d'abord le contexte économique et institutionnel (section 1), ensuite le contexte politique et historique (section 2) et enfin nous terminerons par le contexte culturel (section 3). Ce chapitre constitue une liaison entre la partie théorique et la partie empirique. En effet, comprendre le contexte algérien est important pour mieux traiter nos données empiriques.

Le dernier chapitre de cette partie, le chapitre 3, nous renseigne sur des dimensions qui nous intéressent particulièrement. Ces dimensions ont émergé, pour certaines, de la littérature, pour d'autres à partir de notre terrain d'étude. Nous analysons en section 1 les concepts du leadership, et d'entrepreneuriat, car l'innovation managériale est l'affaire des dirigeants d'entreprise en premier lieu (Read, 2000, Alcouffe, 2004). La motivation et le changement sont analysés dans la section 2, car comme nous l'avons mentionné l'innovation managériale est liée au changement (Damanpour, 2012). La prise de risque et la résilience font l'objet de la section 3.

Dans le chapitre 4 de la seconde partie (la partie empirique), nous présentons la méthodologie que nous avons retenue et les raisons qui nous ont poussée à la choisir. Nous avons choisi de travailler en méthode qualitative (section 1) ; nous justifions dans cette section 1 notre choix. Nous avons en section 2 expliqué notre choix pour l'approche qualitative appropriée que constitue « l'étude de cas multiple avec des sous-unités d'analyse ». Enfin, nous présentons les éléments qui permettent de vérifier la validité et la fiabilité de notre démarche qualitative (section 3).

Le chapitre 5 traite du design de l'étude de cas, une séquence logique qui reliera les données empiriques aux questions de recherche initiales de notre étude et, ultimement à ses conclusions. Nous avons tout d'abord décrit notre protocole de recherche et d'analyse (section 1). Nous abordons ensuite le choix des cas : nous avons choisi 4 entreprises agissant en Algérie : Cevital avec deux sous unités d'analyse (le rachat de Brandt, et la création du réseau de distribution Numidis), Tifra-Lait, NCA Rouiba, ALDAPH NovoNordisk. Nous présentons enfin les sources et les méthodes de collecte de données (section 3).

Dans le dernier chapitre, chapitre 6, nous présentons, analysons puis discutons les données et résultats obtenus de chaque cas. Nous avons dans une première section présenté les cas tout en les analysant dans une approche intra-cas. Dans la seconde section nous avons procédé à une analyse transversale, de type inter-cas.

Nous terminons notre travail de recherche par une conclusion générale qui reprendra les buts généraux de la thèse, la réponse apportée à notre question de recherche et à ses sous-questions. Nous préciserons les contributions de notre travail, d'un double point de vue théorique et managérial, et les prolongements que nous envisageons de lui donner.

PARTIE I : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE LA RECHERCHE

La première partie de cette thèse traite dans un premier chapitre la revue de la littérature sur l'innovation managériale et ce qu'elle sous-tend. Ce chapitre nous permettra de définir précisément ce qu'est le concept de l'innovation managériale, d'en cerner les détails et les contours afin de comprendre son importance, les facteurs qui sont en amont de son apparition ou de son adoption⁸, en particulier l'impact du leader sur cette dernière.

Cette partie s'attache aussi dans un second chapitre à décrire le contexte algérien de l'entrepreneuriat actuel, un pays en voie de développement aujourd'hui, jugé par certains comme étant un environnement défavorable à toute innovation. Le but de ce second chapitre sera de comprendre le contexte de cette présente recherche. Nous apporterons un éclairage nécessaire sur les différents environnements (politique, économique, culturel, etc.) qui forment le contexte dans lequel baignent les entreprises algériennes, notamment celles du secteur privé. Cela devrait nous permettre de bien cerner notre champ d'étude, la capacité des entreprises algériennes à innover en environnement hostile.

Enfin, le troisième chapitre, nous l'avons consacré à l'étude des concepts qui ont eu un impact sur les innovations managériales. Le travail de recherche étant un va et vient entre le terrain et la littérature, nous avons d'une part étudié les concepts qui ont émergé de la littérature comme le leadership (Birkinshaw, et al., 2008; Hamel, et al., 2008), d'autre part ceux qui ont émergé à partir du terrain pour les analyser en profondeur, tel que celui de résilience.

Nous étudierons donc d'une part tout ce qui a trait à l'innovation managériale ainsi que l'impact du leader sur cette dernière (Chapitre 1), et d'autre part le contexte entrepreneurial algérien favorable ou non à l'adoption de ce concept (Chapitre 2), puis enfin les concepts tels que celui de leadership et de résilience, qu'il s'avèrera utile de mobiliser (Chapitre 3).

L'essentiel de cette partie est d'obtenir les premiers éléments de réponse ainsi que les lignes directrices pour l'étude empirique. En effet tel que souligné par Yin (2003) « Le but d'une revue

⁸ Le concept d'adoption est généralement assimilé à un processus comprenant trois phases : la décision de mettre en usage, la mise en usage et la poursuite de l'usage (Damanpour, 1991).

de la littérature n'est pas de déterminer les réponses à propos de ce qui est connu sur un sujet ; en revanche, il s'agit d'examiner des recherches antérieures pour développer des questions plus précises et plus perspicaces sur le sujet ».

CHAPITRE 1 : L'innovation managériale dans la littérature

Dans un monde en évolution de plus en plus rapide et dans une économie où toute opportunité non saisie se transforme en une menace, Come et Rouet (2015) présentent l'innovation managériale comme une recette universelle qui peut garantir la pérennité des activités de l'entreprise. Que représente donc l'innovation managériale ? Quels sont les contours de ce concept polysémique (Bonnet, et al., 2014) ? Comment allons-nous la définir ? Quel est son intérêt et quelles sont ses spécificités ? Quelles sont les différents types d'innovation managériale auxquels nous pouvons avoir recours ?

Section 1 : Définition du concept d'innovation managériale, son importance et son intérêt

Il est important de souligner le caractère tacite de l'innovation managériale, ce qui rend sa définition et son identification difficile (Birkinshaw et al., 2008). Les définitions varient et diffèrent selon les auteurs et le contexte. En effet, par opposition à l'innovation technologique, Volberda, et al., (2014) pensent que « l'innovation managériale est plus difficile à étudier que l'innovation technologique : elle est plus tacite par nature, ses contours sont plus difficiles à définir, et à identifier et elle a également tendance à présenter un caractère systémique » (Volberda, et al., 2014 p. 1246).

Ainsi dans cette recherche il s'agit d'attirer l'attention sur une forme d'innovation autre que technologique, dont le nom a évolué de l'innovation administrative (Evan, 1966 ; Teece, 1980 ; Damanpour, 1987) à l'innovation organisationnelle (Daft,1978 ; Damanpour et Evans, 1984 ; Ménard, 1995 ; Ayerbe, 2003) et, plus récemment, l'innovation managériale (Birkinshaw et Mol, 2006 ; Hamel, 2006 ; Damanpour, 2012 ; Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Damanpour et Aravind, 2012 ; Le Roy, et al., 2013).

Le concept de l'innovation managériale est donc le plus récent (Birkinshaw, et al., 2006), et surtout le plus englobant à notre sens. Ainsi, nous avons jugé intéressant de revenir d'abord sur les deux notions qui composent le concept de l'innovation managériale, afin de mieux cerner sa définition, son étendue et tout son intérêt.

Tout d'abord, le management. Devenu un concept clé aux États-Unis d'Amérique vers la fin des années 60, le mot 'management' est défini comme un art : « l'art d'obtenir des gens que les choses soient faites, ou tout simplement l'art du possible » (Aubert, et al., 2010). Le management est aussi défini comme « action, art, ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, il s'applique à tous les domaines d'activité d'entreprise ». Pour Newman et al., (1977), le management, c'est l'ensemble des méthodes qui permettent de transformer les ressources dont dispose l'organisation, l'argent, le matériel et les hommes, en produits et services. Ces deux auteurs (Newman et Warren) pensent que le management influence la stratégie. En effet, le management apparaît comme l'un des mots clés lorsqu'il s'agit de conduire le changement social, de réfléchir à son avenir, de prendre son destin en charge (Aubert, et al., 2010). De l'art à la méthode ces définitions mettent bien en évidence qu'il faut du talent, de l'habileté, de la rigueur et de la souplesse, autant de concepts qu'on retrouvera dans le champ lexical et empirique de l'innovation.

Ces quelques définitions nous permettent aussi d'identifier un élément très important selon nous, notamment dans la définition de Aubert, et al., (2010), c'est le fait qu'il faut une personne pour mener l'organisation. Au-delà de la définition du management, la présence de celui qui l'instaure, à savoir le leader-dirigeant, est d'une importance très apparente. En effet, le management est une affaire de personnes (Stone, 2002). Le dirigeant actuel cherche à adapter l'organisation en pilotant dans un environnement souvent turbulent. A cet effet, il se sert de la gestion scientifique et de l'imagination créatrice (Aubert, et al., 2010). Cette capacité à gérer est considérée par Stone (2002) comme étant une capacité innée. La capacité que l'Homme a à gérer et à organiser peut selon cet auteur être considérée comme une caractéristique de son espèce. D'où tout le sens de cette recherche, chercher à stimuler cette caractéristique du genre humain, qui existe donc en chacun de nous.

Ensuite, reconsidérons le concept de l'innovation managériale à l'aune de l'étymologie du mot « innovation ». Le mot « innovation », est composé du préfixe « in » qui désigne le mouvement vers l'intérieur, soit intégrer, et de la racine « novus » qui désigne la nouveauté, le changement, la transformation, le renouvellement...

Bien que la définition exacte de l'innovation reste l'une des difficultés initiales de la recherche sur ce sujet (Burgelman, et al., 1986), nous remarquons que le caractère « nouveau » de

l'innovation est commun à toutes les définitions. Cependant, au-delà de cette nouveauté, les définitions diffèrent avec chaque application et perspective académique (Burgelman, et al., 1986). Ce concept relativement ancien, a été formalisé précisément par Schumpeter (1935). Il définit l'innovation comme l'introduction réussie sur le marché d'un produit nouveau, d'un nouveau processus de fabrication ou encore d'une nouvelle forme organisationnelle de l'entreprise. Ce sont, en effet, les travaux de Schumpeter qui ont initiés les premières recherches concernant la problématique de l'innovation. Par ailleurs, l'analyse évolutionniste met l'accent sur le caractère processuel de l'innovation (Nelson, et al., 1982). Cette analyse a suscité d'autres travaux qui ont développé également les notions de compétences et d'apprentissage, des notions que l'on retrouve en management stratégique (Nelson, et al., 1982).

L'innovation est vue parfois comme le résultat de facteurs externes à la firme, souvent représentés par la structure de l'industrie, l'environnement entrepreneurial, d'autres fois comme la conséquence d'une combinaison unique de ressources de la firme. Ainsi, la mise en place de nouvelles formes de travail, consécutivement de management et de gouvernance des organisations, relève de l'innovation (Baillettea, et al., 2018).

L'innovation implique donc un acte de perspicacité allant au-delà de l'exercice normal des compétences des acteurs (Hamel, et al., 2007). Dans cette lignée, Amabile (1996, 1998, 2000, 2008) explique l'innovation comme étant la dernière étape d'un processus de créativité en mettant en exergue le lien fort et indissociable entre l'innovation et la créativité. Cette dernière fait référence au développement de nouvelles idées potentiellement utiles. Ce n'est que lorsque ces idées sont mises en œuvre avec succès au niveau de l'organisation ou de l'unité qu'elles seront considérées comme une innovation (Amabile, 1997; Mumford, et al., 1988).

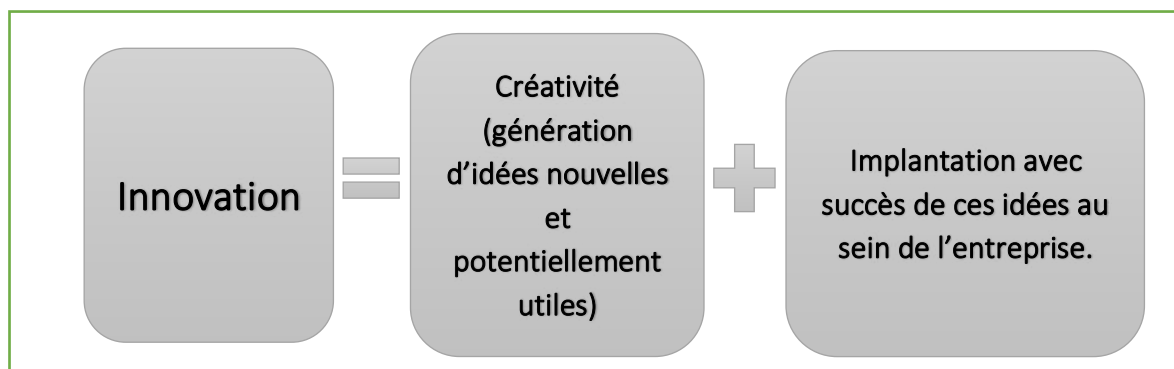


Figure 1 : Définition de l'innovation, Figure élaborée par nos soins.

Ainsi, l'innovation couve une caractéristique implicite qui la distingue de l'invention, c'est son utilité (Jamil, et al., 2018). En effet, l'innovation doit être utile, contrairement à l'invention qui peut ne pas avoir d'applications pratiques surtout dans un sens commercial. Ainsi, il est souhaitable qu'une innovation contribue à la performance de l'entreprise d'une manière ou d'une autre.

Selon les disciplines, les chercheurs tendent à conceptualiser de différentes manières l'innovation (Damanpour, et al., 2001; Read, 2000). Celle-ci est considérée comme « le moteur de la survie et de la croissance des entreprises » (Zahra, et al., 1994). Cependant l'innovation est étroitement liée au changement, que l'organisation l'utilise comme moyen pour influencer un environnement ou pour faire face à l'environnement (interne ou externe) changeant (Damanpour, 1991). Par ailleurs, l'innovation peut impliquer de nombreux et différents types de changements ; cela dépendra des ressources de l'organisation, de ses capacités, de ses stratégies et de ses besoins.

L'analyse de l'innovation émane de plusieurs domaines de connaissance (le management, la psychologie, l'économie, la sociologie, et les sciences exactes), et elle est étudiée dans de nombreuses disciplines. Elle est en conséquence aujourd'hui définie à partir de plusieurs perspectives (Damanpour, et al., 2006 p. 216). Les chercheurs distinguent généralement les innovations selon qu'elles concernent les produits, les services, ou les procédés et les méthodes. Par exemple, Bonnet, et al., (2014)⁹, s'accordent sur le fait que l'innovation peut être de nature matérielle, technologique, technique, industrielle, ou immatérielle, organisationnelle, managériale, financière, marketing... Soulignons qu'elle peut être également paradigmatique lorsqu'elle vise des buts axiologiques (qualité de management des ressources humaines, conditions et organisation du travail, éthique, responsabilité sociale...).

Ainsi, les entreprises peuvent présenter différentes formes d'innovation : technologique, produit-marché, administrative (Lumpkin, et al., 2005; Lumpkin, et al., 1996). Toutefois, au sein même des innovations managériales, qui nous intéressent particulièrement, nous retrouvons différentes typologies (Damanpour, et al., 2011) (Voir, section 3).

⁹ Daniel Bonnet et Guy Saint Leger ISEOR, Université Jean Moulin Lyon 3.

Finalement, l'innovation, quelle qu'elle soit, présente un intérêt pour les praticiens et les chercheurs dans diverses disciplines commerciales et de gestion, notamment dans la littérature sur la gestion des ressources humaines, la gestion des opérations, l'entrepreneuriat, la recherche et le développement, les technologies de l'information et l'ingénierie, conception de produits, marketing et stratégie.

Section 1 : Définition de l'innovation managériale

Les deux concepts qui composent l'innovation managériale nous permettent de mieux comprendre son envergure. Les concepts ne sont pas statiques, ils changent aussi rapidement que les nouvelles connaissances sont générées, et sont souvent ouverts à l'interprétation des analystes (Walker, et al., 2005). L'analyse conceptuelle présente un avantage, en effet, elle nous permet d'aboutir à des définitions théoriques et opérationnelles actuelles utilisables en théorie et en recherche (Walker, et al., 2005; Walker, et al., 2010).

Ainsi, l'innovation managériale, un concept qui associe le management et l'innovation, renvoie à l'émergence et à l'adoption de nouvelles idées et pratiques managériales (Birkinshaw, et al., 2008). Celles-ci se réfèrent à la sphère sociale de l'organisation selon Damanpour (1984), pour qui « par sphère sociale nous entendons les relations entre les individus qui interagissent les uns sur les autres afin d'accomplir une tâche ou atteindre un objectif spécifique ».

En effet, dans les années 1980, Damanpour fut l'un des premiers auteurs dans le prolongement des travaux d'Evan (1966), à établir une nette distinction entre les innovations qui se réfèrent à la sphère technique, de celles, administratives, qui se réfèrent à la sphère sociale de l'organisation.

Quant à Van de Ven (1986), il considère l'innovation managériale comme une idée nouvelle, qui peut être soit une combinaison d'idées anciennes, soit un schéma qui modifie l'ordre du présent, soit une approche ou une formule unique perçue comme nouvelle par les individus concernés. Dans le même ordre d'idée Rogers (1995 p. 11) définit l'innovation managériale comme : « Une idée, une pratique, un objet perçu nouveau par les individus ou les organisations ».

Dans la même lignée, pour Slappendel (1996), l'innovation organisationnelle constitue un processus dynamique et itératif de création ou de modification d'une idée et de développement de cette dernière pour produire des produits, services, processus, structures ou politiques qui sont nouveaux pour l'organisation.

Ces définitions mettent en exergue la perception de la nouveauté par les individus de l'organisation qui doivent accueillir et assimiler cette nouveauté. Cela peut se faire par exemple en adaptant les structures organisationnelles, les processus et les pratiques pour générer une source précieuse d'avantage concurrentiel (Teece, 2007).

Bien que différents termes tels que innovations organisationnelles, administratives et de gestion aient été utilisés, leurs définitions se recoupent avec le concept d'innovation managériale, ce dernier étant plus récent et plus englobant (Birkinshaw, et al., 2008; Damanpour, et al., 2011). Par ailleurs, ce type d'innovation est conceptualisé de façon à être distinct des innovations en matière de produits, de services et de processus technologiques. Pour d'autres auteurs l'innovation managériale est « une idée novatrice qui se rapporte au recrutement du personnel, à l'allocation des ressources, à la définition des tâches, au mode de management ou à la valorisation du personnel » (Evan, 1966, p.51).

Les innovations managériales peuvent être de nouvelles structures organisationnelles, des systèmes administratifs, des pratiques de gestion, des processus et des techniques qui pourraient créer de la valeur pour l'organisation (Birkinshaw et al., 2008 ; Kimberly, et al., 1981). Pour Damanpour et Aravind, (2011, p.429 et 432) « l'innovation managériale correspond aux nouvelles approches du savoir pour effectuer le travail de gestion et de nouveaux processus qui produisent des changements dans la stratégie, la structure, les procédures administratives et les systèmes de l'organisation ». Dans un autre papier Walker, et al., (2010) définissent l'innovation managériale comme de nouvelles approches pour concevoir la stratégie et la structure de l'organisation, modifier les processus de gestion de l'organisation, motiver et récompenser ses employés. Ils précisent que la mise en œuvre des innovations managériales stimule ou favorise le changement organisationnel, facilite ainsi le renouvellement, l'adaptation et l'efficacité de l'organisation.

Récemment, Come, et al., (2015) l'ont définie comme la mise en place de nouvelles pratiques de management, favorisant notamment la créativité, la transversalité, la flexibilité, l'intelligence collective et la prise d'initiative, et cherchant à promouvoir une culture entrepreneuriale qui valorise la prise de risque, d'initiative et de responsabilités. Elle permet aux entreprises de devenir plus agiles et donc plus compétitives.

Birkinshaw et al (2008), au-delà de la définition qu'ils donnent à l'innovation managériale, à savoir « la génération et la mise en œuvre de pratiques, processus, structures ou techniques managériales qui sont nouvelles à l'état de l'art, qui visent à poursuivre l'objectif organisationnel », proposent une définition opérationnelle qui met en avant trois niveaux de questionnement : Dans l'innovation managériale : qu'est ce qui est innové ? Quel degré de nouveauté une innovation managériale doit-elle avoir ? Et quel est le but de cette dernière ¹⁰?

Les auteurs ont suggéré la réponse à la première question selon deux niveaux. Premièrement au niveau le plus abstrait, il s'agit des idées de management. Celles-ci, sont définies par Kramer (1975) comme étant « des organismes assez stables de connaissances sur ce que les gestionnaires devraient faire... Un système d'hypothèses, des principes acceptés et des règles de procédure ». Nous reprenons leurs exemples : le management scientifique, le *total quality management* (TQM), et la *Learning organisation*.¹¹ Deuxièmement, au niveau opérationnel, les auteurs ont identifié les pratiques managériales, les processus managériaux, les techniques managériales et structures organisationnelles. Il s'agit du niveau dans lequel les changements dans la manière de faire le travail sont observables, ainsi le processus de l'innovation managériale peut être observé. Mais les auteurs ne manquent pas de souligner qu'il y'a une importante interaction entre le développement de nouvelles pratiques managériales et le développement de nouvelles idées.

Ensuite, pour ce qui est du degré de nouveauté qu'une innovation doit avoir ? Deux points de vue sont identifiables dans la littérature, celui des auteurs qui définissent l'innovation managériale comme « nouvelle à l'état de l'art » (Abrahamson, 1991; Kimberly, et al., 1981),

¹⁰ En réponse : l'innovation managériale apparaît pour ces auteurs comme la génération et la mise en œuvre de pratiques, processus, structures ou techniques managériales qui sont nouvelles à l'état de l'art, qui visent à poursuivre l'objectif organisationnel. (Birkinshaw et al, 2008).

¹¹ Learning organisation : Une organisation qui encourage et facilite l'apprentissage à ses membres, et qui se transforme continuellement.

ces derniers définissent l'innovation comme une innovation sans précédent. Et ceux, qui voient l'innovation comme nouvelle par rapport à l'organisation qui l'adopte (McCabe, 2002; Damanpour, et al., 2011). Pour ces auteurs, c'est la perception de la nouveauté qui compte, plutôt que de savoir si l'idée ou l'objet est nouveau dans le monde ou dans un autre environnement. Dans cette logique, Zaltman, et al., (1973 p. 10) ont défini l'innovation comme "toute idée, pratique ou artefact matériel perçu comme nouveau par l'unité d'adoption concernée". Par ailleurs, la perception de la nouveauté sert également à différencier l'innovation du changement. Zaltman, et al., (1973, p. 158) ont souligné que si toutes les innovations impliquent un changement, tous les changements n'impliquent pas l'innovation car "tout ce qu'une organisation adopte n'est pas perçu comme nouveau".

Et enfin, concernant le but de l'innovation managériale, Birkinshaw et al, (2008) considèrent que l'innovation en management vise à atteindre les objectifs de l'organisation, qui peuvent inclure les aspects traditionnels de la performance (par exemple : les objectifs financiers) et les aspects plus souples (par exemple, la satisfaction des employés). En même temps l'introduction du processus d'innovation peut entraîner l'introduction de nouvelles pratiques ou de nouveaux programmes qui modifient les objectifs de l'organisation (Selznick, 1957)

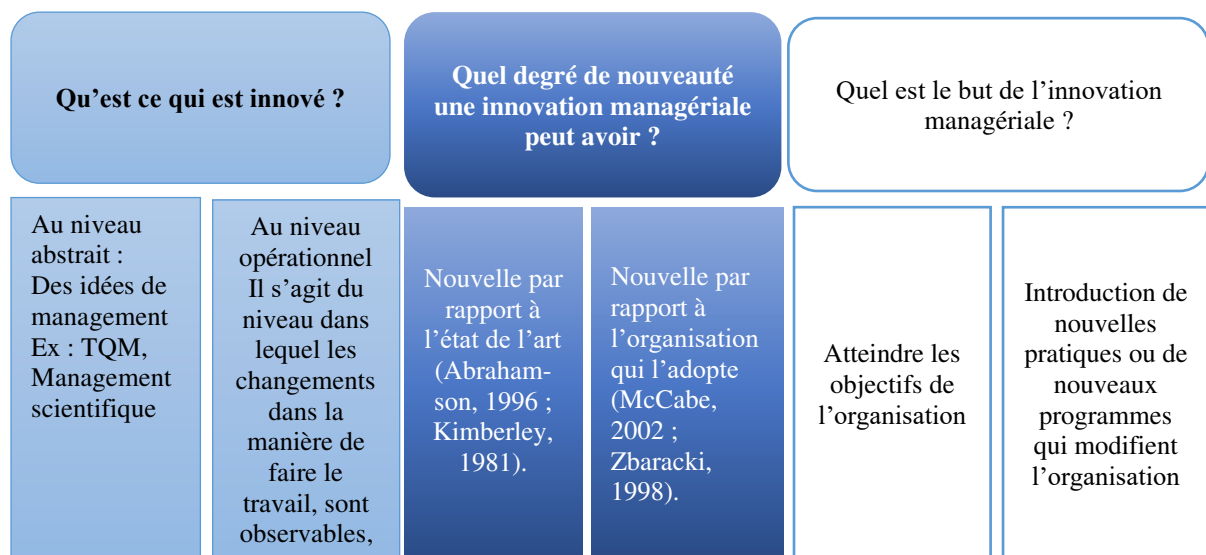


Figure 2 : Les trois niveaux de questionnement sur l'innovation managériale de Birkinshaw et al (2008), schéma élaboré par nos soins.

En partant de ces quelques définitions, nous avons dégagé la définition suivante pour guider notre travail de recherche :

L'innovation managériale est un processus de changement interne à l'entreprise, que l'organisation l'utilise comme moyen pour influencer un environnement ou pour faire face à l'environnement (interne ou externe) changeant (Damanpour, 1991). Ces changements perçus comme nouveaux pour l'organisation qui les adopte, peuvent varier en nombre et en nature selon les ressources dont elle dispose, ses capacités, ses stratégies et ses besoins (Ettlie, et al., 1992). Ils favorisant l'émergence et l'adoption de nouvelles idées ou une combinaison d'idées anciennes. Ainsi de nouvelles idées, de nouveaux moyens, de nouvelles pratiques, processus et structures sont créés (Mol, et al., 2009; Birkinshaw, et al., 2008), développés ou réinventés pour atteindre et ou faire progresser les objectifs de l'organisation (Birkinshaw, et al., 2008).

- **Difficultés et particularités de l'innovation managériale**

On distingue généralement l'innovation managériale de l'innovation technologique (Damanpour, et al., 1984; Evan, 1966). En effet, les deux types d'innovation sont différents dans la nature de leurs produits ou dans le déroulement de leurs processus (Le Roy, et al., 2013; Kimberly, et al., 1981; Slappendel, 1996).

Birkinshaw et al, (2008) proposent trois facteurs clés qui mettent en avant la particularité de l'innovation managériale :

- l'innovation managériale est difficile à observer et à définir. En effet, l'innovation managériale constitue un domaine de recherche relativement nouveau et récent, et son caractère tacite rend sa mesure difficile ; « les innovations managériales sont aussi difficiles à observer, qu'à définir... » (Birkinshaw, et al., 2008 p. 85) ;
- l'innovation managériale est difficile à protéger. En effet, elle est « difficile si ce n'est impossible à protéger par un brevet » (Teece, 1980 p. 464) ;
- l'innovation managériale est difficile à codifier. A cet effet, Birkinshaw et Mol, p. 86 précisent que l'innovation managériale n'est pas " facilement codifiable, nécessite la participation volontaire de nombreuses personnes pour être efficace et ne donne souvent des résultats que plusieurs années après sa mise en œuvre ".

Par ailleurs, le lien étroit de l'innovation au changement (Damanpour, 1991, Van de Ven, 1986) fait que tout type d'innovation peut créer de l'incertitude et de l'ambiguïté, mais dans le cas de l'innovation managériale son impact est susceptible d'être de grande envergure.

Selon Birkinshaw, et al., (2008), le processus d'innovation managériale nécessite des changements fondamentaux, dans les routines ou dans l'« ADN » de toute organisation, ce qui la rend très difficile à entreprendre d'une manière efficace. Selon eux, elle est significativement plus difficile à développer quand le changement organisationnel est radicalement nouveau, sans précédent. C'est pour cela, que l'innovation managériale a besoin d'une approche distinctive pour construire une légitimité. La section suivante éclairera davantage ce dernier point.

Importance et intérêt de l'innovation managériale

Les organisations menant des activités, que ce soit au niveau mondial ou national, sont confrontées à une concurrence importante et à un environnement de plus en plus turbulent. La recherche d'un avantage compétitif a conduit à la reconnaissance de l'innovation en tant qu'élément vital pour la survie et la rentabilité de l'organisation (Hamel, et al., 2007; Le Roy, et al., 2013). En effet, dans un environnement de changement rapide, les innovations sont une source importante d'avantage compétitif et de croissance de la firme (Lumpkin et Dess, 1996, Dess et Lumpkin, 2005). La perspective pour une entreprise d'être compétitive et de maintenir sa performance exige une innovation continue ainsi que l'introduction de différents types d'innovations au fil du temps (Damanpour, et al., 2009).

Dans ce sens, l'innovation managériale constitue une source d'avantage compétitif durable (Hamel, 2006, 2007). D'ailleurs, Dess, Lumpkin, (2005), préconisent que changer la manière ou la façon de faire les choses est une source d'avantage compétitif. Ils déclarent à cet effet que « pour avoir un avantage compétitif, les entreprises doivent être prêtes à agir en premier et devraient s'engager sur de nouvelles manières ou façons de faire les choses ». Par ailleurs Amabile, (1998) affirme que les nouvelles idées et les nouvelles façons de faire les choses constituent une puissante arme concurrentielle (Amabile, 1998).

Ainsi, une attention considérable est accordée au rôle crucial des innovations managériales dans l'élaboration de stratégies de croissance, dans la favorisation du changement et du renouvellement organisationnels et l'amélioration continue du rendement (Birkinshaw, et al., 2008 ; Hamel, 2006).

Concernant l'impact de l'innovation managériale sur la performance de l'entreprise qui y a recours, il y a peu de recherches qui ont porté comme objet l'étude de l'impact de l'innovation managériale sur la performance organisationnelle, comparée à celles menées sur l'impact des innovations dites technologiques (Read, 2000 ; Volberda et al., 2013). Ceci est dû d'une part au fait que l'innovation dans le management constitue un nouveau domaine de recherche (Dubouloz, 2013; Birkinshaw, et al., 2008), d'autre part aux difficultés associées à la mesure de l'innovation managériale (Teece, 2007; Birkinshaw, et al., 2008), liées à son caractère tacite. Il a toutefois été constaté, dans les quelques études identifiées, qu'il existe une relation positive entre la capacité d'innovation d'une organisation et sa performance (Read, 2000). Robert, et al., (2013) concluent que l'innovation managériale a un impact conséquent sur la performance de l'entreprise. Dans leur étude sur une multitude de firmes sud-africaines opérant dans un environnement multiculturel, Barret, et al., (1998) confirment que le recours à l'innovation, la prise de risque contribue significativement à la performance de la firme.

Manav, et al., (2005) quant à eux confirment dans leur étude sur les économies en transition, que le recours à l'innovation sous toutes ses formes est un déterminant particulièrement important de la performance de l'entreprise en raison de la pénurie de ressources et du manque de tradition entrepreneuriale et d'institutions adéquates.

L'impact des innovations sur la performance de l'entreprise, est plus facilement identifiable et mesurable quand il s'agit d'innovations technologiques. Il est, évidemment, plus difficile de mesurer l'efficacité et l'efficacités due à l'amélioration des procédés internes, comparée à la mesure des revenus générés par les nouveaux produits ; ces derniers sont le plus souvent parfaitement mesurables et source d'avantage concurrentiel (Robert, et al., 2013).

Les innovations managériales modifient le processus relations humaines-connaissances. Au regard de la littérature, les enjeux de l'innovation managériale concernent la mission des managers-dirigeants et leur cœur de métier (Le Roy, et al., 2013). L'innovation managériale aide à faciliter la prise de décision, et à considérer l'information comme étant une ressource rare et précieuse sur laquelle il est possible de construire un avantage concurrentiel (Hamel, et al., 2007). En effet, les innovations managériales viennent modifier le processus entre relations humaines et connaissances (David, 1996). Ce sont aussi les nouvelles conditions d'interactivité humaines qui viennent rendre efficace l'innovation managériale. Les travaux de Bonnet, et

al., (2014) ont montré que les personnes sont en fait souvent seules devant les problèmes, qu'elles n'ont pas la possibilité de les traiter seules et se déresponsabilisent.

Les innovations managériales ont aussi un impact considérable sur la flexibilité de l'organisation (Le Roy, et al., 2013; Damanpour, 2014). Selon certains auteurs, notamment Hamel, et al., (2007), Colombo, (2006), il est cohérent de considérer que la flexibilité de l'organisation soit le fruit de l'innovation puisqu'il s'avère assez souvent qu'une succession d'actions innovantes débouche sur une plus grande flexibilité de l'organisation où de telles actions se sont produites. Il en résulte éventuellement un accroissement de la capacité d'adaptation au changement (Birkinshaw, et al., 2008; Colombo, 2006). Colombo, (2006) a observé des cas dans lesquels l'innovation a été possible, voire nécessaire, afin de préserver des caractéristiques dont l'organisation ne voulait ou ne pouvait pas se débarrasser. Ceci peut vouloir dire qu'une certaine rigidité de l'organisation (au moins dans le sens de la volonté de préserver certains éléments, des finalités ou de l'identité de l'organisation) pourrait bien se trouver à l'origine de l'innovation (Colombo, 2006).

Enfin, l'innovation managériale entraîne l'innovation sous ses différentes formes. En effet, l'innovation managériale donne l'impulsion à une grande variété d'innovations. Volberta et al. (2003) soulignent que : « les recherches à venir devraient examiner, selon une approche longitudinale, comment l'innovation managériale peut s'articuler à d'autres types d'innovations » (p.11). Certains auteurs avancent l'hypothèse que l'innovation managériale est efficace lorsqu'elle sous-entend une spirale vertueuse conduisant à d'autres innovations (de produits, de procédés, commerciales, sociales, ...) (Mignon, et al., 2017).

Section 2 : Processus d'innovation managériale

Le processus de l'innovation managériale peut être considéré sous l'angle du résultat direct et celui d'un processus (Damanpour, et al., 2011).

En tant que résultat, l'innovation managériale nous renseigne principalement sur les conditions organisationnelles externes et internes dans lesquelles une organisation innove (Damanpour, et al., 2006; Kimberly, et al., 1981). Quant à l'innovation en tant que processus, elle nous permet

de comprendre comment l'innovation est conçue, développée, commercialisée, fusionnée, adoptée ou mise en œuvre (Rogers, 1995 ; Van de Ven et al., 2000). Dans le processus, on distingue l'étape de la génération de l'adoption (Damanpour et Aravind, 2011).

Le processus de génération couvre tous les efforts et les activités visant à créer de nouvelles idées, à les mettre en œuvre et à les fournir en vue de leur transfert à d'autres organisations et/ou de leur utilisation par celle qui l'a générée. Le processus de génération passe par des phases de reconnaissance des possibilités, de recherche, de conception, de développement commercial, de marketing et de distribution (Tornatzky, et al., 1990). Quant au processus d'adoption, il nous renseigne sur la façon avec laquelle une organisation prend conscience des nouvelles idées, les acquiert, les adapte et les utilise (Damanpour et Aravind, 2011). Les phases d'adoption de l'innovation comprennent l'initiation, l'adoption de décisions et la mise en œuvre (Damanpour, et al., 2006; Klein, et al., 1996)

Ainsi les innovations managériales peuvent être générées et /ou adoptées dans la même organisation, elles peuvent aussi être générées par une organisation, fournies au marché et adoptées et consommées par d'autres organisations (Damanpour, et al., 2006; Damanpour, et al., 2011; Klein, et al., 1996).

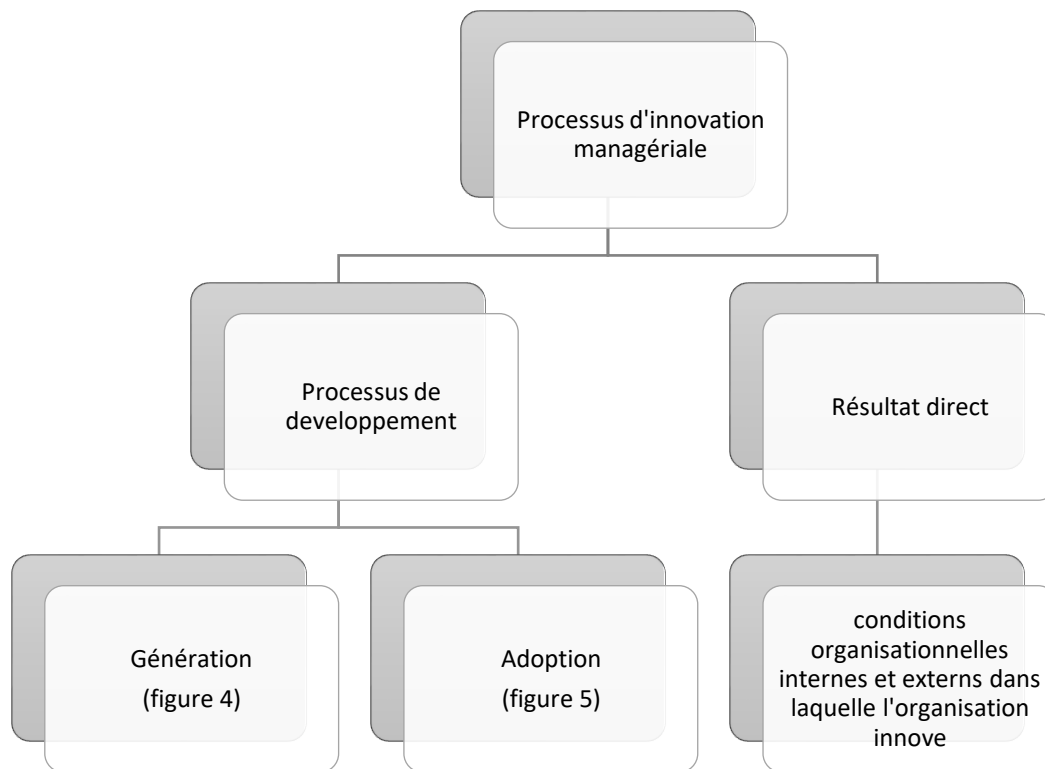


Figure 3 : Le processus d'innovation managériale

1- La génération de l'innovation managériale

Certains auteurs considèrent que nous avons une innovation managériale uniquement si elle est générée par l'organisation (Birkinshaw et al, 2008). Pour Roberts, (1988 p. 13) l'innovation managériale est " l'invention et l'exploitation ", où le processus d'invention aboutit à une découverte et la mise en fonction (une nouvelle technologie) et où le processus d'exploitation la développe et la diffuse commercialement (un nouveau produit ou procédé).

Ainsi quand l'innovation managériale est générée, elle suit selon Birkinshaw, et., al (2006) cinq phases :

1. Insatisfaction à l'égard du *statu quo*, principalement de l'intérieur de l'entreprise ;
2. Inspiration, habituellement de l'extérieur ;
3. Invention, déclenchée par une combinaison d'insatisfaction et d'inspiration ;
4. Validation, à l'intérieur et à l'extérieur ; et
5. Diffusion à d'autres organisations.

En 2008, Hamel, et al., proposent un processus d'innovation managériale en quatre phases :

1. La première phase étant la motivation, elle s'intéresse aux facteurs facilitants et circonstanciels qui amènent les individus à envisager le développement de leur propre innovation managériale ;
2. La phase d'invention, elle se traduit par le premier acte d'expérimentation à partir duquel émerge une nouvelle pratique managériale hypothétique ;
3. La phase de mise en œuvre, il s'agit du processus technique d'établissement de la valeur de la nouvelle innovation managériale dans un contexte réel ;
4. La phase de théorisation et l'étiquetage, il s'agit d'un processus social par lequel des individus à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation donnent du sens à l'innovation managériale pour construire sa légitimité, et valident cette dernière (Hamel, et al., 2008 p. 831)

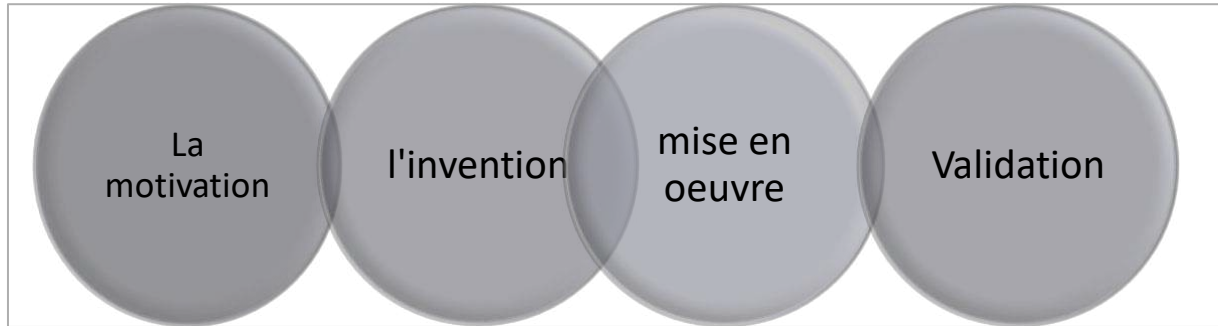


Figure 4 : réalisée par nos soins, inspirée du processus de génération d'innovation managériale (Hamel, et al., 2008)

Il convient notamment de noter que la conception de ces auteurs se rapporte à la situation où une innovation est à la fois produite et consommée dans la même organisation. Cependant, nous nous plaçons dans la perspective de Damanpour et Aravind, « les innovations les plus notoires sont celles qui se diffusent au-delà de l'organisation génératrice et qui sont adoptées par d'autres organisations » (Damanpour et Aravind, 2011).

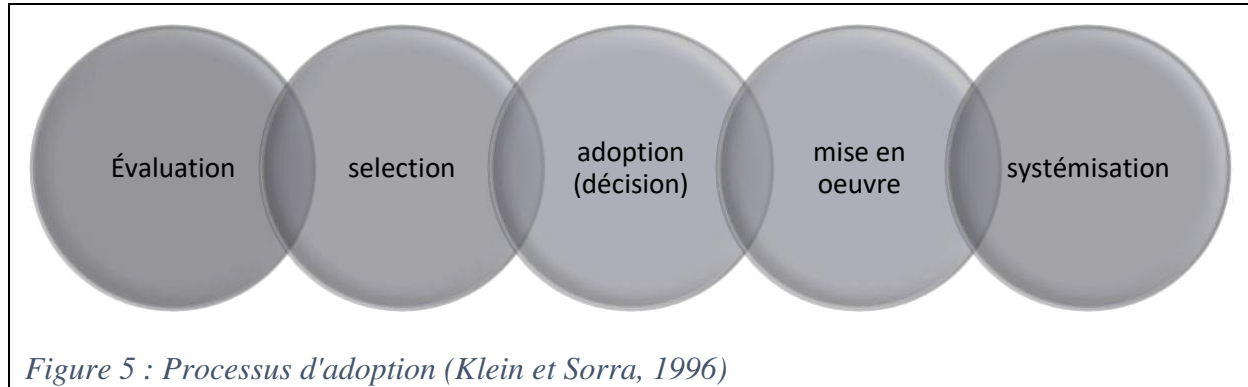
2- Adoption de l'innovation managériale

L'adoption de l'innovation managériale fait référence aux organisations qui acquièrent une innovation managériale auprès de l'organisation qui l'a mise au point ou en l'imitant par leurs propres moyens (Damanpour et Aravind, 2011).

Pour l'organisation utilisatrice, l'adoption de l'innovation et le changement organisationnel sont étroitement liés ; la principale distinction entre innovation et changement est le " degré de nouveauté " du changement dans l'organisation qui adopte (Slappendel, 1996). Le changement reflète les différences dans les conditions ou les comportements organisationnels au fil du temps. Ces différences pourraient être une conséquence de l'adoption de l'innovation. Le processus d'adoption de l'innovation est donc considéré comme un cas particulier du processus de changement organisationnel (Knight, 1967; Damanpour, et al., 2006).

Les phases du processus d'adoption de l'innovation illustrent l'interdépendance du changement organisationnel et de l'innovation. Hage, et al., (1970) ont proposé un processus d'adoption en quatre étapes : évaluation, initiation, mise en œuvre et routinisation. Le processus d'adoption de Klein, et al., (1996) comporte cinq phases : sensibilisation, sélection, adoption (décision),

mise en œuvre et systématisation. Ces phases s'appliquent à la fois aux innovations techniques et aux innovations en matière de gestion, bien qu'elles puissent se produire dans différentes parties de l'organisation.



Section 3 : typologies de l'innovation managériale

La nature tacite des innovations managériales les rend plus difficiles à observer, à définir leurs frontières ainsi qu'à les protéger par des brevets (Jacobson, et al., 1998; Birkinshaw, et al., 2008). Ainsi, une typologie établie de l'innovation managériale n'a émergé dans la littérature qu'avec les travaux de Damanpour, Aravind, (2011).

Il y a eu quelques tentatives que nous allons citer avant d'aborder en détail la typologie de Damanpour et Aravind (2011). Notamment celle de Read (2000). En effet, Read (2000) distingue plusieurs paramètres pour aborder l'innovation, il les regroupe en trois groupes (Read, 2000) :

- 1- Les types d'innovation : il s'agit produits vs processus, radicales vs incrémentales, technologiques vs administratives ;
- 2- Les étapes d'innovation : soit qu'on parle de la génération de l'innovation qui concerne la création de nouvelles idées. Ou bien d'adoption qui fait référence à l'acquisition si elle vient d'ailleurs ou de sa mise en œuvre si elle émane de l'entreprise ;

3- Le niveau d'analyse : qu'il soit national, industriel, organisationnel, groupe ou individuel.

Par ailleurs, David, (1996) en s'inspirant des travaux réalisés par Hatchuel, et al., (1992), classe les innovations managériales selon trois catégories : les innovations orientées connaissance, qui correspondent à ce que Hatchuel, et al., (1992) appellent « techniques managériales » ; les innovations orientées relations, qui concernent les relations comme une nouvelle structure décentralisée, la construction d'équipe projet, de réseau formateur, etc. ; enfin, les innovations mixtes qui sont relatives simultanément aux connaissances produites et aux relations entre acteurs.

Damanpour et Aravind (2011), quant à eux, ont étudié puis répertorié les types d'innovations managériales. En se basant sur les différents niveaux qui peuvent être touchés par une innovation managériale dans une entreprise, Damanpour et Aravind (2011), considèrent quatre possibilités pour répertorier les types d'innovations managériales. C'est ce que nous développons dans les paragraphes qui suivent.

1- Les innovations en stratégie vs Structure :

Tout d'abord, les travaux de Chandler (1962) les ont orientés sur leur premier type. Ainsi une première distinction a été faite entre les innovations dans la stratégie d'une organisation et sa structure.

Dans les années soixante Chandler a établi une relation forte entre stratégie et structure. Il a proposé que le choix d'une structure conforme à la stratégie permet à l'organisation d'atteindre ses objectifs.

La stratégie porte sur le choix des objectifs à long terme d'une entreprise et sur les plans d'action et l'affectation des ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs (Chandler, 1962). Le choix d'une stratégie définit le domaine d'activité de l'entreprise, la gamme de ses produits, ses services et ses marchés.

La structure concerne quant à elle la forme organisationnelle, la façon avec laquelle l'organisation divise ses activités en parties et assure ensuite la coordination entre elles (Mintzberg, 1979). Les recherches ont généralement corroboré l'hypothèse de Chandler (1962) selon laquelle les changements de structure suivent les changements de stratégie. Ainsi une distinction entre les innovations stratégiques et structurelles pourrait permettre de mieux comprendre le rôle de l'innovation managériale dans la conduite des résultats organisationnels.

2- Les innovations en matière de forme et de procédures

Dans la littérature économique, les études sur l'innovation organisationnelle se sont concentrées sur les changements dans la forme organisationnelle, principalement à partir d'un seul produit, multifonctionnel (en forme de U) à une structure décentralisée et multidivisionnelle (selon les produits, les clients ou les emplacements) (en forme de M). Cet axe de recherche a été élargi par l'ajout de changements dans les procédures et pratiques organisationnelles (Cole, 1968 ; Williamson, 1975), permettant de distinguer deux types d'innovations managériales : les innovations dans les formes et celles dans les processus.

Hoffman (1999) qualifie ces types d'" innovations structurelles " (nouvelles positions ou unités) et de " systèmes " (nouveaux systèmes de planification et de contrôle), respectivement. Nous reprenons l'exemple donné par les deux auteurs, Damanpour et Aravind (2011). En effet, selon eux d'un point de vue économique, les innovations dans les formes et les procédures organisationnelles ressemblent à la distinction entre les innovations économiques en "main-d'œuvre " et " en capital " (Edquist, et al., 2001). Les innovations de processus organisationnels à faible intensité de main-d'œuvre, semblables aux innovations de processus technologiques, augmentent la productivité du travail dans le processus de production. Tandis que, les innovations à faible intensité de capital réduisent la quantité de capital nécessaire dans le travail en cours (Edquist, et al., 2001).

Les innovations à faible intensité de main-d'œuvre apportent des changements aux formes organisationnelles (hiérarchique à horizontale) et celles qui permettent d'économiser du capital (inventaire en temps réel, production au plus juste) apportent des changements aux procédures organisationnelles.

3- Technologies de l'information et dimensions administratives

Une troisième distinction possible découlerait du rôle croissant des technologies de l'information (TI) dans les activités organisationnelles, notamment dans les organisations de services. En effet, les technologies de l'information sont devenues une partie intégrante des changements des processus technologiques et organisationnels (Damanpour, et al., 2011).

Le rôle important et croissant des technologies de l'information a permis à Damanpour et Aravind (2011) d'établir leur 3^{ème} typologie de l'innovation managériale. Cette troisième typologie se basera sur l'étendue qu'ont les technologies de l'information dans l'innovation.

En effet, Damanpour et Aravind (2011), constatent que les innovations dans les procédures organisationnelles peuvent dépendre davantage de la technologie de l'information que de la forme organisationnelle. Par ailleurs les deux auteurs font valoir l'analyse de Wang (2010) sur la possibilité de distinction entre les innovations managériales qui comprennent des composantes intensives en technologie de l'information et celles qui comportent des composantes administratives intensives. De même, Walker, et al., (2011) voient l'innovation managériale comme un concept bidimensionnel : la dimension administrative représentant les nouvelles pratiques visant à modifier les processus et systèmes de gestion de l'organisation ; et la dimension informatique reflétant l'utilisation de la nouvelle gestion des connaissances et de la bureautique pour améliorer l'efficacité des processus et systèmes de gestion.

4- La radicalité de l'innovation

Chandler (1962) distingue entre la construction des structures initiales (" innovation créative ") et la réponse aux nouveaux besoins administratifs (" réponse adaptative "). Cette distinction ressemble aux typologies des innovations fondées sur l'ampleur de la radicalité de l'innovation. Dans tous les domaines d'étude, la radicalité a été considérée comme un attribut important de l'innovation (Damanpour, 1987). Elle représente un caractère relatif ou une qualité situationnelle (Tornatzky, et al., 1990). Les innovations radicales sont définies comme celles qui sont révolutionnaires, perturbatrices, qui créent des discontinuités et qui modifient le *statu quo*.

Les innovations incrémentales quant à elles sont définies comme celles qui sont adaptatives, qui s'appuient sur les connaissances et les domaines d'expertise actuels, et qui affinent et améliorent les conditions existantes. Au niveau de l'entreprise, les innovations radicales et progressives se distinguent souvent dans la mesure où elles entraînent des changements fondamentaux dans les produits ou les activités internes de l'organisation et entraînent un écart manifeste par rapport au *statu quo*.

March (1991) distingue entre " exploration " et " exploitation " dans l'apprentissage organisationnel ; les spécialistes de l'innovation ont établi une distinction entre les innovations exploratoires et les innovations exploitantes. Ces innovations sont le résultat de l'exploration et de l'exploitation pour le résultat innovateur d'une entreprise (Bierly, et al., 2009) . Tandis que les innovations exploratoires aident les entreprises à entrer dans un nouveau domaine de marché, de produits, les innovations d'exploitation les aident à améliorer leur position actuelle sur le marché de produits (He, et al., 2004). Entrer dans une nouvelle position sur le marché des produits, par rapport à l'amélioration des positions existantes, exige un écart plus radical par rapport aux normes et routines établies (Bierly, et al., 2009).

Les résultats novateurs de la recherche ou de l'apprentissage exploratoire et de l'exploitation correspondent, respectivement, aux innovations radicales et progressives puisque le " degré de nouveauté " est le premier critère qui les distingue. Ils peuvent donc être appliqués pour distinguer deux types d'innovations managériales - celles qui nécessitent une recherche exploratoire pour un apprentissage plus approfondi afin de produire des outils et des techniques de gestion nouvelles par rapport à celles qui nécessitent une recherche exploitante basée sur les idées existantes pour affiner les processus.

	Distinction type 1		Distinction type 2		Distinction type 3		Distinction type 4	
	Structure	Stratégie	Forme	Procédure	Dimension technologique	Dimension administrative	Radicale	Incrémentale
Innovation managériale	Forme organisationnelle : Division et coordination.	Plan d'action. Affectation des ressources	Nouvelle position ; nouvelles unités.	Nouveau système de planification, nouvelles pratiques organisationnelles	Nouvelle gestion des connaissances et de la bureautique	Nouvelles pratiques visant à modifier les processus et systèmes de gestion de l'organisation	Révolutionnaires et perturbatrices, qui créent une discontinuité et qui modifient le <i>statu-quo</i>	Adaptatives, s'appuient sur les sources et domaines de connaissance actuels

Tableau 1 : Classification des innovations managériales, inspiré de Damanpour et Aravind (2011). Tableau élaboré par nos soins.

Section 4 : Les déterminants ou facilitateurs de l'innovation managériale

Les antécédents sont les événements ou incidents qui doivent se produire avant l'apparition de l'innovation managériale et les conséquences sont les événements qui surviennent à la suite de cette innovation (Walker, et al., 2005). En effet, selon Walker, et al., (2005), la définition des antécédents et des conséquences dans une analyse conceptuelle est souvent ignorée ou prise à la légère, alors qu'elle peut servir comme outil pour comprendre les contextes sociaux et les applications du concept.

Bien que de nombreuses études ont été menées pour essayer d'expliquer pourquoi certaines organisations sont plus innovatrices que d'autres, il reste encore beaucoup à apprendre sur les conditions et les conséquences de l'innovation (Kimberly, et al., 1981; Le Roy, et al., 2013). Par ailleurs, l'approche par les freins ou les barrières qui empêchent les entreprises d'être innovantes est aussi trop peu développée (Keupp, et al., 2011), malgré l'impact significatif des barrières de l'innovation sur la performance des entreprises innovantes (Damanpour, 2014). Ainsi donc dans cette section nous analyserons les déterminants ou les facilitateurs de l'innovation managériale, mais aussi les facteurs qui la freinent, tels que recensés par la littérature dominante.

Il s'agit d'une suite logique, après avoir défini l'innovation managériale et montré son intérêt au grès de ce qui a été lu dans la littérature. Nous avons jugé important de recenser ses

déterminants pour mieux comprendre comment peut-elle émerger, être adoptée ou mise en œuvre dans une organisation. Nous allons tenter de présenter sous formes de points les antécédents tels que mentionnés par la littérature.

En effet, bien que l'analyse des déterminants ne soit pas encore exhaustive (Kimberly, et al., 1981; Le Roy, et al., 2013), la littérature suggère que l'organisation est influencée par les caractéristiques des individus - généralement des dirigeants de l'organisation, des caractéristiques de l'organisation elle-même, et par les caractéristiques du contexte dans lequel elle opère et à partir duquel elle a émergé (Alcouffe, 2004). D'autres déterminants de l'innovation managériale ont été identifiés à partir de la recherche au niveau macro-organisationnel. Read (2000) notamment a dégagé trois déterminants, considérés comme étant importants, et qui selon lui devraient être pris en considération par tous les managers. À savoir, l'encouragement d'une culture innovante de la part du management, un focus consommateur/marché, et un niveau élevé de communication/ mise en réseau interne et externe. Read (2000) suggère néanmoins que l'importance de chaque déterminant doit être pondérée en fonction du contexte de l'organisation et ses variables de contingence uniques (Read, 2000).

Par ailleurs, ce dernier insiste sur le fait que le processus d'innovation est un processus managérial et son développement doit venir d'une manière descendante (*top-down*), (Read, 2000). Et pour être effective en qualité et en efficacité, la démarche d'innovation doit s'installer dans les infrastructures du management et du fonctionnement de l'organisation (Beretta, 2002).

En effet, le bon fonctionnement de l'organisation et la qualité du management sont conducteurs des transformations et sont source de création de potentiel, ce qui est précisément requis pour être innovant (Bonnet, et al., 2014). Bonnet, et al., (2014) posent comme hypothèse dans leur recherche que l'innovation managériale est une infrastructure socio-économique de la compétence centrale. Dans leur article, les deux auteurs définissent la compétence centrale (ou des) cœur(s) de métier stratégique, et les compétences distinctives comme les compétences de différenciation concurrentielle.

Dans son rapport d'octobre 2018, le groupe Mackinsey & Company met en avant le leadership et la culture comme grands catalyseurs d'une transformation agile réussie, ou les plus grands obstacles à une telle transformation.

Notre travail vise dans un premier temps à identifier les innovations managériales ainsi que leur impact dans la réussite des entreprises y ayant eu recours face à un environnement hostile. Nous nous attacherons notamment à l'identification des antécédents qui les ont conduites à recourir à l'innovation managériale.

En effet, les entreprises peuvent identifier les déterminants et cela peut encourager l'adoption des innovations managériales. Dans un deuxième lieu les entreprises peuvent développer certains antécédents ou encourager leur développement pour faciliter et motiver le recours à l'innovation managériale.

1- Les déterminants internes

Le bon fonctionnement de l'organisation et la qualité du management sont conducteurs des transformations et sont source de création de potentiel, ce qui est essentiel pour être innovant (Bonnet, et al., 2014). Ainsi selon Beretta (2002), la démarche d'innovation doit s'installer dans les infrastructures du management et du fonctionnement de l'organisation, pour être effective en qualité et en efficacité (Beretta, 2002).

Plusieurs recherches sur les organisations ont soutenu que les caractéristiques structurelles d'une organisation influencent considérablement son comportement d'adoption d'innovation. Kimberly et Evanisko (1986) ont recensé 5 facteurs qu'on peut relier à l'adoption de l'innovation : centralisation, spécialisation, taille, différenciations fonctionnelles et l'intégration externe. Les variables au niveau organisationnel, en particulier la taille de l'organisation, sont incontestablement les meilleurs indicateurs des deux types d'innovations, managériale et technologique, plus que les variables au niveau individuel ou contextuel (Kimberly, et al., 1981).

Outre la taille de l'organisation, les déterminants internes les plus étudiés sont ceux relatifs à la structure organisationnelle de l'entreprise adoptante. Burns, et al., (1961) distinguent deux types de structures : mécanique et organique. Les structures organiques favorisent l'émergence des innovations. En effet, les recherches vont généralement dans le sens de Burns, et al., (1961),

et montrent que la centralisation et la formalisation (caractéristiques des structures mécaniques) affectent négativement l'adoption d'innovations alors que la différenciation et la spécialisation l'affectent positivement (Damanpour, 1991 ; Damanpour, et al., 2012). Néanmoins les résultats de Kimberly et Evanisko (1981), nuancent l'effet de ces déterminants structurels : cela varierait en fonction du type d'innovation.

Concernant les dépenses en R&D, elles n'ont pas pour (Kimberly, et al., 1981) de liens directs avec l'adoption de l'innovation managériale, mais pour d'autres auteurs, elles auraient un effet positif sur l'adoption d'une telle innovation. En effet, Hecker, et al., (2013), ont souligné qu'il pouvait y avoir une complémentarité entre les innovations technologiques et organisationnelles. D'autres facteurs internes tels que les priorités stratégiques données à la rationalisation des coûts et à la flexibilité (Hollenstein, 2004), ou les systèmes de management des ressources humaines (Jimenez-Jimenez, et al., 2008) semblent avoir une portée positive sur l'innovation managériale. Concernant les caractéristiques des individus ou des membres des organisations, les plus étudiées pour l'adoption d'une innovation managériale sont relatives au niveau de qualification des salariés, qui, en général, a un effet positif (Mol, et al., 2009; Kimberly, et al., 1981; Ganter, et al., 2013).

L'effet d'apprentissage (Sapprasert, et al., 2012) constitue aussi un déterminant d'adoption d'une innovation managériale. En effet, les organisations ayant déjà adopté des innovations organisationnelles sont plus enclines à en adopter à nouveau. Les travaux sur les barrières à l'innovation (développés plus bas) ont par ailleurs confirmé cela. Par exemple, des recherches ont montré que ce sont les organisations qui innoveront qui identifient le mieux les barrières à l'innovation (Baldwin et Lin, 2002 ; Hadjimanolis, 1999). Baldwin et Lin (2002) proposent que c'est l'effet d'apprentissage de l'innovation qui peut expliquer le fait que ce soit les entreprises qui innoveront qui auraient le plus conscience des barrières, puisqu'elles ont appris à les surmonter tout au long du processus d'innovation. Il en serait de même lorsque les entreprises ont préalablement adopté des innovations technologiques de produits et de procédés (Birkinshaw, et al., 2006; Mol, et al., 2009).

Enfin, le bon fonctionnement de l'organisation est source de création de potentiel, précisément requis pour être innovant (Bonnet, et al., 2014). Mais pour Bonnet, et al., (2014) c'est

l'innovation managériale qui devient le vecteur de l'alignement en efficacité et en qualité du fonctionnement et du management.

L'innovation managériale nécessite un environnement favorable à sa réalisation, son acceptation et son développement, mais paradoxalement elle constitue souvent une réponse à un contexte hostile et contraignant (Come et Rouet, 2015).

2- Les déterminants externes

L'environnement d'une organisation pour l'innovation est important (Kimberly, et al., 1981). La première variable contextuelle qui a été déterminée est celle de la concurrence, celle-ci influence l'adoption de l'innovation (Utterback, et al., 1974; Kimberly, et al., 1981). Schumpeter (1942) suggère que les entreprises qui évoluent sur des marchés concurrentiels et concentrés sont plus amenées à innover car elles peuvent plus facilement s'emparer des gains associés. A l'opposé, le fait, pour une entreprise, de se trouver sur un marché peu concurrentiel, peut être source d'inefficiences qualifiées de bureaucratiques, qui seront contreproductives en termes d'innovation (Damanpour et Aravind, 2006). Cela peut bien sûr nous faire penser au contexte algérien, sur lequel nous reviendrons ensuite, la concurrence y étant faible, ou en tout cas bridée par l'interférence en matière économique de l'Etat algérien. L'innovation, quel que soit son type, serait donc inséparable de la concurrence, mais ceci jusqu'à un certain seuil (Bocquet, et al., 2013).

La seconde variable contextuelle est la taille de la ville qui a été utilisée par certains auteurs comme une mesure de la complexité environnementale (Kimberly, et al., 1981). Ce qui sous-entend que plus la ville est grande plus l'organisation a tendance à adopter des innovations. L'âge de l'organisation peut être pris en compte, plus l'organisation à ressources égale est âgée, plus elle a tendance à innover (Kimberly, et al., 1981).

Par ailleurs, Kimberly, et al., (1981) concluent que l'adoption des deux types d'innovations, managériales ou technologiques, n'est pas influencée par des ensembles de variables identiques. En effet, dans leur étude le niveau d'éducation des gens de l'administration, par exemple, la taille de l'organisation et la présence de la concurrence dans l'environnement local ont été

significatifs à l'adoption de l'innovation managériale. Alors que les structures décentralisées, pas très formalisées sont favorables aux innovations technologiques.

Les relations inter-organisationnelles comme déterminants potentiels des innovations organisationnelles, n'ont pas fait l'objet d'une grande réflexion avant les travaux de Mol et Birkinshaw (2009). Les résultats montrent qu'elles profiteraient aux firmes pour l'adoption d'une innovation managériale (Ganter, et al., 2013; Mol, et al., 2009).

3- L'approche par les barrières ou obstacles à l'adoption d'une innovation organisationnelle

Les déterminants de l'innovation nous expliquent les prérequis ou les facilitateurs qui peuvent favoriser l'innovation managériale. Néanmoins, certains éléments peuvent, au contraire, la retarder, voire la faire échouer. Il s'agit des obstacles ou barrières à l'innovation managériale (Hadjimanolis, 1999; Van de Ven, 1986). Ainsi, l'intérêt de l'analyse de l'approche par les barrières, est de placer l'entreprise dans la perspective de Hadjimanolis (1999), c'est-à-dire qu'une fois que les inhibiteurs de l'innovation sont identifiés, que leur effet est compris et que des mesures sont prises pour les éliminer, le flux « naturel » de l'innovation sera rétabli (Hadjimanolis, 1999).

Par ailleurs, la littérature ne recense pas beaucoup de recherches sur les barrières, qui se sont intéressées aux innovations organisationnelles (Dubouloz, 2013). En effet, nous pouvons citer Hadjimanolis, (1999), Morton, et al., (2011), Dubouloz, (2013).

Les barrières sont classées généralement en barrières externes et internes (Dubouloz, 2013). Les barrières internes prennent en compte essentiellement les ressources de l'entreprise comme le manque de fond, d'expertise technique, de temps de gestion, de culture et de nature humaine (ex : attitude du top management au risque ou résistance des employés au changement), la structure de l'entreprise (Dubouloz, 2013)).

Les barrières externes quant à elles, concernent l'offre (l'obtention d'informations technologiques, matières premières, financement), la demande (besoins des consommateurs,

leur perception du risque, limites des marchés domestiques et étrangers) et l'environnement externe de l'organisation (régulations gouvernementales, actions politiques) (Dubouloz, 2013).

Les travaux de Rogers (1995) suggèrent une troisième catégorie. La perception des attributs de l'innovation, comme ses avantages relatifs (coût, risque) par les adoptants, peut freiner son adoption (Damanpour, et al., 2012). En effet, selon (Baldwin, et al., 2002) la perception des coûts de l'innovation est l'attribut le plus bloquant pour les entreprises qui adoptent une innovation technologique. Ceci pourrait avoir un impact moins fort sur l'innovation managériale, qui n'impose pas, en soi, des coûts aussi élevés. En effet, une innovation managériale ne nécessite pas forcément l'acquisition de nouveaux équipements, logiciels et technologies...

L'origine des obstacles a aussi fait l'objet d'études. Le rapport de Piatier, (1984), notamment, cite : la législation générale et la bureaucratie, les normes et standards, la culture d'entreprise attachée au rôle du chef d'entreprise, l'information sur la science, la technologie et les brevets.

Les travaux sur les barrières à l'innovation (Baldwin, et al., 2002 ; Hadjimanolis, 1999) montrent que ce sont les entreprises qui innoveront le plus qui sont plus susceptibles d'identifier ces barrières. Baldwin, et al., (2002) suggèrent que c'est l'effet d'apprentissage de l'innovation qui peut expliquer ce phénomène : « les entreprises qui innoveront auraient d'autant plus conscience des barrières qu'elles ont appris à les surmonter tout au long du processus d'innovation » (Dubouloz, 2013 p. 91).

Par ailleurs, l'innovation quelle qu'elle soit (technologique ou managériale), demande une motivation (Amabile, 2000), des efforts extraordinaires et l'acceptation du risque pour qu'elle se produise (Tidd, et al., 2002; Tidd, 1997).

<u>Les barrières à l'innovation</u>	
<u>Externes</u>	<u>Internes</u>
<p>L'offre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Obtention d'informations technologiques - Matières premières - Financement <p>La demande :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Besoin des consommateurs - Leur perception du risque - Limites des marchés domestiques et étrangers <p>L'environnement externe de l'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Régulations gouvernementales - Mesures anti-trust - Actions politiques 	<p>Ressources de l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manque de fonds - Manque d'expertise technique - Manque de temps de gestion - Manque de culture et la nature humaine (attitude du <i>top management</i> au risque, résistance des employés aux changement). <p>La structure de l'entreprise</p>
<u>La perception des attributs de l'innovation</u>	
<p>(Ses avantages relatifs aux coûts-risque) par les adoptants peut freiner son adoption qui sont influencés à leur tour par :</p> <p>L'effet de l'éducation et de la formation sur l'emploi</p> <p>L'effet de l'action des banques sur le financement de l'innovation</p> <p>L'effet de l'action des sociétés de capital-risque</p>	

Tableau 2 : Tableau récapitulatif des barrières à l'innovation élaboré par nos soins inspiré par le rapport (Piatier, 1984)

CHAPITRE 2 : états des lieux en Algérie

« On ne peut pas développer n'importe quelle innovation dans n'importe quel contexte. Il faut connaître l'histoire de son entreprise, ou plus généralement le milieu dans lequel on évolue, pour savoir comment s'y prendre » (Pizelle, et al., 2014).

Ce chapitre nous permettra de comprendre et de faire l'état des lieux de l'environnement dans lequel baignent les entreprises algériennes. Pour notre travail de recherche qui s'inscrit dans une logique de changement, comprendre le contexte algérien constitue avant tout une liaison nécessaire entre la partie théorique et la partie empirique. Par ailleurs, l'innovation managériale est influencée entre autres par les caractéristiques du contexte dans lequel elle opère et à partir duquel elle a émergé (Alcouffe, 2004)

La globalisation des marchés impose aux entreprises algériennes une adaptation pour suivre le mouvement et survivre. Les entreprises, dans les pays en voie de développement, n'opèrent plus dans un environnement protégé ; elles doivent faire face à la compétition locale et internationale (Hadjimanolis, 1999). Ainsi, l'environnement dans lequel agit l'entreprise impacte les actions organisationnelles (Aldrich, 1990). En effet, l'environnement est traité, en première approche, comme « une image dans l'esprit de l'entrepreneur qui contient les possibilités et les restrictions auxquelles il est confronté » (Penrose, 1959b p. 89).

Ce chapitre nous permettra d'apprécier l'environnement auquel font face les entreprises agissant en Algérie, en termes d'opportunités mais aussi en termes d'hostilité. Cette hostilité, par définition, constitue une menace pour la viabilité de l'entreprise et ses performances (Covin, et al., 1989).

Covin, et al., (1989) présentent l'environnement hostile, comme un environnement qui se caractérise par des cadres industriels précaires, une concurrence intense, un climat commercial rude et écrasant et un manque relatif d'opportunités exploitables. Par opposition, ces mêmes auteurs définissent les environnements non hostiles ou bénins, comme des environnements qui offrent un cadre sûr pour les opérations commerciales en raison de leur niveau global de munificence et de la richesse des possibilités d'investissement et de commercialisation.

Ce chapitre nous permettra, espérons-le, de comprendre l'environnement entrepreneurial, de déceler les obstacles et les difficultés mais aussi les opportunités qui s'offrent aux entrepreneurs du secteur privé algérien, car c'est la reconnaissance de ces opportunités qui nourrit la volonté des individus à prendre un risque (Covin, et al., 1989). Dans le milieu entrepreneurial, la prise de risque renvoie aux investissements des firmes et à la stratégie entreprise par le *top management* face à l'incertitude (Lumpkin, et al., 2005).

Dans leur analyse du processus entrepreneurial, Bygrave, et al., (1991) introduisent la reconnaissance des opportunités comme première partie du processus de décision entrepreneuriale. Par ailleurs, la littérature nous apprend que la prise de décision est en grande partie un processus de traitement d'information (Aubert, et al., 2010). Nous mettrons en avant les points positifs ainsi que les points qui posent problème, tel que relatés par la littérature et les différentes sources d'informations pertinentes auxquelles nous avons eu accès. Comme nous le verrons, différents organismes internationaux, sur la base, entre autres, sur des indices considérés comme favorables à la création d'entreprise, au climat des affaires et à l'innovation (Doing Business, World Economic Forum (WEF, 2019), FMI, etc.) qualifient l'environnement entrepreneurial en Algérie comme très peu incitatif.

Selon Aliouat (2014) l'Algérie « concentre l'essentiel des problématiques et des difficultés rencontrées en entrepreneuriat et dans le développement des PME en région MENA » (p. 2). Hafsi (2013) quant à lui déclare que « la difficulté à entreprendre est tellement grande que les entreprises qui réussissent sont généralement soupçonnées d'avoir des relations quasi-incestueuses avec l'État où les principaux dirigeants du pays. » (p. 58). L'Algérie offre ainsi de nombreux défis auxquels l'entrepreneur algérien doit faire face.

Notre travail, qui s'inscrit dans une logique de changement, nous pousse à aller explorer les différents contextes d'où découlent ces nombreux constats qui invitent au changement, dans le contexte algérien qui nous intéresse particulièrement. Nous abordons ainsi ce chapitre sous différents angles. Tout d'abord, l'angle historique et politique, car en effet, il y a bien un lien entre la politique et l'environnement des affaires (DeRouen, 1995). Cet angle d'analyse nous permettra de comprendre l'évolution de cet environnement depuis le début très récent de

l'histoire de l'Algérie (Mercure, et al., 1997; Hafsi, 2013; Aliouat, 2014). Nous considérerons ensuite l'angle économique et institutionnel et enfin l'angle culturel et social.

Section 1 : contexte économique et institutionnel

L'Algérie est le plus grand pays du Maghreb avec une population de près de 41 millions d'habitants en 2019 (Atlas des populations, 2020) et une superficie de 2 381 741 km². En effet, l'Algérie est une nation prometteuse (Hafsi, 2013). Il s'agit d'un pays qui bénéficie d'une excellente situation géographique (proximité de grands marchés, disponibilité d'énergie à coût réduit, vaste superficie, etc.) et qui regorge d'opportunités. Malheureusement, « le développement de l'économie hors hydrocarbures reste en-deçà des espérances » (Hafsi, 2013, p14). Ce dernier déclare qu'en Algérie tout est à faire.

Aujourd'hui l'environnement entrepreneurial en Algérie est assujéti à de nombreuses turbulences qui freinent directement ou indirectement l'entrepreneuriat privé. Ce contexte décrit comme hostile est dû, principalement, à l'instabilité du cadre institutionnel et à l'héritage socialiste du pays. Mais aussi, à la nature de l'économie, qui est une économie rentière, où, nous l'avons dit, le savoir-faire n'est pas valorisé (quand il existe) et la rébellion¹² est réprimée (Colin, 2015).

Selon Colin (2015) un environnement entrepreneurial porteur possède trois caractéristiques ; le capital, le savoir-faire et la rébellion. Cette dernière implique le fait qu'un entrepreneur aille contre le *statu-quo*.

Dans tout pays, ces trois ingrédients sont présents, mais dans des proportions variables. C'est plutôt le degré auquel se mélangent ces trois ingrédients qui est le plus informatif. Les 7 combinaisons possibles de ces trois éléments (Capital, Savoir-faire et rébellion) sont présentées dans le tableau suivant. Ces différentes combinaisons peuvent nous renseigner sur un certain nombre de choses sur l'économie et la sociologie d'un territoire.

Le tableau 3 résume les différentes combinaisons (Colin, 2015) :

¹² Rébellion : aller contre le statu quo, l'un des trois ingrédients décrit par Colin (2015) nécessaire à un environnement entrepreneurial porteur aux cotés du savoir faire et du capital.

Tableau 3 : Types d'économies, tableau réalisé par nos soins inspiré par Colin (2015)

Combinaisons	Types d'économies	Explication
1. Capital seul	Économie de rente	Les pays pétroliers ou détenteurs d'une infrastructure essentielle. « Dans ces pays, le savoir-faire n'est pas valorisé (quand il existe) et la rébellion est réprimée ». (Le cas de l'Algérie)
2. Capital + savoir-faire	Économie de renouvellement et d'optimisation	Ce type privilégie deux innovations : l'innovation de renouvellement (nouveaux produits mieux et plus chers) et l'innovation d'optimisation (plus de produits pour moins cher). Ces deux formes d'innovation libèrent du capital et détruisent des emplois. Le capital dégagé va s'investir ailleurs et nourrit ainsi en partie l'économie de rente.
3. Savoir-faire seul	Économie de sous-traitance	« Il y a beaucoup d'ingénieurs mais pas de capital à investir ni d'esprit de rébellion, ainsi la valeur est créée en mettant ce savoir-faire au service d'entreprises étrangères. L'économie de sous-traitance se caractérise par des marges faibles et donc un moindre développement économique »
4. Savoir-faire + rébellion	Économie de projets sans lendemain	« L'économie des projets sans lendemain est majoritairement financée sur fonds publics, crée peu d'emplois et ne démultiplie pas la valeur à grande échelle »
5. Rébellion seule	Économie d'activisme et de création.	des créations exceptionnelles apparaissent et des engagements à toute épreuve, « quelques emplois dans des associations et les filières culturelles, mais pas des empires industriels ».
6. Rébellion + capital	Économie financière	Ce type d'économie capte énormément de valeur et crée énormément de richesse. Cette dernière est sous le monopole de quelques-uns (car le capital est très mobile), ce qui handicape le développement du territoire.
7. Capital + savoir-faire + rébellion	Économie entrepreneuriale	Dans une économie en transition numérique, « l'économie entrepreneuriale est probablement <u>celle qui crée le plus de valeur sur un territoire</u> : centres de décision d'entreprises en pleine croissance, fortune des entrepreneurs et de leurs salariés les plus qualifiés, recettes sociales et fiscales... » (Situation désirée)

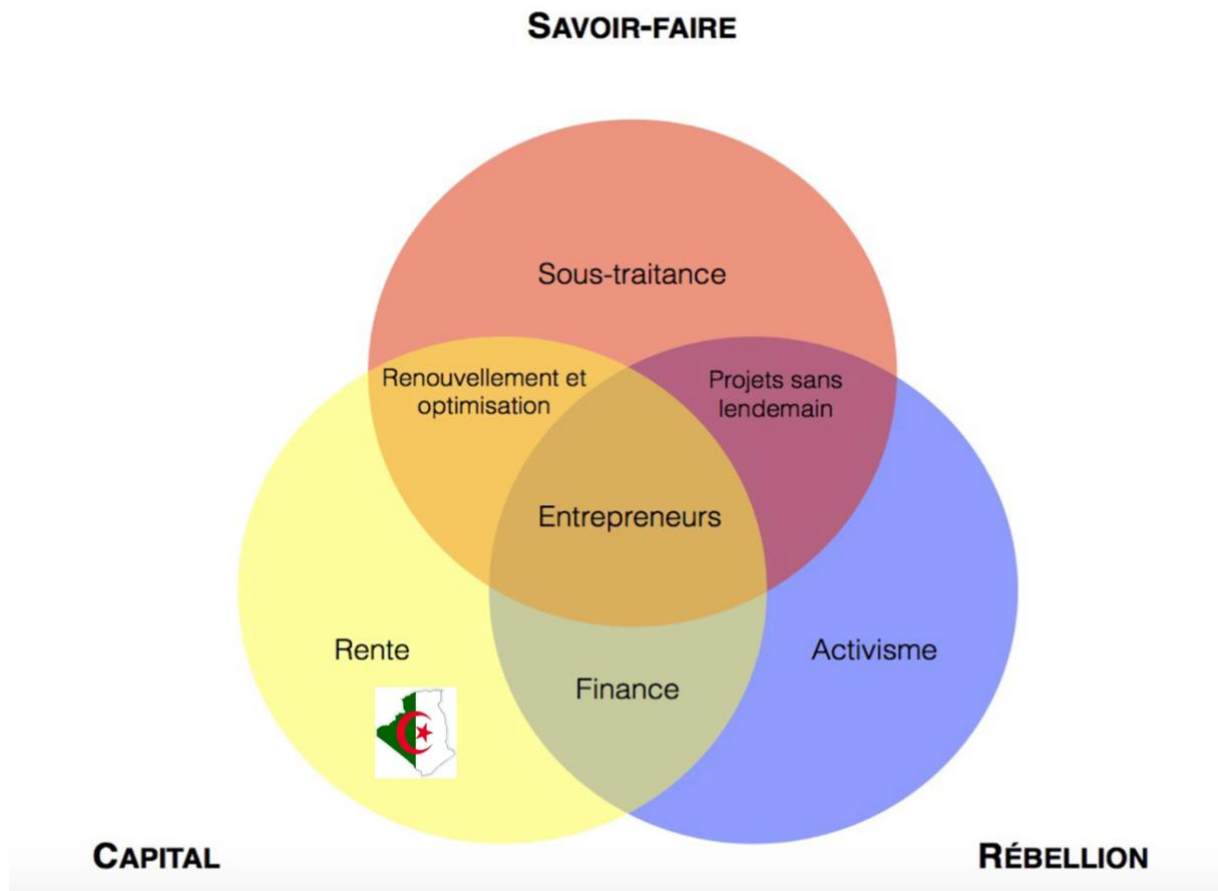


Figure 6 : La modélisation d'un écosystème entrepreneurial et de ses trois ingrédients (Colin, 2015) et situation de l'Algérie

En effet, l'économie algérienne a la particularité d'être une économie rentière qui dépend à plus de 90% des ressources d'hydrocarbures. L'assainissement de la dette externe en 2007, grâce aux recettes des hydrocarbures, a mené à un changement important dans l'économie algérienne (Benredjem, 2010). Ce changement introduit est basé sur la libéralisation des marchés et sur la tentative d'encouragement de l'initiative entrepreneuriale privée, en promulguant une loi d'orientation sur la promotion de la P.M.E., en 2001, et en donnant une forte impulsion politique, en créant un Ministère délégué, une Agence Nationale pour la Promotion des PME, ainsi que des fonds de Caution et de Promotion. Cette initiative n'a pourtant pas contribué à assainir l'environnement économique du pays. A titre d'exemple, il y a environ 750 000 PME en Algérie, dont 90% sont des microentreprises (MIDIPI, 2013). Le taux d'échec des PME est très élevé. Environ six mille PME ont disparu après leur création en 2008 (Tabet-Aouel, et al., 2010).

Par ailleurs, la banque mondiale a souligné entre autres la nécessité de mettre en œuvre un programme ambitieux de réformes structurelles pour faciliter l'émergence d'un secteur privé dynamique en Algérie¹³. A titre d'exemple, le rapport « Doing business » de 2018, qui mesure la réglementation des affaires et son application effective dans 190 économies, classe l'Algérie 166ème sur 190 en termes de facilité à faire des affaires. Le FMI quant à lui, souligne l'effort que doit faire l'Algérie pour favoriser l'émergence du secteur privé afin de remédier aux déséquilibres macroéconomiques et réduire la dépendance à l'égard des hydrocarbures.

Des auteurs tels que Ramdani, Mellahi et Guermat, (2014) ont souligné le déséquilibre entre le secteur privé et le secteur public. Hafsi (2013) décrit pour sa part les fortes turbulences auxquelles l'environnement entrepreneurial est soumis, comme la bureaucratie, la difficulté d'accès au financement, le favoritisme, etc., qui freinent directement ou indirectement l'entrepreneuriat privé. Ce contexte décrit comme hostile est dû, principalement, selon cet auteur, à l'instabilité du cadre institutionnel et à l'héritage socialiste du pays.

Concernant l'héritage socialiste, nous retiendrons en premier lieu ce qu'a souligné Hafsi (2013) : « La philosophie de l'étatisme, faisant de l'État le seul investisseur légitime, privait l'Algérie de capacités entrepreneuriales considérables et mettait les quelques entrepreneurs privés en situation illégitime de fait, sinon *de jure*, quasiment illégale {...} ce comportement hérité du socialisme qui fait que tout ce qui réussit au plan individuel est suspect au plan collectif ». p.56. Par ailleurs, Ramdani (2017), Budhwar et Mellahi (2006) soulignent que l'Algérie a hérité d'une gestion ayant mis l'accent sur l'industrie lourde, de très grandes entreprises qui étaient très structurées, formalisées et centralisées¹⁴. Cette gestion est décrite par ces auteurs comme « couvrant un large éventail d'unités de production, un grand nombre de travailleurs, une gestion autoritaire, avec une pénurie d'expertise professionnelle et technique, une lourde bureaucratie et ne répondant pas aux objectifs prévus » (Budhwar, Mellahi, 2006)¹⁵. Ces pratiques se sont diffusées à l'ensemble des entreprises algériennes, publiques ou privées,

¹³Banque Mondiale, 2017 : <http://siteresources.worldbank.org/INTMENAINFRENCH/Resources/MNA-REGION-FRE-2005AM.pdf>

¹⁵ Révolution africaine, 18 décembre 1987, citée par P.S BUDHWAR, KAMEL MELLAHI. 2006.

très structurées et très formalisées et avec un système de formation en gestion souvent très rudimentaire.

Toutefois, le pays a connu un bouleversement économique dans les années 1990, il passe ainsi d'une économie socialiste à une phase de transition vers l'économie de marché. En engageant un certain nombre de réformes économiques, le gouvernement algérien s'éloigne du modèle socialiste caractérisé par « un mécanisme de gestion et de coordination de type planifié, et la propriété publique sur l'outil de production et de distribution » (Boukhari, 2009, p. 2) (Boukhari, 2009) ainsi que par un monopole exercé par les entreprises publiques dans le secteur de l'industrie (Hafsi, 2013, Mercure, et al., 1997). En effet, les quelques travaux sur le fonctionnement de l'économie algérienne plaident régulièrement pour une décentralisation de l'initiative économique et la réduction des contrôles de l'État (Hafsi, 2013; Mercure, et al., 1997; Aliouat, 2014).

Le dernier rapport du FMI cite les facteurs les plus problématiques pour entreprendre en Algérie, à savoir l'inefficacité de la bureaucratie. À cet effet, Hafsi (2013) déclare que « La désorganisation du secteur public est tellement grande que la simple création d'une entreprise peut prendre plus d'une année » (p.54). Il ajoute « les tracasseries administratives sont un fait commun, justifiées par des règles souvent absurdes dont le coût pour l'Algérie est considérable ». La corruption, l'Algérie est classée 106/180 pays (Transparency, 2019), la difficulté d'accès aux financements, l'instabilité politique, un taux d'inflation élevé, le taux d'imposition et la réglementation fiscale sont les principaux fléaux ; viennent ensuite la capacité d'innovation insuffisante, la réglementation contraignante du travail et celle sur les devises étrangères, la mauvaise éthique au travail, l'insuffisance des infrastructures et l'instabilité gouvernementale. Le FMI reconnaît l'effort que doit faire l'Algérie pour favoriser l'émergence du secteur privé afin de remédier au déséquilibre macroéconomique, et réduire la dépendance à l'égard des hydrocarbures.

- Les ressources humaines

Sous l'angle économique nous évoquerons aussi la condition de la formation et de l'éducation qui sont la base de la compétence du pays et qui sont selon Ramdani et al, (2017) faibles. En effet, la main-d'œuvre qualifiée reste rare, ce qui impacte directement l'entrepreneuriat. Les ressources humaines sont la source du savoir-faire décrit par Colin (2015).

Dans son rapport de 2017 du suivi de la situation économique en Algérie, la banque mondiale souligne l'inadéquation entre la formation et l'emploi en Algérie. Ce rapport présente les résultats de l'Algérie dans le domaine de l'éducation comme « faibles », en particulier, au regard des critères internationaux. Le rapport met en évidence que la qualité du système éducatif à tous les niveaux demeure un objectif majeur et conclut que l'Algérie doit « améliorer les résultats éducatifs afin de développer le capital humain, de réduire le chômage des jeunes et de repousser la frontière des possibilités de production ». Cet ensemble d'éléments laisse penser à une faiblesse des ressources intangibles des entreprises, source d'innovation (Benamar, et al., 2012; Benamar, 2010).

Les rapports du Forum économique mondial (World Economic Forum) de 2016 et 2017 ont mis en avant l'urgence qu'a l'Algérie de renforcer ses capacités en investissant dans l'enseignement supérieur et dans la formation (figure 6), en améliorant l'efficacité du marché du travail et en développant des processus de production plus efficaces (Schwab, et al., 2014). Dans la même lignée, dans leur article sur le management des ressources humaines en Algérie, Ramdani et al (2014) mettent en évidence deux problèmes critiques. Premièrement, la nécessité de transformer des pratiques de la gestion des ressources humaines des organisations algériennes qui sont aujourd'hui, selon eux, profondément institutionnalisées mais très inefficaces. Deuxièmement, la nécessité que les organisations prennent au sérieux les ressources humaines et celle donc de développer un nouveau paradigme de gestion des personnes. Par ailleurs, d'autres auteurs soulignent que les entreprises restent le plus souvent dans une logique de centralisation excessive, peu propice à l'innovation managériale. C'est notamment le point de vue de Budhwar et Mellahi (2006, p. 86). Ces auteurs affirment en outre que : « Les méthodes d'apprentissage pour résoudre les problèmes et comment traiter avec les gens et penser stratégiquement sont actuellement étrangères au système d'éducation algérien et de formation en gestion ».

Global Competitiveness Index

	Rank (out of 148)	Score (1-7)
GCI 2013-2014	100	3.8
GCI 2012-2013 (out of 144).....	110	3.7
GCI 2011-2012 (out of 142).....	87	4.0
Basic requirements (59.1%)	92	4.3
Institutions	135	3.0
Infrastructure	106	3.1
Macroeconomic environment	34	5.5
Health and primary education.....	92	5.4
Efficiency enhancers (35.7%)	133	3.2
Higher education and training.....	101	3.5
Goods market efficiency	142	3.2
Labor market efficiency	147	2.9
Financial market development	143	2.6
Technological readiness.....	136	2.5
Market size.....	48	4.4
Innovation and sophistication factors (5.2%)	143	2.6
Business sophistication	144	2.9
Innovation.....	141	2.4

Stage of development

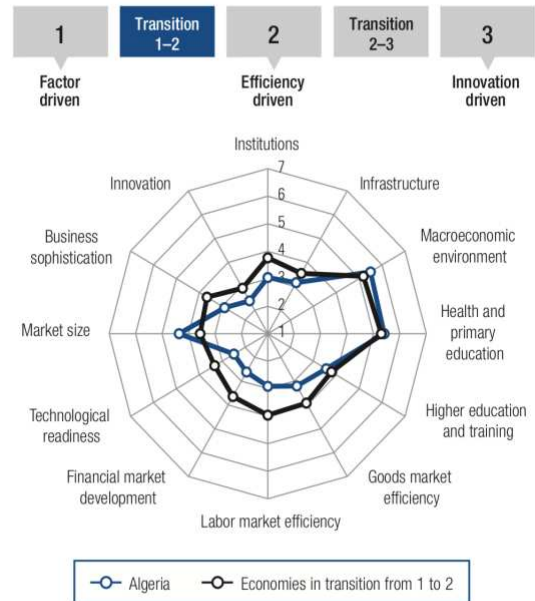
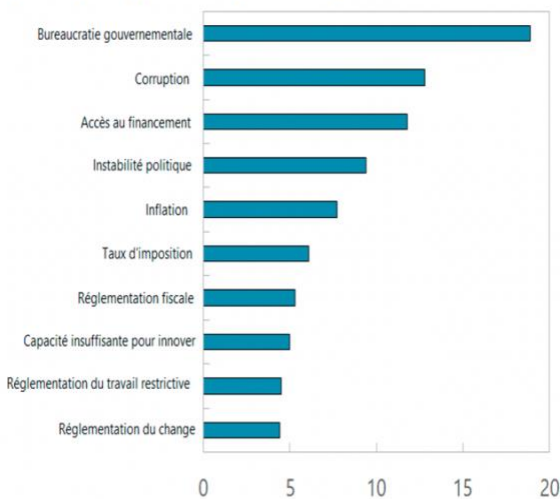


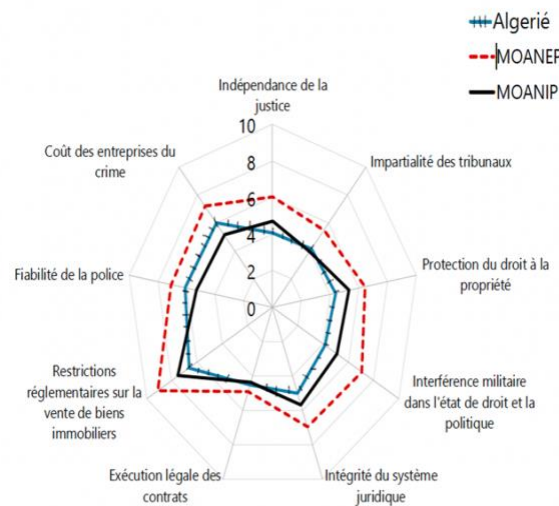
Figure 7 : Les indices de compétitivité globale de l'Algérie. Source : The Global Competitiveness Report 2013-2014

Principaux obstacles à la pratique des affaires
 (Score pondéré du classement des 5 facteurs principaux par les répondants)



Sources : Forum économique mondial, Executive Opinion Survey.

Système juridique et droits de propriété
 (10 = meilleur)



Sources : Fraser Institute, indice de liberté économique. Les dernières données sont de 2015.

Figure 8 : Figures des principaux obstacles listés par le rapport 2018 du FMI.

Nous citerons aussi la précarité de l'emploi en Algérie. En effet, le secteur public a été et reste la principale source d'emploi, tandis que le secteur privé reste trop petit pour continuer à absorber la main-d'œuvre qui ne pourrait pas être employée par le secteur public. Ce secteur, comme dans la plupart des pays émergents et en développement, souffre de pratiques de gestion des ressources humaines inefficaces et de mauvaises politiques de recrutement en raison du manque de possibilités de formation et de la faible transparence du recrutement des fonctionnaires (Ramdani, et al., 2014).

Afin de contribuer à la création d'emplois, le gouvernement algérien a encouragé la création d'entreprises privées depuis les années 2000 en introduisant un certain nombre de programmes, dont des microcrédits généreux, des incitations à l'embauche de jeunes entrepreneurs et de nouvelles opportunités d'éducation et de formation. Comme nous l'avons cité précédemment, le taux d'échec des PME est très élevé. Environ six mille PME ont disparu après leur création en 2008 en raison semble-t-il de l'incompétence des propriétaires ou des dirigeants de PME, notamment dans la gestion des RH (Tabet-Aouel, et al., 2010).

L'Algérie a entrepris plusieurs programmes ambitieux pour améliorer les infrastructures et le développement humain du pays. Pour réaliser ces programmes de développement, les autorités algériennes ne pouvaient pas compter sur l'expertise locale car la plupart des entreprises sont des PME et ne possèdent pas les capacités nécessaires pour gérer de grands projets. Dans leur analyse pour l'un des principaux projets de construction, Morana et al. (2014) montrent que la majorité des employés étaient d'origine chinoise. Leur conclusion principale concernant cette grande entreprise, et sans doute typique, est l'absence presque totale de politiques en matière de ressources humaines. Plus précisément, ils ont constaté que l'identification des compétences n'était pas formalisée et que le recrutement était chaotique.

« Les algériens n'ont pas besoin d'ennemis pour les détruire. Les appareils bureaucratiques de leur État détruisaient inévitablement leur capacité d'action » (Hafsi, 2013, p. 55). Face à un système qui s'est centralisé et étatisé, « l'entreprise privée a été poussée à la marge, pendant longtemps, elle a été illégitime ». Hafsi, p. 56

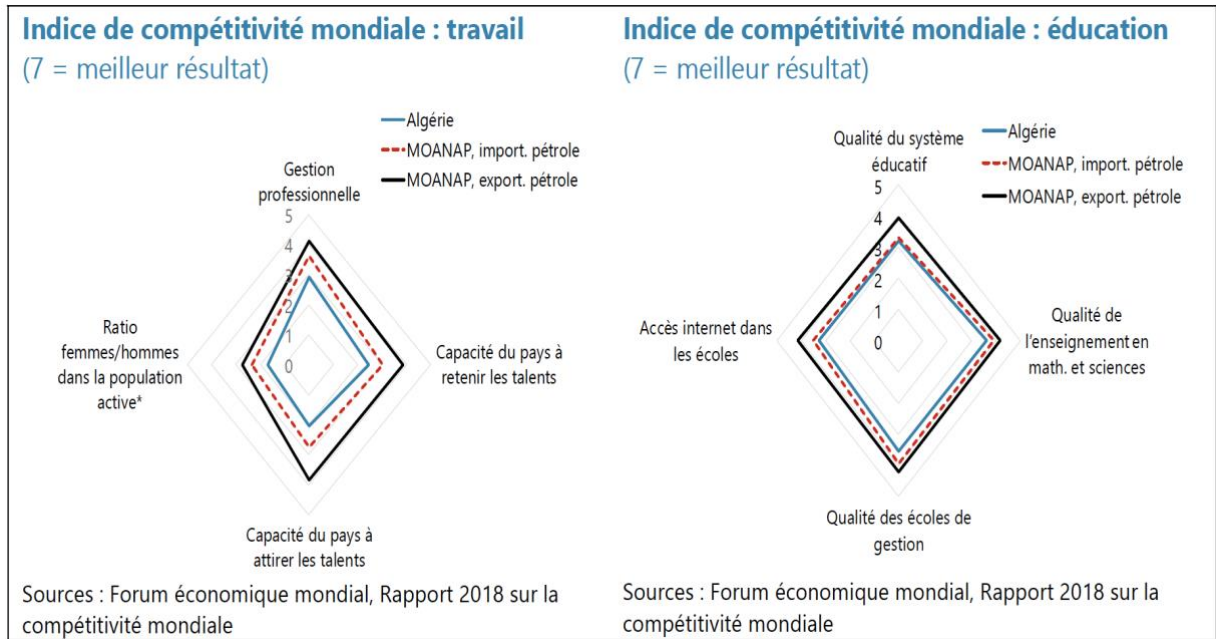


Figure 9 : Indice de compétitivité mondiale : Travail et éducation, Rapport FMI 2018

Le développement de la fonction RH

<u>Phase du développement de la fonction RH</u>	<u>Caractéristiques</u>
La première phase – L’après qui a suivi l’indépendance du pays en 1962	<ol style="list-style-type: none"> 1- Le nouvel état a ordonné aux compagnies de recruter même quand elles étaient surpeuplées et même quand ces recrues étaient peu qualifiées ou non qualifiées (Ramdani et Mellahi, 2007). 2- Le recrutement était considéré comme la principale réponse à un besoin d'absorber des niveaux élevés de chômage (Branine, 2001). 3- Population peu qualifiée et largement inculte 4- Les gestionnaires inexpérimentés ont occupé des postes de direction.
<u>Deuxième phase</u>	<ol style="list-style-type: none"> 1- L'émergence de l'entreprise socialiste dans les années 1970, (industries industrialisantes), un ambitieux programme de développement industriel initié par la construction d'énormes sites industriels (Branine, 1994, Branine, 2002). 2- Introduction d'un système d'autogestion, dans le cadre duquel les comités composés de représentants des travailleurs élus

	<p>jouaient un rôle important dans la gestion quotidienne de leurs organisations.</p> <p>3- Inefficacité dans la gestion des complexes industriels à cause du manque d'expérience dans la gestion d'organisations à grande échelle.</p>
<p>Les troisièmes et quatrièmes phases</p>	<p>1- Des réformes de restructuration dans les années 1980 et 1990.</p> <p>2- Autonomie importante des entreprises publiques.</p> <p>3- Les département ressources humaines ont pris en charge l'élaboration des descriptions de tâches et l'administration des outils du personnel.</p> <p>4- Les gestionnaires ayant une affiliation politique « appropriée » occupaient les postes les plus élevés.</p> <p>5- Nouvelle restructuration dans les années 90. Introduction de la loi 90-11, qui marquait une rupture significative avec l'ancienne réglementation de l'emploi (Boutaleb, 2012). Cet acte était en fait le signal officiel que l'Algérie avait l'intention de passer d'un système de contrôle centralisé à un système de gestion plus libéral.</p> <p>6- Les perceptions des injustices distributives et procédurales étaient très élevées.</p>
<p><u>Phase finale (en cours)</u></p>	<p>1- Le gouvernement s'est concentré principalement sur le renouvellement de l'infrastructure désuète du pays et sur le soulagement partiel de la crise du logement.</p> <p>2- L'expertise étrangère a été sollicitée pour mener à bien ces projets, ce qui a conduit à un afflux d'entreprises multinationales, notamment d'Italie, de Chine, de France et de Turquie.</p> <p>3- La grande majorité des entreprises algériennes, dont la taille et les capacités sont limitées, sont principalement impliquées dans des projets à plus petite échelle (Morana et al., 2014), ou en tant que sous-traitants d'entreprises multinationales.</p>

Section 2 : Contexte historique et politique

« Les êtres humains sont capables de mobilisation idéaliste, mais seulement lorsque le résultat ne fait pas de doute. Lorsque les résultats sont défaillants, ils discréditent la stratégie et la démobilisation des personnes suit. Cela accélère le mouvement vers la défaite quelle que soit la puissance des dirigeants et des partis politiques qui les soutiennent » (Hafsi, 2013 p. 45)

Historiquement et politiquement la particularité algérienne tient surtout à son histoire assez récente (Aliouat, 2014). En effet, après l'indépendance, l'Algérie sort du conflit profondément bouleversée. Le pays hérite d'une organisation politique centralisée, d'une économie dépendante et d'un tissu social déstructuré. Le nouveau pouvoir politique inscrit son action dans une optique socialisante (Hafsi, 2013 ; Aliouat, 2014), imprimant à l'Algérie un modèle de développement étatique centralisateur, calqué sur celui des « démocraties populaires » de l'Europe de l'Est (Mercure, et al., 1997). Ainsi pendant plus de 30 ans, le développement économique du pays repose sur la mise en place de structures étatiques : entreprise monopolistique dans les secteurs de la production, de la distribution et des services, collectivisation des terres et intensification de l'investissement grâce à la recette pétrolière.

Hafsi (2013) évoque trois grands moments qui caractérisent l'Algérie après l'indépendance : en premier lieu « la cristallisation de la résistance et la formation du Front de Libération National », ensuite « les germes des désaccords idéologiques parmi les leaders du mouvement national et leur conséquences futures » et en enfin « les choix idéologiques et politiques et leurs effets sur le management de l'économie nationale » (p. 39).

Au sens de Hafsi (2013) les algériens, dans leur expérience politique récente, n'ont connu qu'une seule expérience organisationnelle, « celle d'un front unique porteur de l'idéologie de l'unité nationale et intolérant vis-à-vis de toute concurrence » (p.45). Ce qui est selon lui, l'origine de la dérive totalitaire des dirigeants politiques après l'indépendance.

Après l'indépendance, l'Algérie a hérité d'une industrie qui a vite été socialisée. C'est en effet à la fin des années 1960 que Gérard Destanne De Bernis, professeur à Grenoble, a été associé aux premières mesures d'industrialisation adoptées en Algérie et donc à l'histoire des institutions algériennes. Le président H. Boumediene prend la mesure de l'urgence

institutionnelle et construit les premières étapes du développement, balançant entre tiers-mondisme et socialisme, entre stabilité, ordre et régulation (Aliouat, 2014).

Le désir de l'unité a empêché le débat sur l'orientation économique et politique du pays et a imposé l'option pour le développement socialiste (Hafsi, 2013, Sadig et Krim, 2008). En effet, le développement par le marché et le secteur privé aurait introduit des disparités qui étaient insupportables pour les leaders du mouvement nationaliste de l'après indépendance. « La socialisation des moyens de production considérée comme acte patriotique et le développement du secteur privé comme une inspiration du colonialisme » (Hafsi, 2013 pp. 44-45).

Par ailleurs, il y eu une inadéquation entre l'adoption de la théorie de la socialisation des moyens de production et sa mise en application, ce qui explique son échec. Hafsi l'explique par les structures et le matériel complexe qui sont nécessaires pour conduire l'action collective. Ainsi la sous-estimation des difficultés de sa mise en œuvre est à l'origine du crash de la théorie de « l'industrie industrialisante » (Aliouat, 2014, Hafsi, 2013). Cet échec est dû, particulièrement, à la multiplicité des objectifs imposés aux entreprises d'État et à l'intervention de plus en plus fréquente des groupes de pression soutenant un objectif ou un autre. Sadeg et Krim (2008) quant à eux jugent le projet de développement de « l'industrie industrialisante » comme « trop ambitieux pour un pays dépourvu de compétences humaines et de ressources organisationnelles, trop politisé dans sa mise en œuvre, a plongé le pays dans la spirale de l'endettement extérieur et l'a installé dans une situation d'économie de rente ».

Mercure, et al., (1997), Budhwar, et al., (2006) et Ramdani, et al., (2014) rappellent que c'est ainsi que l'Algérie installe une gestion ayant mis l'accent sur l'industrie lourde, de très grandes entreprises bureaucratiques très structurées, formalisées et centralisées¹⁶. Ces pratiques se sont diffusées à l'ensemble des entreprises algériennes (Daniel, et al., 2011), publiques ou privées, ces dernières étant souvent créées par d'anciens cadres d'entreprises publiques (Hafsi, 2012). Elles sont ainsi très structurées, très formalisées et avec un système de formation en gestion souvent très rudimentaire.

Jusqu'aux années 80, l'Etat est l'unique propriétaire et entrepreneur des principaux actifs nationaux, mais l'entrepreneuriat privé n'est pas complètement absent. Cependant, jusqu'à

¹⁶ Révolution africaine, 18 décembre 1987, citée par Budhwar et Mellahi (2006).

cette date les PME et les microentreprises d'initiatives privées sont considérées que comme des fonctions de support aux entreprises publiques et aux grands chantiers nationaux. « Les autorités algériennes n'appuient aucune autre initiative privée, en dehors de celles qui servent ses plans » (Hafsi, 2013, p. 59).

Pendant plus de 30 ans, le développement économique du pays repose sur la mise en place de structures étatiques : entreprise monopolistique dans les secteurs de la production, de la distribution et des services, collectivisation des terres et intensification de l'investissement grâce à la recette pétrolière (Ramdani, et al., 2007). Il y a eu une absence de concurrence, une des premières sources de l'innovation (Hadjimanolis, 1999). Mercure, et al., (1997) énoncent dans leur ouvrage que la plupart des entreprises étatiques, qui constituent plus de 80% du potentiel économique national, bénéficient d'une situation de monopole. En effet, la plupart des entreprises se sont développées à l'écart de la dynamique concurrentielle des marchés internationaux. Ces entreprises, sont gérées selon un modèle centralisé, bureaucratique, uniforme et rigide, arrivent difficilement à se restructurer, à mobiliser leurs ressources et à atteindre un niveau d'efficacité assez élevé pour s'insérer dans la concurrence internationale.

Il y a eu une sous-estimation de la complexité de la situation, l'Algérie s'est retrouvée ainsi dans la logique de l'ignorance 2 décrite par Hafsi (2003). Ce dernier explique le résultat de la confrontation des dirigeants aux paradoxes et aux effets contre-intuitifs qu'entraîne la complexité. Selon Hafsi (2003) la logique de l'ignorance 2 domine en situation de complexité et plus important elle s'institutionnalise (Scott, 2001). Les dirigeants ne croient plus dans la capacité des scientifiques à apporter une aide. Ils développent une vision du monde catastrophiste et se transforment parfois en chef de bande. Une logique quasi-mafieuse s'installe et domine les comportements de tous.

Selon Hafsi (2003), bien que les idées séduisantes rassemblent les hommes et les mobilisent, si elles ne débouchent pas relativement rapidement sur des résultats convaincants « il se produit une véritable débandade du fait que chacun se tourne vers ses intérêts propres et se désintéresse du projet collectif » (p.45). C'est essentiellement cela qui est à l'origine des violences qui suivent (Hafsi, 2003).

Section 3 : contexte culturel

« La culture n'est pas innée, elle s'acquiert. Elle n'est pas inscrite dans les gènes des individus mais elle se nourrit de leur environnement social » (G. Hofstede, 2010, p. 18)

Dans la plupart des modèles de gestion mis en œuvre dans les sociétés en transition, comme l'Algérie, la culture n'est souvent pas prise en compte, elle est même ignorée (Mercure, et al., 1997). Plusieurs auteurs ont observé que les modes d'organisation des entreprises et de gestion du personnel dans les sociétés en transition sont souvent fondés sur des théories de gestion élaborées 'selon les principes aux prétentions universelles dans les pays industriellement avancés.' (Mercure, et al., 1997; Manolova, et al., 2002).

Selon Hofstede (2010), la culture est une « programmation mentale » qui distingue les membres d'une culture par rapport à l'autre. Chaque culture fonctionne selon son propre système de valeurs et les membres appartenant à cette culture se comportent selon les règles qui sont appropriées dans une situation donnée.

Dans cette section nous allons essayer de réunir différents points de vue pour tenter de comprendre la culture dans laquelle baignent et avec laquelle interagissent les entreprises opérant en Algérie.

Mercure et al., (1997) ont observé qu'il y a dans les entreprises algériennes, un profond gouffre entre les modes de gestion et la culture ambiante. Ils ont mis en avant, dans leur étude, la relation entre les modes de gestion avec les modèles culturels partagés par l'ensemble des salariés et des subcultures qui composent la société algérienne. Ils concluent que l'entreprise algérienne est marquée par un hiatus culturel (Mercure, et al., 1997). En effet, selon ces auteurs il y a un désaccord entre les éléments de structure, les modes de gestion et les systèmes de commandement de l'entreprise avec la culture ambiante et avec celle des travailleurs (Mercure, et al., 1997).

Plus tard, Mellahi et Budhwar (2010) vont conforter en quelques sortes les conclusions de Mercure, et al., (1997). En effet, Mellahi et Budhwar (2010) trouvent qu'il existe un écart important entre les valeurs, les attitudes et les comportements réels en milieu de travail. Ils

soutiennent, par exemple, que les valeurs fondamentales islamiques telles que les principes d'honnêteté (al-Sidq), de confiance (al-Amanah), de justice et d'équité dans les relations avec les employés (al-Adl), de travail d'équipe et de coopération (al-Ta'awun), et la perfection / excellence (al-Ikhlās) sont répandus en Algérie, mais ne se reflètent pas dans la pratique.

Ramdani et al, (2017) quant à eux font l'analogie de la société algérienne avec les sociétés arabes islamiques. En tant que société religieuse, les gens ont tendance à expliquer les « résultats » comme une providence divine (Ramdani et al, 2017). Pour ces auteurs les orientations fatalistes des employés peuvent les inciter à devenir passifs et non réactifs à la politique ou aux directives du service des ressources humaines par exemple. En outre, en raison de l'incohérence entre les croyances culturelles et religieuses d'une part et le comportement réel d'autre part, il existe un grand fossé entre la rhétorique, qui est souvent fondée sur des croyances culturelles et religieuses, et la pratique réelle. Ils décrivent les Algériens comme profondément religieux, caractérisés par des orientations fatalistes élevées, des distances de pouvoir élevées et le collectivisme (Tiliouine, et al., 2009; Ramdani, et al., 2007).

Les dimensions étudiées par Hofstede sont au cœur des différences culturelles, elles caractérisent chaque société par rapport à une autre. Ces dimensions sont au nombre de 4, 5 dans les travaux plus récents, et elles permettent aux dirigeants d'adapter leur style de management.

La distance hiérarchique - le *PDI (Power Distance Index)* -, « définit le degré de la distance par rapport au pouvoir et montre la tolérance des individus face à une répartition inégale du pouvoir ». L'individualisme vs collectivisme, l'*IDV (Individualism)* nous renseigne sur le degré par lequel les individus sont liés aux groupes, cet indice indique les caractéristiques générales d'une société. Si l'indice de l'*IDV* est élevé, la culture est dite individualiste, l'individu reste au centre de l'intérêt. Si l'indice est plus bas, la société est plus communautaire et on y trouve « un tissu social très serré ». La troisième dimension concerne le contrôle de l'incertitude qu'il soit fort ou faible, l'*UAI (Uncertainty Avoidance Index)*. Cette dimension nous renseigne sur la tolérance d'une société vis-à-vis de l'incertitude et de l'ambiguïté. Cette dimension décrit dans quelle mesure une culture se sent menacée par une situation inconnue ou un événement inattendu. Dans une société à fort contrôle de l'incertitude, les gens ont peur du changement. Contrairement à cela, dans une culture à faible contrôle de l'incertitude les gens n'ont pas peur

de l'avenir inconnu. Ils tolèrent l'incertitude et prennent chaque jour comme il vient. Enfin, la dimension « masculinité ou féminité » *MAS (Masculinity)*, détermine la division des rôles des sexes dans une société. Un indice très élevé définit une culture masculine et fait une claire distinction entre les rôles exclusivement féminins et les rôles exclusivement masculins. En revanche, dans les sociétés féminines les rôles des sexes ne sont pas clairement différenciés.

En ce qui concerne l'Algérie, les relations de travail en Algérie sont marquées par des distances de pouvoir élevées et de fortes tendances collectivistes (Ralston, et al., 2012; Calza, et al., 2010). Les employés et les cadres algériens ont un degré élevé d'évitement des incertitudes (Seghir, 2009), sont très réfractaires au risque et ont tendance à avoir une faible orientation vers la performance. Concernant la dernière dimension présentée, masculinité *versus* féminité, la société algérienne est masculine (Labaronne, et al., 2010). En effet, la formalisation des rôles doit être forte dans le cadre d'une structure normative d'orientation à l'action très codifiée (Labaronne, et al., 2010).

Par ailleurs Seghir (2009) reconnaît que la culture des entreprises algériennes ne correspond pas aux attentes des salariés. Paradoxalement, il y a peu d'obéissance à l'autorité en Algérie. Les employés algériens ont tendance à résister à la subordination et à la soumission même si le pays est caractérisé comme une culture de haute distance hiérarchique. En effet, selon Seghir (2009) la distance de pouvoir élevée, souvent signalée en Algérie, est le reflet de l'existence de distances psychologiques et physiques entre les managers et les employés mais pas leur acceptation de cette situation par ce dernier groupe.

CHAPITRE 3 : Entrepreneuriat, Résilience et Leadership

Les contraintes institutionnelles qui pèsent sur les organisations entrepreneuriales exigent une adaptation organisationnelle dynamique. Les recherches sur l'esprit d'entreprise dans les économies en transition ont montré que la dureté et l'hostilité de l'environnement institutionnel suscitent des comportements stratégiques uniques et très différents de la réponse stratégique de leurs homologues occidentaux (Manolova, et al., 2002).

Dans le chapitre précédent, il apparaît que l'environnement entrepreneurial est significativement hostile en contexte Algérien. Les difficultés auxquelles sont confrontés les entrepreneurs leaders d'entreprises sont conséquentes. Par ailleurs, Hafsi (2013) ne manque pas de souligner le champ vaste d'opportunités que présente le marché algérien, « un marché où tout est à faire ». Dans ce sens Mintzberg (2013) nous rappelle que dans le mode entrepreneurial, l'élaboration de la stratégie est dominée par la recherche active de nouvelles opportunités et l'organisation entrepreneuriale se concentre sur les opportunités ; les problèmes, selon Mintzberg (2013), sont secondaires. Drucker (1970) explique que *"L'esprit d'entreprise exige que les quelques bonnes personnes disponibles soient déployées sur les opportunités plutôt que gaspillées à résoudre des problèmes"* ». Mais il ne suffit pas de créer une entreprise pour saisir une opportunité, il faut aussi un leadership pour mener l'entreprise à bien. Nous allons ainsi dans ce chapitre mobiliser des concepts ou des dimensions qui vont nous permettre de mieux comprendre et analyser nos cas.

Dans la première section nous allons traiter principalement les deux concepts de l'entrepreneuriat et le leadership, Alors que la deuxième section s'intéressera aux concepts de la motivation et le changement, la troisième section portera sur la prise de risque et la résilience.

Section 1 : Entrepreneuriat et Leadership

Lors d'une présentation de nos travaux, un collègue nous a demandé 'si pour nous, leader et entrepreneur signifient la même chose' ? En effet, cette confusion existe bien (Sinha, 2019).

Ainsi, pour aller au-delà de cette confusion et bien faire la distinction, nous tenons à présenter notre travail de manière à donner à chaque concept sa place dans notre recherche. Nous avons jugé important de préciser que dans notre recherche nous ne considérons pas entrepreneur comme synonyme de leader. Le point suivant nous permettra de bien comprendre les deux concepts et la place qu'ils occupent dans notre recherche et dans notre analyse.

En effet, ces deux termes ont des significations différentes : l'entrepreneuriat implique un ensemble d'attributs qu'un entrepreneur possède et met en pratique en créant son entreprise (Sinha, 2019). Mais le leadership est le processus qui consiste à influencer les gens (Ekvall, 1996; Ekvall, et al., 1998) et à leur fournir un environnement leur permettant d'atteindre les objectifs de l'organisation (Sinha, 2019). Ainsi, le leadership est différent de l'esprit d'entreprise (figure, 7). Par ailleurs, le leadership a des implications sur le comportement entrepreneurial. Les personnes ayant des qualités de leadership, par exemple une capacité d'influence, sont plus enclines à devenir des entrepreneurs et à remplir plus efficacement des fonctions entrepreneuriales (Miller, 1983; Sinha, 2019).

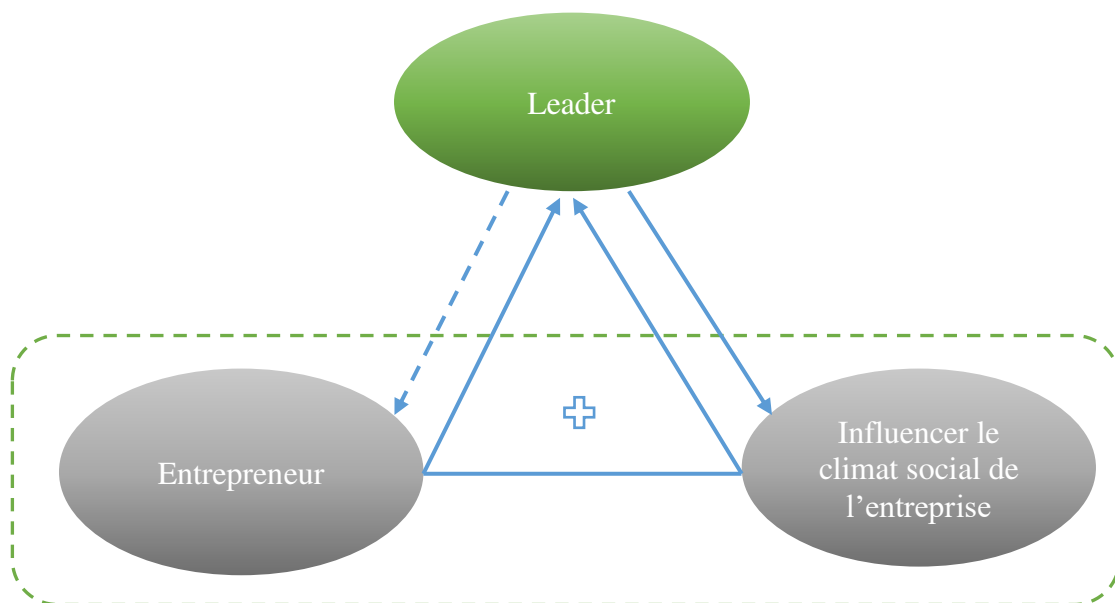


Figure 10 : Distinction Leader entrepreneur, schéma élaboré par nos soins

Des recherches (Burns, 1978) indiquent que les entrepreneurs dotés d'attributs de leadership apparaissent souvent comme des "entrepreneurs transformationnels" qui remplacent les choses anciennes et routinières par des ensembles et des normes de performance professionnelle tout à fait nouveaux. C'est à cette catégorie que nous allons nous intéresser durant notre recherche. Ces leaders travaillent pour le changement, élément qui est lié étroitement à l'innovation managériale (Damanpour, 1991), plutôt que pour la stabilité. En effet, le leadership implique une motivation (Amabile, 1987), c'est-à-dire un (grand) besoin de réussite, qui est l'antécédent le plus important de l'esprit d'entreprise (Sinha, 2019).

Sinha (2019) dans un tableau distingue l'esprit d'entreprise du leadership en fonction des exigences de la tâche et des dispositions personnelles. Ce tableau nous permet d'avoir un aperçu sur les différences principales qui séparent les deux concepts (Sinha, 2019).

Tableau 4 : Les différences principales qui séparent les deux concepts (Sinha, 2019).

	Entrepreneuriat	Leadership
Exigences de la tâche		
Objectif principal	Profit	Changer
Calendrier	Court et long terme	Avenir
Scène d'action	Entreprises et marchés	Systèmes sociaux
Dispositions personnelles		
L'ingéniosité	Moyenne	Moyenne
Orientation des réalisations	Moyen	Haut
Recherche d'opportunités	Haut	Faible
Innovation	Haut	Moyen

Sinha (2019) cite les qualités ou compétences de leadership pertinentes qui influencent le comportement entrepreneurial : la motivation intérieure, l'intégrité, la confiance en soi, l'intelligence, la connaissance de l'entreprise concernée et l'intelligence émotionnelle. Maignan

(2020) quant à elle distingue 5 attributs que les leaders possèdent et que les entrepreneurs doivent posséder pour devenir leader. Pour elle un leader sait :

- 1- Déléguer : pour être plus efficace les leaders utilisent leurs forces et délèguent leurs faiblesses à d'autres personnes plus qualifiées.
- 2- Communiquer : Les leaders communiquent clairement et succinctement à leurs salariés, de leur vision jusqu'aux tâches administratives.
- 3- Inspirer : Bien que les entrepreneurs ne manquent pas d'inspiration en ce qui les concerne, il s'agit ici de partager leur inspiration et d'inspirer les gens autour d'eux. Réussir à les faire croire en la vision du leader pour qu'ils aient envie de jouer un rôle actif dans son entreprise, c'est cela qui relève du leadership.
- 4- Encadrer : il faut donner aux employés les ressources dont ils ont besoin pour bien faire leur travail. Cela peut consister à leur offrir une formation sur les compétences qui leur font défaut, de leur donner plus de responsabilités ou de passer plus de temps en tête-à-tête avec eux.
- 5- S'adapter : Être innovant et adaptatif est la clé pour les entrepreneurs (Lumpkin et Dess, 1996). En effet, cela est nécessaire pour résoudre les problèmes liés aux opportunités de marché, comme pour la recherche de solutions aux autres problèmes de l'entreprise.

Pour (Maignan, 2020), chaque entrepreneur peut devenir un leader inspirant tant qu'il crée une culture claire autour de la vision, des valeurs et des croyances de son entreprise. En effet, le leadership, est conçu comme un processus par lequel une ou plusieurs personnes influencent un groupe de personnes dans une certaine direction (Ekvall, et al., 1998). Il peut avoir et a souvent un fort impact sur le climat social au sein du groupe (Ekvall, et al., 1998; Ekvall, 1996), par la manière dont le leadership est exercé, c'est-à-dire par ce que l'on appelait auparavant le style de leadership (Ekvall, et al., 1998).

De Smet, et al., (2018), dans leur étude, distinguent quatre leviers d'influence qui font évoluer les mentalités et les comportements à l'appui du changement souhaité. Ces leviers relèvent du leadership. Le schéma suivant reprend l'analyse de De Smet, et al., (2018).

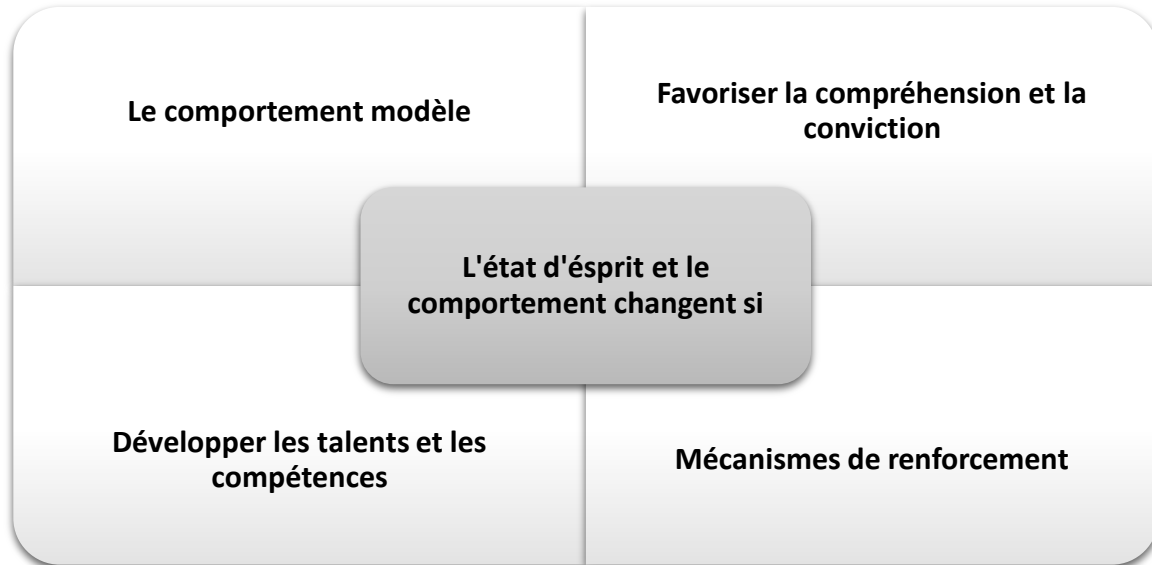


Figure 11 : quatre leviers d'influence aident à changer les mentalités et les comportements à l'appui du changement souhaité.

Trois des quatre composantes du modèle d'influence, dérivé de l'approche McKinsey fondée sur la recherche pour façonner la culture, ont trait au leadership : servir de modèle, favoriser la compréhension et la conviction, et renforcer les capacités.

Le concept du dirigeant ou leader est d'une grande importance pour notre recherche. En effet, de nombreux auteurs, soulignent que le changement est porté par un leader, qui a un fort impact sur le climat social du groupe.

L'innovation implique un acte de perspicacité allant au-delà de l'exercice normal des compétences des acteurs (Usher, 1954, Bonnet, et al., 2014). Read (2000) met en avant que le processus d'innovation est un processus managérial et doit venir d'une manière descendante dans l'organisation (*top-down*). Ceci, nous renvoie à l'importance qu'ont les dirigeants des organisations dans la démarche d'innovation managériale (Come, et al., 2015).

En effet, dans leurs travaux où ils se sont intéressés aux variables individuelles et organisationnelles, Hage, et al., (1973), ont mis en avant l'importance des valeurs de l'élite dans le processus d'adoption de l'innovation managériale. Ils vont même jusqu'à suggérer qu'elles peuvent être des déterminants plus importants du comportement d'adoption que les

caractéristiques organisationnelles. Pour Chandler, (1962) l'expérience et la détermination des dirigeants ont contribué à déterminer la direction et la cadence des adaptations et des nouveautés en matière d'organisation (Chandler, p. 391). Nombreux sont les auteurs qui ont descellé l'importance du leader dans l'innovation car il encourage la création d'un climat d'innovation. Zhou et George, (2003), notamment, ont proposé que le leadership peut stimuler efficacement la pensée novatrice. Finkelstein, (1992) a montré que le leadership a un impact significatif sur les choix organisationnels. D'où l'importance du rôle des dirigeants dans la mise en œuvre des innovations managériales.

Depuis longtemps, le rôle des leaders a été identifié. En effet, Baldrige, et al., (1975) ont observé que la position et le rôle que l'on a dans une organisation influencent le comportement innovant. L'adoption de l'innovation est fortement influencée par ceux qui ont le pouvoir, les rapports de communication et la capacité d'imposer des sanctions. D'autres auteurs, notamment Wilson (1966) ou Hage et Dewar (1973) affirment que ceux qui allouent les ressources organisationnelles influencent l'adoption de l'innovation.

Par ailleurs, certaines caractéristiques des leaders impactent positivement le changement et l'innovation. En effet, Chandler (1962), souligne que la personnalité et la formation des dirigeants, ainsi que le contexte de l'organisation ont un impact sur l'innovation, même organisationnelle. Miller (1983) met en lumière l'importance de la personnalité du leader et de sa connaissance des marchés et des produits dans l'activité entrepreneuriale. Il ajoute que la personnalité des leaders est corrélée avec l'activité entrepreneuriale dans les petites ainsi que dans les grandes firmes (Miller, 1983).

Chen et al, (2005) quant à eux, dans un contexte de transition, ont trouvé que l'indépendance et l'auto-efficacité renforcent l'innovation organisationnelle. Par ailleurs, la participation du personnel dans la formulation de la stratégie en accord avec les circonstances, le contrôle financier stratégique, les stratégies entreprenantes contribuent à cultiver un état d'esprit entrepreneurial.

Le modèle de Lewin (1965) met en exergue le rôle du leader : il fédère les membres de l'organisation autour du changement pour surmonter toute résistance (figure 12). Côme et Rouet (2015), quant à eux, estiment que l'élément déclencheur des innovations managériales

serait à rechercher dans les postures des managers innovants, qui refusent l'ordre établi et sont prêts à « s'insurger ».

En effet, Koninckx, et al., (2010, p. 102) affirment que « ce n'est que dans l'engagement et l'implication des individus que le changement peut prendre un axe positif, non destructeur pour les individus et l'organisation ». En effet, l'innovation managériale implique le changement qui doit savoir concilier la logique organisationnelle, car comme le dit Mintzberg, « trop de changement c'est l'anarchie »¹⁷, et la logique du changement. Dess et Lumpkin (2005) quant à eux soutiennent que le changement dans une organisation doit être mesuré et faire l'objet d'un suivi, pour éviter qu'il mène à plusieurs inefficacités.

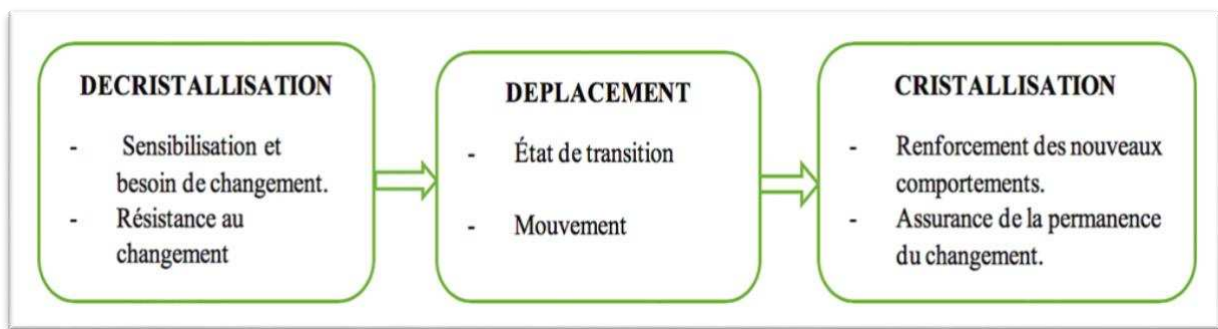


Figure 12: Schéma du changement de Lewin, 1965

Les entreprises entrepreneuriales :

La littérature nous renseigne aussi sur les entreprises dites entrepreneuriales (Miller, 1983 ; Covin et Selvin, 1991 ; Lumpkin et Dess, 1996). Ce point nous permettra de mieux appréhender la nature des entreprises étudiées dans la partie empirique de notre recherche.

Pour Miller (1983) les entreprises entrepreneuriales sont dotées de trois principaux comportements, le développement de produits innovants, l'initiation de projets risqués, et le recours aux innovations pro-actives pour faire face à la concurrence. D'autres chercheurs, notamment Covin, et al., (1991) ou Lumpkin et Dess, (1996) ont développé les travaux de Miller sur le fait qu'il y ait une combinaison de plusieurs dimensions comprenant la prise de risque, la capacité d'innovation et le comportement pro-actif. (Covin, et al., 1989)

¹⁷ Entretien avec Mintzberg, magazine sciences humaines, Hors-série, N 20, mars/avril 1998. Cité par J.M Saussois, 2012.

Lumpkin et Dess (1991) et Dess et Lumpkin (2005) ajoutent deux dimensions aux trois précitées : l'autonomie et l'agressivité concurrentielle. L'autonomie est définie comme une tendance pour des actions indépendantes et autonomes¹⁸, les actions autonomes sont entreprises par un individu ou une équipe d'individus libérés de la bureaucratie, des traditions et des contraintes organisationnelles, et qui visent à mettre en œuvre leurs idées et leurs visions.

Ils ont cependant mis l'accent sur le fait que cette unité autonome doit avoir une bonne coordination, et un bon support de la haute direction pour qu'elle soit effective (Dess et Lumpkin, 2005).

- La pro-activité :

C'est le processus qui a pour but d'anticiper et d'agir sur les besoins futurs, pour tirer profit des opportunités émergentes, et avoir l'avantage d'être le premier sur le marché (Lumpkin, et al., 1996). Pour avoir un avantage compétitif les entreprises doivent être prêtes à agir en premier et devraient s'engager sur de nouvelles manières ou façons de faire les choses (Lumpkin, et al., 2005).

- La prise de risque :

Elle renvoie à la saisie d'opportunités sur le marché car cela implique avoir des crédits, ou allouer des ressources considérables dans le but d'avoir de bons résultats (Lumpkin, et al., 1996). Les entrepreneurs les plus prospères sont ceux qui se penchent sur les alternatives les plus risquées et sont prêts à abandonner des produits et des méthodes existants (Lumpkin, et al., 2005)

- La capacité d'innovation :

Elle implique, quant à elle, la nouveauté, la créativité, l'ouverture à de nouvelles idées, et l'expérimentation visant à l'introduction de produits et de processus. Elle vise à remplacer les pratiques et les approches existantes par des solutions nouvelles (Lumpkin, et al., 2005). Elle est reflétée dans l'innovation produit ainsi que dans le leadership technologique de l'organisation concernée. Les entreprises peuvent présenter différentes formes d'innovation : technologique, produit-marché, administrative (Lumpkin, et al., 1996; Lumpkin, et al., 2005)

¹⁸ "a tendency toward independent and autonomous action" (Lumpkin et Dess, 1991, p. 140)

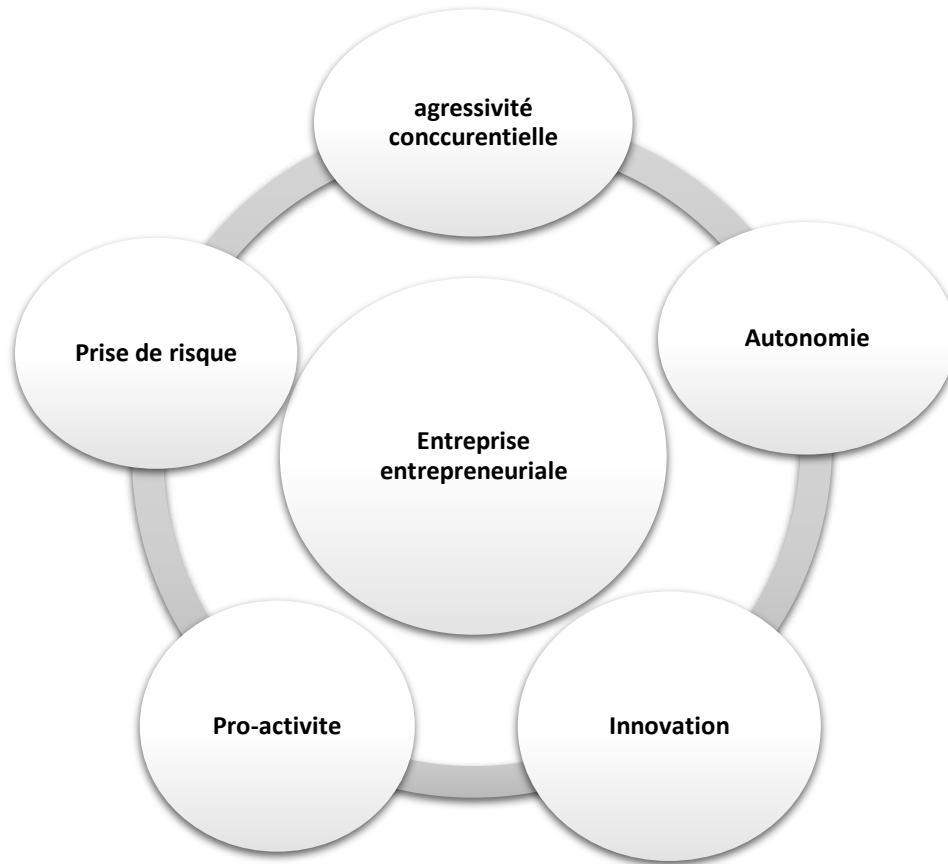


Figure 13 : Caractéristiques des entreprises entrepreneuriales. Schéma élaboré par nos soins, inspiré de Lumpkin et Dess (2005)

Section 2 : Motivation et changement

Quand l'entrepreneuriat privé est entravé par la perception qu'en a l'État et par le cadre institutionnel instable (Daniel, et al., 2011), une motivation certaine est nécessaire (Amabile, 1997). Par ailleurs, l'innovation quelle qu'elle soit technologique ou managériale demande une motivation qui soutiendra entre autres la créativité nécessaire pour l'innovation (Amabile, 2000), des efforts extraordinaires et l'acceptation du risque pour qu'elle se produise (Tidd et al., 1997).

Amabile écrit par ailleurs que la marque de la recherche créative exceptionnelle est une motivation passionnée pour créer. Ainsi pour Amabile la motivation sous-tend toute créativité. En effet, les dirigeants de la transformation affichent souvent des traits qui reflètent la créativité et l'innovation, créant ainsi un climat culturel qui favorise, embrasse et produit des changements efficaces.

Il est admis que les innovations managériales, sous-tendent la nouveauté par rapport à l'organisation qui l'adopte et sont étroitement liées aux changements (Van de Ven, 1986). Par ailleurs, la perception de la nouveauté sert également à différencier l'innovation du changement. Zaltman, et al., (1973, p. 158) ont fait remarquer que si toutes les innovations impliquent un changement, tous les changements n'impliquent pas l'innovation car "tout ce qu'une organisation adopte n'est pas perçu comme nouveau". En effet, le terme "innovation", tel expliqué dans le premier chapitre, est également utilisé pour désigner le processus par lequel de nouvelles idées, de nouveaux objets et de nouvelles pratiques sont créés, développés ou réinventés.

En effet, l'innovation managériale peut créer de l'ambiguïté et de l'incertitude à cause d'un manque de compréhension de la valeur attendu de l'innovation (Amabile, et al., 1999). Cette incertitude se développe à cause de la peur que l'innovation puisse générer des conséquences négatives pour l'individu et/ou l'organisation (Baldrige, et al., 1975).

La résistance au changement, plus fréquente dans les grandes entreprises (Baldwin, et al., 2002), est considérée comme une barrière à l'innovation managériale et elle serait la plus difficile à prévenir (Baldwin et Lin, 2002)

Les cultures où le contrôle de l'incertitude est élevé, évitent les situations ambiguës. Ces cultures tendent souvent à trouver une structure qui permet à chaque élément que ce soit, les relations, les organisations, les institutions, d'être intelligible et prévisible (Hofstede, et al., 2010). Le contrôle de l'incertitude ne cherche pas réduire le risque mais à diminuer l'incertitude (Hage, et al., 1973 p. 238).

La motivation et l'engagement peuvent s'altérer durant une crise, un choc ou un grand changement, à cause de leur caractère brutal. Ils affectent à la fois l'efficacité individuelle et organisationnelle bien que ces évènements puissent être perçus différemment pas les individus. Par ailleurs, ces chocs et changements peuvent également constituer une source d'énergie, pour stimuler les ressources individuelles, si la situation potentiellement consommatrice d'énergie, est porteuse de ruptures (Hage, et al., 1973)

Cependant si un changement organisationnel déjà implémenté avec succès dans une autre organisation, ses partisans peuvent dissiper les préoccupations des individus en se référant à ses

succès antérieurs. Ainsi si le changement est sans précédent, la tâche de la réduction de l'ambiguïté et de l'incertitude est plus difficile (Birkinshaw, et al., 2006).

Section 3 : Prise de risque et Résilience

« Le chemin de l'homme normal n'est pas dépourvu d'épreuves [...]: il se cogne aux cailloux, s'égratigne aux ronces, il hésite aux passages dangereux et, finalement, chemine quand même ! [...] Le résilient, lui, après s'être arrêté, reprend un cheminement latéral. Il doit se frayer une nouvelle piste avec, dans sa mémoire, le bord du ravin. Le promeneur normal peut devenir créatif, alors que le résilient, lui, y est contraint ». (Cyrulnik, 2003 pp. 143-148)

L'innovation managériale, nous le savons, est avant tout un changement au sein de l'organisation qui l'adopte (Damanpour, 1991; Hamel, et al., 2007). Les changements sont perçus comme des éléments perturbateurs, car ils remettent en cause les habitudes, qu'il s'agisse d'un changement radical (Huy, 2002; Seo, et al., 2004), ou simple (Kiefer, 2005). Par ailleurs, les initiatives qui se soldent par un échec, déclenchent des réactions émotionnelles négatives (Shepherd, et al., 2016), qui peuvent entraver l'apprentissage et diminuer la motivation des individus à l'égard de projets futurs (Amabile, 1997; Amabile, et al., 2004).

Sur le plan organisationnel l'échec développe également des émotions négatives que les organisations doivent apprendre à gérer ou anticiper. Outre la dimension collective (équipe entrepreneuriale, organisation, société) ou individuelle, l'échec peut s'interpréter selon deux types de mesures, objectives (indicateurs non atteints, faillite financière, etc.) et subjectives (j'estime avoir échoué). Se pose également la question des échelles temporelles ou spatiales, par exemple jusqu'à quand se donne-t-on pour « réussi » (Sitkin, et al., 1992) ?

C'est la reconnaissance d'opportunité qui alimente la volonté des individus de prendre un risque. La prise de risque se traduit par les investissements du top management ainsi que par les stratégies entreprises face à l'incertitude (Bygrave, et al., 1991). En effet, dans leur analyse du processus entrepreneurial, Bygrave et Hofer (1991) introduisent la reconnaissance des opportunités comme première partie du processus de décision entrepreneuriale. Par ailleurs, la littérature nous apprend que la prise de décision est en grande partie un processus de traitement d'information (Aubert, et al., 2010).

Ces informations sont alimentées par un processus d'attention et de perception, l'attention humaine étant un processus orienté et sélectif (DearBorn, et al., 1958), l'individu, d'une part sélectionne certaines parties de son environnement qu'il surveillera particulièrement (en fonction de ses goûts, de ses habitudes et de ses obligations), d'autre part, il néglige les détails jugés secondaires pour porter son attention sur les points critiques.

Les décideurs ne peuvent pas tout connaître, comme le rappelle, le principe de rationalité limitée de Simon (1945) : l'individu ne dispose que d'une capacité limitée pour acquérir et traiter les informations. Ce manque d'information alimente le sentiment de peur ou de perception de risque pouvant perturber le processus de prise de décision. Mais, l'idée même de la création d'entreprise, surtout en environnement hostile, constitue ainsi un comportement risqué (Lumpkins et al., 2005).

Par ailleurs, le mot risque¹⁹, de par ses origines italiennes, implique métaphoriquement que l'individu, face au risque, a une chance d'atteindre son but sans rencontrer de problèmes, ou de l'atteindre avec des efforts et des compétences supplémentaires ; mais il peut aussi échouer totalement (Rauh, 1989). Le risque implique par essence une certaine incertitude, soit par manque de connaissance claire du lieu, du moment, et/ou du type de danger, soit par manque de qualifications, compétences et équipements pour faire face au danger attendu. C'est cette possibilité d'échec que certaines personnes surévaluent.

La perception du risque c'est l'évaluation du risque par le décideur ou l'acteur dans une situation donnée (Sitkin, et al., 1992) et la prise de risque selon (MacCrimmon, 1985 p. 1) se compose de deux éléments : le degré de risque des situations et la volonté des individus à prendre des risques.

Par ailleurs, l'analyse de March, et al., (2005) nous semble intéressante à mentionner. Selon March, et al., (2005), la société est conséquentialiste. Les normes dominantes dans la société associent la vertu ou l'intelligence aux actions prises pour maximiser l'utilité des conséquences attendues. Or, le problème avec la conséquence c'est que de grandes attentes sont rarement

¹⁹L'origine du mot remonte à l'ancien italien où il signifiait soit la falaise qu'un bateau doit contourner, soit, pour les piétons, la racine d'un arbre sur lequel on peut tomber (Rauh, 1989).

réalisées ceci impacte négativement les décideurs et deviennent ainsi découragés et cyniques (March, et al., 2005) considérant la conséquence de leur action non atteinte comme un échec.

L'innovation managériale émane des leaders d'entreprise. Les leaders sont définis par March (2005) comme étant des personnes qui agissent selon leur identité. Leurs actions ainsi basées sur leur identité et ce qu'ils sont leur permettent d'être moins découragés et vont leur éviter des retours décevants. Ceci leur donne la force de rebondir.

C'est cette possibilité de l'échec et l'envie d'aller au-delà de l'échec qui nous a poussé à recourir au concept de la résilience.

En effet, le concept de la résilience désigne en physique, on le sait, l'aptitude d'un corps à résister aux pressions et à reprendre sa forme initiale. Par extension, en psychologie la résilience est la capacité à vivre, à réussir, à se développer en dépit de l'adversité, à surmonter les épreuves traumatisantes. Pour Manciaux, et al., (2006, p. 17) : « La résilience est la capacité d'une personne ou d'un groupe à se développer bien, à continuer à se projeter dans l'avenir en dépit d'évènements déstabilisants, de conditions de vie difficiles, de traumatismes parfois sévères ». Quel que soit le domaine, on retrouve le risque, l'adversité et l'adaptation.

Ainsi, dans l'explication de son modèle de résilience, Richardson (2002) affirme que « Les gens ont tendance à s'accrocher à leur zone de confort et peuvent refuser des opportunités de croissance pour éviter toute perturbation » (p311). Or, presque toutes les perturbations ont un potentiel de croissance (Richardson, 2002). D'ailleurs, Lumpkin, et., (2005) considèrent que les entrepreneurs les plus prospères sont ceux qui se penchent sur les alternatives les plus risquées et sont prêts à abandonner des produits et des méthodes existantes.

Cette caractéristique des personnes qui prospèrent face au risque, à l'adversité et au changement définit la résilience (Richardson,2002). En effet, le concept de la résilience en psychologie a évolué : d'un terme appliqué presque uniquement aux enfants (Rutter, 1987; Cyrulnik, 1999); à un concept de portée plus large qui s'applique aux personnes de tout âge qui ont vécu une adversité ou un stress important et qui cherchent à faire face aux événements ou difficultés de la vie (Waller, 2001; Richardson, 2002). De nos jours, on parle même de résilience

organisationnelle (Koninckx, et al., 2010; Richemond, 2003), qui est en soi une généralisation du concept de résilience à partir de la psychologie (Amann et Jaussaud, 2011).

Les personnes ont des forces sélectives qui leur permettent de faire face à l'adversité. Ces qualités pour Flach (1997; 1988) sont acquises à travers une loi de perturbation-réintégration. Pour Richardson et al (1990), il s'agit d'un processus par lequel les individus à travers des perturbations ou simplement face aux événements de la vie, ont l'opportunité de choisir consciemment ou inconsciemment le résultat de cet événement. S'agissant de l'identification des caractéristiques des survivants de situations à haut risque, la résilience a été redéfinie comme un processus dynamique et modifiable, en ce sens qu'elle se renforce fréquemment à travers les épreuves (Luthar, et al., 2000). Ainsi nous parlons de résilience à chaque fois qu'un dirigeant adapte sa situation de manière positive face aux menaces ou risques, ou événements de la vie.

Le leader par définition peut être ou est un entrepreneur qui impacte le climat social de l'entreprise (Sinha, 2019). Ainsi, la résilience n'est pas seulement individuelle, elle est également affaire d'organisation (Richemond, 2003). Par ailleurs, l'organisation est un lieu d'apprentissage (Leroy, 1998; Cyert, et al., 1963). Leroy (1998) reprend le concept d'organisation apprenante (Senge, 1990): une entité qui peut, comme un individu, accumuler, perfectionner et capitaliser des compétences en apprenant de ses succès et de ses échecs.

La résilience rassemble deux dimensions qui se réfèrent au processus dynamique d'adaptation positive en contexte d'adversité majeure (Luthar, et al., 2000), il s'agit aussi de la capacité d'une personne ou d'un groupe à se développer bien, à continuer à se projeter dans l'avenir en dépit d'événements (Manciaux, et al., 2006 p. 17). Étant une adaptation positive de l'individu dans un contexte d'adversité majeure. Ainsi, la définition la plus répandue de la résilience est celle du processus, de la capacité ou du résultat qui montre l'adaptation efficace en dépit des circonstances de menace ou de défi (Masten, et al., 1990). Beauvais, et al., (1999) l'associent à l'habileté à tolérer, à s'adapter ou à surmonter les crises de la vie. Par exemple, on mettra la résilience en lumière dans l'adaptation d'un individu qui exécute les tâches du développement normal attendues à une certaine période de la vie, lorsque cette adaptation survient en conditions difficiles (Masten, 1994)

Par ailleurs, Shaefer, et al., (1992) précisent que l'adaptation recouvre une amélioration dans l'un des trois domaines : celui des ressources sociales, celui des ressources intellectuelles et celui des habiletés d'adaptation. Dauphiné, et al., (2007) quant à eux associent la résilience à la capacité d'un système à s'adapter. Selon ces auteurs, trois facteurs augmentent la résilience : La diversité, l'auto-organisation et l'apprentissage. Par ailleurs, ils identifient trois facteurs qui réduisent la résilience : la résistance à toutes les formes d'innovation, un pouvoir excessif punissant toute déviance idéologique, une centralisation excessive des prises de décision (Dauphiné, et al., 2007).

En fonction du domaine de recherche, la notion de la résilience à plusieurs définitions. Néanmoins, quel que soit le domaine de recherche on retrouve toujours présent le risque ou l'adversité et la compétence ou l'adaptation comme noyau conceptuel de chacune.

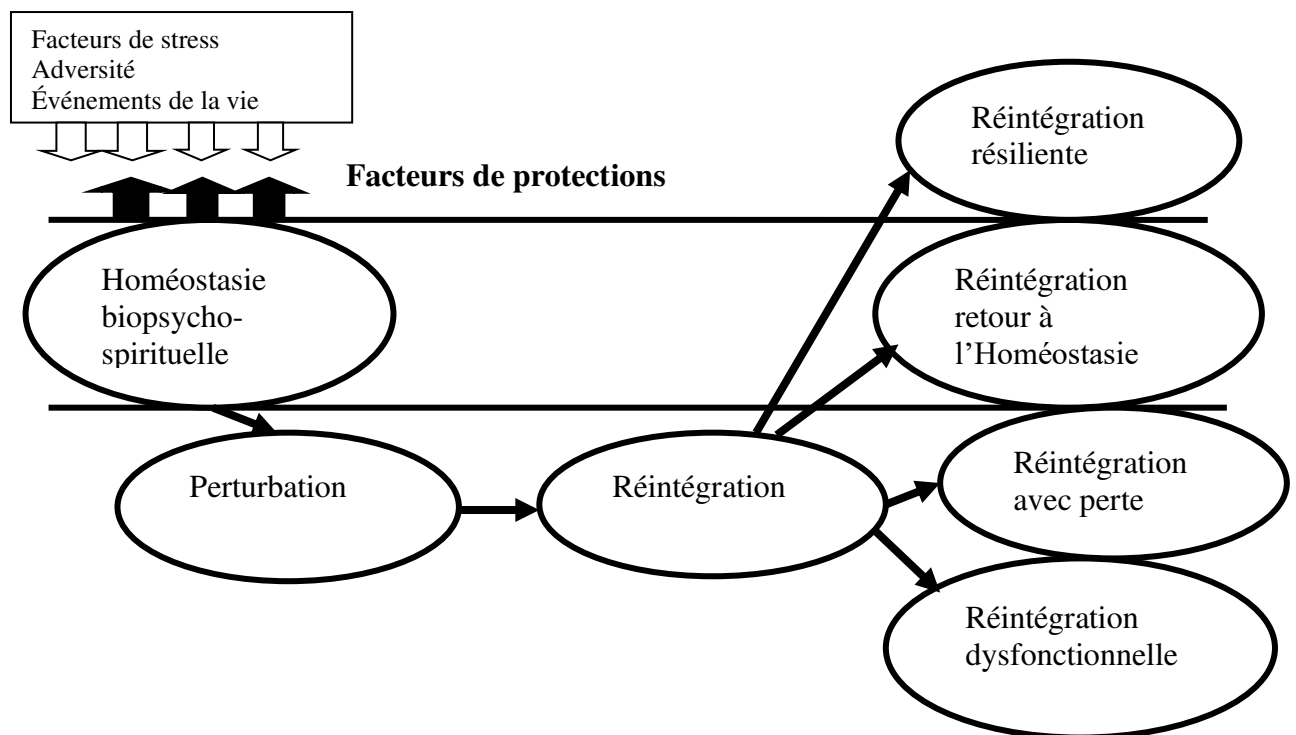


Figure 14 : Modèle de la résilience - (Richardson, 2002, page 311)

Ce schéma présente la résilience comme un modèle linéaire simple. Il décrit une personne ou un groupe de personnes passant du stade d'homéostasie biopsychospirituelle à une perturbation grave puis à un rétablissement plus ou moins complet. L'homéostasie biopsychospirituelle

représente un point dans le temps où les individus se sont adaptés aux circonstances de la vie, qu'elles soient bonnes ou mauvaises. Ce point est régulièrement bombardé d'événements de la vie, internes (pensées, sentiments) et externes, facteurs de stress et d'adversité, d'opportunités et d'autres formes de changements.

Les flèches verticales noires présentent les qualités résilientes qui permettent de maintenir l'homéostasie. Une perturbation, parfois remet en cause le paradigme du monde intact d'un individu. En interaction aux perturbations, l'individu parvient à une réintégration résiliente, un retour à l'homéostasie, une réintégration avec perte ou une réintégration dysfonctionnelle. Se rétablir avec perte signifie que les gens abandonnent une certaine motivation, leur entrain ou l'espoir en raison des incitations de la vie ; la réintégration dysfonctionnelle correspond aux situations dans lesquelles les individus ont recours à des substances, à des comportements destructeurs ou à d'autres moyens pour faire face aux chocs de la vie.

Ainsi, selon Richardson (2002, p.311) les individus ont l'opportunité de choisir, consciemment ou inconsciemment, le résultat de la perturbation. « La gravité perçue des messages dépend de la résilience et des réintégration résilientes ultérieures »

Sur la base de ces réflexions, nous souhaitons comprendre comment, dans un contexte aussi hostile à l'entrepreneuriat privé que le contexte algérien, certains entrepreneurs parviennent à rebondir et à réussir, en ayant notamment recours à l'innovation managériale.

Les propositions de recherche

Nous nous posons donc plus précisément la question suivante : quels sont les ressorts de l'innovation managériale face au risque d'entreprendre dans un environnement hostile à l'entrepreneuriat privé ?

Nous formulons à partir de l'étude de la littérature réalisée, les propositions suivantes :

Proposition 1 : L'innovation managériale est une solution face à l'hostilité de l'environnement.

Nous nous appuyons ici notamment sur Arnaud et al., (2015) : l'innovation managériale est généralement le fait d'entreprises qui souhaitent cultiver une « agilité » pour faire face aux mutations et aux turbulences de leur environnement.

Proposition 2 : La résilience agit comme un levier sur l'innovation managériale.

En effet, l'innovation managériale est elle-même un changement (Hamel, et al., 2007; Hoffman, 1999; Huy, 2002). Il ne s'agit pas d'un simple changement mais d'un changement qui est nouveau par rapport à l'organisation qui l'adopte (Slappendel, 1996). Les conséquences des changements subis par l'organisation, sont perçus comme des éléments perturbateurs, du fait du changement porté aux habitudes, qu'il s'agisse d'un changement radical ou incrémental (Huy, 1999; Huy, 2002; Seo, et al., 2004). La résilience viendra pallier les effets négatifs ou perçus comme négatifs de ce changement.

Proposition 3 : La résilience se nourrit de l'innovation managériale.

L'innovation managériale permet, le cas échéant, de faire face à l'adversité. Elle est elle-même un changement, et source de changement (Hamel, et al., 2007; Hoffman, 1999; Huy, 2002). L'innovation managériale favorise la culture de la prise de risque comme la mise en place de nouvelles pratiques de management. Elle favorise notamment « la créativité, la transversalité, la flexibilité, l'intelligence collective et la prise d'initiative » (Arnaud, et al., 2015 p. 32). Elle promeut une culture entrepreneuriale qui valorise la prise de risque, d'initiative et de responsabilités et permet finalement aux entreprises de devenir plus agiles et donc plus compétitives. Elle permet donc de faire face aux turbulences de l'environnement (Come, et al., 2015) et de rebondir. Par ailleurs, elle stimule ou favorise le changement organisationnel, facilitant ainsi le renouvellement, l'adaptation et l'efficacité de l'organisation (Damanpour, et al., 2011).

Proposition 4 : L'expérience et l'apprentissage renforcent la propension à innover dans un environnement hostile.

L'expériences et l'apprentissages réussis élargissent pour les dirigeants comme pour les collaborateurs le champ des possibles et agissent de ce fait comme un levier sur l'innovation managériale, en particulier en environnement hostile (Arnaud et al., 2015). L'expérience et l'apprentissage nourrissent la résilience (Werner, 1897), et comme le suggère notre proposition 2, la résilience agit comme un levier sur l'innovation managériale.

Notre partie empirique (seconde partie de la thèse) vise à éprouver ce jeu de propositions dans le contexte hostile à l'entrepreneuriat privé qui caractérise l'Algérie.

DEUXIÈME PARTIE

PARTIE EMPIRIQUE

Dans la réalisation de toute étude de cas, le développement de la théorie constitue une étape préalable essentielle (Yin, 2003). Ainsi, la première partie de cette thèse est consacrée à la revue de la littérature concernant principalement l'innovation managériale, ses déterminants, le contexte et la réalité dans laquelle baignent les entreprises algériennes tels que décrit par la littérature et l'actualité. Enfin, les concepts de résilience, le risque, ou encore le leadership ont été mobilisés dans le troisième chapitre. Tout cela est présenté et analysé au gré de notre question de recherche.

Ainsi, cette première partie nous a permis de dessiner les contours du sujet, de définir l'innovation managériale sous différentes perspectives et de mettre en avant les facteurs qui favorisent sa stimulation et son apparition, ceci dans le premier chapitre. Quant au deuxième chapitre de notre travail, il nous a permis de faire un état des lieux sur l'environnement actuel des entreprises algériennes notamment dans le secteur privé. Enfin le troisième et dernier chapitre, comme nous l'avons mentionné, nous a permis d'analyser des concepts tel que la résilience, le leadership, l'entrepreneuriat et le risque. Ceci, dans le but de nous aider à mieux analyser les cas (Eisenhardt, 1989) et à répondre à notre questionnement.

Dans cette deuxième partie, il s'agira à la fois de vérifier la pertinence des facteurs et déterminants mis en avant par la littérature, notamment d'identifier les différents types d'innovations managériales qui ont aidé les entreprises à faire face à l'hostilité de l'environnement. Ce dernier sera analysé sur la base des critères mentionnés dans les différents rapports du FMI (2017, 2018, 2019, 2020), soulignant l'hostilité de l'environnement face l'entrepreneuriat privé en Algérie. Dans cette partie nous allons aussi analyser la portée de la résilience et le rôle des dirigeants dans la mise en œuvre d'une innovation managériale. Au total, cela devrait nous permettre de répondre à notre question de recherche fondamentale : Quels sont les ressorts de l'innovation managériale face à l'hostilité de l'environnement entrepreneurial privé en Algérie ?

Cette seconde partie est elle aussi constituée de trois chapitres. Le quatrième chapitre s'attachera à présenter l'épistémologie et la méthodologie de la recherche. Notre recherche est de nature qualitative, et repose sur une approche par « études de cas ». Nous expliquerons alors pourquoi cette méthode est pertinente et adéquate dans le cadre de notre recherche. Pour ce faire, nous analyserons la littérature sur le sujet de la recherche qualitative.

Dans un cinquième chapitre seront présentés dans le détail le protocole de collecte et d'analyse des données.

Dans un sixième chapitre, seront présentés et analysés dans le détail les cas qui constituent notre matériau empirique. Puis nous allons confronter ces cas dans l'analyse inter-cas tout en ayant un retour à la littérature, dans l'objectif de mettre en avant les données pertinentes recueillies dans nos travaux.

CHAPITRE 4 : Choix de méthode de recherche

Justifions tout d'abord le recours aux méthodes qualitatives (section 1), pour ensuite préciser pourquoi nous procédons par étude de cas multiple (section 2). Enfin, nous terminerons ce chapitre par poser les différents indicateurs qui permettront de témoigner de la rigueur et de la qualité de notre démarche qualitative et des résultats qui en découleront (section 3).

Section 1 : le choix de recourir aux méthodes qualitatives

La détermination de la question de recherche est cruciale pour aborder les différentes étapes de notre recherche. En effet, elle a un impact direct sur la définition de notre unité d'analyse (Yin, 1984 ; Yin, 2003; Yin, 2009). Aussi, la définition de la question de recherche nous a permis de préciser le type d'organisation à étudier et, le type de données à recueillir. Nous avons opté pour une approche qualitative en faisant appel à l'une des deux variantes du design de l'étude de cas, à savoir la méthode de l'étude de cas multiples (Yin, 2003). En effet, les données qualitatives permettent des descriptions riches et solidement fondées (Miles, et al., 2012). Elles sont, davantage, susceptibles de mener à de «*heureuses trouvailles* » (p.12) et à de nouvelles intégrations théoriques ; elles nous permettront de dépasser les cadres conceptuels initiaux (Miles, et al., 2012).

Par ailleurs, nous allons dans notre recherche tenter de comprendre et d'expliquer un processus et des comportements en utilisant des données qui ne sont pas essentiellement numériques (Miles, et al., 2012). Notre étude ne porte pas sur des nombres mais principalement sur des données qualitatives susceptibles d'apporter une réponse à notre questionnement. Comme le souligne Dumez (2011), la méthode qualitative « *cherche à mettre en évidence des mécanismes qui peuvent jouer différemment selon les contextes et les situations, elle doit faire un usage systématique du raisonnement contrefactuel et des hypothèses rivales plausibles dans l'analyse théorique* » (p 52).

D'après Miles et Huberman (2003), une caractéristique des données qualitatives est « leur richesse et leur caractère englobant, avec un fort potentiel de décryptage de la complexité ; de telles données produisent des descriptions denses et pénétrantes, nichées dans un contexte

réel » (p. 27). Ce qui correspond parfaitement au phénomène de l'innovation managériale - le cœur de notre étude - qui est caractérisée par sa forte complexité, son aspect collectif, long, lié à l'apprentissage (Alter, 2010; Scozzi, et al., 2005) et susceptible de faire face à de multiples obstacles (Damanpour, 2014; Van de Ven, 1986). Ainsi l'approche qualitative nous permet d'appréhender ce phénomène plus en profondeur.

La méthodologie qualitative paraît encore une fois appropriée pour expliquer la nature processuelle de phénomènes managériaux, tels que la formation d'une stratégie, l'apprentissage, l'innovation ou la prise de décision, la prise de risque (Langley, 1999; Langley, 1997; Langley, et al., 2013). En effet, l'adoption d'une innovation managériale est un processus en plusieurs étapes (Birkinshaw, et al., 2006).

Mais au-delà, nous gardons à l'esprit que la démarche adoptée vise la compréhension. Ceci requiert une « analyse fine, détaillée des phénomènes étudiés, incluant la description et la narration, présentant les acteurs et leurs actions, leurs discours et interprétations, et la mise en évidence de mécanismes sous-jacents aux dynamiques et processus » (Dumez, 2011 p. 71). Dans ce sens Miles et Huberman (2003) soulignent la puissance de la description et de la narration : « les mots, particulièrement lorsqu'ils s'organisent en récit, possèdent un je ne sais quoi de concret, d'évocateur ou de significatif qui s'avère souvent bien plus convaincant pour le lecteur, qu'il soit chercheur, décideur ou praticien, que des pages de chiffres. » (Miles et Huberman, 2003, p. 11-12). Notre travail ayant également un objectif managérial, nous ne souhaitons pas passer à côté des mots et récits porteurs de sens pour le plus grand nombre et dont l'analyse peut être évocatrice.

En effet, les recherches peuvent être qualitatives ou quantitatives, selon le but qu'elles se donnent et la nature des données auxquelles nous pouvons accéder. C'est la nature même de la recherche qualitative comparée à la recherche quantitative qui, en premier lieu, a guidé notre choix. En effet, alors que la recherche quantitative recherche la régularité statistique, celle dite quantitative permet la recherche de 'significations et la compréhension de processus ou de situations uniques ou contextualités' (Giordano, 2003). « *La recherche qualitative a donc un rapport particulier à la théorie : elle vise à la généralisation analytique et non à la généralisation statistique* » (Yin, 2012 p. 12). Notre besoin de pénétrer plus profondément dans la nature des phénomènes vient encore une fois conforter notre choix. Dumez (2011) souligne

que la méthode qualitative « rentre plus profondément dans la nature des phénomènes humains, leur qualité propre ». Il ajoute que la recherche qualitative affiche une visée compréhensive. Cette dernière « cherche à comprendre comment les acteurs pensent, parlent et agissent, et elle le fait en rapport avec un contexte ou une situation » (Dumez, 2011 p. 48). Ainsi donc, dans notre recherche nous allons essayer de montrer les acteurs et leurs actions. « *Dans les approches qualitatives, l'accent doit être mis sur les acteurs et non sur les variables. La recherche qualitative suppose que l'on voit les acteurs penser, parler, agir et interagir, coopérer et s'affronter* » (p.49).

Dumez (2011) met en exergue l'importance dans une démarche qualitative de voir les acteurs penser et interagir. *Ce sont les « descriptions riches » et les explications pleines de sens (insightful) répondant à des questions du type « comment ? » et « pourquoi ? » (Voir tableau 6) qui doivent caractériser cette visée (dans l'étude de cas en particulier et la recherche qualitative en général)* (Dumez,2011). Il ajoute que : « *dans la recherche qualitative, on cherche à comprendre les acteurs dans une situation ou un contexte (ou dans des situations et des contextes différents), c'est-à-dire que l'objectif n'est pas de mettre en évidence des lois universelles.* » C'est ainsi que dans notre recherche nous avons décidé « *d'aller au contact des acteurs et de construire une approche théorique à partir de ce contact* ». Et enfin, « *Avec les données qualitatives, on peut respecter la dimension temporelle, évaluer la causalité locale et formuler des explications fécondes* » (Miles et Huberman, 2003, p. 11).

Par ailleurs, d'autres justifications peuvent être apportées à l'utilisation de la méthode qualitative dans notre recherche. Tout d'abord l'approche qualitative se justifie quand il est plus facile de traiter des données qualitatives pertinentes que des données quantitatives pertinentes (Yin, 2009). En effet, la réponse à notre question de recherche n'est pas aisément quantifiable ; en conséquence, c'est une fois que nous aurons répondu à notre question, que nos réponses pourront constituer une base pour une recherche de nature quantitative. Deuxièmement, l'approche qualitative se justifie lorsque nous avons une connaissance plutôt sommaire du problème, ce qui ne permet pas de choisir *a priori* des variables précises à étudier, prérequis à toute étude quantitative. Dans notre cas, la connaissance de l'innovation managériale en contexte algérien ou dans un pays en voie de développement est très sommaire ; il ne s'agit pas d'étudier des variables précises, mais des attitudes managériales, des postures, des démarches sur lesquelles nous ne savons au départ que très peu de choses... L'approche qualitative se

justifie également lorsque la nature du problème requiert des données qualitatives, comme ce sera le cas tout au long de notre recherche : nous analyserons un phénomène de nature qualitative, qui a un rapport avec la sphère sociale de l'entreprise (Damanpour, 1980). Et enfin, comme le pointent Charreire-Petit et Durieux (2007), l'exploration d'un thème nouveau ou peu étudié dans la littérature est facilitée par la mise en œuvre d'une méthodologie qualitative.

Nous retenons donc une telle démarche pour traiter de l'innovation managériale dans un contexte qui n'a pas été ou a été rarement fait l'objet d'études.

Section 2 : Le choix de l'approche qualitative appropriée, « l'étude de cas multiple »

« Yes, rich background context is important. But, the theoretical insights of case studies arise from methodological rigor and multiple-case comparative logic ».

EISENHARDT, K. 1991

2.1. Une méthode riche :

Les études de cas sont couramment utilisées comme méthode de recherche dans plusieurs domaines et disciplines, Yin (2009) énumère certains domaines professionnels et disciplines qui ont eu recours aux études de cas et qui ont marqué la science. Nous avons repris quelques exemples dans le tableau 5.

L'étude de cas, est une stratégie de recherche qui met l'accent sur la compréhension de la dynamique présente dans un contexte donné (Eisenhardt, 1989). Il s'agit d'une méthodologie idéale lorsqu'une enquête holistique approfondie est nécessaire (Feagin, et al., 1991). En effet, nous allons étudier des entreprises se trouvant dans le même contexte, le contexte d'entrepreneuriat privé en Algérie, et nous allons analyser un phénomène dans des entreprises de manière globale. Notre recours à l'étude de cas découle du désir de comprendre un phénomène social, l'innovation managériale (Van de Ven, 1986), complexes (Yin, 2009). Le fait que les études de cas permettent aux chercheurs de conserver les caractéristiques holistiques et significatives des événements réels tels que les cycles de vie individuels, les comportements en petits groupes, les processus organisationnels et de gestion, le changement, les performances scolaires, les relations internationales et la maturation des industries (Yin, 2012), constitue une autre raison qui justifie notre choix. Dans le même sens nous citons Feagin, et al., (1991) : « Les

études de cas fournissent une vue rapprochée du comportement dans son cadre naturel, donnent une image holistique pour comprendre l'action sociale et la signification sociale, permettent d'examiner la continuité et le changement, et encouragent l'innovation théorique » (p.241).

Tableau 5 : Exemples de recherches ayant eu recours aux études de cas. D'après Yin (2009)

Disciplines	Auteurs	Domaine professionnels	Auteurs
Sciences sociales sociologie	Hamel, 1992 ; Platt, 1992, - Ragin et Becker, 1992	La comptabilité	Bruns, 1989
Sciences politique	George et Bennett, 2004, Gerring, 2004	L'éducation	Yin et Davis, 2006
...		L'administration publique	Agranoff et Radin, 1991, Perry et Kraemer, 1986
		Le travail social	Gilgun, 1994

Par ailleurs, la force unique de l'étude de cas réside dans sa capacité à traiter une variété complète de preuves, documents, artefacts, entretiens et observations, en plus de l'observation participante ; des manipulations informelles peuvent avoir lieu, qu'on peut y ajouter dans certaines situations (Yin, 2009, 2003).

Selon Yin (2003), l'étude de cas s'appuie sur plusieurs techniques identiques à celles que mobilise l'histoire, mais elle reste toutefois privilégiée dans l'examen des événements contemporains, car elle est enrichie de deux sources de preuves qui ne sont généralement pas incluses dans le répertoire de l'historien : l'observation directe des événements étudiés et les interviews des personnes impliquées dans les événements. Par ailleurs, la flexibilité est un autre avantage de taille (Yin, 2009). Nous le citons : *« les études de cas sont une forme d'enquête qui ne dépend pas uniquement des données ethnographiques ou des données des participants-observateurs. Vous pourriez même faire une étude de cas valide et de haute qualité sans quitter le téléphone ou Internet, selon le sujet à l'étude »* (p 15). En effet, après avoir spécifié notre

principale question de recherche, nous avons opté pour une étude de cas multiple car elle présente souvent des preuves plus convaincantes (Yin, 2003). Les preuves issues d'études de cas multiples sont souvent considérées comme plus complètes. L'étude globale est donc considérée comme plus robuste (Harriott et Firestone, 1983, citée par Yin, 2009).

2.2. Une méthode pertinente pour notre recherche :

Nous avons jugé que l'approche par l'étude de cas est particulièrement adéquate pour répondre à notre question de recherche. Au-delà du fait que dans la démarche qualitative, l'étude de cas est l'approche la plus communément adoptée (Stake, 2000), cette dernière est considérée comme adaptée lorsqu'une problématique est formulée en termes de 'comment' et de 'pourquoi' (Yin, 2003; Yin, 2012; Yin, 2009). En effet, selon Yin deux conditions permettent de décider de la pertinence du choix de la méthode de l'étude de cas : si le genre de question de recherche répond à une question de type : comment ? qui s'interroge sur la manière ou le moyen, et dans une certaine mesure pourquoi (tableau 7) ? Yin, 2003). En effet, la réponse à notre question de recherche nous conduira à essayer de comprendre comment et dans quelle mesure les innovations managériales sont mises en œuvre dans les organisations algériennes, un pays en voie de développement.

Tableau 6 : Présentation des situations pertinentes pour différentes stratégies de recherche, (Yin, 2003 p. 5)

Stratégie de recherche	Forme de la question de recherche	Exige le contrôle des événements comportementaux	Se concentre sur les événements contemporains
Expérimentation	Comment, pourquoi ?	Oui	Oui
Enquête	Comment, quoi, où, combien de fois, combien ?	Non	Oui
Analyse d'archives	Comment, quoi, où, combien de fois, combien ?	Non	Oui /Non
Histoire	Comment, pourquoi ?	Non	Non
Étude de cas	Comment, pourquoi ?	Non	Oui

Il s'agira aussi de comprendre des événements contemporains plutôt que des événements historiques (Yin, 2003). Évidemment, nous allons analyser des cas concrets d'entreprises qui existent toujours et qui agissent sur le terrain algérien et le terrain international pour certaines d'entre elles.

Une autre distinction est l'étendue du contrôle et de l'accès des enquêteurs aux événements comportementaux réels. L'essence et la tendance centrale de toute étude de cas, est qu'elle tente d'éclairer une décision ou un ensemble de décisions : pourquoi elles ont été prises, comment elles ont été mises en œuvre et avec quel résultat (Schramm, 1971). C'est ce que nous essayons de comprendre à travers notre questionnement principal.

Par ailleurs, la méthode de l'étude de cas nous permet de comprendre en profondeur un phénomène réel, et cette compréhension réunit des conditions contextuelles importantes pour le phénomène étudié (Yin, et al., 2007). La recherche sur la base d'études de cas implique une méthode englobant toute la logique de conception, les techniques de collecte de données et les approches spécifiques à l'analyse des données. Dans ce sens, l'étude de cas ne se limite pas à être une tactique de collecte de données seule ou même une caractéristique de conception seule (Stoecker, 1991).

En effet, l'étude de cas a une force unique, elle apparaît dans sa capacité à faire face à une variété de preuves. - documents, artefacts, interviews et observations - (Yin, 2003). Elle nous permet d'atteindre les détails, la complexité et les perspectives multiples pour accomplir l'objectif de la recherche (Witt et al 2005). Dans la même lignée, Feagin, et al., (1991, p.240) soulignent que : « Les études de cas fournissent une vue rapprochée du comportement dans son cadre naturel, donnent une image holistique pour comprendre l'action sociale et la signification sociale, permettent d'examiner la continuité et le changement, et encouragent l'innovation théorique » (p.241). Ils ajoutent que : « Des études de cas ont été réalisées sur les décisions, les programmes, le processus de mise en œuvre et le changement organisationnel ».

Ainsi, dans les stratégies de recherche qualitative en sciences de gestion, l'étude de cas a su s'imposer (Eisenhardt, 1989 ; Hlady Rispal, 2002 ; Langley et Royer, 2006 ; Stake, 2000). Elle n'est pas attachée à un paradigme épistémologique particulier et peut être utilisée pour

comprendre, expliquer, tester ou générer une théorie (Eisenhardt, 1989 ; Langley et Royer, 2006). Pour notre part nous l'utiliseront pour tenter de générer une théorie (Figure 8).

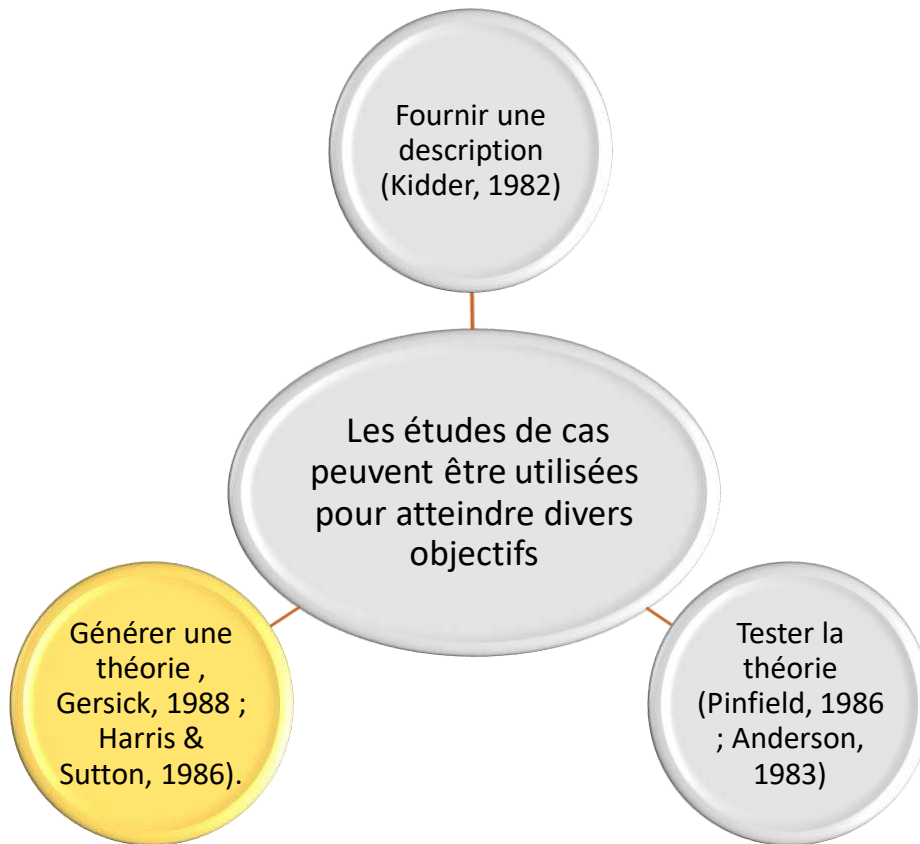


Figure 15 : Les différents objectifs de l'étude de cas. Créée par nos soins et inspirée des conclusions d'EISENHARD (1989)

Section 3 : Validité et fiabilité de notre démarche qualitative

Selon Miles, et al., (2012), un nombre de cinq questions peut nous permettre de s'assurer de la rigueur et de la qualité de notre démarche qualitative et des résultats qui en découlent : l'objectivité et la confirmabilité du travail qualitatif (la fiabilité externe) ; la fidélité et le sérieux ; la validité interne (crédibilité, authenticité), la validité externe (transférabilité, intégration), l'utilisation (application, prescription).

1. L'objectivité et la confirmabilité du travail qualitatif (fiabilité externe)

Ce paramètre nous permet d'évaluer la possibilité de reproduction de l'étude par d'autres chercheurs. Des résultats similaires doivent découler d'une recherche qui mesure le même phénomène en ayant recours aux mêmes instruments de mesure (Drucker-Godard, et al., 2014).

Bien qu'il s'agisse pour notre part de l'analyse d'un phénomène social au sein d'un environnement hostile, nous avons tenu à réaliser notre démarche qualitative avec rigueur et soin. Nous avons cherché à être minutieuse et à préciser les différentes étapes opératoires, de choix de la méthodologie à la sélection des cas, en passant par la collecte de données jusqu'à leur présentation et leur analyse. Il nous semble que cette transparence et cette rigueur peuvent garantir la fiabilité externe.

2. La validité interne

La validité interne est considérée comme une force des recherches (Lecompte, et al., 1982). Elle est censée assurer une interrelation forte entre observations empiriques et les concepts théoriques. La validité interne désigne la mesure dans laquelle les observations et les mesures scientifiques sont des représentations authentiques d'une certaine réalité. En effet, elle nécessite de partir des concepts théoriques existants pour délimiter l'échantillonnage. Ensuite, avant d'affirmer des conclusions, de se demander dans quelles mesures, une inférence est exacte et s'il n'existe pas d'autres explications, d'autres facteurs explicatifs.

Le contexte de la recherche l'échantillon mais aussi l'étape du recueil des données comportent parfois des biais qui peuvent limiter la validité interne des démarches qualitatives : les effets d'histoire (des événements extérieurs survenus pendant la période d'étude ont-ils pu fausser les résultats ?), les effets de maturation (les objets d'analyse ont-ils changé au cours de la démarche ?), les effets d'instrumentation (les questions du guide d'entretien sont-elles bien formulées ?), les effets de sélection (les critères de choix des cas sont-ils justifiés ?) (Campbell et Stanley, 1966). Il est donc important et nécessaire de réduire, voire écarter ces biais, pour accéder à un bon niveau de validité. Pour ce faire nous avons pris certaines précautions selon ce que la littérature nous préconise. À titre d'exemple Miles et Huberman (2003) et Hlady Rispal (2002) préconisent de trianguler les sources de données et les méthodes, de vérifier leur saturation sémantique, de garder une trame de guide d'entretien stable tout au long des interviews, de

questionner les intuitions et hypothèses provisoires, de rechercher des « preuves » contraires et considérer les explications rivales, et de faire confirmer les données par les informants. Nous avons tenu tout au long de notre démarche de recherche qualitative, à éviter et réduire au maximum, les écueils les plus importants liés à la validité interne. Nous avons adapté le tableau de Dubouloz (2013) inspiré de Campbell et Stanley (1966, pp.8) et des questions suggérées par Miles et Huberman (2003) à notre recherche (tableau 7).

Tableau 7: Précautions prises face aux potentiels biais limitant la validité interne (Dubouloz, 2013)

Biais limitant la validité interne		Question pertinente à se poser	Précautions prise lors de notre démarche qualitative
Relatif au contexte	Effet d'histoire Effet de maturation	Est-ce que des événements extérieurs survenus pendant la période d'étude ont pu fausser les résultats ? Les objets d'analyse ont-ils changé pendant la période d'analyse ?	<ul style="list-style-type: none"> • Prise en compte des contextes historiques et économiques des quatre cas que nous avons sélectionnés, leurs échecs, leurs réussites. • Vigilance sur les événements concernant les 4 entreprises de notre terrain et leur secteur d'activité au travers d'une veille de l'actualité les concernant. • L'étude porte sur la compréhension d'une mise en œuvre d'une innovation managériale, le temps ne provoquant pas de biais significatif vu que les entreprises ont toutes connu des innovations managériales.
Relatif à l'échantillon	Effet de sélection	L'échantillon étudié est-il représentatif ?	<ul style="list-style-type: none"> • Nous voulons montrer que des innovations managériales ont bien eu lieu dans des entreprises algériennes, et nous voulons par la même occasion mettre en évidence dans quelle mesure les dirigeants de ces entreprises ont mis ces innovations managériales. Ainsi, une grande attention est portée au choix des 4 cas (cf. sélection des cas : Cas ayant tous connus des innovations managériales, en Algérie, initiée et encouragées par les leaders d'entreprise).

			<p>Nous avons opté pour des récits rétrospectifs et l'analyse de documents et archives pour les phases passées, et des récits contemporains pour les phases en cours. Analyse de ces données qualitatives dans les prochains points.</p>
<p>Relatif au recueil des données</p>	<p>Effet d'instrumentation</p> <p>Effet de contamination</p>	<p>Les questions utilisées pour recueillir les données sont-elles bien formulées ? Le guide d'entretien considère-t-il des explications rivales ?</p> <p>Est-ce que le chercheur a pu être contaminé par les discours des entreprises ?</p> <p>Est-ce que des répondants ont pu être « briefés » avant les entretiens, ce qui pourrait fausser les résultats ?</p>	<p>Nous avons approfondi la revue de la littérature avant l'élaboration du guide d'entretien, ce qui nous a permis d'acquérir une certaine connaissance sur les sujets de l'innovation managériale, ses antécédents et barrières, du leadership et du contexte algérien.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nous avons élaborer le guide d'entretien avec un spécialiste de la recherche en méthode qualitative. • Trame de guide d'entretien stable au cours de tous les entretiens • Retranscription intégrale des entretiens. <p>• Nous avons fait un travail de triangulation pour faire face à la contamination.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le guide d'entretien n'a pas été remis aux interviewés avant les entrevues. • Le non-enregistrement des entretiens nous a permis de créer un climat de confiance et d'aisance ce qui a favorisé la richesse des informations recueillies.

3. La validité externe

« The formulation of law of gravity, which has a wide generalizability, reputedly began with an apple falling on Newton's head ».

(Philliber, et al., 1980 p. 60)

« La validité externe soulève le problème de la généralisation des résultats au-delà du cas étudié » (Yin, 2003, p37). En effet, la généralisation a été une barrière majeure dans la conduite d'étude de cas et elle constitue le reproche le plus fréquents fait à la recherche qualitative. Par ailleurs, la généralisation des résultats n'est pas forcément l'objectif d'une démarche qualitative (Drucker-Godard, et al., 2007).

Certaines techniques, notamment la démarche de la recherche, en particulier celles qui portent sur la manière de choisir le terrain et d'analyser les données (Drucker-Godard et al., 2007) nous permettent de nous assurer de la validité externe d'une recherche qualitative. Pour notre part, la sélection d'une population appropriée permet de contrôler les variations externes et de définir les limites de la généralisation des résultats (Pettigrew, 1988).

Par ailleurs, des auteurs recommandent de recourir à plusieurs études de cas pour permettre des comparaisons entre différents contextes organisationnels (Eisenhardt, 1989). Eisenhardt (1989) recommande un choix de cas allant de 4 à 10 cas. Cependant, l'importance de la capacité du chercheur à générer de nouvelles connaissances avec le ou les cas dont il dispose s'avère plus cruciale que le nombre de cas (Eisenhardt, 1991). Dans un objectif de généralisation, les deux critères dictant le nombre de cas nécessaires sont alors la saturation et la réplification.

David (2004, p17) indique que la généralisation la plus élevée est certainement « *atteinte lorsque de nouvelles théories permettent de transformer notre regard général sur les choses* ». Nous avons fait le choix de recourir à quatre cas dont l'un avec deux sous unités d'analyses, suffisamment parlant pour autoriser une comparaison pertinente, et suffisamment contrastés pour permettre une généralisation des résultats. Les quatre cas plus deux ont donc été choisis dans une logique de réplification littérale (prédiction de résultats similaires) (Yin, 2009, 2003).

Nous avons choisi quatre entreprises algériennes ou du moins agissant en contexte algérien, ayant toutes dû faire face concrètement à l'hostilité de l'environnement, et dû réaliser au moins une innovation managériale réussie, en ce sens qu'elle leur a permis de surmonter les difficultés. Ces entreprises vont être étudiées pour nous permettre de comprendre le succès de cette innovation et surtout de comprendre comment leurs dirigeants ont réussi à mettre en œuvre ces innovations managériales et faire face à l'environnement hostile.

Nous avons également fait en sorte qu'elles présentent des caractéristiques différentes de celles des entreprises qui dominent l'économie algérienne, à savoir les entreprises publiques de l'hydrocarbure et du gaz naturel (SONATRACH, NAFTAL, ...). Nous nous sommes penchée sur des entreprises privées, de différents domaines selon leur accessibilité. Les entreprises choisies sont privées, de différentes tailles, agissant dans des industries hors hydrocarbure. En effet, la sélection d'une population appropriée permet de contrôler les variations externes et de définir les limites de la généralisation des résultats (Eisenhardt, 1989).

4. La validité pragmatique

La validité pragmatique est, selon Miles et Huberman (2003), un complément essentiel aux gages plus traditionnels de la « qualité », elle vient ainsi renforcer la qualité de notre étude. Il s'agit d'aller au-delà de la validité et de se questionner sur leur intérêt et usage managérial. Miles et Huberman (2012) nous invitent à répondre à des questions éthiques telles que « A qui l'étude qualitative profite-telle et peut-elle nuire » ?

CHAPITRE 5 : design de l'étude de cas

Après avoir précisé nos choix de méthodologie de recherche ainsi que l'approche qui nous convient le mieux pour répondre à notre question de recherche, nous allons maintenant aborder une étape cruciale, celle de la conception de l'étude de cas. Celle-ci représente la séquence logique qui va relier les données empiriques aux questions de recherche initiales de notre étude et, ultimement à ses conclusions.

Nous allons élaborer notre plan de recherche qui nous guidera dans le processus de collecte, d'analyse et d'interprétation des données. Celui-ci mettra en exergue quatre problèmes : quelles questions à étudier, quelles données sont pertinentes, quelles données à collecter, et comment analyser les résultats (Sloss, et al., 1980).

Section 1 : description de notre protocole d'analyse de données qualitatives

“More than with the other research methods [...], case studies require an inquiring mind during data collection, not just before or after the activity”. (Yin, 2009, P69)

Nous exposons dans cette section les cas retenus et les données que nous avons recueillies pour chacun de ces cas, ainsi que les principales étapes que nous avons suivies pour mener notre travail de recherche.

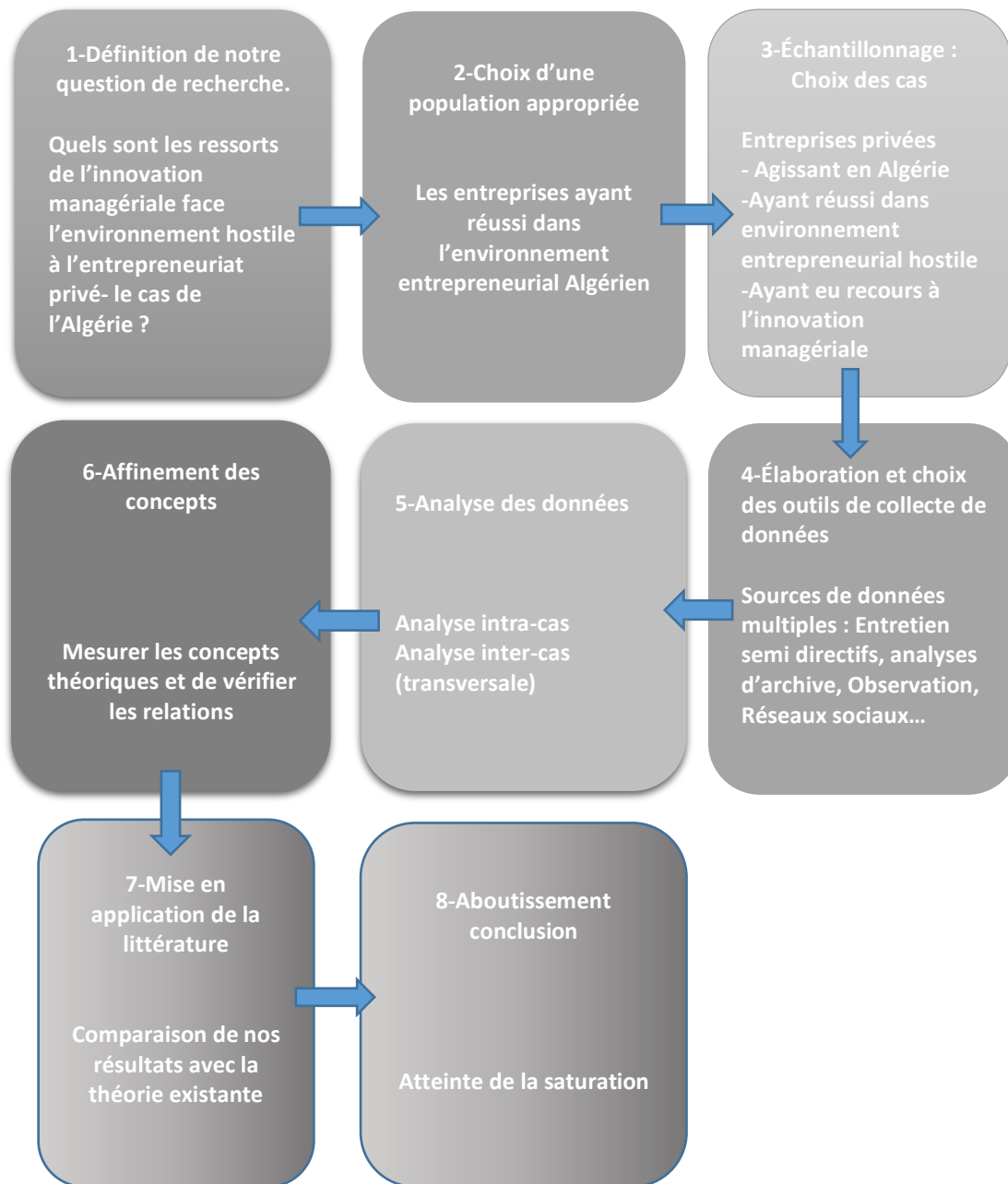


Figure 16 : étapes de l'analyse d'une étude de cas multiple inspiré de Eisenhardt (1989), Yin (2003)

En premier lieu, nous avons d'abord défini notre question de recherche, pour éviter d'être submergée d'information inutiles (Eisenhardt, 1989; Pettigrew, 1988). Bien que la définition se soit faite en premier lieu, notre question de recherche s'est affinée après le début de la collecte des données.

Cette première étape nous a permis de préciser le type d'organisation à approcher et le type de données à recueillir. Certaines variables potentiellement importantes ont émergé de la littérature, d'autres de notre travail sur le terrain. Toutefois, nous avons évité autant que possible de réfléchir à des relations spécifiques entre les variables et les théories, surtout au début du processus (Eisenhardt, 1989).

En deuxième lieu, nous avons identifié la population à étudier, il s'agit de l'étape qui suit de près la définition de la question de recherche et l'étape qui nous a aidé dans la sélection de nos cas. L'identification d'une population appropriée permet de contrôler les variations externes et de définir les limites de la généralisation des résultats (Pettigrew, 1988). Ainsi la population identifiée pour cette recherche est celle des entreprises privées ayant réussi dans l'environnement entrepreneurial pourtant hostile de l'Algérie.

En troisième lieu, nous avons dû faire les choix d'échantillonnage. Ce dernier n'est pas aléatoire, mais reflète la sélection de cas spécifiques afin d'avoir la possibilité d'étendre la théorie à un large éventail d'organisations (Gersick, 1988). Dans la population nous avons choisi 3 cas d'entreprises algériennes et une entreprise étrangère exerçant en Algérie. Ce sont des entreprises qui relèvent du secteur privé ayant fait face à l'hostilité de l'environnement entrepreneurial algérien (FMI, 2017, 2018, 2019), et ayant eu recours pour cela à l'innovation managériale. (Feagin, et al., 1991)

En quatrième lieu nous avons élaboré et conçu des outils et des procédures de collecte d'information. Nous avons combiné plusieurs méthodes de collecte de données. Les entretiens semi-directifs, les observations et les données secondaires, réseaux sociaux, etc. Cette étape sera présentée en détail dans le point concernant les différentes sources et méthode de collecte de données. Nous avons ainsi rendu possible la triangulation par les multiples méthodes de collecte de données.

En cinquième lieu, vient l'étape de l'analyse intra-cas (interne des cas). Il est admis que l'analyse des cas est une étape critique (Eisenhardt, 1989; Miles, et al., 2012; Pettigrew, 1988). Selon Eisenhardt (1989) il s'agit de « la partie la plus difficile et la moins codifiée du processus » p. 540. En effet, pour éviter qu'un décalage n'apparaisse entre nos données et nos conclusions, nous allons procéder dans un premier temps à l'analyse intra-cas de manière

précise. L'importance de l'analyse interne des cas est dictée par l'une des réalités de la recherche sur les études de cas : un très grand volume de données (Miles, et al., 2012; Pettigrew, 1988; Eisenhardt, 1989).

C'est l'analyse intra-cas qui nous a aidé à faire face au volume souvent énorme de données, et ce dès le début du processus d'analyse. Bien qu'il n'existe pas de format standard pour ce type d'analyse, « il existe probablement autant d'approches que de chercheurs » (Eisenhardt, 1989 p. 540), elle implique généralement la rédaction détaillée pour chaque cas, par de simples descriptions, mais qui sont essentielles à la production d'informations (Pettigrew, 1988; Gersick, 1988). L'idée générale est de se familiariser intimement avec chaque cas en tant qu'entité autonome. Ce processus va permettre aux tendances uniques de chaque cas d'émerger et éviter ainsi de généraliser directement et trop rapidement entre les cas. Nous avons décrit de façon longitudinale chaque cas, puis nous avons eu recours à des tableaux et des graphiques d'information. Cette étape nous a permis d'avoir une riche connaissance de chaque cas, ce qui nous a aidé dans l'étape suivante, à savoir la comparaison inter-cas.

En sixième lieu, l'étape de l'analyse inter-cas : cette étape vient compléter l'analyse intra-cas et permet au chercheur de mieux traiter les données collectées en évitant de tomber dans des conclusions hâtives. En effet, « les gens sont notoirement de mauvais processeurs d'informations » (Eisenhardt, 1989 p. 540), ils tirent des conclusions à partir de données limitées (Kahneman, et al., 1973) ils laissent parfois tomber par inadvertance des preuves qui ne confirment pas la réalité (Eisenhardt, 1989). Cette étape nous permettra d'éviter de parvenir à des conclusions prématurées, voire fausses, en raison de ces biais de traitement de l'information (Eisenhardt, 1989). L'objectif de cette sixième étape est de nous pousser à aller au-delà des premières impressions, en regardant les données à partir d'angles différents. Cette étape améliore la probabilité d'élaborer une théorie précise et fiable, c'est-à-dire d'une théorie qui s'ajuste étroitement aux données. De plus, les tactiques de recherche croisée augmentent la probabilité que les enquêteurs saisissent les nouvelles découvertes qui peuvent exister dans les données (Eisenhardt, 1989).

Il y'a plusieurs manières de procéder à l'analyse des données (Eisenhardt, 1989), Ainsi, nous avons pour notre part choisi de sélectionner des catégories ou des dimensions, puis de rechercher les similitudes au sein d'un groupe et les différences entre les groupes. Les

dimensions peuvent être suggérées par le problème de recherche ou par la littérature existante, ou le chercheur peut simplement choisir certaines dimensions (Eisenhardt, 1989). Pour notre travail de recherche les dimensions ont découlé de notre question de recherche ainsi que la revue de la littérature.

Nous avons fait le choix, par ailleurs, de combiner les étapes 6 et 7 présentées dans la figure 16. La nature de nos données nous a permis de recourir à cette perspective. En effet, nos données sont qualitatives descriptives, ainsi nous avons choisi d'intégrer ces étapes (6 et 7) tout au long des deux analyses des cas (l'analyse intra-cas et l'analyse inter-cas) et ceci pour éviter, comme nous l'avons présenté plus haut, d'être confrontée à la réalité de la recherche sur les études de cas : un très grand volume de données (Miles, et al., 2012; Pettigrew, 1988; Eisenhardt, 1989).

Ainsi tout au long des analyses (intra-cas et inter-cas) nous allons mesurer les concepts théoriques et vérifier les relations (Eisenhardt, 1989) puis établir les preuves qui découlent des mesures des concepts dans chaque cas. D'ailleurs le concept, sa définition et sa mesure émergent souvent du processus d'analyse lui-même, plutôt que d'être spécifiés a priori (Eisenhardt, 1989). Par ailleurs les indicateurs peuvent varier d'un cas à l'autre. Nous allons, comme le préconisent Eisenhardt (1989) et Yin (2003), nous appuyer sur des tableaux qui résument et compilent les données probantes qui sous-tendent le concept. Par exemple, le tableau 25 présente les données probantes sur lesquelles repose le concept de l'innovation managériale qui comprend des descriptions qualitatives des différents types d'innovation managériale tels que répertoriés par Damanpour et Aravind (2011), des scores quantitatifs tirés de questionnaires et des exemples de citations (tableau 26).

Ensuite, nous allons vérifier que les relations émergentes entre les concepts correspondent aux données probantes dans chaque cas. Parfois, une relation est confirmée par la preuve du cas, tandis que d'autres fois, elle est révisée, non confirmée ou rejetée pour insuffisance de preuve. Nous allons par ailleurs, mettre en application la littérature. Nous allons établir une comparaison des théories ou d'hypothèses émergentes avec la littérature existante. Nous allons confronter la littérature qui corrobore mais aussi celle qui contredit notre élaboration théorique.

La dernière étape porte sur l'aboutissement à une conclusion. Deux questions sont importantes pour arriver à une conclusion : quand faut-il cesser d'ajouter des cas et quand faut-il cesser d'itérer entre la théorie et les données. Les auteurs, notamment Yin (2003, 2009), Eisenhardt

(1989), préconisent de cesser lorsque la saturation théorique est atteinte, c'est-à-dire le point auquel l'apprentissage incrémentiel est minimal (Eisenhardt, 1989), parce que les chercheurs observent des phénomènes déjà observés auparavant (Glaser et Strauss, 1967). De nombreux auteurs, notamment Eisenhardt, (1989), Yin (2003), ou Pettigrew, (1988), s'accordent sur le fait qu'avec moins de quatre cas, il est souvent difficile de produire une théorie complexe, et son fondement empirique risque de ne pas être convaincant, à moins que le(s) cas ne contienne(nt) plusieurs mini-cas. Par ailleurs avec plus de 10 cas, il devient difficile de faire face à la complexité et au volume des données (Eisenhardt, 1989). Selon cette dernière, bien qu'il n'y ait pas de nombre idéal de cas, un nombre entre 4 et 10 cas fonctionne généralement bien (Eisenhardt, 1989). Nous avons pour notre part, malgré les difficultés liées à la faible disponibilité des ressources et aux contraintes de temps, nous avons-nous semble-t-il réussi à atteindre la saturation théorique. Nous avons opté pour le nombre de 4 cas, dont un avec deux sous- unités d'analyse, la section suivante détaillera davantage notre choix.

Le tableau 8 résume les étapes que nous avons suivies dans la collecte et l'analyse de nos données.

Tableau 8 : Méthodologie et étapes de la collecte et l'analyse des données, réalisé par nos soins et inspiré de (Eisenhardt, 1989)

Étapes	Activité	Ce que nous avons réalisé	Raisons de cette étape
Commencement	Définition de la question de recherche	Quels sont les ressorts de l'innovation managériale face à l'entrepreneuriat en milieu hostile ?	Permet de concentrer les efforts Fournit une meilleure base pour les mesures des concepts
Sélection des cas	Population spécifiée Échantillonnage théorique, non aléatoire	Les entreprises exerçant en Algérie et ayant réussi. Quatre entreprises situées en Algérie, ayant eu recours à l'innovation managériale, ayant fait face à l'hostilité de l'environnement. Appartenant au secteur privé.	Conserve une flexibilité théorique Contribue à limiter les variations externes et à renforcer la validité externe Concentre ses efforts sur les cas théoriquement utiles, c'est-à-dire ceux qui reproduisent ou étendent la théorie en remplissant des catégories conceptuelles
Rédaction d'instruments et de protocoles	Plusieurs méthodes de collecte de données Données qualitatives	Méthode qualitative utilisant les études de cas multiples avec des sous unités d'analyse. Entretiens individuels, données primaires et secondaires	Renforce les fondements de la théorie par la triangulation des preuves Donne une vision synergique des preuves Favorise les perspectives divergentes et renforce les bases

Entrée dans le champ	Collecte et analyse des données, y compris les notes de terrain Des méthodes de collecte de données souples et opportunistes.	Toutes les sources de données qui peuvent nous renseigner sur notre cas : recours aux réseaux sociaux, l'observation flottante, ... etc.	Accélère les analyses et révèle des ajustements utiles à la collecte de données. Permet aux enquêteurs de tirer profit des thèmes émergents et des caractéristiques uniques des cas
Analyse des données	Analyse au cas par cas	Familiarisation avec chaque cas. Identification des concepts dans chacun.	Se familiariser avec les données et les générations de la théorie
Façonner des hypothèses	Recherche de motifs croisés à l'aide de techniques divergentes	Recours à l'analyse inter cas. Confronter avec la littérature.	Oblige les enquêteurs à regarder au-delà des impressions et voir les preuves à travers de multiples lentilles
Mise en application de la littérature		Tabulation itérative des preuves pour chaque concept. Reproduction, et non échantillonnage, logique entre les cas Recherchez des preuves du "pourquoi" des relations Comparaison avec la littérature contradictoire Comparaison avec la littérature similaire.	Affine la définition des concepts, la validité et la mesurabilité Confirme, étend et affine la théorie. Construit la validité interne Construit une validité interne, élève le niveau théorique et affine les définitions des constructions Aiguise la généralisabilité, améliore la définition des concepts et élève le niveau théorique
Parvenir à la conclusion	La saturation théorique lorsque cela est possible	Les 4 cas + 2 sous unités d'analyse choisis nous ont permis d'atteindre la saturation théorique le phénomène recherché est confirmé par les 4 cas ainsi que les deux sous unités d'analyse.	Fin du processus lorsque l'amélioration marginale devient faible

Section 2. Choix des cas

2.1. Le choix du nombre de cas

Une recherche par étude de cas peut être menée avec une étude de cas unique ou une étude de cas multiple. A cet effet Yin (2003. p. 53, 2009. p. 6) nous suggère « *Lorsque vous avez le choix (et les ressources), les conceptions à plusieurs cas peuvent être préférables aux conceptions à*

un seul cas. Même si vous ne pouvez faire qu'une étude de cas « à deux cas », votre chance de faire une bonne étude de cas sera meilleure que de faire une étude de cas unique²⁰. »

Pour, Easton et Harrison (2004) une étude de cas « implique d'investiguer un ou un petit nombre d'entités sociales ou de situations à propos desquelles les données sont collectées en utilisant différentes sources » (p. 119). Ainsi donc, différents types d'études de cas existent et sont fonction du nombre de cas étudiés. Yin (2009) en propose une typologie qui distingue quatre designs en fonction du nombre de cas mais aussi de leur caractéristique imbriquée –enchâssée– ou non (cf. figure 15).

Dans un premier lieu Yin (2003,2009) distingue deux types d'étude de cas : l'étude de cas unique et l'étude de cas multiple. Deux variantes de l'étude de cas unique ont été décrites : celle qui utilise des conceptions holistiques et celle qui utilise des unités d'analyse imbriquées ou enchâssées ; cela arrive quand une attention est portée sur une sous-unité ou des sous unités du cas (Yin, 2003). Dans l'ensemble, la conception à cas unique est éminemment justifiable dans certaines conditions - où le cas représente (a) un test critique de la théorie existante, (b) une circonstance rare ou unique, (c) un cas représentatif ou typique, ou quand le cas est (d) révélateur ou (e) quand il s'insère dans un objectif longitudinal.

Une étape majeure dans la conception et la conduite d'un cas unique consiste à définir l'unité d'analyse. Dans certaines recherches, l'unité d'analyse sera le cas lui-même. Dans d'autres, des sous-unités d'analyse peuvent être incorporées, de sorte qu'une conception plus complexe - ou imbriquée – soit développée. Les sous-unités peuvent souvent ajouter des opportunités significatives pour une analyse approfondie, améliorant les perspectives dans le cas unique (Yin, 2009). Cependant, Yin (2009) souligne que l'importance accordée aux sous unités ne doit pas être plus importante que le cas lui-même sinon l'étude risque de changer d'orientation.

Le côté droit de ce schéma (figure 15) nous montre la deuxième perspective, celle du cas multiple. En effet, une recherche peut demander l'utilisation d'une étude de cas multiple. Il s'agit comme le montre le schéma, de la situation où il y a plus d'une étude de cas unique. Nous

²⁰ « *when you have the choice (and resources), multiple-case designs may be preferred over single-case designs. Even if you can only do a 'two-case' case study, your chance of doing a good case study will be better than doing single-case design.* »

allons nous inscrire dans cette perspective, et considérer chaque cas comme une expérience unique dans le but de suivre une logique de réplification, autrement dit, reproduire les conditions de la première expérience 'du cas' sur les autres cas choisis.

Ainsi, chaque cas doit être soigneusement choisi pour qu'il prédise (a) des résultats similaires (une réplification littérale) ou (b) des résultats contrastés mais pour une raison prévisible (une réplification théorique) (Yin, 1984).

Nous avons d'une part, dans une logique de réplification littérale, choisi des cas qui ont réussi dans un environnement hostile, en ayant eu recours à l'innovation managériale. D'autre part, dans une logique d'une réplification théorique, nous avons choisi des cas correspondant à des groupes, des filiales, des industries..., qui agissent dans des domaines différents, électroménager, pharmaceutique, agro-alimentaire... et qui ont eu recours à différentes formes d'innovation managériales et ont fait face à différentes difficultés liées à l'environnement entrepreneuriale .

Pour Yin (2009) pour un petit nombre (2 ou 3), les cas seraient des réplifications littérales, alors qu'un autre nombre de cas (4 à 6) pourraient être conçus pour suivre deux modèles différents de réplifications théoriques. Ainsi notre compréhension de la réplification sera à l'origine du choix du design de l'étude de cas multiple. Par ailleurs, chaque étude de cas multiples peut consister en plusieurs cas holistiques (type 2 de la figure suivante) ou en plusieurs cas intégrés (type 4). Pour Eisenhardt (1989), nous l'avons mentionné, avec moins de quatre cas, il est souvent difficile de produire une théorie complexe, et son fondement empirique risque de ne pas être convaincant, à moins que le cas ne contienne plusieurs mini-cas. « Avec plus de 10 cas, il devient difficile de faire face à la complexité et au volume des données » (Eisenhardt, 1989 p. 545). Nous avons pour notre part planifié le nombre de cas minimal à l'avance, à 3 ou 4 cas minimum, en tenant compte des contraintes de ressources et de temps. Bien qu'il n'y ait pas de nombre idéal de cas, un nombre entre 4 et 10 cas fonctionne généralement bien (Eisenhardt, 1989).

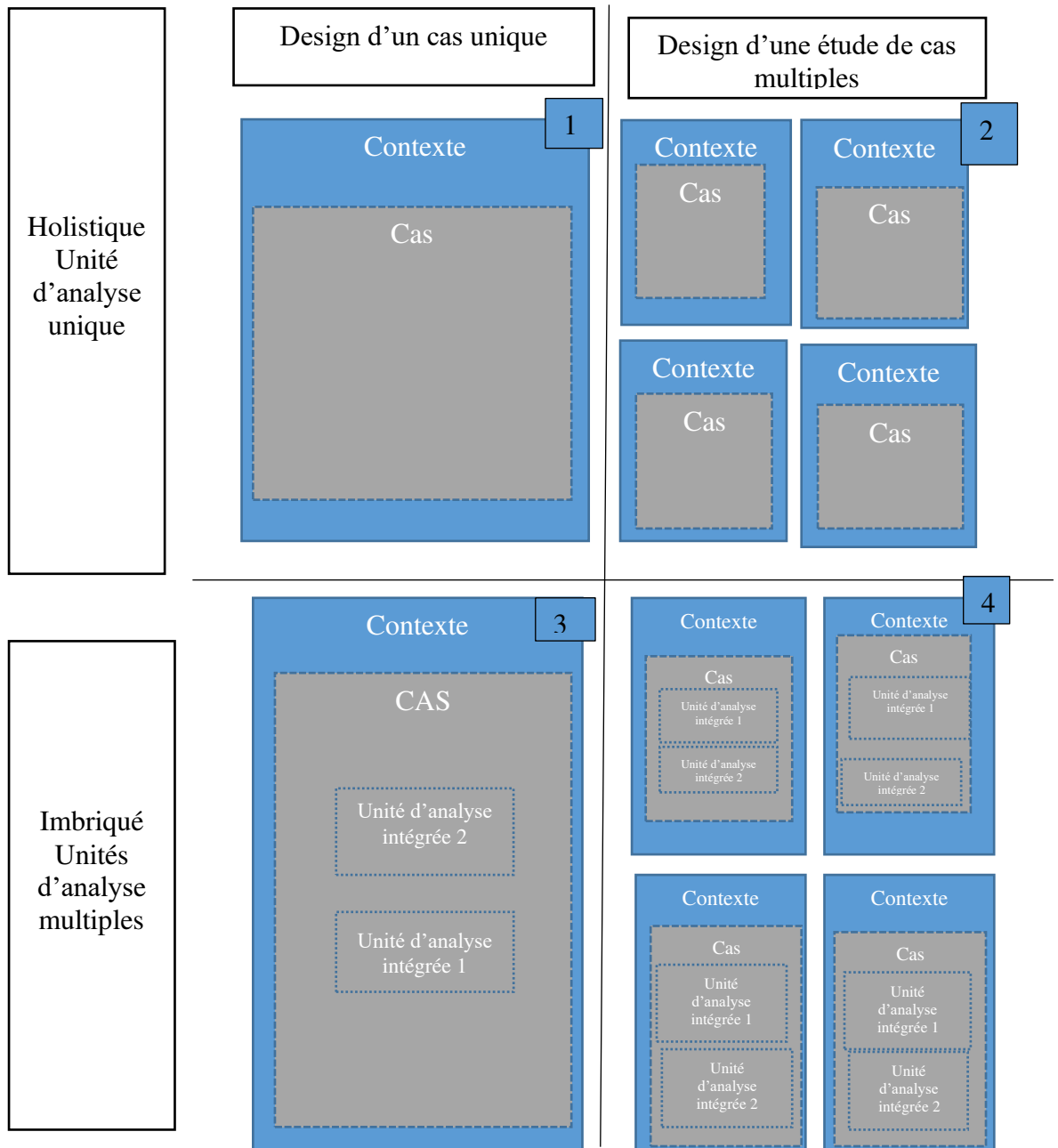


Figure 17 : Types de conception de base pour les études de cas (Yin, 2009,2003, P46, P40)

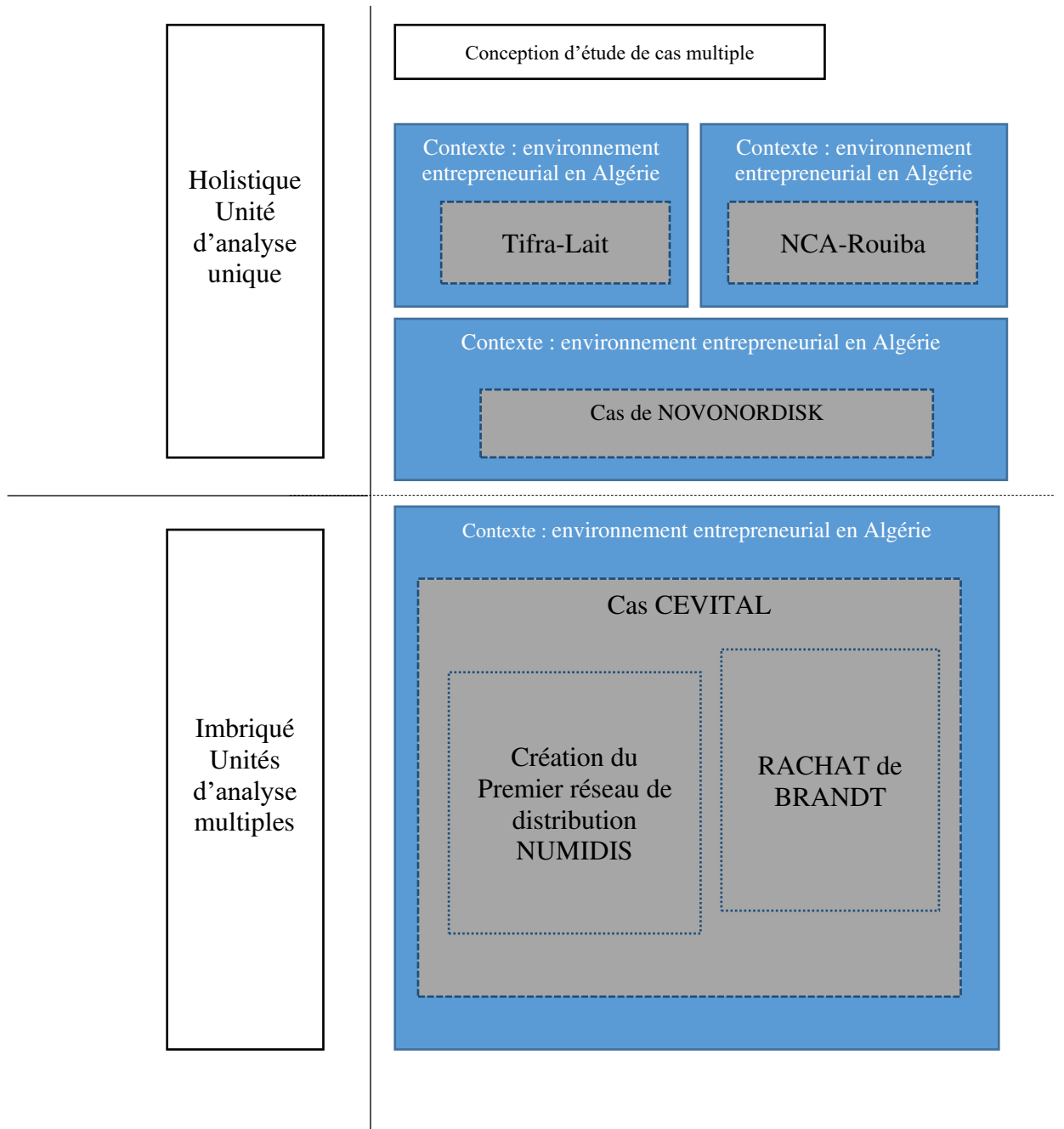


Figure 18 : Design de notre étude de cas multiples.

Nous avons choisi de répondre à notre question de recherche en nous positionnant dans les deux parties à droite du schéma proposé par Yin (2003) (cf. figure 16), en ôtant la cloison qui sépare les deux types d'étude de cas multiple. Ceci nous permettra d'analyser chaque cas dans son contexte et de bénéficier des avantages des deux situations que Yin présente comme possible pour effectuer une étude de cas multiple. Nous allons nous placer dans la perspective de Eisenhardt (1991) qui privilégie les comparaisons entre différents contextes organisationnels. Par ailleurs l'utilisation du cas avec des unités d'analyse imbriquées nous offre des opportunités significatives d'approfondissement des analyses réalisées dans les autres unités. Les sous-unités peuvent souvent ajouter des opportunités significatives pour une analyse approfondie, améliorant les perspectives (Yin, 2003). L'étude de plusieurs unités permet en effet selon (Yin, 2003) « de multiplier les angles d'approche du phénomène étudié, de faire émerger de nouvelles compréhensions, de les confronter à des explications rivales, et d'en tester la pertinence auprès d'autres unités au cours même de l'étude, ce qui renforce sa validité interne et la validité du construit. Cette démarche est beaucoup plus difficile à mettre en œuvre si l'on reste au niveau du programme dans son ensemble » (Yin, 2003, p.76). Cependant, nous veillerons à ne pas focaliser notre analyse sur les différentes sous-unités considérées aux dépens des aspects plus généraux du cas d'ensemble. « Ce dernier devient alors le contexte de l'étude au lieu d'en être la cible » (Yin, 2003, p. 47).

2.2. L'unité d'analyse

Ayant un rapport particulier à la théorie, la recherche qualitative cherche à mettre en évidence des mécanismes qui peuvent jouer différemment selon des situations et des contextes déterminés. L'unité d'analyse revient à déterminer le contexte dans lequel l'action sera analysée (Dumez, 2011). Yin définit l'unité d'analyse comme « un Cas » ; il nous dit qu'un « cas » : *est généralement une entité délimitée (une personne, une organisation, une condition comportementale, un événement ou un autre phénomène social), mais la frontière entre le cas et ses conditions contextuelles - tant spatiales que temporelles - peut être floue [...]* « Le cas » sert d'unité d'analyse principale dans une étude de cas. Dans le même temps, les études de cas peuvent également avoir des unités imbriquées dans l'unité principale ["cas intégrés"]. (Yin, 2012, p 7). Il y aurait donc des cas dans le réel, le tout serait pour le chercheur de savoir les

choisir pour leur aspect remarquable - « *remarkable events* ». (Yin, 2012, p. 7). Albarello (2011) quant à lui définit un cas comme « *ensemble d'interrelations, situé dans le temps et localisé dans l'espace* », car c'est selon lui la définition qui paraît la plus « *opérationnalisable dans un processus de recherche* ». Il souligne notamment que dans l'étude de cas la frontière entre phénomène et contexte n'apparaît pas clairement, voyant là un point fondateur de la méthode de recherche par étude de cas. L'étude qualitative analyse l'action en situation. Il lui faut donc déterminer une unité d'analyse qui va lui permettre d'opérer cette mise en situation.

Ainsi, nos « orientations théoriques » (Whyte, 1984) nous ont permis de définir notre unité d'analyse. Il est vrai qu'il n'a pas été chose facile de pouvoir cerner notre unité d'analyse de manière précise. La richesse de la théorie et celle de notre terrain d'investigation nous ont mis dans un carrefour, face à plusieurs unités d'analyse possibles. Nous avons choisi une unité d'analyse qui nous a permis de sacrifier le moins de cette richesse (Dumez, 2011). L'approche par étude de cas nous a permis de profiter de l'une des vertus dont bénéficie cette approche à savoir sa capacité à redéfinir « l'unité d'analyse » après avoir recueilli certaines données précoces. (Yin, 2012, p. 6)

En effet, l'unité d'analyse est déterminée de manière à ce qu'à l'arrivée, le travail de recherche qualitative fasse voir les acteurs agir (ce peuvent être, bien évidemment, des acteurs individuels, mais aussi des acteurs collectifs, voire des acteurs non humains en relation avec des humains) (Dumez, 2011).

Ainsi, pour notre question de recherche, il apparaît plus fécond de considérer unité d'analyse sous l'angle de l'innovation managériale pour mieux mettre en évidence les conditions sous-jacentes. Dans le contexte algérien notre unité d'analyse n'est pas l'entreprise, mais l'innovation managériale, prise dans la dynamique de l'intervention des dirigeants. Quatre cas empiriques ont été choisis et analysés qualitativement relevant de cette unité d'analyse. Néanmoins dans un seul cas il est toujours possible d'incorporer des sous-unités d'analyse (figure 16), de sorte que des conceptions plus complexes ou intégrées soient développées. Les sous-unités peuvent souvent ajouter des opportunités significatives pour une analyse approfondie, améliorant les connaissances dans un seul cas (Yin, 2003, P46).

2.3. Le contexte ou la situation de l'étude :

Dans notre étude nous allons essayer de comprendre les acteurs dans un contexte ou une situation (Dumez, 2010b), et ce dans des contextes différents (Yin, 2012). En effet, le contexte au sens théorique est défini (DeRose, 1992) comme ce qui change la valeur de vérité d'une proposition (la même proposition est vraie ou fausse selon le contexte) ou le sens d'une pratique (la même pratique prend des sens différents selon les contextes). Autrement dit, une analyse d'acteur et d'action peut valoir dans certains contextes et non dans d'autres, une pratique a un sens dans certains contextes et peut revêtir d'autres sens dans d'autres contextes (Dumez, 2011).

Comme l'a noté Yin, les théories maniées et produites par la recherche qualitative ne relèvent pas de la grande théorie, de la recherche de lois universelles, mais bien plutôt de la notion de mécanisme social (Dumez, 2011). Il s'agit donc de comprendre les comportements des acteurs dans un contexte ou une situation grâce à l'étude des types d'engrenages, enchaînements ou mécanismes qui sont mis en œuvre.

Ainsi donc, nous allons essayer de comprendre l'innovation managériale dans le contexte algérien, avec toutes ses caractéristiques telles que développées dans la partie théorique, un pays en voie de développement²¹, dont l'économie dépend essentiellement de la rente pétrolière. Nous analyserons comment certaines entreprises ont su innover pour se faire une place dans l'économie nationale et, pour certaines, internationale, et comment leur démarche pourrait-elle être demain une alternative à la réalité économique actuelle. La définition de notre contexte nous laisse espérer que cette recherche pourra constituer un éclairage pour les pays qui se caractérisent par la même réalité économique et sociale que l'Algérie, ou une réalité proche. Nous allons utiliser la visée compréhensive (Dumez, 2011), une des caractéristiques de la recherche qualitative qui se donne pour objectif de comprendre l'action dans un contexte ou en situation.

²¹ Pays qui a enclenché un processus, sur les plans économique et social, pour relever le niveau de vie de ses habitants, en tentant de mettre fin, notamment, au faible développement de son industrie, à l'insuffisance de sa production agricole, au déséquilibre entre la rapidité de sa croissance démographique et l'augmentation de son revenu national. (Source : GDT, 2000) source : <http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=9057>

Tableau 9 : Choix des entreprises de l'échantillon et leur contexte.

		Signification	Cevital Cas 1	Tifra-Lait Cas 2	Novonordisk Cas 3	Nca Rouiba Cas 4
(Stake, 1994)	Adéquation avec l' objet de la recherche		Innovation managériale, leadership, résilience, culture Motivation Change-ment	Innovation managériale, créativité, Résilience	Culture Innovation managériale-cLEAN-Contexte algérien	
	Enrichissement /Construction théorique	Choix des cas susceptibles des enseignements les plus riches			Analyse de ALDAPH première unité de production à l'échelle mondiale gérée par un dirigeant Algérien en collaboration avec des leader Danois	Entreprise familiale ayant connu un essor considérable grâce à son leader
	Potential d'apprentissage « Potential Learning »	Ce que le cas est susceptible de nous apprendre - phénomènes et processus qu'il permet de mettre en évidence. -				
Hlady Rispal (2002)	La représentativité théorique	Possession de traits communs sans pour autant être identiques	-Agit en Algérie -Leader algérien -Entreprise ayant développé une innovation managériale. -Secteur privé - Entreprise familiale	-Agit en Algérie -Leader algérien -Entreprise ayant développé une innovation managériale. - Secteur privé - entreprise familiale	-Agit en Algérie -Leader algérien -Entreprise ayant développé une innovation managériale. - Secteur privé - entreprise étrangère	-Agit en Algérie -Leader algérien - Entreprise ayant développé une innovation managériale. -Secteur privé - entreprise familiale

La variété	Les cas doivent appartenir à la même population théorique doivent varier sur différentes caractéristiques contextuelles, structurelles, stades de développement	Entreprise agissant en contexte algérien, créée par un dirigeant algérien, elle est au stade d'un groupe industriel, première entreprise privée du pays	Entreprise agissant en contexte algérien, créée par un dirigeant algérien, elle est en position de challenger, en passe de devenir au rang d'un groupe	Entreprise agissant en contexte algérien, créée par un dirigeant algérien,	
Une répartition équilibrée entre les cas	Avoir un échantillon de cas offrant une variété équilibrée de situations différentes	Ensemble du pays Grand groupe	Kabylie Grande entreprise Alger	Kabylie PME filiale MNC ; située en zone industrielle grande Kabylie	Alger Grande entreprise Alger
La potentielle richesse des données disponibles		Données secondaires disponibles, Accès direct au cas par le chercheur	Données secondaires disponibles, Accès direct au cas par le chercheur	Données secondaires disponibles, Accès direct au cas par le chercheur	Données secondaires disponibles, Accès direct au cas par le chercheur

Section 3 : L'échantillonnage, les sources et méthodes de collecte de données.

3.1. Échantillonnage et sélection des 4 cas +2 :

Le choix des cas est une étape déterminante du processus de recherche qualitative (Groleau, 2003). Les cas ont été choisis selon leur accessibilité et leur richesse en termes de données, et d'adéquation avec notre question de recherche (Stake, 1994) (Tableau 10). En effet, malgré le délai qui nous a été imparti et la difficulté d'accès aux cas, la construction théorique et contextuelle de la recherche ainsi que le potentiel d'apprentissage (Stake, 1994) ont été au cœur de notre démarche de sélection.

Notre objectif est d'étudier les phénomènes et processus que le cas permet de mettre en évidence. Nous avons choisi ceux susceptibles des enseignements les plus riches. Stake (1994) fait du « potentiel d'apprentissage » (« potential for learning ») du cas le critère-clé de sélection. Nous avons veillé à ce que le choix du cas soit guidé par ce qu'il peut nous enseigner, et non pas par sa représentativité « globale » : l'objectif du cas n'est pas « de représenter le monde, mais de représenter le cas » (Stake, 1994, p. 104).

Par ailleurs, l'échantillonnage, théorique (Eisenhardt, 1989), dans notre démarche qualitative repose sur le choix des cas pour des motifs théoriques et non pas statistiques (Eisenhardt, 1989 ; Hlady Rispal, 2002 ; Miles et Huberman, 2003). En plus de ceux suggérés par (Stake, 1994), (voir tableau 9), nous avons repris les quatre critères que propose Hlady Rispal (2002) pour l'échantillonnage théorique. Ils sont synthétisés dans le tableau 10.

La représentativité théorique renvoie à l'identification des phénomènes récurrents, en pratique cela signifie que pour être inclus dans l'échantillon théorique, un cas doit posséder suffisamment de traits communs avec les autres cas sans pour autant être en tout point identique.





La variété : celle-ci permet d'accroître la compréhension du phénomène et sa complexité. Les cas doivent appartenir à la même population théorique (entreprises du secteur privé exerçant en Algérie) mais doivent varier sur différentes caractéristiques contextuelles, structurelles, etc. Nous avons analysé pour notre part à titre d'exemple un groupe agroalimentaire, groupe qui agit dans l'électroménager, une unité d'un groupe pharmaceutique, la création d'un réseau de distribution, etc. Les tableaux 9, 10, 11 et 12 nous renseignent sur la variété des cas.

Répartition équilibrée : bien que cette caractéristique ne soit pas essentielle (Haldy-Rispal, 2002), elle nous permet de s'assurer ou de trouver les moyens pour que les personnes rencontrées pour chacun des cas soient suffisamment disponibles, intéressées, ouvertes à la démarche et libres de s'exprimer.

La potentielle richesse des données disponibles est centrale. Il s'agit de trouver les moyens pour que les personnes mobilisées pour chacun des cas soient suffisamment disponibles, intéressées, ouvertes à notre recherche et libre de s'exprimer.

Nous nous sommes aussi appuyée sur ces quatre critères pour sélectionner nos cas. Nous avons tout d'abord souhaité sélectionner des entreprises qui se situent en Algérie, qui ont adopté ou mis en œuvre une innovation managériale et qui ont réussi face à l'environnement entrepreneurial hostile. Nous avons tout d'abord écarté toutes les entreprises publiques, puis nous nous sommes appuyée sur des données secondaires pour sonder les entreprises qui ont réussi sur le marché algérien et sur le marché international (pour certaines), en étant innovantes. Nous avons ensuite pris contact avec les entreprises sélectionnées afin d'obtenir un ou plusieurs entretiens avec leur dirigeant. Dans un premier temps, nous avons sélectionné des entreprises en privilégiant plusieurs critères répondant à la recherche de variété et d'équilibre : entreprise agissant en Algérie, diversité en termes de tailles et de métiers hors hydrocarbure et gaz, adoption ou mise en œuvre d'une innovation managériale. Nos contacts avec ces entreprises nous ont amené à en sélectionner 4 pour lesquelles nous avons évalué une potentielle richesse des données sur la base de leur intérêt et ouverture face à notre démarche de recherche. Nous avons par ailleurs expliqué le but de notre recherche et sa portée pour impliquer les différents interviewés et avoir plus d'informations.

Tableau 10 : Présentation succincte des cas choisis

CAS	PRÉSENTATION	EFFECTIF	DOCUMENTATION	ENTRETIEN	DATE D'ENTRETIEN
CEVITAL 	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe Agro-alimentaire. - Brandt (Rachat de Brandt) - Numidis (création du premier réseau de distribution en Algérie) 	<ul style="list-style-type: none"> - 18500 - 7500 - 1200 	OK	OK	-19 Sep. 2017 -08 Nov. 2017
TIFRA-LAIT 	Entreprise de transformation de lait.	570	OK	OK	-06 fév. 2017 -18 nov. 2018
NCA ROUIBA 	Entreprise spécialisée dans la production et la distribution de boissons, nectars et jus de fruits	536	OK	OK	-03 Sep. 2018
NOVO NORDISK 	Unique unité du groupe au niveau mondial à produire la forme d'antidiabétiques oraux.	200	OK	OK	19 Nov.2017 26Nov. 2017

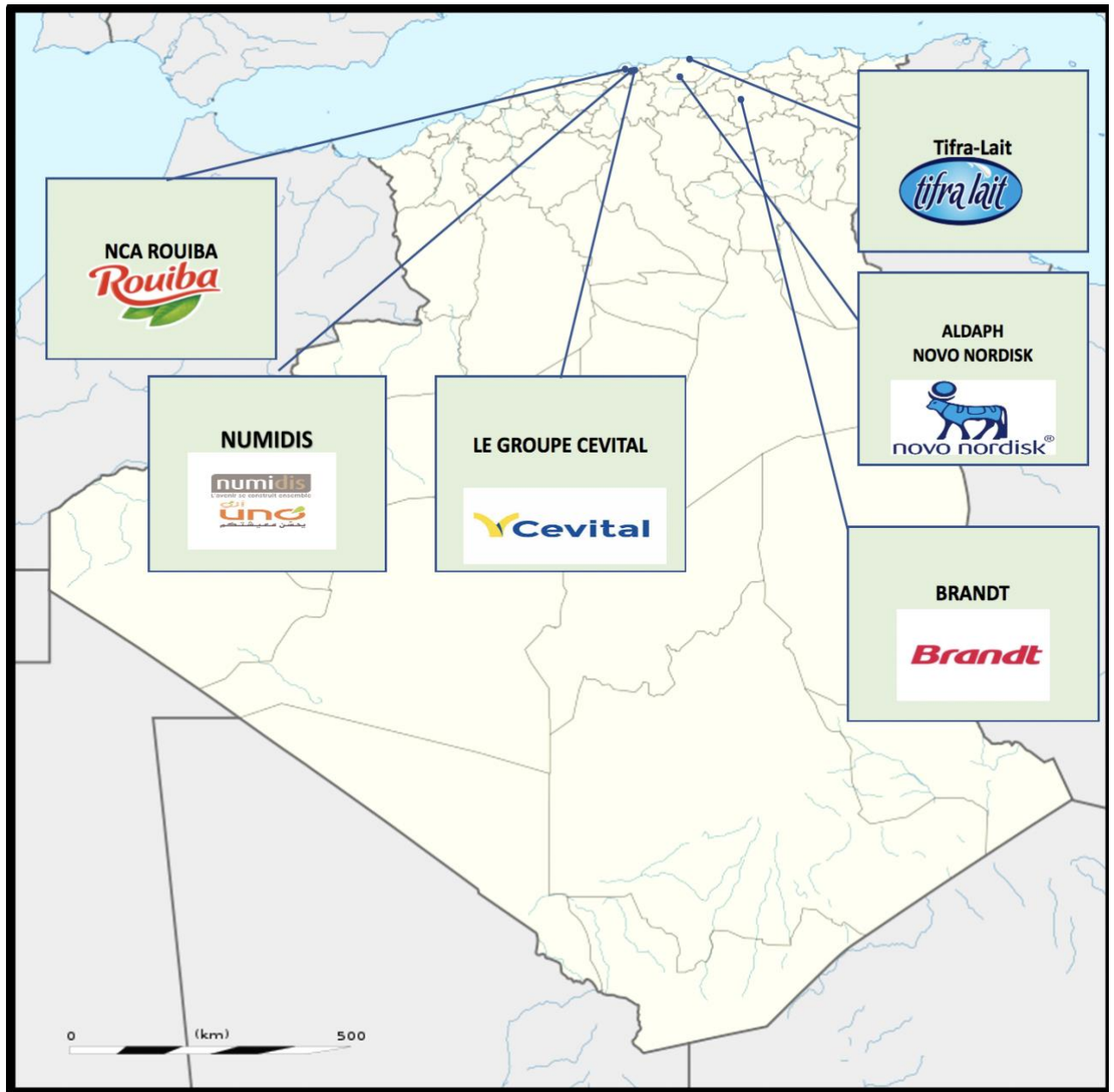


Figure 19 : Situation des cas étudiés sur le territoire algérien

L'innovation managériale en contexte algérien : difficultés et perspectives.
Amel Ahras





Critères de Significativité		CAS 1	CAS 2	CAS 3	CAS 4	
						
		Conglomérat agro-alimentaire	Industrie de transformation de lait	Unité de production pharmaceutique ALDAPH	Entreprise de production de jus	
Réalisation des innovations managériales		Réalisation de deux innovations managériales : - Co localisation (rachat de Brandt) - Création du premier réseau de distribution en Algérie (Numidis)	Changement des habitudes managériales.	Installation du cLEAN® management à tous les niveaux de l'entreprise.	Mise en place d'un comité stratégique. Changement managérial. ERP, GMAO et GPAO (gestion de la production assistée par ordinateur et gestion de la maintenance assistée par ordinateur)	
Adequation avec l'objet de la recherche						
Enrichissement /Construction théorique		Choix des cas susceptibles des enseignements les plus riches		Entreprises privées Exercent en Algérie Ayant eu recours à des innovations managériales		
(Stake, 1994)						
Contexte de la recherche		Environnement	Dans un environnement hostile à l'entrepreneuriat privé des innovations ont permis de réussir au niveau national et international	Dans un environnement hostile à l'entrepreneuriat privé, un changement organisationnel a permis de contrer plusieurs difficultés	L'innovation managériale a permis de saisir plus rapidement les opportunités.	L'innovation managériale a permis de faire face à une concurrence déloyale.
Potentiel d'apprentissage « Potential »		Ce que le cas est susceptible de nous apprendre - phénomènes et processus qu'il permet de mettre en évidence.	L'innovation managériale peut être une solution pour faire face à un environnement hostile. La résilience est un levier pour mieux réussir une innovation managériale.	L'innovation managériale à induit au changement de la culture d'entreprise et constitue une source d'apprentissage organisationnel.		
La représentativité théorique		Possession de traits communs sans pour autant être identiques	- Agit en Algérie - Leader algérien - Entreprise ayant développé une innovation managériale. - Entreprise ayant surmonté des difficultés. - Secteur privé - entreprise familiale	- Agit en Algérie - Leader en Algérie - Entreprise ayant développé une innovation managériale. - Entreprise ayant surmonté des difficultés. - Secteur privé - entreprise étrangère	- Agit en Algérie - Leader algérien - Entreprise ayant développé une innovation managériale. - Entreprise ayant surmonté des difficultés. - Secteur privé - entreprise familiale	
Hlady Rispal (2002)						
La variété		Les cas doivent appartenir à la même population théorique doivent varier sur différentes caractéristiques contextuelles, structurelles, stades de développement	Entreprise agissant en contexte algérien, créée par un dirigeant algérien, elle est au stade d'un groupe industriel, première entreprise privée du pays.	Entreprise agissant en contexte algérien, créée par un dirigeant algérien de manière artisanale, elle est en position de challenger, en passe de devenir au rang d'un groupe.	Entreprise étrangère installée en Algérie. Des entreprises de différentes tailles Ayant des marchés différents De différentes formes organisationnelles	Entreprise agissant en contexte algérien, créée par un dirigeant algérien, gérée par le fils du fondateur.
Une répartition équilibrée entre les cas		Avoir un échantillon de cas offrant une variété équilibrée de situations différentes	- Localisation principale à la capital Alger ou grandes villes. - agit au niveau au niveau national et international - ayant fait face à la concurrence déloyale	- Agit au niveau national - Localisation en grande Kabylie	- Agit au niveau national et international - Localisation en Grande Kabylie	- Agit au niveau national - Localisation à la capital Alger - Ayant fait face à une concurrence déloyale comme Cevital

Tableau 11 : Présentation et justification des cas

Tableau 12 : *Quelques caractéristiques justifiant l'intérêt des cas.*

Cas	Description des cas	Date de création	Difficulté(s) rencontrée(s) ayant conduit à innovation managériale	Type d'innovation managériale mise en œuvre	Description de l'innovation	Résultats
Cas -1- Cevital	Groupe Agro industriel présent à l'international	1998	Concurrence déloyale	Diversification	Création de plusieurs pôles	Création d'un grand groupe, effet d'expérience
			Blocage au niveau des transferts de capitaux. Saisie d'opportunité contrariée par l'État algérien.	1- Co-localisation (Morelle,2013)	Rachat de Brandt : Une délocalisation partielle	Réalisation d'avantages comparatifs, maintien et création d'emplois
			Difficultés au niveau de la distribution	2- Création d'un nouveau réseau de distribution	NUMIDIS : création du premier réseau de distribution.	Gain de temps, maîtrise de la production, facilité d'accès à l'information, réduction du problème de crédits
Cas -2- Tifra-lait	SARL transformation de lait en produits laitiers	1987	Concurrence. Difficultés et lourdeurs administratives	Relation manager-managé	Suppression de la distance entre supérieurs et subordonnés	Engagement des employés.
Cas -3- NCA-Rouiba (Nouvelle conserverie algérienne)	Entreprise algérienne spécialisée dans la production et la distribution de boissons, de nectars et jus de fruits	1966	Concurrence déloyale. Conjonctures économiques défavorables	Intégration du logiciel ERP ; passage à la matrice compétence.	Logiciel global de gestion intégrée impliquant l'ensemble des managers et employés	Engagements et fidélisation des employés. Migration d'une cartographie de postes à une matrice de compétences, meilleure mobilité des ressources à travers les différentes fonctions
Cas -4- ALDAPH (Algérie Danemark Pharmaceutique) – Novo Nordisk	Entreprise de santé, leader mondial dans le traitement du diabète, forte de plus de 90 années d'innovation	1994	Démotivation des employés menaçant la capacité à répondre à une opportunité majeure	cLEAN®	Inculquer une Culture d'amélioration continue	Engagement des employés, réduction du gaspillage, amélioration de la performance

3.2. Les différentes sources et méthodes de collecte de données :

Les études de cas combinent généralement plusieurs sources de données (Eisenhardt, 1989) : des documents secondaires, des matériaux primaires (par exemple, rapports internes non publiés) et idéalement, des entretiens avec les participants. Suivant le principe de triangulation des données qualitatives (Miles, et al., 2012) nous avons mobilisé certains modes de collecte,

préconisés par Yin (2003, 2009, 2012) et Eisenhardt (1986) : les entretiens semi directifs, la documentation interne et externe, l'observation directe (le chercheur conserve un point de vue externe). Nous avons par ailleurs, pour notre part, opté pour une observation flottante (Raulin, 2001). Cette dernière consiste à « rester en toute circonstance vacant et disponible, à ne pas mobiliser l'attention sur un objet précis, mais à la laisser “flotter” afin que les informations la pénètrent sans filtre, sans a priori, jusqu'à ce que des points de repères, des convergences apparaissent et que l'on parvienne alors à découvrir des règles sous-jacentes » (Raulin, 2001, p.177.)

Nous avons conduit 12 entretiens au sein de nos cas. Nous avons par ailleurs assisté à des séminaires²², regardé et retranscrit des interviews télévisées, suivi les différentes entreprises sur les réseaux sociaux (LinkedIn, YouTube, Facebook). Nous tentions d'enrichir la collecte de données à chaque fois qu'une nouvelle occasion se présentait ou qu'une nouvelle façon de penser émergeait au cours de la recherche. Nous avons donc procédé avec flexibilité, dans une logique d'« opportunisme contrôlé » (Eisenhardt, 1989). Mintzberg (1979) assimile les données qualitatives aux données douces. En effets selon lui « les données systématiques créent le fondement de nos théories, ce sont les données anecdotiques qui nous permettent de faire la construction. La construction de théories semble exiger une description riche, la richesse qui vient de l'anecdote. Nous découvrons toutes sortes de relations dans nos données dures, mais ce n'est que grâce à l'utilisation de ces données douces que nous sommes capables de les expliquer ». (p. 587)

En effet, nous n'avons pas hésité à inclure toutes les sources de données qui se sont présentées à nous, à modifier et même à ajouter des méthodes de collecte de données. Ceci dans le but d'approfondir des thèmes émergents ou de profiter d'opportunités particulières qui peuvent se présenter dans une situation donnée (Eisenhardt, 1989). Nous avons ajouté des éléments d'observation lorsque l'occasion s'est présentée, comme chez NCA Rouiba par exemple, en nous rendant dans les locaux de cette entreprise. Nous avons par ailleurs ajouté des entretiens avec des personnes dont l'importance est apparue clairement au cours de la collecte de données, à titre d'exemple, le cLEAN partner pour ALDAPH Novo Nordisk, la chargée des ressources humaines pour Tifra-Lait ou encore la directrice de la communication pour le cas de Cevital.

²² Séminaire : *Algérie, les nouvelles dynamiques entrepreneuriales*, Jeudi 13 septembre 2018, Groupe Les Échos - Le Parisien- Paris.

Ces modifications sont tout à fait légitimes (Eisenhardt, 1989) dans la mesure où nous sommes dans une optique où nous essayons de comprendre chaque cas individuellement et de manière aussi approfondie que possible. « L'objectif n'est pas de produire des statistiques sommaires sur un ensemble d'observations » (Eisenhardt, 1989). Ainsi, si une nouvelle opportunité de collecte de données se présente ou si une nouvelle ligne de pensée émerge au cours de la recherche, il est logique d'en tirer profit en modifiant la collecte de données, si une telle modification est susceptible de mieux fonder la théorie ou de fournir un nouvel éclairage théorique. Comme nous venons de le mentionner il s'agit d'un « opportunisme contrôlé » qui nous permet de profiter du caractère unique de nos cas, et de l'émergence de nouveaux thèmes pour améliorer la théorie qui en résulte (Eisenhardt, 1989).

3.2.1. L'entretien individuel semi-directif

Amabile (1998), met en avant la pertinence des éléments de l'étude de cas pour répondre à une problématique, concernant notamment l'innovation managériale, en affirmant que « les entretiens et les enquêtes permettent de comprendre la richesse et la complexité de l'innovation au sein des organisations » (Amabile, 1998).

Trois catégories d'entretien individuel (par opposition à l'entretien de groupe) sont généralement distinguées en fonction du degré de directivité de l'investigateur (Baumard, et al., 2007) :

- 1) l'entretien ouvert ou non-directif : il s'agit d'un entretien peu structuré où le chercheur présente le thème de l'entretien et n'intervient quasiment plus par la suite ;
- 2) l'entretien directif : ce type d'entretien a un objectif confirmatoire, il propose ainsi une suite de questions courtes et précises ;
- 3) l'entretien centré ou semi-directif : dans ce dernier type, on a recours à un guide d'entretien pour aborder une série de thèmes préalablement définis. Cependant, l'ordre peut être modifié si le sujet interviewé aborde de lui-même certains d'entre eux. Aussi, des questions peuvent être écartées au profit d'autres en fonction des qualités du sujet interviewé ou si ce dernier ressent un blocage sur certaines d'entre elles.

Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour des entretiens semi-directifs pour un nombre de raison. Tout d'abord, nous avons souhaité définir un canevas de thèmes issu de notre revue

de la littérature et nous les avons intégrés de manière implicite de façon à guider les sujets interviewés et nous assurer de récolter des informations centrées sur notre objet de recherche.

Ensuite, nous ne nous situons pas dans une logique confirmatoire mais plutôt exploratoire, destinée à identifier les ressorts de l'adoption de différentes innovations managériales, en nous basant sur la typologie de Damanpour et Aravind (2011), et expliquer leur impact dans la réussite de l'entreprise. Enfin, cette catégorie d'entretien offre une souplesse et laisse une grande liberté d'expression au répondant notamment en ayant recours à l'utilisation de « l'incident critique » (Technique utilisée par Flanagan (1954), cf. Symon and Cassel, 2012). Nous avons pu, selon les entretiens, modifier le libellé des questions afin de nous inscrire plus naturellement dans l'échange et de garder une certaine familiarité avec le langage des répondants. Aussi nous avons interrogé des événements ou situations propres à chaque entreprise. Cet aspect était d'autant plus important que nous avons rencontré des acteurs issus de différents niveaux intellectuels, ayant vécu différentes expériences.

- Les personnes interviewées

Le choix des participants doit être fait de manière à ne pas perdre de vue le but de notre recherche ainsi que la réponse à notre question de recherche. Ainsi, le choix des participants s'est fait une fois qu'on a été clair concernant le but de notre recherche (Symon et Cassel, 2012). Nous nous sommes appuyés principalement sur les perceptions des dirigeants ou cadres dirigeants des entreprises. En effet, ce sont les cadres dirigeants qui sont à l'avant-garde d'un changement (De Smet, et al., 2018; Sinha, 2019), et les innovations managériales sont liées au changement (Damanpour, 1991). En effet, toutes les innovations managériales sont des changements au sein de l'organisation qui les adoptent, même si tous les changements ne sont pas des innovations managériales (Slappendel, 1996). Nous avons souhaité, par cette démarche qualitative, mieux comprendre quel a été leur rôle dans la mise en œuvre de l'innovation managériale, comprendre comment dans un environnement décrit comme hostile par certains auteurs, journalistes et chercheurs, ces dirigeants ont su tirer profit des situations difficiles en ayant notamment recours à l'innovation managériale.

Par ailleurs, comme le décrit le tableau 13, il existe plusieurs perspectives dans la littérature sur les innovations managériales (Slappendel, 1996). Becker et Whisler (1967 : 467- 468) parlent d'une "approche humaniste", utilisée par ceux qui souhaitent expliquer le comportement

d'innovation en termes de caractéristiques de la personnalité des participants à l'organisation, et d'une "approche structurelle" utilisée par ceux qui cherchent à expliquer le comportement d'innovation en termes de différences structurelles. Nous nous sommes penchée sur l'approche développée par Pierce et Delbecq (1977, p. 34) qui suggèrent qu'il existe une troisième perspective 'le processus itératif' : « les valeurs de l'élite favorables au changement sont les meilleurs prédicteurs de l'innovation organisationnelle ». C'est ainsi que nous justifions le recours à l'interview des dirigeants leader d'entreprise.

	<i>Individualiste</i>	<i>Structuraliste</i>	<i>Processus itératif</i>
Hypothèse de base	Les individus sont à l'origine d'innovations	L'innovation déterminée par les caractéristiques structurelles	L'innovation produite par l'interaction des influences structurelles et des actions des individus
La conceptualisation d'une innovation	Objets ou pratiques statiques et objectivement définis	Objets ou pratiques statiques et objectivement définis	L'innovation est sujette à la réinvention et à la reconfiguration L'innovation est perçue
La conceptualisation du processus d'innovation	Linéaire simple, avec un accent sur l'étape de l'adoption	Linéaire simple, avec un accent sur l'étape de l'adoption	Processus complexe
Concepts fondamentaux	Champion, Leader, entrepreneur	Environnement, Taille, Complexité, Différenciation, Centralisation, Type stratégique	Chocs, prolifération, Capacité d'innovation, Contexte Environnement Leader, entrepreneur
Méthodologie de recherche	Enquête transversale	Enquête transversale	Étude de cas Étude d'histoire
Les auteurs principaux	Rogers, March and Simon	Zaltman et al.,	Van de Ven et al.,

Tableau 13 : Innovations managériales, principales caractéristiques des trois perspectives (Slopendal, 1996, p.109)

- Le déroulement des entretiens

Les entretiens ont été réalisés à des périodes différentes selon la disponibilité des interviewés et les moyens qui nous ont été offerts pour prendre contact et organiser les rendez-vous. Pour la première entreprise Tifra-Lait, le dirigeant et fondateur a été rencontré une première fois le 22/02/2017 en compagnie de son directeur général et sa directrice des ressources humaines. L'entretien s'est déroulé dans son bureau. L'entretien a été retranscrit. Nous avons choisi de ne pas enregistrer les interviewés pour leur permettre d'être à l'aise dans leurs réponses. A titre d'exemple le dirigeant de Tifra-Lait a montré une certaine inquiétude au début de l'entretien, il a fallu préciser l'objectif et surtout qu'il n'y aura aucune fin journalistique. Dès que notre démarche fut expliquée le dirigeant s'est senti plus à l'aise et nous avons commencé notre interview en utilisant des prises de notes, pendant et après l'entretien. Nous l'avons rencontré une deuxième fois au même endroit en février 2018 pour compléter et finaliser notre documentation.





Dans la seconde entreprise, « Cevital », l'entretien s'est déroulé avec le fondateur et le dirigeant du groupe Cevital. L'accès au dirigeant a été très difficile. Après plusieurs tentatives infructueuses auprès des services chargés de la communication, il nous a fallu presque une année pour arriver à le rencontrer. Nous avons suivi ses manifestations publiques. Nous l'avons rencontré le 19 septembre 2017 à la fin de la journée France-Afrique à l'IMA (Institut du Monde Arabe) à Paris. Le contact est alors très vite passé, nous avons convenu d'un rendez-vous pour un entretien dans un café à Paris le lendemain matin 9h00. Le rendez-vous a duré plus que la plage horaire convenue, « une heure », et nous avons continué l'entretien le 08 Novembre 2017 au même endroit. Le dirigeant de Cevital n'a montré aucune réticence quant à l'interview. Nous sommes restées en contact avec la directrice de la communication qui a encore enrichi nos données sur ce cas.

Pour le cas de ALDAPH Novo Nordisk, deux entretiens se sont déroulés respectivement le 16/11/2017 et 26/11/2017, avec le dirigeant de l'unité de production ALDAPH Novo Nordisk, et la nouvelle dirigeante de Novo Nordisk qui venait d'être promue après le départ de l'ancien dirigeant. Nous avons mené ces deux entretiens afin de voir les différentes perspectives des deux dirigeants dans une démarche itérative, qui est d'ailleurs recommandée par Eisenhardt (1989). Novo Nordisk est une entreprise danoise établie en Algérie depuis 1999, c'est un cas que nous avons jugé intéressant car il rentre tout à fait dans le critère de représentativité. En

effet, il a suffisamment de traits communs avec les autres cas étudiés auparavant sans être en tout point identique. C'est un cas très enrichissant pour notre recherche car il s'agit d'une unité de production qui venait à peine d'adopter une innovation managériale : le cLEAN (current LEAN, version Novo Nordisk du *lean management*).

L'entretien du 4ème cas, avec NCA Rouïba, s'est déroulé en septembre 2018 dans le bureau de Monsieur Slim Othmani, dans la zone industrielle de Rouiba. L'accès au dirigeant était tout aussi difficile que pour le dirigeant de Cevital. Après presque une année d'attente et de relances, l'entretien a eu lieu le 3 septembre 2018. Il a duré deux heures. L'entrevue s'est terminée en me présentant une vidéo qu'il avait faite sur l'écoute et la peur des employés dans un TED talk. Nous avons arrêté notre recueil de données lorsque nous avons eu le sentiment d'atteindre la saturation théorique.

Tableau 14 : L'organisation des entretiens

Entreprises	Fonction	Date	Durée	Lieu	Rencontre
CEVITAL GROUPE 	- Leader-Fondateur	19/09/2017	1 :35	Paris	Face à face
		08/11/2017	2 :15	Paris	
	- Directrice de la communication	À plusieurs reprises	3 :00	France-Algérie	Face à face Téléphone
TIFRA-LAIT 	- Leader-Fondateur	22/02/2017	1 :15	Algérie	Face à face
	- PDG	06/11/18	1 :00		
	- DRH	22/02/2017	0 :45		
		22/02/2017	0 :30		
NCA Rouïba 	- CEO	3/09/2018	1 : 30	Algérie	Face à face
NOVONODISK : 	- CEO	16/11/2017	1 :05		Skype
	- CEO	26/11/2017	1 :22		Skype
	- cLEAN Partner	2018-2019	2 :00		Face à face
Total			16 :28		

3.2.2. Le recours à des données complémentaires

Outre les entretiens semi-directifs, nous avons eu recours à d'autres sources de données.

Nous avons tout d'abord eu recours à l'observation directe. Malgré le fait que la majorité des entretiens réalisés n'ont pas eu lieu au sein des entreprises, nous avons été invitée à visiter certaines de ces entreprises et à observer le fonctionnement des nouvelles organisations du travail, telles que le « cLEAN » chez Novo Nordisk. Ainsi, cette observation directe, dite « flottante » (Raulin, 2001) car non systématique (Baumard, et al., 2007), permet de compléter efficacement les données collectées pendant les entretiens et de rendre concrètes certaines méthodes abordées au cours de ceux-ci. C'est aussi le moyen d'observer les comportements et attitudes des acteurs face aux méthodes de travail, et de prendre la mesure du climat général et des relations réelles de coopération générées par certains dispositifs. Ainsi, nous rejoignons Hlady Rispal (2002) lorsqu'elle mentionne que l'observation directe peut donner « *plus de relief aux résultats recueillis sous d'autres formes* » (p. 121).

En complément des données recueillies lors de ces observations « flottantes », nous avons également eu recours aux documents : internes et externes. Pour la documentation interne, nous avons demandé à chaque entreprise de nous fournir, dans la mesure du possible, les documents suivants : le rapport interne de l'entreprise, les organigrammes, les revues d'entreprises, des exemplaires de journaux d'entreprises.

Certain cas, par leur taille et leurs expériences, ont été sources de données particulièrement riches. Comme le mentionnent Langley et Royer (2006), tous les cas d'une même étude ne sont pas censés être conduits avec la même intensité pour enrichir l'analyse globale.




- **Les réseaux sociaux :**

Nous avons suivi les différentes entreprises sur les réseaux sociaux (LinkedIn, YouTube, Facebook). Les réseaux sociaux ont été aussi une source importante d'information dans notre recherche. Dans divers domaines, les réseaux sociaux comme Facebook et Twitter sont de nouveaux outils pour la recherche scientifique. Ils constituent une mine d'informations [...] qui fournit des données que l'on aurait du mal à collecter par les outils traditionnels (François, 2019). En effet, le média social instaure une communication sociale qui permet aux individus

de collaborer, créer, organiser, modifier ou commenter un contenu. Pour notre part le recours à cette source nous a permis d'approfondir nos données pour certains cas, de comprendre certaines interrogations rencontrées après l'analyse des données secondaires.

Nous avons aussi assisté à des séminaires²³, regardé et retranscrit des interviews télévisées. Nous avons procédé avec flexibilité, dans une logique d'« opportunisme contrôlé » (Eisenhardt, 1989). En effet, nous tentions d'enrichir la collecte de données à chaque fois qu'une nouvelle occasion se présentait ou qu'une nouvelle façon de penser émergeait au cours de la recherche. Les principaux réseaux sociaux utilisés sont : Facebook, LinkedIn, YouTube.

Tableau 15 : Les réseaux sociaux mobilisés cas par cas

	Cevital	NCA Rouiba	Tifra-Lait	Novo Nordisk
	X	X		X
	X	X		X
	X	X	X	X

²³ Séminaire : *Algérie, les nouvelles dynamiques entrepreneuriales*, Jeudi 13 septembre 2018, Groupe Les Échos - Le Parisien- Paris.

CHAPITRE 6 : Analyse des données

Guillaume : *J'ai quantité de belles hypothèses (pour expliquer une série d'évènements), mais aucun fait évident peut me permettre de dire quelle est la meilleure.*

Adso : *Mais alors, vous êtes encore loin de la solution ?*

Guillaume : *J'en suis très près, mais je ne sais pas de laquelle.*

Adso : *Donc vous n'avez qu'une seule réponse à vos questions ?*

Guillaume : *Adso, si tel était le cas, j'enseignerais la théologie à la Sorbonne.*

Adso : *A Paris, ils l'ont toujours, la vraie réponse ?*

Guillaume : *Jamais, mais ils sont très surs de leurs erreurs.*

Adso : *Et vous vous ne commettez jamais d'erreurs ?*

Guillaume : *Souvent. Mais au lieu d'en concevoir une seule, j'en imagine beaucoup. Ainsi, je ne deviens l'esclave d'aucune.*

Umberto Eco, Le Nom De La Rose (1982, pp.311-312)

Dans ce chapitre 6, nous présentons et analysons précisément chacun des cas en section 1, pour réaliser en section 2 une analyse transversale, inter-cas. Nous avons fait le choix, dont nous avons conscience qu'il n'est pas le plus courant, de faire un retour assez systématique à la littérature tout au long de l'exposé des résultats de notre travail empirique, plutôt que de renvoyer ce retour à une section ou à un chapitre spécifique.

Ce chapitre nous permettra dans un premier temps de nous familiariser intimement avec chacun des cas que nous avons sélectionnés et ce, en tant qu'entité autonome. Nous voulons ainsi permettre aux modèles uniques de chaque cas d'émerger avant que l'on ne procède à la confrontation des différents cas dans un effort de généralisation prudente à travers les cas.

L'analyse cas par cas constitue une étape clé de du processus d'analyse d'une étude cas multiple préconisé par Eisenhardt (1989) et présenté au début de ce chapitre. Cette étape nous permettra de faire face à un déluge de données. En effet, « l'une des réalités de la recherche par études de cas : est le volume impressionnant de données » p.541. Nous allons ainsi éviter le danger de « mort par asphyxie des données » signalé par Pettigrew (1988). Cette première étape, essentielle à la génération d'information, va nous aider à faire face, tôt dans le processus d'analyse, au grand volume de données.

Nous rappelons aussi qu'il n'existe pas de format standard pour une telle analyse (Eisenhardt, 1989). En fait, « il existe probablement autant d'approches que de chercheurs » (Eisenhardt,

1989, p. 541). Ainsi, notre analyse intra cas se présentera sous la forme d'un compte rendu détaillé pour chaque site.

Nous allons, pour notre part, sélectionner des catégories ou des dimensions, puis rechercher des similitudes intra-groupe associées à des différences intergroupes. Les dimensions peuvent être suggérées par la question de recherche ou par la littérature existante, ou le chercheur peut choisir certaines dimensions d'intérêt particulier (Eisenhardt, 1989). Pour notre part nous avons choisi certaines dimensions comme le recours à l'innovation managériale, l'impact du leadership, la prise de risque, et la résilience, comme nous l'avons indiqué et justifié en première partie de la thèse.

Section 1 : Présentation et analyse intra-cas

1.1. Cas 1- Le Groupe Cevital :

Le groupe Cevital créé par l'entrepreneur Issad Rebrab en 1998, est le premier groupe industriel privé algérien, présent également à l'international. Il est actif dans quatre grands secteurs d'activité – agroalimentaire, industrie, logistique et distribution, automobile et services. Le groupe Cevital a atteint aujourd'hui une taille qui lui permet d'acquérir le statut de « Global player » régional et continental, un statut consacré par le rapport « The African Challengers » du Boston Consulting Group (BCG, 2010). En effet, ce conglomérat regroupe 26 filiales, avec plus de 18000 collaborateurs. Le tableau 16 nous résume les grandes lignes concernant Cevital.

Tableau 16 : Le groupe Cevital aujourd'hui. Source : <https://www.cevital.com/chiffres-clefs/>

Cevital	
Rangs	<ul style="list-style-type: none">- 1^{er} groupe privé algérien,- 1^{er} groupe Agro industriel en Afrique,- 1^{er} groupe employeur privé en Algérie,- 1^{er} groupe exportateur hors hydrocarbure,- 1^{er} groupe contributeur au budget de l'État.
Croissance	30% de croissance annuelle (2016)
Chiffre d'affaires	4 milliards \$ US (2016)
Diversité	Plus de 10 Métiers
Filiales	26 filiales sur 3 continents

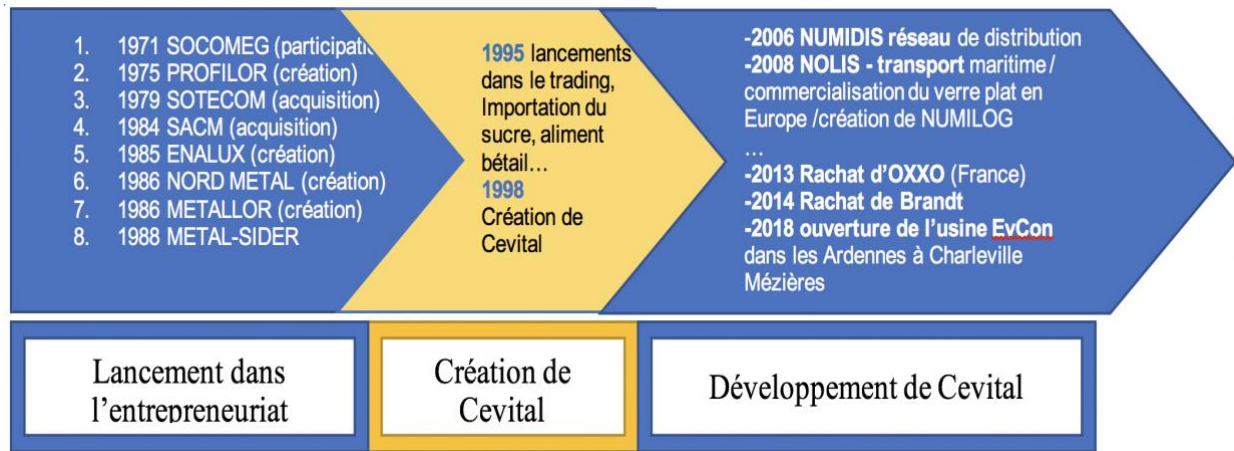


Figure 20 : Création et évolution de Cevital.

Avant même sa création en 1998, l'histoire de Cevital remonte à 1970. Issad Rebrab, après une expérience de comptable dans une entreprise d'État algérienne de 1966 à 1968, crée avec succès un cabinet d'expertise comptable qu'il confie à un parent. Il entre ensuite comme associé dans l'entreprise SOCOMEG Sarl, chaudronnerie industrielle, de création récente. Il innove alors en développant un produit spécifique, les tubes à crépines pour l'industrie pétrolière notamment, qui va permettre à SOCOMEG de devenir leader au niveau national. Le souhait de réinvestir le cash-flow généré en créant une autre entreprise l'éloigne de ses associés ; ils ont pris cela pour une imprudence, en raison de la vision qu'avait l'État algérien des investissements privés.

La gravité perçue des situations dépend des qualités de résilience de chacun (Richardson, 2002). Ainsi certains individus préférèrent renoncer à une opportunité de croissance pour éviter toute perturbation. Les individus réagissent différemment à ce qui semble être la même situation. Il est admis que les individus réagissent à différentes circonstances avec différents degrés de résilience et de vulnérabilité (Luthar et al.2002 ; Waller, 2001).

Issad Rebrab voit autrement cette situation qui a freiné ses associés ; au sens de Richardson (2002), c'est une manifestation de la résilience. Rutter (1985, p599) dira que dans la résilience « les individus choisissent et façonnent les environnements ». Il prend des risques et crée

Profilor en 1975, pour la production d'objets métalliques standards, lames de rideau, ressorts, etc. Ce fut l'une des premières décisions entrepreneuriales risquées prise par Issad Rebrab.

Après de nombreuses difficultés, liées à l'hostilité de l'environnement, notamment aux réactions de la concurrence, au manque d'espace et de terrain pour le stockage, Profilor fut un succès : l'entreprise passe de 4 employés à sa création à 220 en 1978. Le cash-flow généré par cette entreprise a permis à Issad Rebrab d'acquérir plusieurs entreprises et d'en créer d'autres. La création de ces entreprises nous rappelle l'un des trois éléments préconisés par la résilience Dauphiné, et al., 2007 qui augmentent la résilience, la diversité. Ces traits de résilience font partie de la personnalité du leader, et cette dernière impacte positivement l'innovation (Chandler, 1962).

Monsieur Rebrab revenait sur le problème principal qu'il a rencontré. Il s'agissait de l'indisponibilité de terrains industriels. Monsieur Rebrab entreprend un ensemble d'actions pour obtenir de tels terrains, mais en vain. Le seul terrain disponible à l'achat était un terrain destiné par l'État à toute activité industrielle qui servirait l'agriculture. Voyant cela comme une opportunité, il adopte ce que Flach (1997) appelle une perturbation-réintégration. Selon lui 'les individus sont prêts à se réintégrer ou à s'assimiler à la vie qu'ils connaissent bien de façon positive ou améliorée' (Flach, 1997). Ainsi, à partir de ce qui est censé être un obstacle Monsieur Rebrab, crée une nouvelle opportunité : il décide d'investir en créant une entreprise pour la fabrication des serres agricoles. Il s'agit là d'un rebondissement au sens de Werner et Smith (1992) ou Richardson (2002), c'est-à-dire une réponse positive. Très vite il se retrouve face à des problèmes administratifs et de concurrence déloyale, selon ses propres termes, de la part de l'entreprise étatique SNS (Société Nationale de Sidérurgie). Détentrice du monopole d'importation des feuillards nécessaires à cette production, la SNS les lui vendait à un prix très supérieur à celui qu'elle offrait au Ministère de l'Agriculture. Issad Rebrab était donc forcé de vendre à perte ; « c'était un échec total », nous a-t-il déclaré. Sa prise de risque a abouti à « un échec total », l'échec étant l'une des conséquences éventuelles de la prise de risque par définition (Rauh, 1989), la prise de risque étant elle-même une caractéristique du comportement entrepreneurial (Lumpkin, et al., 2005).

Ayant déjà construit tout le complexe de production, il décide d'abandonner cette activité et crée en 1988 l'entreprise Métal-Sider, pour développer des activités sidérurgiques : des ronds-

à-béton et des profilés industriels dont la demande était très forte et n'était satisfaite par aucun producteur national. Monsieur Rebrab, a choisi d'innover en adoptant une nouvelle activité pour un nouveau marché, autrement dit il a innové en adoptant une nouvelle stratégie au sens de Mintzberg, (1979), cette innovation par ailleurs va entraîner des changements fondamentaux dans les résultats et les activités internes de l'entreprise. Nous nous retrouvons ici dans ce que Damanpour et Aravind ont défini comme une innovation managériale de stratégie et radicale. Il s'agira, par ailleurs, d'une manifestation d'une volonté d'aller au-delà des obstacles et d'exceller ; on se rapproche de ce que la littérature décrit comme l'auto-détermination (Ryan, et al., 2000; Werner, 1987; Rutter, 1987) une des caractéristiques de la résilience.

Toutes les matières premières dont devait se servir Métal-Sider étaient sous le monopole de l'État et réservées principalement au secteur public. De ce fait, très vite, Métal-Sider a rencontré de graves problèmes d'approvisionnement. Sur une commande de 1000 tonnes, par exemple, elle ne recevait que 50 tonnes, et ce après maintes relances... Il lui est ensuite arrivé d'être laissée en rupture d'approvisionnement pendant 8 mois. C'est clairement le statut privé de l'entreprise qui posait problème (Hafsi, 2013, pp 123-124).

Pour poursuivre son action et faire face à ces multiples revers, Issad Rebrab décide de doter son entreprise des meilleurs dirigeants qu'il puisse identifier à l'époque. Cette décision correspond à un autre attribut de la résilience identifié dans la littérature, la flexibilité (Garmezzy, 1991; Luthar, et al., 2000; Masten, 1994; Richardson, 2002; Rutter, 1987; Werner, et al., 1992). La flexibilité, c'est entre autres la capacité de s'adapter aux changements, en s'efforçant d'être coopératif. Grâce à cette coopération, il a pu obtenir de précieuses informations et saisir l'opportunité qui allait « placer Metal-Sider dans la cour des grands » (Hafsi, 2013, p 129).

Il se lance très rapidement dans l'importation du rond à béton dès la libération des licences d'importations en 1991. L'entreprise a ainsi pu importer pour 100 millions de dollars, soit 200 millions de tonnes de ronds à béton sur l'année 1991. L'entreprise, entre 1992 et 1994, prospère, générant plus de 30 millions de dollars de profit net avant impôts, soit quelques 10% de son chiffre d'affaires.

C'est en décembre 1994, en pleine période des troubles qui ont affecté l'Algérie durant les années 90, qu'Issad Rebrab subit le plus grand choc de son action entrepreneuriale. Un acte de

sabotage par explosion, en lien semble-t-il avec le fait qu'il était l'un des quatre actionnaires du journal *Liberté*, affecte 90 % de ses activités. Métal-Sider, mais aussi Metalor, deuxième société du groupe par chiffre d'affaires, et SoteCom, qui faisait du rayonnage industriel, ont dû alors fermer, et le site a été repris par l'armée. Issad Rebrab a dû quitter le pays avec sa famille pour des raisons de sécurité.

Il entre alors dans ce que Richardson (2002) appelle « réintégration résiliente ». Il s'agit du processus de réintégration ou adaptation qui se traduit par la croissance, la connaissance, la compréhension de soi-même et le renforcement des qualités résilientes. Selon lui, la résilience commence à tout moment où la personne s'adapte à sa situation dans la vie.

En effet, au 1^{er} semestre 1995, huit mois après son départ, la nouvelle de la suppression du monopole sur les importations en Algérie lui parvient à travers les médias. Issad Rebrab décide de repartir en Algérie, « son unique patrie » nous dira-t-il, pour tirer parti de cette opportunité et contribuer à l'approvisionnement du pays. Il se lance dans le trading (importation de sucre, aliment pour le bétail). Il reçoit son premier bateau de sucre le 8 mai 1995. Flexible, très attentif aux attentes des distributeurs et consommateurs, il parvient rapidement à prendre 70% du marché du sucre.

Mais l'activité étant facilement imitable, la concurrence devient rude, et semble-t-il à nouveau déloyale. A titre d'exemple, alors que M. Rebrab se battait pour le dédouanement, son concurrent faisait faire les siens par un transitaire de la SNTF (Société Nationale des Transports Ferroviaires) ; ainsi, les concurrents soutenus par le système obtenaient des coûts difficiles à battre (Hafsi, 2013, p158). Pour contourner cet obstacle, Issad Rebrab décide d'abandonner l'importation du sucre, de changer de stratégie, et retourne à l'industrie.

En effet, la première variable contextuelle qui a été déterminée comme impactant l'innovation sous toutes ses formes est celle de la concurrence. Celle-ci influence l'adoption de l'innovation (Utterback, et al., 1974; Kimberly, et al., 1981). Schumpeter (1942) suggère, quant à lui, que les entreprises qui évoluent sur des marchés concurrentiels et concentrés sont plus amenées à innover. Pour Bocquet, et al., (2013) jusqu'à certain seuil, l'innovation, quelle que soit son type, serait donc inséparable de la concurrence.

Il souhaite tirer parti de ses expériences antérieures en investissant dans la création d'unités de production de produits finis. Rutter (1987) souligne l'importance de l'expérience face à l'évaluation et à la réaction aux événements défavorables. Ainsi, Issad Rebrab choisit des activités pour lesquelles il pense pouvoir générer des avantages concurrentiels en Algérie, et être suffisamment compétitif pour que les productions puissent être exportées.

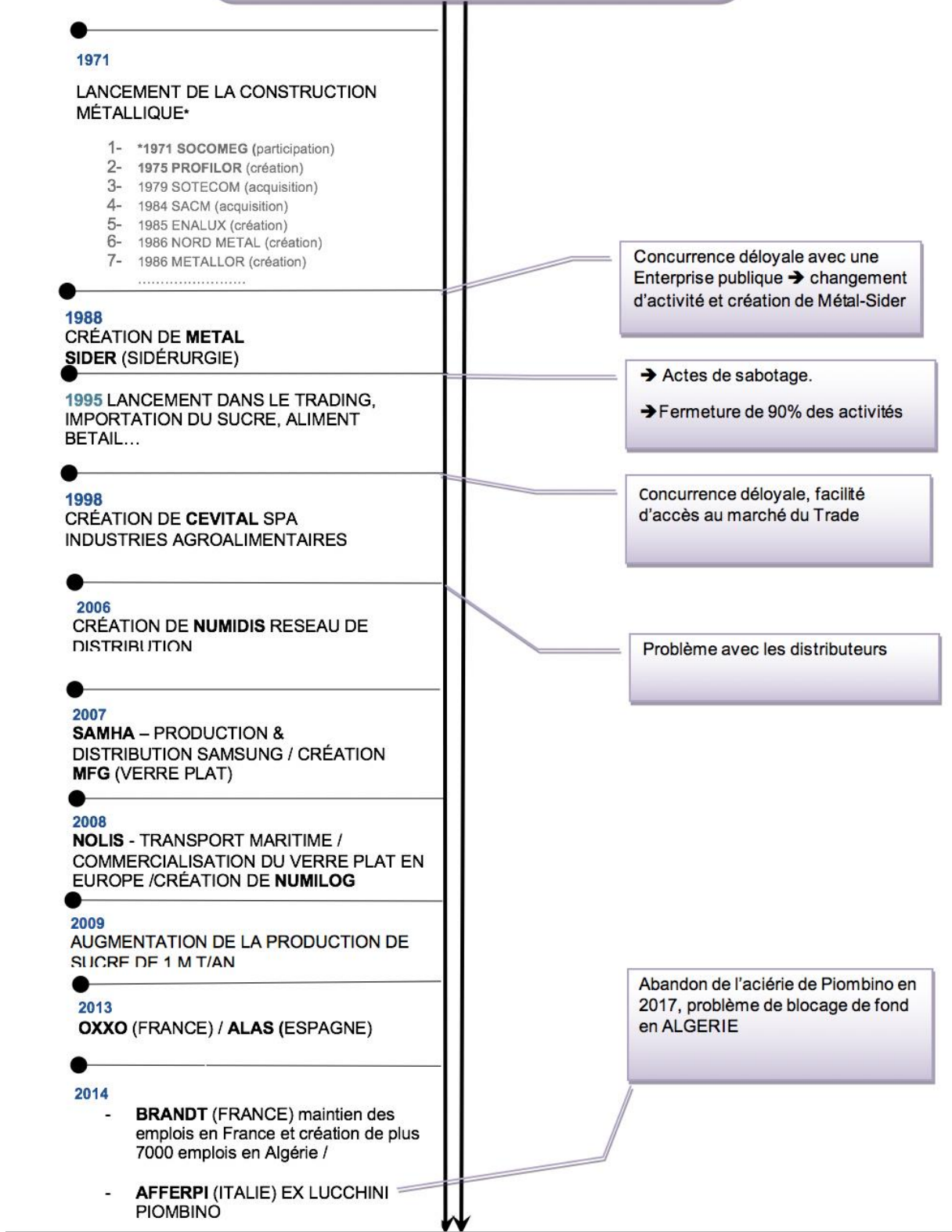
Cependant au niveau de l'industrie, comme il l'a souligné lors de nos entretiens, il faut des investissements à moyen et à long terme, et il y a un prix à payer à l'entrée. L'activité de trading lui a permis de générer du cash-flow sur une période courte, qu'il a pu réinvestir dans l'industrie.

Il a tout d'abord défini son domaine d'investissement. « Il fallait se tourner vers des produits de base, des produits qu'on achèterait même en période de crise tels que le sucre, les corps gras, des produits vitaux », nous a-t-il expliqué. C'est ainsi qu'est née, en 1998, Cevital (C'est vital). En effet, ces produits seraient toujours en demande et si un entrepreneur arrivait à établir une base forte, elle lui permettrait ensuite de se développer vers d'autres secteurs (Hafsi, 2013, p158).

La création de Cevital constitue, à notre sens, l'une des plus importantes innovations managériales à laquelle a eu recours Monsieur Rebrab. Selon la classification de Damanpour, et al., (2011) il s'agit d'une innovation managériale stratégique, de structure et de type radicale. En effet, Son fondateur a défini le domaine d'activité de l'entreprise : activités industrielles produisant des produits de base, des produits qu'on achèterait même en période de crise tels que le sucre, les corps gras, des produits vitaux.

La diversification du groupe qui suivra sa création renvoie à un changement de stratégie et ainsi qu'à celui de la structure. Cette dernière, concerne la forme organisationnelle, la manière dont l'organisation divise ses activités en parties et réalise ensuite la coordination entre elles (Mintzberg, 1979). Cevital a divisé ses activités en quatre pôles principaux : l'agroalimentaire, l'industrie, la logistique et distribution, l'automobile et les services comme nous l'avons présenté plus haut. Cette innovation renforce par ailleurs les trois facteurs identifiés par Dauphiné, et al., (2007) qui augmentent la résilience : la diversité, l'auto-organisation et l'apprentissage.

Historique de la création des activités et des principaux revers subis par Issad Rebrab et son Groupe Cevital.
 Inspiré du schéma : <https://www.cevital.com/lhistoire-du-groupe/>



La création de Cevital a permis à Mr Rebrab d'enrichir ses connaissances. Il n'a pas hésité à recourir à des sociétés d'ingénierie et de construction qu'il a lui-même accompagnées. Il a tenu à comprendre et à apprendre de chaque étape de la réalisation des complexes industriels qu'il faisait construire. Il a accompagné les ingénieurs et les spécialistes dans leurs réalisations en apprenant tous les détails du métier. Cevital va lui permettre d'utiliser et d'améliorer considérablement son expérience et de développer son leadership et son sens de gestion.

Aujourd'hui Cevital possède la plus grande raffinerie de sucre au monde avec une capacité de production de 2 millions de tonnes par an et la plus grande raffinerie d'huile d'Afrique avec 570 000 tonnes par an. Le complexe de Bejaia est également le plus important terminal de déchargement portuaire du bassin méditerranéen avec une capacité de 2 000 tonnes/heure.

La taille de Cevital nous a permis d'utiliser une conception intégrée (Yin, 1984 ; Yin, 2003) et d'avoir deux niveaux d'analyse. Une unité d'analyse se trouvant au niveau strictement national (le réseau de distribution de Numidis) et la deuxième unité d'analyse (le rachat de Brandt) au niveau national et international.

1.1.1. Unité d'analyse -1- Création du premier réseau de distribution en Algérie-Numidis-

Cevital est à la tête de la plus grande chaîne de supermarchés du pays. Cevital a créé un réseau de distribution suite aux problèmes rencontrés lors de la distribution de l'huile au niveau du marché local. C'est la difficulté rencontrée dans l'environnement où agit Cevital qui l'a poussée à adopter ce que nous allons qualifier d'une innovation managériale.

En effet, l'idée, selon le fondateur, était d'investir 100% dans le gros. L'unité de fabrication d'huile a commencé par investir dans le gros, en ayant « *sous-traité la distribution pendant un moment* » nous confie notre interlocuteur. Cevital a listé tous les grossistes à travers le territoire national, et créé un réseau de grossistes. Ce dernier cumulait les stockages, les retards de paiement. Par ailleurs, en ayant recours aux grossistes, Cevital n'avait accès à presque aucune information sur le consommateur final, nous a déclaré notre interlocuteur. Alors que, Read (2000) a identifié qu'un focus marché/ consommateur constitue un déterminant de l'innovation.

Le réseau Numidis a été créé afin d'éviter les problèmes liés aux paiements, au sur stockage ; mais aussi, a insisté notre interlocuteur, « *Nous avons opté pour la création de nos propres distributeurs pour avoir un retour d'information direct du consommateur* ». Cevital a opté pour la création de son propre réseau de distributeurs à travers les points de ventes importants. Le groupe a créé des centres d'appel, qui lui ont permis de livrer à partir des CLR (Centres de Logistique Régionaux), en assurant un zéro stock. Il semblerait que l'idée du recours à cette innovation managériale a découlé tout d'abord de l'impact de l'environnement, puis de l'opportunité liée à l'absence de ce type de réseau en Algérie. L'innovation managériale à laquelle a eu recours Cevital, est totalement nouvelle par rapport au groupe, mais aussi par rapport au pays.

Ceci a été accompagné par la création de Numilog Logistique²⁴, une filiale qui se spécialise dans la gestion des plates-formes logistiques. Numilog a su livrer à flux tendu tous les CLR. Aujourd'hui cette filiale comprend 4 plates-formes, dont 3 en Algérie et 1 en France, 250000 M2 de surface logistique totale et 800 camions de transports.

En créant ce réseau de distribution Cevital a fait face à trois défis majeurs. À savoir, ce que nous explique le fondateur de Cevital : « *Nous avons un problème foncier au niveau des grandes villes, surtout pour la création des hypermarchés/supermarchés, l'État n'encourage pas les investissements en octroyant les lots de terrains* ». Le deuxième problème était de trouver le management adéquat : notre interlocuteur nous explique « *Comme il s'agissait d'une activité nouvelle en Algérie, il y avait une obligation de recruter au niveau international pour accompagner les collaborateurs en Algérie et continuer le développement* » nous retrouvons encore une fois une caractéristique de la résilience la flexibilité (Garmezy, 1991; Luthar, et al., 2000; Masten, 1994; Richardson, 2002; Rutter, 1987; Werner, et al., 1992) . Le groupe a cherché des managers et des experts dotés d'au moins 5 ans d'expérience dans la grande distribution française. Selon notre interlocuteur ces nouveaux collaborateurs étrangers ont formé et ont transmis leur savoir-faire, « *il y a ceux qui sont restés jusqu'à présent et ceux qui ont quitté après avoir formé* » nous informe notre interlocuteur.

Et enfin le dernier problème qu'a cité Monsieur Rebrab est lié aux frais de structure que ce réseau a engendré. Il nous précise qu' : « *il fallait réussir à répartir les coûts fixes, il fallait*

²⁴ Une filiale de Cevital créée en 2007

avoir une taille critique pour diluer les frais. Cela s'est soldé par une excellente leçon d'apprentissage ». Pour ce dernier problème, le groupe a eu recours à un atout de taille : les activités industrielles. Ces dernières ont pu supporter les coûts de la création et du fonctionnement de ce réseau de distribution. Il nous le confirme ainsi : *« La force du groupe : sont les activités industrielles performantes qui ont su soutenir l'activité de la grande distribution, jusqu' à ce qu'elles aient la masse critique et un prix compétitif »*.

Aujourd'hui Numidis, connue sous l'enseigne UNO, filiale du Groupe Cevital, est spécialisée dans la grande distribution et est implantée dans plusieurs régions d'Algérie.

La création de Numidis caractérise une innovation managériale radicale et de processus (Damanpour et Aravind, 2011). En effet, Cevital a opté pour un processus de distribution, totalement nouveau, par la création de la nouvelle activité de Numidis. Les différents apprentissages et expériences du groupe ont soutenu cette innovation. En effet, selon Guilhon, (1998) l'apprentissage organisationnel renforce le changement et l'évolution des organisations. Numidis a changé fondamentalement l'activité de distribution d'huile. Par ailleurs, cette activité de distribution de détail non seulement offre des débouchés à plusieurs entreprises du groupe, mais en outre respecte l'idée d'être une activité fondamentale, donc peu sensible aux périodes éventuelles de crise.

1.1.2. Unité d'analyse -2- le rachat d'une filiale à l'étranger – Cas de Brandt.

Selon notre interlocuteur, ce cas tient avant tout de la stratégie d'internationalisation du groupe. Cette stratégie met en exergue la complémentarité des produits français de haute qualité avec ceux des usines algériennes très compétitives.

Avant le rachat de Brandt, il y a eu le rachat d'une petite entreprise française en redressement judiciaire Oxxo. Oxxo est une marque française qui existe depuis 1923, connu comme fournisseur de solutions performantes et durables sur le marché de la menuiserie. Oxxo fabrique et pose des fenêtres, des portes et des fermetures à hautes performances thermiques, acoustiques et d'étanchéité.

Après le rachat en 2013, l'entreprise a été redressée en 6 mois. Oxxo est présente sur le marché algérien depuis 2014. Encouragé par le succès de ce premier rachat et souhaitant un succès similaire, le ministre de l'économie Français, de l'époque, propose à Cevital de racheter Brandt. En effet, les organisations ayant déjà adoptées des innovations organisationnelles sont plus enclines d'en adopter à nouveau (Baldwin, et al., 2002). Il s'agit de l'effet d'apprentissage (Sapprasert, et al., 2012), qui constitue un déterminant d'adoption d'une innovation managériale. Notre interlocuteur nous informe que : « Cette proposition tombait au bon moment car le pole électroménager chapoté par son fils 'Malik' ne pouvait pas vendre les marques coréennes, qu'ils vendaient en Algérie, à l'international, ainsi il était obligé d'utiliser les marques japonaises ».

Le rachat de Brandt leur permettait d'acheter 4 marques (De-Dietrich (haut de gamme), Brandt, Vedette, Sauter) ce qui leur permettra de combler leur besoin, celui d'avoir leurs propres marques et de bénéficier d'un réseau de distribution international.

Le rachat de Brandt a rencontré des difficultés, notamment au niveau du financement. En effet, pour financer le rachat notre interlocuteur a demandé une autorisation au gouvernement algérien ; après maintes relances, il n'y a jamais eu de suite favorable. Le fondateur a sollicité le ministre français de l'économie, Mr Montebourg, pour qu'il prenne contact avec le gouvernement algérien afin qu'il puisse avoir une autorisation de faire sortir la devise indispensable au rachat de Brandt. Monsieur Montebourg a pris contact avec le gouvernement algérien. Ce dernier lui a demandé de constituer un dossier, ce qu'a fait Monsieur Rebrab. Malheureusement il n'y a pas eu de suite.

Monsieur Rebrab disposait des fonds nécessaires pour le rachat et le redressement de Brandt, néanmoins le blocage instauré par l'État algérien, l'a poussé à chercher une autre solution. Cevital a eu recours à emprunt auprès de la banque française. Mr Montebourg a défendu monsieur Rebrab auprès de la banque. Un prêt de 47.5 millions lui a été accordé : dont 10 millions en tant que fond de roulement.

Cevital a aussi été contrainte de contourner des problèmes de concurrence lors de la soumission pour l'appel au rachat de Brandt. En effet, Brandt a connu deux faillites, la plus récente étant celle de sa maison-mère espagnole FAGOR, du groupe coopératif Mondragon. FAGOR avait

en effet racheté le groupe Brandt, et se retrouvait avec 3 usines en France, 3 usines en Italie, 3 usines en Espagne, 1 usine en Chine et une autre en Pologne, tout en ayant placé les 4 marques en Irlande qui se trouve être un paradis fiscal.

Il y a eu deux concurrents principaux pour l'obtention des marques. Cevital a proposé le rachat à 37,5 millions d'euros, dont 25 millions le prix des marques, 10 millions pour les stocks, avec le maintien de 1208 emplois. Le groupe allemand Bosch, un concurrent direct de Brandt, a voulu racheter deux marques (Brandt et Sauter) pour 50 millions d'euros, une offre alléchante pour FAGOR (Coopérative Mondragon), sans garantie aucune pour l'emploi toutefois.

Pour Cevital, il n'était pas question de racheter le groupe sans la totalité des marques. « Les marques sont extrêmement importantes » nous confie notre interlocuteur, c'est un complément de produits pour qu'ils puissent être compétitifs. Ainsi Mr Montebourg a pris contact avec le ministre de l'économie allemand, qui a son tour a demandé l'aide de Mme MERKEL, pour demander à BOSCH de se retirer pour pouvoir garder les emplois directs et ainsi les emplois indirects, ce à quoi s'était engagé Cevital.

Et enfin, Cevital a été confrontée à un dernier problème et non des moindres. La société Brandt avait perdu la confiance de ses salariés, des clients et des fournisseurs. Il fallait donc renouveler la gamme de production, renouveler la stratégie marketing des marques qui n'était pas bien entretenue, pour améliorer la réputation du groupe. « Cela a été un exercice délicat » nous déclare le fondateur de Cevital car : « 70% des sociétés en faillites refont faillite et notre achat fait partie des 30 % de réussite ».

En effet, après le rachat, le groupe Cevital a investi dans le développement de plusieurs produits de cuisson. Les ingénieurs de Brandt ont également développé de nouveaux lave-linges, par exemple une machine à laver De Dietrich qui a eu le prix Janus de l'industrie, un label d'excellence. Les produits De Dietrich sont notamment importés par la Chine.

Ce rachat impliquait la reprise des deux usines (Orléans et Vendôme), et le maintien des 1208 emplois en France. Notre interlocuteur nous précise que le maintien d'un emploi direct impacte 5 emplois indirects. La production des 4 usines françaises de Brandt a été intégralement réorientée vers l'électroménager "chaud" (plaques, fours et cuisinières). Les produits "froids"

(lave-linge, lave-vaisselle et réfrigérateurs), auparavant fabriqués en Pologne ou importés de Chine, ont été délocalisés sur le site créé en Algérie, à Sétif²⁵. Il s'agit de ce qu'on appelle une Co-localisation. Ce terme très récent ne fait pas encore l'objet d'une définition académique (Morelle, 2013). Il s'agit, selon le dictionnaire du commerce international (2018), pour un « pays donneur d'ordres, de faire fabriquer des composants intermédiaires industriels à forte valeur ajoutée par une main d'œuvre qualifiée mais moins onéreuse et sur la base d'un partenariat, dans un pays étranger » (Morelle, 2013).

En effet, la co-localisation à laquelle a eu recours le groupe Cevital constitue par définition une innovation managériale (Morelle, 2013). Il s'agit en effet, et ce en nous référant à la typologie de Damanpour et Aravind, (2011), d'une innovation managériale stratégique, car il y eut l'acquisition d'un nouveau marché, un nouveau réseau de distribution. Il s'agit aussi d'une innovation managériale de structure. En effet, la manière dont l'organisation divise ses activités a été changée, le chaud en France et le froid en Algérie pour bénéficier de la main d'œuvre qualifiée Française et de la compétitivité des usines algériennes. On peut aussi la considérer comme une innovation radicale pour le groupe Cevital car il y'a eu la création de toute une usine à Sétif, chose qui ne s'est pas faite chez Cevital auparavant.

Tableau 17 : Cevital, identification d'aspects ou de situations de résilience

Qualités identifiées dans le Cas étudié	Définition	Auteurs les ayant mentionnées	Identification dans le cas Cevital
Rebondissement	Un attribut commun à toutes les définitions de la résilience signifiant une direction ou une réponse positive	Flach (1997, 1987) Richardson (2002) Tisseron (2017) Cyrulnik (1990)	Création de Métal-Sider après l'échec face à l'entreprise publique. Création de Cevital face à la concurrence déloyale. Création du réseau Numidis
Réintégration-résiliente	Le processus qui arrive après une perturbation ou une adversité où les individus se réintègrent à	Flach (1997,1987) Richardson (2002)	Le lancement dans le trading puis la création de Cevital après la catastrophe de Métal-sider.

²⁵ Ville à l'Est de la capitale Alger.

	leur vie de façon positive ou améliorée.		
Attentes élevées	Un sentiment de but et d'accomplissement dans la vie	Benard, (1991)	Choix des domaines d'activités stratégiques qui alimentent d'autres investissements – exemple : rachat de Oxxo, Brandt, ALAS...
Auto-détermination	Le sentiment de pouvoir aller au-delà des obstacles et d'exceller, il englobe aussi l'estime de soi.	Germezy (1991) Rutter (1987) Ryan et Deci (2000)	Sa soif pour les différents investissements dans un environnement aussi hostile. Le Rachat de Brandt, la création de Numidis sont autant d'exemples qui en témoignent de l'auto-détermination.
Flexibilité	Elle reflète la capacité à s'adapter au changement à être coopératif aimable et cohérent	(Garmezy, 1991; Luthar, Cicchetti et Becker. 2000; Richardson, 2002; Rutter, 1987; Werner & Smith, 1992).	Métal-sider : accepter le changement et avoir sollicité les meilleurs managers de l'époque. Le recours à des
L'estime de soi et l'auto-efficacité	L'estime de soi c'est le rapport entre ce que nous sommes en tant qu'individu (apparence physique, réussite sociale) et ce que nous souhaiterions être ; Le sentiment d'auto-efficacité constitue la croyance qu'a un individu en sa capacité de réaliser une tâche. Ces deux qualités sont présentes chez les enfants et les adultes à la fois de façon innée et par la maîtrise d'expériences antérieures	(Anthony, 1974; Flach, 1997; Garmezy, 1991; Luthar et Cicchetti, 2000; Richardson, 2002; Rutter, 1987; Werner & Smith, 1992). Cyrulnik (1990).	Sa passion pour l'apprentissage, ses différents investissements sont le reflet de ces deux qualités de la résilience.

Les différentes activités de Cevital sont nées, à y réfléchir, de deux raisons fondamentales : la rapidité de décision pour saisir les opportunités qu'il identifie, et l'apprentissage attentif

qu'Issad Rebrab s'impose et qu'il préconise à ses collaborateurs, fort de l'expérience acquise grâce aux différents revers qu'il a subis jusqu'alors. Cet apprentissage l'a aidé à renforcer sa confiance en lui-même, à déceler les opportunités avant d'autres, et à maîtriser la mise œuvre des activités nouvelles. Or, renforcer sa confiance en soi est l'une des qualités résilientes identifiées dans les premiers travaux de Werner (1987), Rutters (1985), Germezy (1991).

Par ailleurs, Chandler, (1962) conclut que l'expérience et la détermination des dirigeants contribuent à définir la direction et la cadence des adaptations et des nouveautés en matière d'organisation (Chandler, p. 391).

Hostilité de l'environnement et l'identification des innovations managériales :

Selon Kimberly, et al., (1981) l'environnement d'une organisation est important pour l'innovation, que l'entreprise l'utilise pour y faire face ou pour saisir les opportunités qu'il lui présente. Nous avons ainsi identifié les principales innovations managériales de notre premier cas, ses deux sous unités d'analyse (ainsi que pour les autres cas dans les points qui vont suivre) et mesurer l'impact qu'a eu l'environnement dans l'adoption de ces innovations managériales.

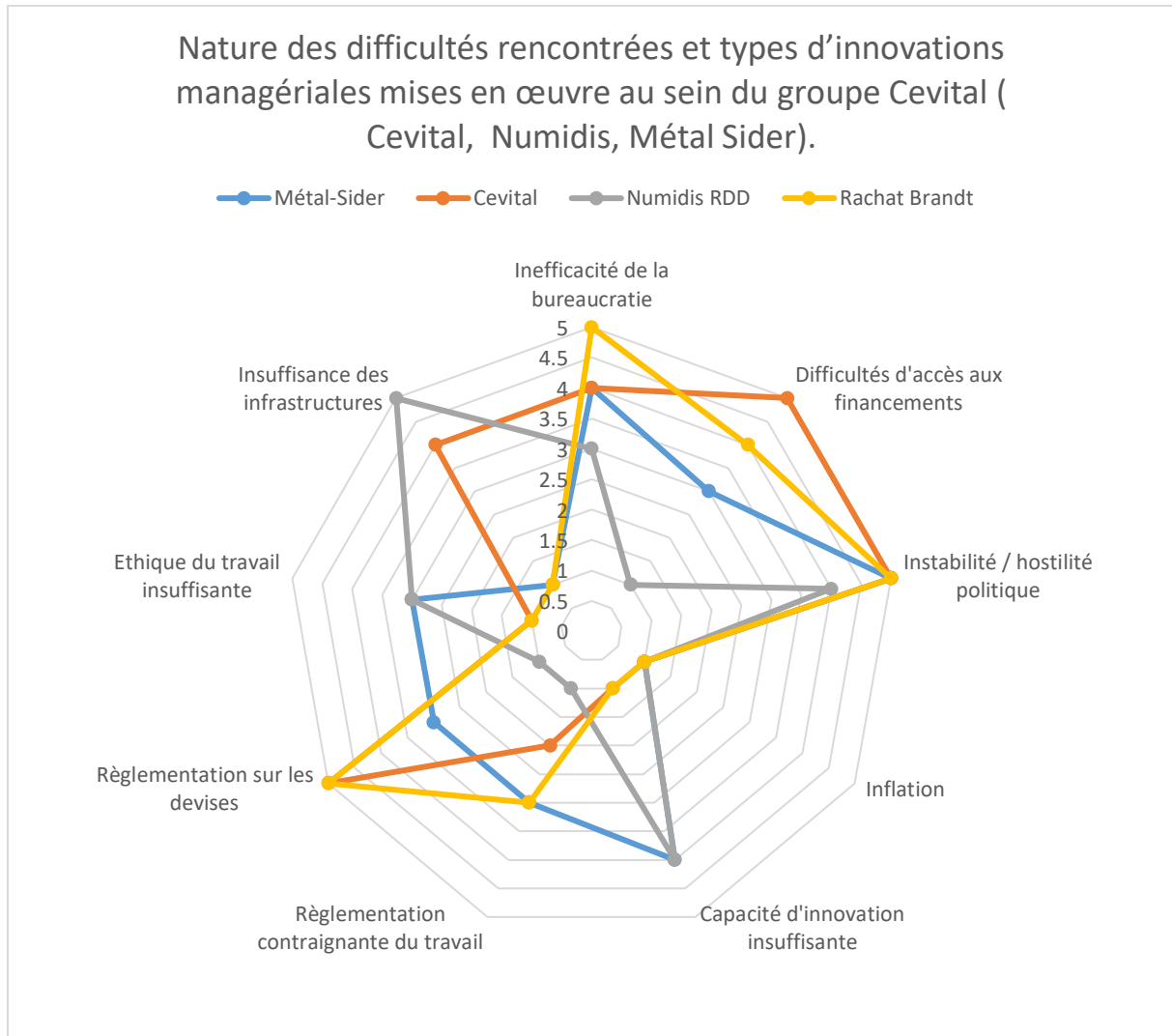
Nous avons, et ce pour chaque cas et, au sein de chaque cas, pour chaque innovation managériale envisagée, mesuré le degré d'hostilité de l'environnement à partir des critères listés dans les rapports du FMI (2017, 2018, 2020). Pour rappel l'inefficacité de la bureaucratie, la corruption, la difficulté d'accès aux financements, l'instabilité politique, un taux d'inflation élevé, les taux d'imposition et la réglementation fiscale, puis la capacité d'innovation insuffisante, la réglementation contraignante du travail et sur les devises étrangères, la mauvaise éthique au travail, et l'insuffisance des infrastructures.

Nous avons ensuite fait le lien avec le type d'innovation managériale selon la typologie de Damanpour et Aravind (2011). Cela nous a conduit à remplir un tableau pour chaque cas et un tableau pour l'analyse inter-cas où figurent toutes les innovations managériales envisagées. Concernant le travail d'évaluation, c'est sur la base de l'ensemble des informations recueillies, et notamment des comptes rendus d'entretiens réalisés, que chaque dimension a été codée sur une échelle de 1 à 5 en collaboration avec un chercheur confirmé de l'université de Pau et des Pays de l'Adour.

En effet, nous avons évalué l'hostilité de l'environnement critère par critère pour chaque innovation managériale envisagée. Nous avons travaillé chacun de son côté pour réaliser cette évaluation, et ensuite, nous avons comparé nos résultats, les quelques cas de désaccord ont été résolus sans difficultés au bout de quelques échanges. Les différents échanges et discussions nous ont permis de nous mettre d'accord et de converger vers l'évaluation présentée dans des tableaux tel que le tableau 18 pour le cas de Cevital (ou le tableau 20 pour Tifra-Lait, le tableau 22 pour NCA Rouiba et enfin le tableau 24 pour ALDAPH NovoNordisk) .

Tableau 18 : Nature des difficultés rencontrées et types d'innovations managériales mises en œuvre - Cas de Cevital.

Cas		Cevital			
Identifications des Innovations managériales		"Création de Metal-Sider, passage à l'industrie lourde"	Passage au rang du conglomérat. Il s'agit d'un groupe constitué d'entreprises aux activités très différentes	Création du réseau de distribution 'Numidis'	Rachat de Brandt- Création de l'unité de production de froid de 7500 salariés à 'Sétif'
Type d'innovation managériale selon Damanpour et Aravind (2011)		Stratégique Radicale "	Stratégique, Incrémentale, Structure.	Radicale, Processus	Stratégique Structure Radicale
Hostilité de l'environnement à l'entrepreneuriat privé (critères et évaluation)	Inefficacité de la bureaucratie	4	4	3	5
	Difficultés d'accès aux financements	3	5	1	4
	Instabilité / hostilité politique	5	5	4	5
	Inflation	1	1	1	1
	Capacité d'innovation insuffisante	4	1	4	1
	Règlementation contraignante du travail	3	2	1	3
	Règlementation sur les devises	3	5	1	5
	Éthique du travail insuffisante	3	1	3	1
	Insuffisance des infrastructures	1	4	5	1



Ces échanges, nous ont permis de créer des informations complémentaires qui ajoutent à la richesse des données (Eisenhardt, 1989). En effet, Les différentes données notamment les comptes rendus d'entretiens ont été lu et analysés et nous ont permis de voir le cas sous 'les différentes perspectives de plusieurs observateurs' (Pettigrew, 1988 ; Eisenhardt, 1989). Les différentes perspectives augmentent la probabilité de capitaliser sur les informations nouvelles qui peuvent être dans les données (Pettigrew, 1988). Par ailleurs, Selon Eisenhardt (1989) la convergence de nos observations renforce la confiance dans les résultats. « La raison d'être de cette tactique est que les chercheurs qui n'ont pas rencontré les informateurs et qui ne se sont pas plongés dans les détails de l'affaire peuvent apporter un regard très différent et peut-être plus objectif sur les preuves » (Eisenhardt, 1989 p. 538).

Nous avons aussi recouru au diagramme en Radar pour nous permettre de représenter sur un plan en deux dimensions trois ensembles de données multivariés (les critères d'un environnement hostile, l'évaluation de ces critères et les différentes innovations managériales). Ce diagramme facilite l'analyse détaillée de plusieurs éléments ainsi que leur comparaison générale point par point. Il nous permet de visualiser l'importance de chaque critère dans le déclenchement de l'innovation managériales. Il révèle tout d'abord la diversité des profils des difficultés rencontrées, en d'autres termes de la complexité de cet environnement hostile à l'entrepreneuriat privé. Il suggère également qu'il n'y a pas de correspondance claire entre profil ou nature de la difficulté rencontrée et type d'innovation managériale mise en œuvre pour y faire face.

1.2. Cas-2- Tifra-Lait

Tifra-lait est une entreprise de transformation de lait, créée et dirigée par un autodidacte. Elle se situe dans une petite ville balnéaire au nord de l'Algérie. L'entreprise a commencé en se spécialisant dans l'élevage de chèvres avec des procédés et des moyens purement artisanaux dès 1972²⁶. Elle a été officiellement créée sous le statut d'entreprise familiale en 1987. En 2004, elle passe du rang de SARL à celui d'industrie agroalimentaire. L'extension et le développement de l'entreprise ont donné lieu à la création d'autres unités dans d'autres secteurs, notamment le bâtiment, l'importation et commercialisation du café, ainsi qu'un nouveau projet, en cours, dans l'aquaculture. Elle acquiert deux SARL, respectivement Matinale en 2008 et Ifki-Lait en 2010, toutes deux spécialisées dans la production de lait et de ses dérivés. Aujourd'hui l'entreprise compte environ 570 salariés dont 70 dans la nouvelle entreprise de construction (une entreprise qui a été spécialement créée pour le chantier dédié à l'extension de Tifra-lait). Le fondateur nous a déclaré : « comme il s'agit d'un grand chantier qui va s'étendre sur plusieurs années, nous avons créé cette entreprise spécialement pour ce chantier et puis nous desservons aussi quelques chantiers dans la région ».

²⁶ <https://www.djazairess.com/fr/l'expression/25346>

Nous avons identifié que Tifra-Lait en optant pour une diversification, une innovation managériale, stratégique, de structure et incrémentale selon la typologie de Damanpour et Aravind, (2011). En effet, un innovation managériale stratégique car il y'a eu un changement dans les domaines d'activités de l'entreprise, à titre d'exemple la construction, le projet de l'aquaculture, la commercialisation du café, etc. Mais aussi de structure, car les différentes activités ont impacté la forme organisationnelle et la manière avec laquelle Tifra-lait divise ses activités et réalise la coordination entre elles (Mintzberg, 2011). Il s'agit aussi d'une innovation managériale de type incrémentale car elle s'est produite sans qu'il y ait une nette rupture.

Nous nous sommes entretenus avec le PDG de Tifra-lait à deux reprises, en février et en novembre 2018. Avant de se lancer dans cette aventure entrepreneuriale, le fondateur de Tifra-Lait, s'est intéressé à des petits métiers : transporteur, boucher, maçon... Il nous confie qu'il avait tout essayé et qu'il avait excellé dans chacun des métiers qu'il a pu exercer. La raison qui l'a poussé à changer de métier était la forte concurrence. En effet, il nous déclare ceci « ce qui me poussait à changer de métier, c'est le fait que tous les métiers auxquels je m'intéressais, étaient facilement imitables ». Au fil du temps, il utilisera des facultés de prise de risque et d'adaptation qui lui permettront d'apprendre, d'acquérir de nouvelles compétences et de faire face efficacement aux événements de la vie. Par exemple, lorsqu'il il a choisi de se tourner vers la fabrication des produits laitiers, il a fait une formation - sur tout ce qui est camemberts et fromages tendres - en France. Ceci se rapproche de la qualité de résilience identifiée par Benard, (1991) : l'attente élevée. Il nous raconte, concernant la décision de se lancer dans cette aventure, « La décision je l'ai prise seul, mais sans l'aide de ma femme je n'y serai jamais arrivé... moi j'ai les idées et ma femme les met en pratique. Les essais, le travail... c'était elle ». Flach (1997) et Richardson (2002) ont identifié que le soutien social et les relations significatives avec au moins un pair ou un membre de la famille sont compatibles avec des résultats de résilience.

Tifra-lait, comme les autres entreprises étudiées dans cette recherche, a rencontré des problèmes liés à l'environnement des affaires. Le fondateur de cette entreprise nous précise que 80% de la réussite de son entreprise a été arrachée difficilement, en faisant référence aux différents blocages et difficultés. Le fondateur raconte : « nous sommes partis de zéro, nous avons une cave dans le village où nous avons mis nos chèvres et les autres bestiaux ». Le fondateur et sa femme sont ainsi restés 5 années à travailler à partir de leur cave. Jusqu'au jour où le fondateur

tombe sur une information dans les journaux²⁷, « nous avons loué les locaux de l'usine en faillite DISTRICH²⁸ à raison de 20000DA par jour. J'ai décidé de l'occuper et de travailler à perte car j'ai pensé au rachat, je serais prioritaire vu que j'occupais déjà les lieux. Finalement, nous avons racheté aux enchères les locaux de cette usine ».

Grâce à cet achat l'entreprise a connu une forte croissance. Cette dernière a fait naître le besoin d'acquérir un nouveau terrain pour une extension. Notre interlocuteur a exprimé ce besoin auprès des autorités locales. L'administration a répondu 23 années plus tard à la demande du fondateur de Tifra-Lait. La clé d'après notre interlocuteur s'est de « tenir bon et de ne pas lâcher ». Il affirme « Je suis convaincu d'une chose c'est qu'il y a toujours des solutions à tous les problèmes ». Ceci renvoie au concept de l'autodétermination qui englobe le concept d'estime de soi ; ne pas être accablé par un sentiment de désespoir ou de défi extrême basé sur une forte croyance interne que, quoi que la vie apporte, l'individu persévérera (Garmezy, 1991; Ryan, et al., 2000; Werner, et al., 1992; Masten, 1994).

En effet, il nous déclare que la nature des blocages auxquels lui et ses collaborateurs se sont confrontés sont entre autres d'ordre bureaucratiques. « L'APC nous met les bâtons dans les roues en signifiant un refus à notre demande d'achat ou de location d'un terrain de 1000 m² situé à proximité de l'entreprise ! » a-t-il déclaré. Il ajoutera que pour contourner cette demande, les autorités lui ont proposé un autre terrain accidenté et propice aux glissements.

Par ailleurs, notre interlocuteur a évoqué d'autres problèmes qui sont typiques à ceux identifiés par les instances internationales qui analysent l'environnement des affaires dans les pays en voie de développement. Il cite « Nous avons eu des problèmes d'électricité », un des problèmes qui entravent le business selon le rapport « Doing business 2018 », qui rappelle le, classe l'Algérie 166^e sur 190 en termes de facilité à faire les affaires. En effet, la Sonelgaz l'entreprise nationale fournisseur d'électricité, a refusé d'accorder une force motrice à Tifra-lait. Notre interlocuteur nous explique que c'est en insistant et en repartant plusieurs fois vers eux que le problème a été résolu.

²⁷ Liquidation de l'usine de distribution DISTRICH

²⁸ DISTRICH : distribution chaussure. En effet, durant la décennie noire, plusieurs entreprises étatiques ou privées ont connu des faillites suite à l'instabilité et aux attaques terroristes, DISTRICH en a fait partie

Au-delà de ces difficultés purement bureaucratiques, notre interlocuteur nous cite d'autres difficultés rencontrées au début de l'aventure. Tout d'abord, des difficultés liées au métier, concernant la transformation du lait. Il n'y avait pas d'organisme qui procurait les matières premières pour traiter le lait. Suite à cela notre interlocuteur nous a avoué qu'il a eu parfois recours à l'importation, chose qui n'était pas tout à fait autorisée ; il a recours « aux cabas », une pratique connue pour faire rentrer dans le pays des matières licite mais interdites d'importation. Il déclare en effet ceci « J'ai dû les importer en cachette dans des cabas ».

Il a également rencontré des problèmes liés à la main d'œuvre. En effet, la responsable RH nous explique qu'« Avant, nous recrutons les gens de la région, c'était beaucoup plus du social, comme c'était une entreprise régionale, il n'y avait pas de concurrence ». Aujourd'hui avec la croissance de la concurrence et le développement des TIC « nous sommes obligés de nous mettre à niveau, ainsi nous recrutons les compétences ». Elle souligne la difficulté que rencontre l'entreprise pour trouver les compétences, et nous explique : « les compétences qui sont sur le marché, ne sont pas assez qualifiées, il faut tout suivre ».

La responsable des ressources humaines nous a rappelé à titre d'exemple que Tifra-Lait est parmi les premières entreprises à avoir eu une chaîne de production automatique en Algérie. Elle nous raconte : « Le PDG a décidé de l'acquérir après l'avoir vu dans une vidéo lors d'une foire agroalimentaire sur Alger ». Le fondateur nous a déclaré que depuis sa création, l'entreprise travaille toujours pour avoir un produit de qualité. « J'ai préféré travailler parfois à perte que de mettre un produit médiocre sur le marché ». En effet, en voulant moderniser sa chaîne de production, Tifra-lait a acquis une ligne de production de fromage en portions.

L'acquisition de cette ligne automatique de production correspond à une innovation managériale qui a une forte dominante technologique qui impacte par ailleurs l'efficacité et la gestion de production (Walker et al., 2011).

L'entreprise a eu des difficultés à réaliser un produit de qualité, son fondateur nous déclare à cet effet : « nous n'avons pas réussi à mettre un produit de qualité sur le marché. J'ai préféré arrêter la production pendant un an, jusqu'à ce que nous ayons trouvé une solution ». En effet, bien que le fondateur Tifra-Lait ait choisi ce créneau au départ à cause de la faible concurrence, aujourd'hui les données ont changé. L'entreprise fait face à la concurrence en s'appuyant sur

deux points importants cités par le fondateur : « en premier nous ne visons pas de grosses marges et en deux nous jouons sur la qualité ».

Il nous révèle qu'il aime apprendre, il apprend de tout, surtout dans les foires, il cite à titre d'exemple « la foire de Villepinte ». Il apprend même de ses employés : « Je suis très proche de mes employés, il n'y a pas de barrière je discute avec tout le monde, du simple agent d'entretien jusqu'au plus haut dirigeant ».

Une histoire a retenu notre attention, il évoque un problème d'eau. Il y a eu une sécheresse au niveau régional, alors que pour produire un litre de lait il faut 5 litres d'eau. Il souligne qu'il y avait une volonté de la part du wali²⁹, mais qui n'a pas été traduite dans la localité. Il nous décrit comment il a concentré les forces internes de l'entreprise pour affronter ce problème. : « J'ai demandé à mes employés de penser à un message qu'ils pourraient mettre sur une banderole pour manifester et montrer notre frustration. Après avoir collecté leurs messages nous avons réfléchi et écrit la banderole suivante : -Malgré la volonté du wali, Tifra-lait a soif- ». Les banderoles ont été accrochées un peu partout dans la ville. Il a reçu un écho de la part des habitants : « toute la ville a soif ! ». Le fondateur a immédiatement changé les banderoles pour le message suivant : « malgré la volonté du wali, Tizirt³⁰ a soif ». En effet, en incluant toute la population le message a pesé plus lourd et une réponse positive a été rendue.

La plupart des solutions pour faire face aux problèmes cités sont souvent imaginés par le fondateur. Il nous déclare que : « Les solutions sont souvent imaginées par moi-même, j'ai remarqué que les employés comptaient beaucoup sur moi, pour ceci j'organise une réunion chaque mois pour les habituer à trouver les solutions aux problèmes ».

Ceci nous rappelle les résultats de nombreux auteurs notamment Zhou, et al., (2003); Hage, et al., (1973) qui ont mis en exergue l'importance du dirigeant dans la conduite de l'innovation en soulignant l'importance des valeurs de l'élite dans le processus d'adoption de l'innovation managériale (Hage, et al., 1973). Ces derniers suggèrent que les valeurs de l'élite peuvent être des déterminants plus importants du comportement d'adoption que les caractéristiques organisationnelles.

²⁹ Président de la wilaya équivalent au département en France.

³⁰ Nom de la petite ville où est implantée Tifra-lait.

Les collaborateurs au sein de cette entreprise sont de plus en plus nombreux. Pour les mobiliser notre interlocuteur nous déclare qu'il compte sur son assiduité et son travail ; il nous déclare à cet effet : « Je suis là et je travaille beaucoup, je travaille 24 heures/24, je me repose peu. Le fait de voir mes efforts doit les motiver. Néanmoins je cherche toujours un moyen pour les motiver car il y a des employés qui attendent juste la fin du mois. Je cherche, je demande conseil et j'écoute beaucoup ceux qui ont plus d'expérience que moi dans tous les domaines, notamment, le management et dans les ressources humaines ».

Finkelstein, (1992) a montré que le leadership a un impact significatif sur les choix organisationnels. D'où l'importance du rôle des dirigeants dans la mise en œuvre des innovations managériales.

Tableau 19 : Tifra-Lait, Identification d'aspects ou de situations de résilience

Qualités identifiées dans le Cas étudié	Définition	Auteurs les ayant mentionnées	Identification dans le cas Tifra-Lait
Rebondissement	Un attribut commun à toutes les définitions de la résilience signifiant une direction ou une réponse positive	Flach (1997, 1987) Richardson (2002) Tisseron (2017) Cyrułnik (1990)	Transformer en opportunité le terrain propice aux glissements de terrain par la création d'une entreprise de construction.
Réintégration-résiliente	Le processus qui arrive après une perturbation ou une adversité où les individus se réintègrent à leur vie de façon positive ou améliorée.	Flach (1997,1987) Richardson (2002)	L'échec de la mise en marche de la ligne automatique de production.
Attentes élevées	Un sentiment de but et d'accomplissement dans la vie	Benard (1991)	La multiplication des projets témoigne de l'attente élevée du fondateur. (Projet en aquaculture, création de l'entreprise de construction, l'achat d'une ligne automatique, ...
Auto-détermination	Le sentiment de pouvoir aller au-delà des obstacles et	Germezy (1991) Rutter (1987)	L'attente d'une réponse même après 23 années tout en étant sure de

	d'exceller, il englobe aussi l'estime de soi.	(Ryan et Deci,2000)	trouver une solution. La clé d'après notre interlocuteur s'est de « tenir bon et de ne pas lâcher
Flexibilité	Elle reflète la capacité à s'adapter au changement, à être coopératif aimable et cohérent	(Garmezy, 1991 ; Luthar, Cicchetti et Becker. 2000; Richardson, 2002; Rutter, 1987; Werner & Smith, 1992).	La création de l'entreprise de construction pour faire face à la difficulté que présente le terrain attribué pour Tifra-Lait
L'estime de soi et l'auto-efficacité	L'estime de soi c'est le rapport entre ce que nous sommes en tant qu'individu (apparence physique, réussite sociale) et ce que nous souhaiterions être ; Le sentiment d'auto-efficacité constitue la croyance qu'a un individu en sa capacité de réaliser une tâche. Ces deux qualités sont présentes chez les enfants et les adultes à la fois de façon innée et par la maîtrise d'expériences antérieures	(Flach, 1997; Garmezy, 1991; Luthar et Cicchetti, 2000; Richardson, 2002; Rutter, 1987; Werner & Smith, 1992). Cyrulnik (1990).	« je sûre que tous les problèmes ont une solution ». L'occupation des locaux et d'avoir travaillé à perte pour avoir la priorité lors du rachat. Tout en étant sûre que le résultat serait positif
Relations positives/Soutien social	Le soutien social et les relations significatives avec au moins un pair ou un membre de la famille sont compatibles avec des résultats de résilience	(Flach, 1997) (Richardson, 2002)	L'impact et la part de sa femme dans la réalisation de ses activités. Relation positive avec ses collaborateurs

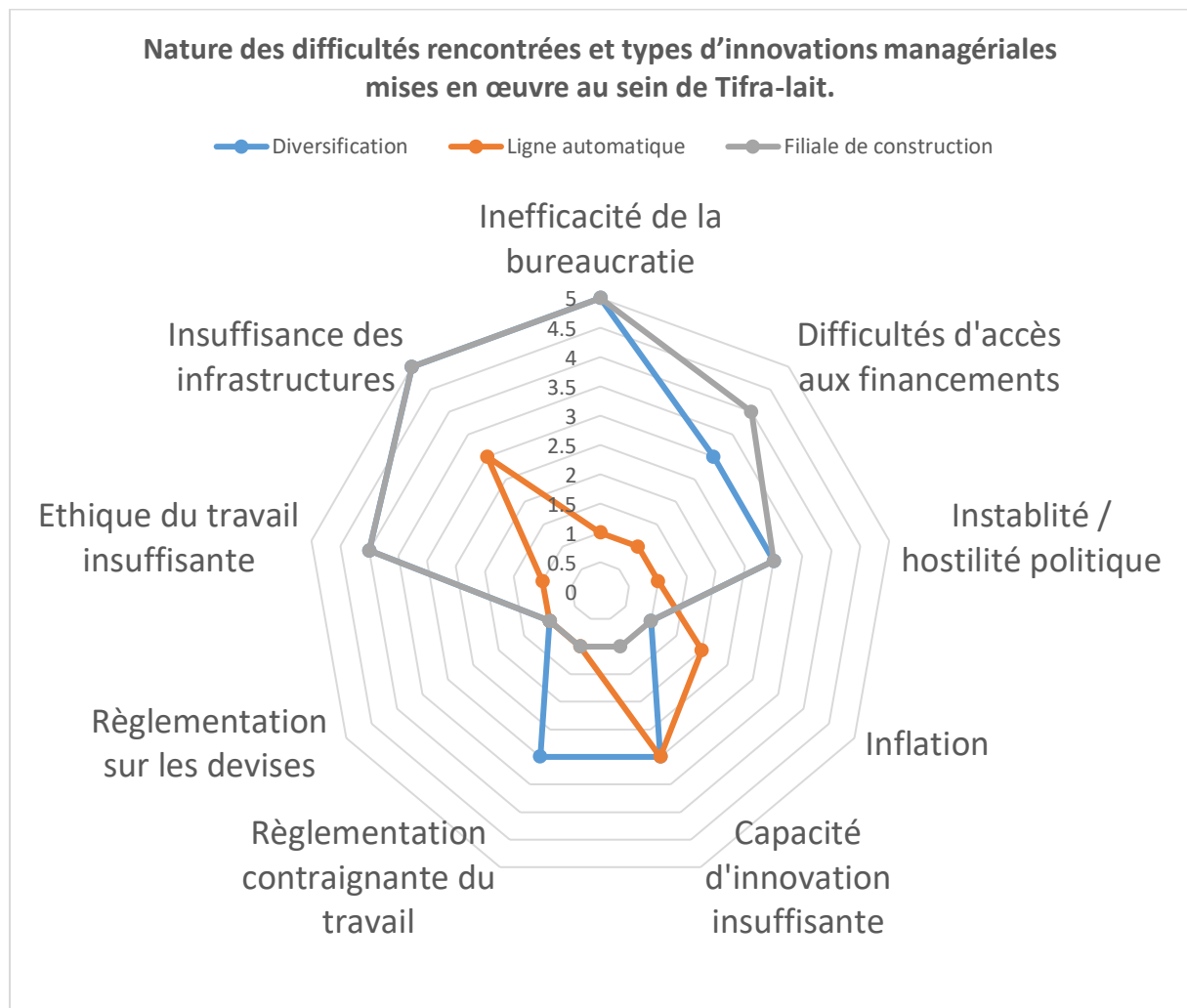
Hostilité de l'environnement et l'identification des innovations managériales :

Tableau 20 : Nature des difficultés rencontrées et types d'innovations managériales mises en œuvre -Cas de Tifra-Lait-

Cas		Tifra-Lait		
Identifications des Innovations managériales		Diversification dans d'autres activités agroalimentaires	Introduction d'une ligne automatique de production	Création d'une filiale dans la construction
Type d'innovation managériale selon Damanpour et Aravind (2011)		Stratégique, Incrémentale Structure.	Technologique Radicale	Structure Radicale
Hostilité de l'environnement à l'entrepreneuriat privé (critères et évaluation)	Inefficacité de la bureaucratie	5	1	5
	Difficultés d'accès aux financements	3	1	4
	Instabilité / hostilité politique	3	1	3
	Inflation	1	2	1
	Capacité d'innovation insuffisante	3	3	1
	Règlementation contraignante du travail	3	1	1
	Règlementation sur les devises	1	1	1
	Éthique du travail insuffisante	4	1	4
	Insuffisance des infrastructures	5	3	5

En suivant la logique de réplication (Yin, 2003, Eisenhardt, 1989), nous présentons pour Tifra-Lait également le tableau 20 qui illustre la nature des difficultés rencontrées et les types des innovations managériales mises en œuvre.

L'impact des critères de l'hostilité de l'environnement sont aussi varié d'une innovation à une autre même au sein d'une même entreprise. Néanmoins, dans l'introduction de la ligne automatique, l'impact des difficultés relevées est moindre. Ici Tifra-Lait, rappelons-le, a adopté une innovation managériale en s'inspirant des autres organisations l'ayant créée ou adoptée (en l'ayant vu dans une exposition dans une foire). Il s'agit d'une innovation managériale adoptée dans l'intention de faire progresser les performances de l'entreprise (Mol, et al., 2009).



Le diagramme met en évidence tout d'abord la diversité des profils des difficultés rencontrées. Sur un plan de deux dimensions nous pouvons observer la complexité de cet environnement hostile à l'entrepreneuriat privé.

Par ailleurs, il apparaît plus clairement sur ce diagramme que la mise en place de la ligne automatique n'a pas été impactée par un grand nombre de difficultés liées à l'environnement. Ceci, nous rappelle les conclusions de Mol, et al., (2009) l'entreprise peut recourir à l'innovation managériale en s'inspirant d'autre organisation l'ayant adaptée dans le but d'être plus compétitive.

1.3. Cas-3- Nca ROUIBA

Il s'agit d'une entreprise familiale créée en 1966 par le grand père de l'actuel président du conseil d'administration, Slim Othmani. C'est avec ce dernier, dans son bureau, que nous avons eu un entretien de deux heures, dans la zone industrielle d'Alger, le 3 septembre 2018.

En 1966, le père et le grand père de l'actuel dirigeant, créent l'entreprise « Nouvelle Conserveries Algériennes » à partir d'un petit entrepôt se trouvant sur un terrain en terre battue d'un hectare. A sa création, l'entreprise Rouïba était sous la forme juridique d'une SARL. Les fondateurs lancent la production du concentré de tomates, d'Harissa ³¹ et de confiture sous la marque « Rouïba » en référence à la ville où est implantée l'entreprise. Ce n'est qu'en 1984, que l'entreprise entame l'activité de boissons à base de fruits. Et en 1989, elle acquiert des équipements pour le traitement et le conditionnement aseptique en carton de boissons à base de fruits. Il y'a eu plusieurs générations au sein de cette entreprise, et selon notre interlocuteur « chacune a su ramener sa pierre à l'édifice ». Il n'hésite pas à mettre en exergue l'importance de la famille au sein de cette entreprise, selon lui chaque membre de cette famille a « contribué de près ou de loin à l'histoire de cette entreprise ».

Slim Othmani, notre interlocuteur, quant à lui est un ingénieur informaticien de formation, spécialisé dans les réseaux. Il a fait ses études supérieures pour l'essentiel en Tunisie, puis au Canada. Avant de rentrer s'installer en Algérie en 1991. Il investit d'abord dans une start-up canadienne, Alis Technologies à Montréal, où il occupe les fonctions de directeur régional des ventes pour l'Afrique du Nord. Il occupe ensuite les fonctions de directeur des opérations dans l'entreprise Fruitai-Coca-Cola. Son expérience au sein de Coca-Cola sera un tremplin pour la nouvelle feuille de route qu'il dessinera plus tard pour l'entreprise familiale NCA-Rouïba.

Kimberly et Evanisko (1981) établissent un lien entre l'adoption de la gestion des innovations à des cadres hautement qualifiés et cosmopolites.

NCA Rouïba a été l'un des acteurs les plus importants dans le secteur agro-alimentaire en Algérie. Aujourd'hui, elle évolue exclusivement dans le marché, en croissance³², des jus, nectars et boissons non gazeuses communément appelé BRSA (boissons rafraichissantes sans

³¹ Une purée de piments rouges.

³² Nca-Rouïba Notice d'information, 2013.

alcool) ou JNSD (Juice, Nectars, Still Drinks) et se consacre intégralement à la production et la distribution de boissons, de nectars et du jus de fruits.

C'est en 1999 que l'entreprise va connaître son premier changement au niveau organisationnel et managérial. En effet, il y a eu un changement au niveau de la gérance à travers la désignation de Monsieur Sahbi Othmani (cousin de notre interlocuteur) au poste de Gérant et de Monsieur Slim Othmani, notre interlocuteur, au poste de Directeur général de la société et ce jusqu'en 2010, puis à celui du président du conseil d'administration. En ayant une seule volonté, celle de « transformer NCA Rouiba » nous a-t-il déclaré.

Aujourd'hui président du conseil d'administration, il se décrit comme faisant partie de la deuxième génération lui et Sahbi Othmani, « rompus aux nouvelles techniques de management ainsi qu'aux technologies de l'information, insufflant à l'entreprise un renouveau nécessaire à la construction d'un avenir serein ». Notre interlocuteur évoque « une transition douce ». Cette transition fut marquée aussi par l'arrêt des activités de conserves de fruit et légumes et par la focalisation sur le métier d'aujourd'hui, la production de jus et de boissons aux fruits.

NCA Rouiba a redéfini et changé la gamme de produit qu'elle propose. Ce qui correspond selon les typologies des innovations managériales sur lesquelles on s'appuie dans notre travail de recherche (Damanpour et Aravind, 2011) à une innovation managériale de stratégie.

En 2003, l'entreprise change de statut juridique et devient une société par actions (SPA). En 2005, elle enregistre une croissance à deux chiffres et voit ainsi naître un besoin d'investissement. Afin d'accompagner cette croissance, l'entreprise a eu recours à l'internationalisation en ouvrant son capital à un fonds d'investissement non-résident, Africainvest³³ Limited.

Au-delà de cette ouverture de capital, NCA-Rouiba a mis en place un comité stratégique ayant adopté le programme de mise à niveau et de développement articulé autour de plusieurs actions. Tout d'abord la mise en place d'un ERP³⁴(Enterprise Resource Planning). Il s'agit d'un

³³ Selon le site www.africinvest.com, AfricInvest est l'un des investisseurs de private equity les plus expérimentés de la région, avec des équipes d'investissement dédiées à l'Afrique du Nord et à l'Afrique subsaharienne, employant environ 70 professionnels basés dans neuf bureaux, dont sept en Afrique, un en France et un bureau de représentation à Londres.

³⁴ Le logiciel ERP couvre toutes les fonctions clés de l'entreprise. A savoir : les ventes, les stocks, la comptabilité, le CRM, les achats... Ce qui permet aux différents services d'être mieux coordonnés, d'autant que le logiciel

logiciel de gestion intégrée, dont la réussite passe nécessairement par son adoption parfaite au sein de l'entreprise ou de l'organisation. Selon Paupier (2016), sur le plan humain, c'est tous les managers et employés qui doivent être impliqués. Ils doivent être prêts aux changements de grande envergure que le logiciel va entraîner en termes d'usages, d'organisation, et de responsabilités. En 2012, NCA-Rouiba procède au démarrage et à l'activation des modules GPAO (gestion de la production assistée par ordinateur) et la GMAO (gestion de la maintenance assistée par ordinateur), deux des modules de l'ERP. En 2013 NCA- Rouïba entre en bourse ; dorénavant les consommateurs et les investisseurs institutionnels vont se substituer partiellement au fonds Africainvest.

Par ailleurs, NCA-Rouiba a rencontré et rencontre des difficultés liées à l'environnement entrepreneurial, mais aussi à la conjoncture économique nous précise notre interlocuteur. Il cite à titre d'exemple l'année 2016 qui a été pour NCA-Rouiba « une année particulièrement difficile » notamment à cause de la déprime de la consommation, la dévaluation du dinar et au contexte propre au marché des boissons caractérisé par beaucoup de concurrence déloyale. Il explique : « il y a beaucoup plus d'acteurs sur le marché qu'il ne le pourrait réellement le supporter ». Selon notre interlocuteur officiellement le nombre des acteurs recensés auprès de la base de données des registres du commerce est d'environ 1400 acteurs, contre 200 à 250 producteurs actifs recensés par l'association des producteurs de boissons dont notre interlocuteur fait partie. Il reprend « Le chiffre le plus inquiétant que j'ai c'est celui des fournisseurs d'équipements ! Le nombre de machines installées par les fournisseurs d'équipements (on collecte l'information en discutant avec eux) équivaut à un marché de 40 à 50 milliards de litres en termes d'équipement installés pour un marché réel de 3,5 milliards de litres globalement toutes boissons -non alcoolisées- confondues ». Notre interlocuteur explique cette surcapacité notamment par l'octroi d'avantages qui ont été initialement mis en place en niveau de l'ANDI (Agence Nationale de Développement de l'Investissement), qui permettait de développer l'investissement pratiquement dans tous les secteurs d'activité.

Notre interlocuteur nous explique que la dévaluation du dinar a entraîné immédiatement une baisse du pouvoir d'achat. En effet, comme la majeure partie des produits sont importés, et ce en devise, la dévaluation du dinar entraîne une hausse des prix des produits importés. A titre

apporte une plus-value notable à la structure en termes de gestion : une gestion des processus optimisée (flux économiques et financiers).

d'exemple pour notre cas : Le PET³⁵ est une matière importée sous forme de granulés elle est juste mise en forme en Algérie, le sucre est une matière première importée et transformée en Algérie. Notre interlocuteur nous précise que leurs importations en matière première avoisinent les 55% des composants du produit. Par ailleurs, il y a eu aussi une augmentation des prix de l'énergie, ce qui a un fort impact sur NCA-Rouïba où les services de transport sont très sollicités. NCA-Rouïba a connu une augmentation de 30% des prix du carburant. Notre interlocuteur nous expose ceci : « Dans une situation pareille nous avons deux solutions soit on augmente les prix soit on diminue nos marges. Si on diminue nos marges on fait plaisir au gouvernement mais on ne fait pas plaisir à l'Algérie parce que nous hypothéquons nos investissements futurs ». Pour notre interlocuteur ces hausses l'ont amené à faire des exercices des gains de productivité d'une manière intense. Il nous précise : « On met en marche toute la machine de réduction des coûts. Ce qui nous amène, qu'on le veuille ou non, à une rationalisation sur des postes de travail et des réductions d'effectifs. Pour notre part nous n'avons pas encore eu recours au licenciement, mais on ne recrute plus et s'il y a des départs à la retraite on ne les remplacera pas ».

Les priorités stratégiques données à la rationalisation des coûts et à la flexibilité constituent un facteur interne qui semble être un déterminant de l'innovation managériale (Hollenstein, 2004). Pour faire face à ce nouveau défi, NCA-Rouïba a eu recours à l'un des déterminants internes de l'innovation managériale, à savoir les systèmes de management des ressources humaines (Jimenez-Jimenez, et al., 2008). Le dirigeant de NCA-Rouïba nous explique : « nous allons encore élever le niveau de nos ressources humaines, encore plus que nous le faisons, afin que certaines puissent occuper des fonctions qu'ils ne pouvaient pas occuper auparavant, donc c'est de la substitution ». Selon (Davidson, 2003) le degré d'autonomisation et de formation influence le climat organisationnel.

En effet, avant l'épisode de 2016, l'entreprise a déjà investi dans le capital humain, et a mis en place un nouveau dispositif « *métiers et compétences* ». Ce dernier a beaucoup aidé, il a fait ressortir un besoin de consolidation des compétences industrielles (production et maintenance). Bonnet, et al., (2014), considère en effet le potentiel humain comme un facteur porteur d'avantages concurrentiels évidents, donc comme levier primordial d'amélioration des performances économiques. Ainsi, NCA-Rouïba a engagé un plan de formation avec une

³⁵ Le plastique pour les bouteilles de conditionnement

enveloppe de 16 millions de dinars pour la formation de ses employés entre cadres, agents de maîtrise et agents d'exécution. Ce montant conduit NCA-Rouïba à dépasser l'obligation réglementaire de consacrer 2% de la masse salariale annuelle brute aux actions de formation et d'apprentissage professionnel. Avec la collaboration d'un cabinet étranger spécialisé, la direction générale et le syndicat représentant des travailleurs ont réalisé une migration d'une cartographie de postes à une matrice de compétences, permettant une meilleure mobilité des ressources à travers les différentes fonctions. Aussi, il a été négocié avec le partenaire social un nouveau système de rémunération basé sur les performances. Ce système a permis à la société d'évoluer progressivement vers une logique de motivation par les primes individuelles et collectives aussi bien pour la force de vente que pour le reste des collectifs industriels et administratifs. Par ailleurs, pour contrer le problème de la concurrence, l'entreprise Rouïba a fait des études ITMO- In Trade Market Opportunity. Ces études sont réalisées par les équipes de merchandising de la société de manière périodique dans le but de remonter des informations du terrain en termes de disponibilités du produit et de rotation de la gamme.

Tableau 21 : NCA Rouiba, Identification d'aspects ou de situations de résilience

Qualités identifiées dans le Cas étudié	Définition	Auteurs les ayant mentionnés	Identification dans le cas NCA Rouiba
Rebondissement	Un attribut commun à toutes les définitions de la résilience signifiant une direction ou une réponse positive	Flach (1997, 1987) Richardson (2002) Tisseron (2017) Cyrulnik (1990)	Recours à l'innovation managériale ; introduction d'un ERP. Migration une migration d'une cartographie de postes à une matrice de compétences
Réintégration-résiliente	Le processus qui arrive après une perturbation ou une adversité où les individus se réintègrent à leur vie de façon positive ou améliorée.	Flach (1997,1987) Richardson (2002)	Recours aux exercices des gains de productivité. Recours aux études ITMO- In Trade Market Opportunity pour contrer la concurrence
Attentes élevées	Un sentiment de but et d'accomplissement dans la vie	Benard (1991)	
Auto-détermination	Le sentiment de pouvoir aller au-delà des obstacles et d'exceller,	Germezy (1991) Rutter (1987) (Ryan et Deci,2000)	Recours à l'internationalisation en ouvrant son capital à un

	il englobe aussi l'estime de soi.		fonds d'investissement non-résident, Africainvest Limited
Flexibilité	Elle reflète la capacité à s'adapter au changement à être coopératif aimable et cohérent	(Garmezzy, 1991 ; Luthar, Cicchetti et Becker. 2000; Richardson, 2002; Rutter, 1987; Werner & Smith, 1992).	Le recours aux différents fonds d'investissement. Son entrée en bourse
L'auto-efficacité	Le sentiment d'auto-efficacité constitue la croyance qu'a un individu en sa capacité de réaliser une tâche.	(Luthar et Cicchetti, 2000; Richardson, 2002; Rutter, 1987; Werner & Smith, 1992). Cyrulnik (1990).	Sa capacité à mobiliser ses salariés et à faire face à la concurrence

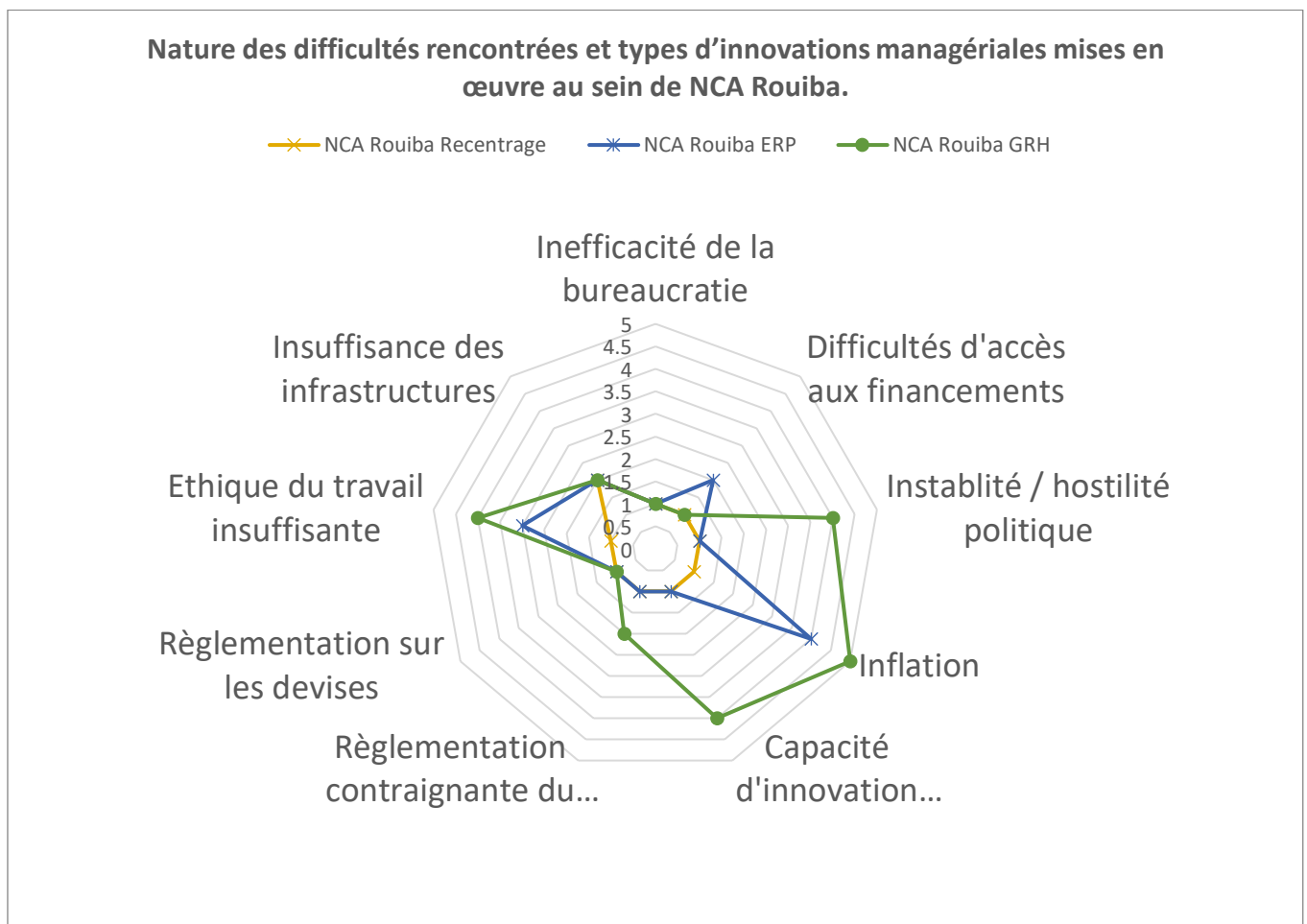
Hostilité de l'environnement et l'identification des innovations managériales :

Tableau 22 : Nature des difficultés rencontrées et types d'innovations managériales mises en œuvre -Cas de NCA Rouiba-

Cas		NCA Rouiba		
Identifications des Innovations managériales		Recentrage sur les Jus de fruits	Introduction d'un ERP	GRH : passage d'une logique de postes à une logique de compétences (matrice des compétences)
Type d'innovation managériale selon Damanpour et Aravind (2011)		Stratégique	Technologique Radicale	Administrative Incrémentale
Hostilité de l'environnement à l'entrepreneuriat privé (critères et évaluation)	Inefficacité de la bureaucratie	1	1	1
	Difficultés d'accès aux financements	1	2	1
	Instabilité / hostilité politique	1	1	4
	Inflation	1	4	5
	Capacité d'innovation insuffisante	1	1	4
	Règlementation contraignante du travail	1	1	2
	Règlementation sur les devises	1	1	1
	Éthique du travail insuffisante	1	3	4
	Insuffisance des infrastructures	2	2	2

Le recours à l'innovation managériale est aussi pour NCA Rouiba une solution pour contrer l'hostilité de l'environnement entrepreneurial. Le tableau 22 présente les différentes innovations managériales que nous avons identifiées lors de l'analyse du cas mais aussi les différents critères auxquels NCA Rouiba a dû faire face. En effet, elle a eu recours selon les différentes typologies de Damanpour et Aravind (2011) à une innovation managériale stratégique, le recentrage sur les jus de fruits lui a permis de développer ses produits et d'occuper la place de leader au niveau national.

NCA Rouiba a eu recours à une innovation managériale à forte dominante technologique, le ERP. Cette innovation managériale a changé de façon radicale la manière de faire les choses (Come, et al., 2015) au sein de cette entreprise. Et enfin, une innovation managériale avec une forte dominante administrative qui a apporté des changements de manière graduelle, le passage d'une logique de postes à une logique de compétences (matrice des compétences).



1.4. Cas -4- Novonordisk ALDAPH

Novo Nordisk, dont le siège social est basé au Danemark, est une multinationale de production pharmaceutique de plus de 90 ans d'expérience. Elle a été fondée en 1923 par Auguste Krogh et s'est développée pour être aujourd'hui leader mondial dans la lutte contre le diabète. Grâce à ses filiales Novonordisk, emploie près de 43 200 personnes, est aujourd'hui présente dans 80 pays et vend ses produits dans 170 Pays. 29.2 millions de patients diabétiques utilisent les produits Novonordisk. Le Chiffre d'affaire de cette dernière s'élève à 111,831 millions de DKK soit 15,05 millions d'euros (Novonordisk, 2018).

Novonordisk est présente en Algérie depuis très longtemps. La première cargaison d'insuline a été envoyée en 1936. Ce n'est qu'avec l'ouverture économique du pays que le bureau de représentation Novonordisk fut implanté, en 1992, puis l'entité légale a suivi en 1994. Ainsi Novo Nordisk opère en Algérie dans le cadre de la loi 49 / 51 sous le nom d'ALDAPH (ALgérie DANemark PHarmaceutique), c'est à cette unité que nous nous sommes intéressée. En effet, ALDAPH, implantée dans la zone industrielle de Tizi-Ouzou en grande Kabylie, compte aujourd'hui plus de 200 employés. Elle est l'unique unité de production de forme sèche d'antidiabétiques oraux du groupe Novonordisk dans le monde. L'usine produit de « la novoformine³⁶ » pour répondre au besoin du marché Algérien et a, maintenant, des capacités d'exportation sur d'autres marchés.

Nous avons eu l'occasion de nous entretenir avec le directeur partant et la nouvelle directrice. Ces derniers ont été présents depuis la création de l'unité jusqu'à son développement actuel. Ensuite, nous nous sommes entretenus avec la cLean³⁷ Parterner de l'unité ALDAPH ; il s'agit de la personne qui accompagne la mise en place de cette innovation managériale, la formation et la promotion de la culture Lean. Ainsi nous exposerons le cas ALDAPH en trois points principaux : la création d'ALDAPH, la saisie d'une énorme opportunité, et l'introduction de nouvelles pratiques de gestion, notamment l'innovation que constitue le c-Lean.

³⁶ Nom du médicament forme sèche d'anti diabétiques oraux fabriqué uniquement en Algérie.

³⁷ Current Lean.

Premièrement, la création d'ALDAPH. Le directeur raconte : « nous avons démarré de rien, mais les travaux ont avancé de manière extraordinaire. Nous étions en 2006 moins de 20 personnes sur le site et nous sommes passés à 27 personnes en 2008, les gardiens inclus ». La commercialisation n'a commencé qu'en 2008 ; celle-ci fut très timide à cause de la présence de leur concurrent principal, le groupe MERCK, vendeur de Glucophage³⁸, qui occupait 80% du marché. Notre interlocuteur déclare qu'au début ALDAPH est passée par plusieurs difficultés « la difficulté de ne pas pouvoir vendre beaucoup de produits, nous étions sans grandes perspectives commerciales ». En même temps, les employés de l'entreprise, y compris nos interlocuteurs, manquaient de motivation au début de cette aventure. En effet, le fait de savoir que l'unité eut été créée uniquement pour permettre à Novonordisk d'exister en Algérie les démotivait. La directrice nous raconte : « Nous n'étions pas très motivés au départ car nous savions qu'il s'agissait de la création d'une entreprise de droit pour permettre à Novonordisk d'être présente en Algérie ».

Deuxièmement, la saisie d'opportunité. Ce n'est qu'en 2011 qu'ALDAPH est passée du stade de simple unité légale à un véritable acteur sur le marché. En 2011, MERCK, le concurrent qui occupait 80% du marché, a été banni par les autorités algériennes. En effet, MERCK justifiait sa présence en Algérie par son unité de production de packaging. Or le packaging n'était plus considéré comme production. Une opportunité qu'ALDAPH n'a pas manqué de saisir. Il fallait à ALDAPH de réagir à 20 millions de boîtes en augmentant sa capacité de production.

Le directeur déclare « La production est passée du simple au double. Pour satisfaire une telle demande le travail est passé de deux shifts à trois voire 4 shifts. L'usine produisait un lot de 750 kg par jour. Nous avons identifié le *bottleneck*, nous avons ainsi acheté deux machines de compressions, une pelliculeuse. En une année il y'a eu une augmentation de la production, nous avons atteint 27 millions de boîtes par an ».

Troisièmement, l'introduction de nouvelles pratiques de gestion. L'opportunité qui s'est présentée à ALDAPH, a fait que la maison mère lui accorde un plus grand intérêt. En tant qu'unité de Novonordisk, ALDAPH dispose d'une certaine autonomie financière. Notre interlocuteur nous explique qu'un seuil de 10 milliards de dinars³⁹ lui est accordé ; il s'agit d'un

³⁸ Traitement du diabète de type 2, produit de MERCK groupe pharmaceutique Américain.

³⁹ Environ 74 millions euros.

seuil d'approbation, au-delà duquel il doit avoir l'aval de son supérieur. Le directeur du site nous explique qu'« il y a un comité de pilotage auquel nous soumettons les projets, il y a une réponse *go* ou *not go* ». Ainsi chaque proposition doit être bien étudiée avec les différents directeurs, qui à leur tour la discutent avec leur *team leaders* : « Le travail chez Novonordisk c'est un travail de groupe, où chacun a une responsabilité » nous déclare notre interlocuteur.

Nous avons voulu comprendre par ailleurs comment les employés de cette entreprise sont mobilisés. Notre interlocuteur revient sur l'organisation il nous explique : « Nous sommes organisés, les lignes de responsabilités sont claires nos objectifs sont toujours SMART⁴⁰, chaque personne sait ce qu'elle a à faire, quel est l'objectif à atteindre, il s'agit aussi d'une organisation en cascade ». C'est à ce moment que notre interlocuteur parle du cLean. Il nous informe : « Nous avons introduit le cLean qui est un tableau pour fixer des objectifs journaliers. Chaque matin nous faisons des meetings de 5 à 10 minutes, si le tableau est rouge c'est que ce n'est pas bon s'il est vert c'est que c'est bon ».

La directrice, quant à elle, nous souligne quelques problèmes qui ont mené l'organisation à avoir recours au cLean. Notre interlocutrice cite le problème du *mindset* (de mentalité), elle nous expose les faits comme suit : « nous avons un problème de *mindset*, nous avons des difficultés à travailler avec des étrangers à cause de la différence de culture ». Elle nous explique que c'est dû au mode de management différent et à la situation économique.

Selon notre interlocutrice l'erreur a été commise au début, « Quand les employés formulaient une question nous répondions que nous allions demander à la filiale ; les employés ont ainsi sous-estimé les managers algériens, nous nous sommes mal pris ». Elle continue « Les employés nous voyaient comme des intermédiaires et on agissait comme des intermédiaires, car au départ on se référait à la filiale pour avoir des réponses. Comme les réponses venaient de la filiale on perdait de notre crédibilité ».

Pour notre interlocutrice les leaders ont une part de responsabilité. Elle nous explique : « Nous en tant que leader nous avons une part de responsabilité : une défaillance dans le leadership, car nous n'avons pas su développer le potentiel des employés, nous devons bien former les

⁴⁰ Specific (Spécifique), measurable (Mesurable), acceptable (acceptable), Realistic (Réaliste), Time-bound (temporellement défini)

gens ». La promotion chez Novonordisk se fait par ancienneté, non par compétences à être leader ou pas. « Tout le monde n'est pas fait pour être leader, il faut savoir le déceler chez la personne, nous devons le développer à travers des formations et un coaching ». En effet, selon notre interlocutrice en mettant des personnes en fonction de supervision ou d'encadrement qui ne sont pas capables d'être leader, elles perdent de leur crédibilité face à leurs subordonnés à force de toujours remonter aux supérieurs pour avoir une réponse ou un aval.

En effet ceci correspond à ce (Ramdani, et al., 2007) ont suggéré, repenser la gestion GRH car les gestionnaires n'étaient pas équipés des outils nécessaires pour gérer efficacement et prendre des décisions appropriées sur les promotions, les incitations et les délocalisations ; ce qui créer selon eux un manque de confiance entre les employés.

Elle cite ensuite le niveau d'étude des employés : « L'entreprise est à l'écoute pour améliorer le cadre du travail mais les employés dont le niveau intellectuel ne dépasse pas la terminale, le prennent comme une faiblesse ». Elle explique par un exemple « Nous avons les 70 personnes de la production qui sont d'un niveau intellectuel pas très élevé ; elles sont démotivées ». Elle analyse le problème, qui semble culturel, comme suit : « Nous avons un problème d'écoute. On n'écoute pas pour apprendre mais pour préparer des réponses à ce que nous entendons ». Elle illustre par un exemple : « Nous faisons ce que nous appelons *an hour Voice* (la voix de l'employé) ; pour que l'employé évalue ses supérieurs et son environnement de travail. Mais c'est devenu pour lui un vote de sanction, il coche non ou médiocre pour tout, pour sanctionner les leaders ».

Par ailleurs, notre interlocutrice nous confie que pour surmonter ces difficultés, ils ont opéré une *smooth transition* (transition douce) en s'appuyant sur la communication. Elle nous confie qu'elle a appris des erreurs du passé et encourage les employés à trouver eux même la solution à leur problème. Elle nous explique : « il s'agit des responsabilités qui nous concernent et qu'on peut prendre à notre niveau et je leur ai même suggéré dans le cas où ils n'ont pas de solution et qu'ils doivent consulter leurs supérieurs, d'utiliser les phrases : Je vais réfléchir je reviens vers vous au lieu je vais demander directeur ou au supérieur ». Pour cela « Je communique tout le temps avec les teams leaders, je suis très proche de tous mes éléments, c'est ainsi que j'arrive à déceler les points positifs et les points négatifs ». « Ce que je fais quand une personne vient me voir, je l'encourage à trouver elle-même la réponse à son

questionnement, et là je lui fais savoir que c'est lui qui a trouvé la réponse il n'avait pas besoin de venir me voir pour avoir une réponse. Il faut qu'ils apprennent à décider et assumer leurs responsabilités, et la mise en place du programme cLean ne fait qu'aider cette démarche ».

Les travaux de Bonnet, et al., (2014) ont montré que les personnes sont en fait souvent seules devant les problèmes, qu'elles n'ont pas la possibilité de les traiter seules et se déresponsabilisent. Par ailleurs, la recherche de Morton, et al., (2011) s'intéresse aux barrières à une innovation organisationnelle, le *Lean Management*, au sein de grandes entreprises du secteur automobile (Wagner *et al.*, 2011). D'après leur recherche les principales barrières à l'innovation managériale sont le manque d'engagement (attitude des salariés) et de clarté dans la définition des rôles.

En effet, en Algérie la démarche cLean est beaucoup moins avancée (figure 21, cercle rouge), les raisons de la création de cette unité y sont pour beaucoup. « Le cLean dans ALDAPH comparé aux autres filiales Novonordisk dans le monde n'est qu'à son début. Mais les résultats escomptés sont très positifs » nous déclare la cLean partenaire. En effet, le cLean en Algérie a été d'abord introduit en tant que culture, à travers le premier niveau 1 star (*one star*). Ce dernier correspond à la *yellow-belt* du Lean management. Pour introduire cette culture des formations ont été dispensées sur la résolution de problème en management : l'outil A3 a été déployé.



Figure 21 : Programme cLEAN déployé dans les autres structures Novo Nordisk à travers le monde.

Le A3 est un outil de résolution de problème. Il permet aux membres de l'entreprise à travers une approche scientifique et systématique de trouver la cause racine du problème identifié et d'appliquer ainsi les bonnes actions curatives, à la racine, de sorte à prévenir sa récurrence. Le A3 est composé chez Novo Nordisk de 8 étapes. Il permet d'affiner l'investigation en s'appuyant sur des faits et des données tangibles. Il utilise une combinaison mécanique qui assure l'effet entonnoir pour rester concentré sur les problématiques les plus importantes.

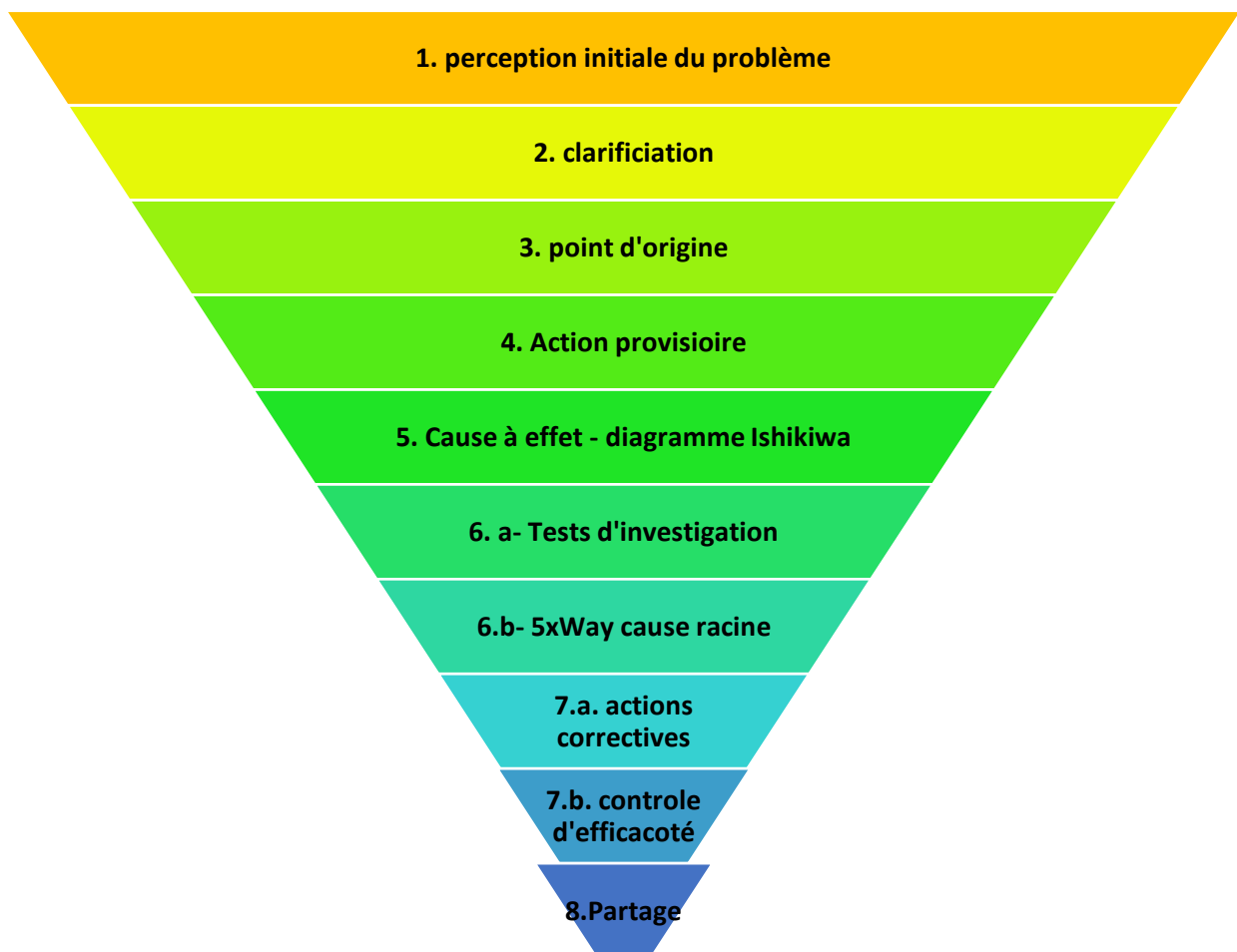


Figure 22 : Les 8 étapes de L'outil A3.

Tableau 23 : Novo Nordisk, Identification d'aspects ou de situations de résilience

Qualités identifiées dans le Cas étudié	Définition	Auteurs les ayant mentionnées	Identification dans le cas ALDAPH
Rebondissement	Un attribut commun à toutes les définitions de la résilience signifiant une direction ou une réponse positive	Flach (1997, 1987) Richardson (2002) Tisseron (2017) Cyrulnik (1990)	Réussir à mobiliser les employés pour saisir l'opportunité d'éviction du principal concurrent
Réintégration-résiliente	Le processus qui arrive après une perturbation ou une adversité où les individus se réintègrent à leur vie de façon positive ou améliorée.	Flach (1997,1987) Richardson (2002)	Création du cLEAN, et changement du climat organisationnel.
Attentes élevées	Un sentiment de but et d'accomplissement dans la vie	Benard (1991)	ALDAPH est Leader sur le marché et est l'unique unité, de NovoNordisk, au monde à produire une forme sèche du médicament commercialisé.
Auto-détermination	Le sentiment de pouvoir aller au-delà des obstacles et d'exceller, il englobe aussi l'estime de soi.	Germezy (1991) Rutter (1987) (Ryan et Deci,2000)	L'intégration de l'innovation managériale a permis à ALDAPH de mobiliser ses employés et faire face aux nouvelles exigences du marché
Flexibilité	Elle reflète la capacité à s'adapter au changement à être coopératif aimable et cohérent	(Garmezy, 1991 ; Luthar, Cicchetti et Becker. 2000; Richardson, 2002; Rutter, 1987; Werner & Smith, 1992).	Achat de l'équipement nécessaire pour augmenter la production, formation des leader et mobilisation des employés.

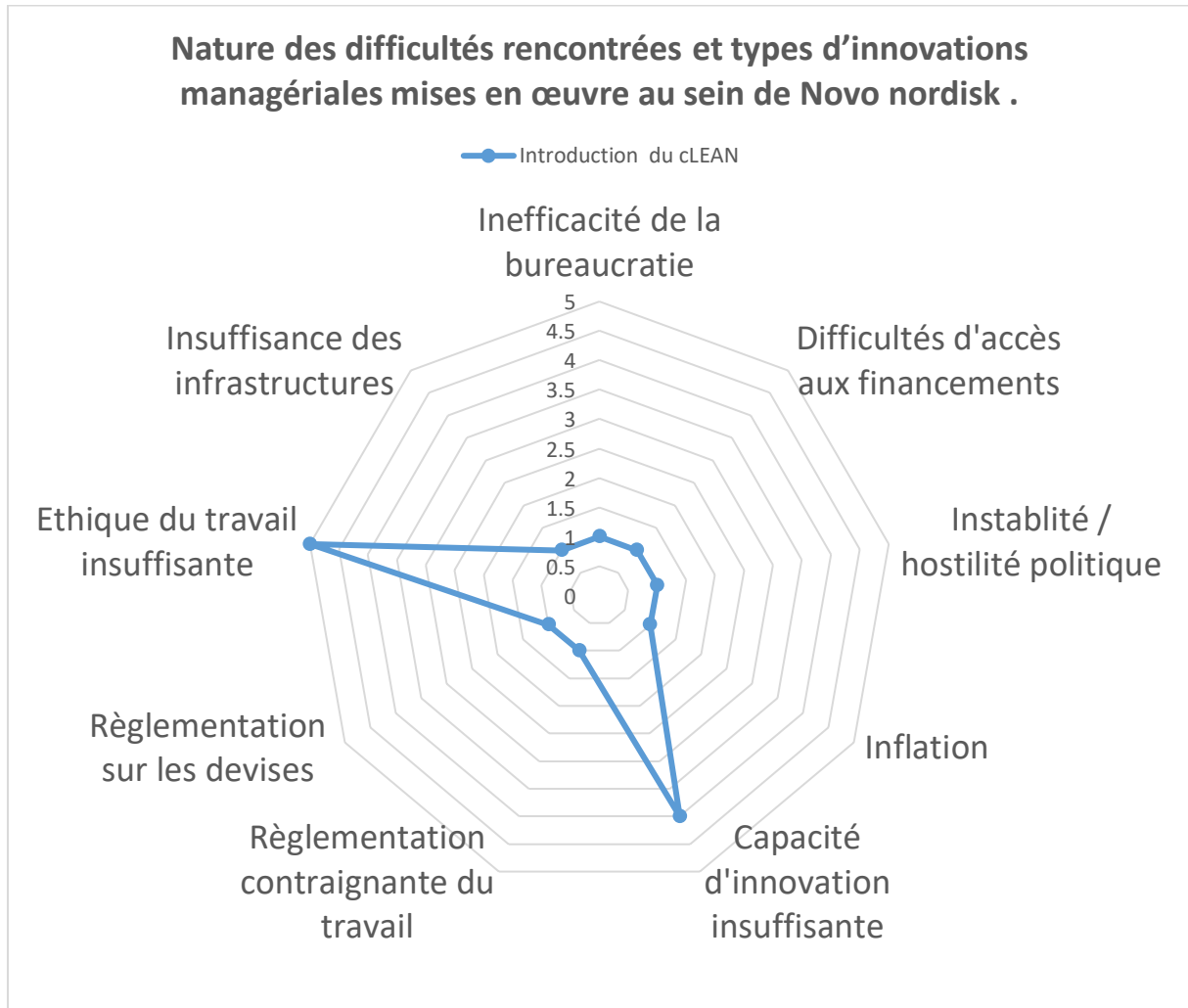
Hostilité de l'environnement et l'identification des innovations managériales :

Tableau 24 : nature des difficultés rencontrées et types d'innovations managériales mises en œuvre- Cas de ALDAPH Novo Nordisk.

Cas		Novo Nordisk
Identifications des Innovations managériales		Introduction du cLEAN
Type d'innovation managériale selon Damanpour et Aravind (2011)		Administrative Incrémentale
Hostilité de l'environnement à l'entrepreneuriat privé (critères et évaluation)	Inefficacité de la bureaucratie	1
	Difficultés d'accès aux financements	1
	Instabilité / hostilité politique	1
	Inflation	1
	Capacité d'innovation insuffisante	4
	Règlementation contraignante du travail	1
	Règlementation sur les devises	1
	Éthique du travail insuffisante	5
	Insuffisance des infrastructures	1

L'innovation managériale à laquelle a eu recours NovoNordisk (ALDAPH) a été impactée par les changements issus de l'environnement des affaires. Bien qu'il s'agisse, pour l'unité ALDAPH, d'une saisie d'opportunité, elle s'est tout de même vue confrontée aux difficultés citées dans l'analyse du contexte algérien (Chapitre 2). En effet, le cas ALDAPH, illustre bien la nécessité de transformer les pratiques de la gestion des ressources humaines des organisations ainsi que la nécessité que les organisations prennent au sérieux les ressources humaines, des recommandations préconisées par Ramdani, et al., (2014). Budhwar, et., al (2006, p. 86) quant à eux soulignent un déficit dans les méthodes d'apprentissage. En effet, ils affirment que « Les méthodes d'apprentissage pour résoudre les problèmes et comment traiter avec les gens et penser stratégiquement sont actuellement étrangères au système d'éducation algérien et de formation en gestion ». Ceci apparaît notamment dans les déclarations de la nouvelle directrice. Ses déclarations semblent corroborer les conclusions de Budhwar, et al., (2006). Nous la citons : « Quand les employés formulaient une question nous répondions que nous allions demander à la filiale ; les employés ont ainsi sous-estimé les managers algériens, nous nous sommes mal pris[...] Nous en tant que leader nous avons une part de responsabilité : une

défaillance dans le leadership, car nous n'avons pas su développer le potentiel des employés, nous devons bien former les gens ».



Le diagramme met en évidence les deux problèmes qui ont impacté de manière forte l'innovation managériale adoptée par NovoNordisk.

Section 2 : L'analyse transversale inter-cas

Nous avons procédé à l'analyse intra-cas, qui est l'étape essentielle pour la génération des données (Eisenhardt, 1989), puis à l'analyse inter-cas dans cette section. Nous suivons pour cette analyse inter-cas la trame des quatre propositions que nous avons formulées en première partie de cette thèse (pages 83-84).

1. L'innovation managériale comme solution face à l'environnement hostile

C'est par l'innovation managériale, qu'à chaque fois, les entreprises considérées sont parvenues à surmonter les difficultés que leur imposait l'environnement hostile à l'entrepreneuriat privé. Le tableau 25 permet de caractériser et de rapprocher les innovations managériales présentées plus haut.

Ce tableau affiche clairement l'hostilité de l'environnement pour la quasi-totalité des cas étudiés. Les entraves subies par Metal-Sider, la non-attribution des terrains pour Numidis, le blocage du financement pour Brandt, les problèmes liés à l'électricité et les 23 années d'attente pour un terrain instable pour Tifra-lait, ce sont autant d'éléments qui nous permettent de juger de l'hostilité de l'environnement algérien à l'égard de l'entrepreneuriat privé. Par ailleurs, pour ALDAPH on pourrait croire que le statut étranger de l'entreprise lui ait épargné les difficultés que subissent les entreprises essentiellement algériennes, mais ce statut ne protège pas dans l'absolu, l'éviction de Merck en témoigne.

Au total, l'ensemble des cas le confirment, et notre échantillon vérifiant les critères de représentativité théorique et de saturation, nous pouvons considérer que notre proposition 1, selon laquelle *l'innovation managériale est une solution face à l'hostilité de l'environnement*, est corroborée.

Tableau 25 : Hostilité de l'environnement et innovations managériales.

Cas		Cas-1-			Cas-2-	Cas-3-	Cas-4-
		Groupe Cevital	Numidis	Brandt	Tifra-Lait	NCA-Rouiba	Novo Nordisk
Environnement entrepreneurial		Hostile	Hostile	Hostile	Hostile	Hostile	Plus ou moins neutre
Définitions		Hostile	Hostile	Hostile	Hostile	Hostile	Plus ou moins neutre
Types d' innovations managériales (Damanpour et Aravind, 2011)	Stratégie	X		X	X	X	X
	Structure	X	X	X	X		
	Formes			X	X		X
	Procédures	X				X	X
	Technique				X	X	
	Administrative				X	X	X
	Radicale		X	X			
	Incrémentale	X			X	X	X
		Le choix d'une stratégie définit le domaine d'activité de l'entreprise, la gamme de ses produits, services et marchés. La structure concerne la forme organisationnelle, la manière dont l'organisation divise ses activités en parties et réalise ensuite la coordination entre elles (Mintzberg, 1979).					
	Hoffman (1999) qualifie les innovations de formes de "structurelles" (nouveaux postes ou unités) et Processus de "systémiques" (nouveaux systèmes de planification et de contrôle)						
	Les innovations qui ont des composantes TI intensives se distinguent de celles qui ont des composantes administratives intensives (Wang, 2010). La dimension administrative représente les nouvelles pratiques visant à modifier les processus et systèmes de gestion de l'organisation ; et la dimension informatique reflète l'utilisation de la nouvelle gestion des connaissances et de la bureautique pour faire progresser l'efficacité des processus et systèmes de gestion (Walker et al., 2011).						
	Les innovations radicales entraînent des changements fondamentaux dans les résultats ou les activités internes de l'organisation et se traduisent par une nette rupture avec le <i>statu quo</i> .						

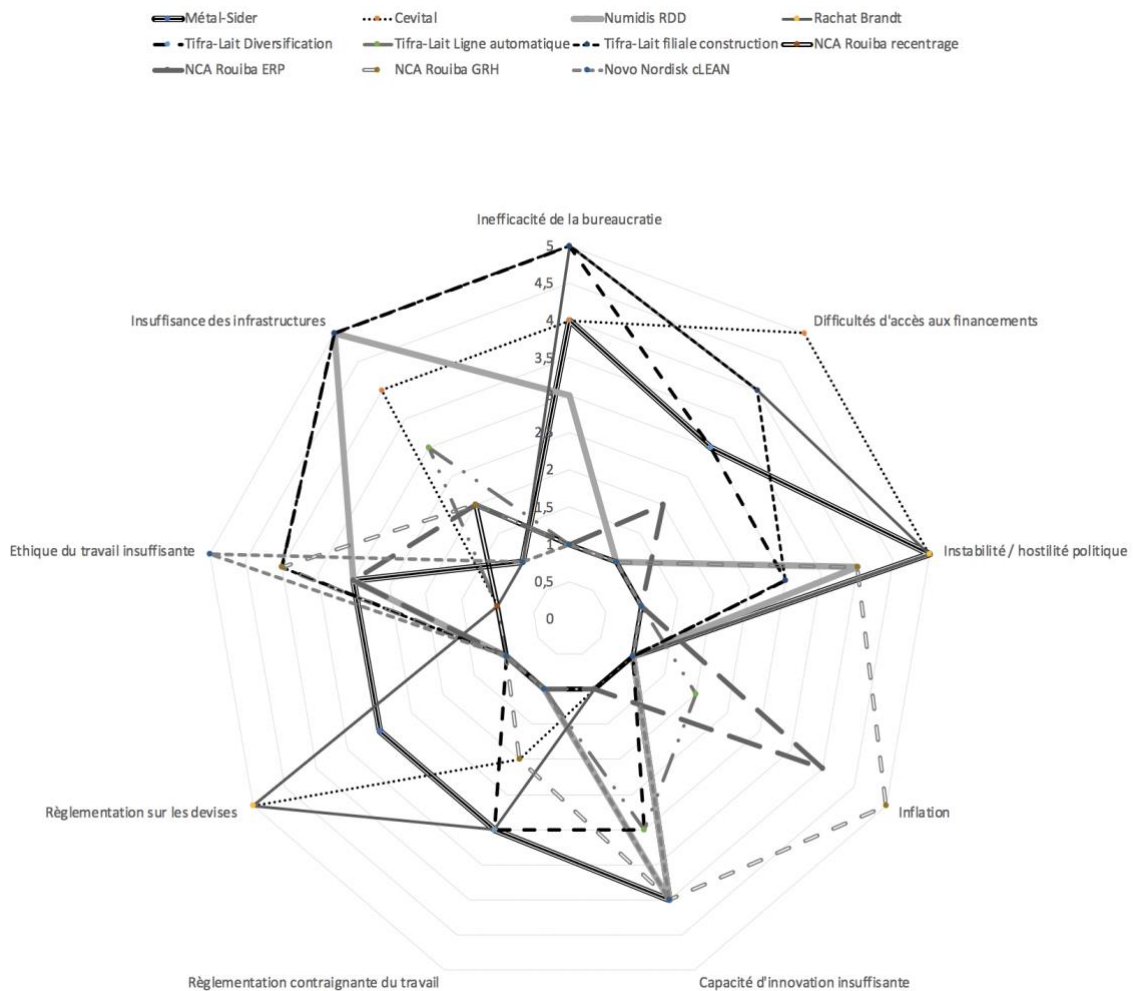
L'analyse des cas nous a permis ensuite d'identifier des innovations managériales de différents types, en reprenant la typologie de Damanpour et Aravind (2011) présentée en section 3 du premier chapitre. Tous les types sont présents, dans notre échantillon (Tableau 25). En effet, l'innovation peut prendre des formes substantiellement différentes d'une entreprise à l'autre (Alcouffe, 2004). Ainsi, une même entreprise peut d'ailleurs adopter plusieurs types d'innovations managériales, selon les problèmes auxquels elle est confrontée ou les opportunités qu'elle veut saisir.

À travers le tableau 26, nous avons disposé tous les cas pour mettre en évidence l'hostilité de l'environnement auxquels nos cas ont fait face et les innovations managériales identifiées. Nous avons ensuite fait le lien avec le type d'innovation managériale selon la typologie de Damanpour et Aravind (2011).

Il est difficile pour les entreprises de survivre et de se développer dans un environnement hostile (Hall, 1980). L'environnement entrepreneurial en Algérie est hostile, il a été décrit ainsi par les instances internationales (FMI, 2016 ; 2017, 2018, 2019, 2020 ; Banque Mondiale, 2019, 2020), la littérature (Hafsi, 2013 ; Aliouat, 2014 ; Budhwar et Mellahi, 2006). Notre recherche empirique corrobore parfaitement l'hostilité décrite.

Nous avons aussi recouru au diagramme en Radar (Figure 23) pour pouvoir représenter sur un plan en deux dimensions nos trois ensembles de données multivariés (les critères d'un environnement hostile, l'évaluation de ces critères et les différentes innovations managériales).

Figure 23 : Nature des difficultés rencontrées et types d'innovations managériales mises en œuvre.



Le Diagramme rend compte ainsi de manière synthétique le contenu du tableau 26. Il révèle tout d'abord la diversité des profils des difficultés rencontrées, en d'autres termes de la complexité de cet environnement hostile à l'entrepreneuriat privé. Il suggère également qu'il n'y a pas de correspondance claire entre profil ou nature de la difficulté rencontrée et type d'innovation managériale mise en œuvre pour y faire face. Il s'agit de la même conclusion à laquelle nous sommes arrivés dans l'analyse intra-cas. Le Diagramme 23 nous permet aussi de généraliser cette observation pour l'ensemble des cas réunis.

Tableau 26 : Nature des difficultés rencontrées et types d'innovations managériales mises en œuvre.

Cas		Cevital				Tifra-Lait			NCA Rouiba			Novo Nordisk
Identifications des Innovations managériales		"Création de Metal-Sider, passage à l'industrie lourde "	Passage au rang de conglomérat. Il s'agit d'un groupe constitué d'entreprises aux activités très différentes.	Création du réseau de distribution 'Numidis'	Rachat de Brandt- Création de l'unité de production de froid de 7500 salariés à 'Sétif'	Diversification dans d'autres activités agroalimentaires	Introduction d'une ligne automatique de production	Création d'une filiale dans la construction	Recentrage sur les Jus de fruits	Introduction d'un ERP	GRH : passage d'une logique de postes à une logique de compétences (matrice des compétences)	Introduction du cLEAN
Type d'innovation managériale selon Damapour et Aravind (2011)		Stratégique Radicale	Stratégique, Incrémentale, Structure.	Radicale, Processus	Stratégique Structure Radicale	Stratégique, Incrémentale Structure.	Technologique Radicale	Structure Radicale	Stratégique	Technologique Radicale	Administrative Incrémentale	Administrative Incrémentale
Hostilité de l'environnement à l'entrepreneuriat privé (critères et évaluation)	Inefficacité de la bureaucratie	4	4	3	5	5	1	5	1	1	1	1
	Difficultés d'accès aux financements	3	5	1	4	3	1	4	1	2	1	1
	Instabilité / hostilité politique	5	5	4	5	3	1	3	1	1	4	1
	Inflation	1	1	1	1	1	2	1	1	4	5	1
	Capacité d'innovation insuffisante	4	1	4	1	3	3	1	1	1	4	4
	Règlementation contraignante du travail	3	2	1	3	3	1	1	1	1	2	1
	Règlementation sur les devises	3	5	1	5	1	1	1	1	1	1	1
	Éthique du travail insuffisante	3	1	3	1	4	1	4	1	3	4	5
	Insuffisance des infrastructures	1	4	5	1	5	3	5	2	2	2	1

2. La résilience agit comme un levier sur l'innovation managériale

La première étape d'un changement consiste pour les cadres supérieurs à développer de nouvelles attitudes et de nouveaux comportements. La résilience que nous avons identifiée par l'analyse de nos cas constitue l'un des aspects les plus caractéristiques des cadres dirigeants face à l'hostilité de l'environnement. Ils mettent en œuvre des changements, ils travaillent pour le changement, élément qui est lié étroitement à l'innovation managériale (Damanpour, 1991).

En effet, c'est l'aspect résilient des dirigeants et par conséquent de leurs organisations qui facilite le recours aux innovations managériales. Le changement auquel conduit l'innovation managériale, qui peut amener soit à un succès soit à un échec potentiel, est interprété par le biais des qualités résilientes du dirigeant et de son entreprise. C'est-à-dire que si c'est un succès le dirigeant intègre cela comme une expérience positive ; si c'est un échec le dirigeant et par conséquent son organisation intègrent cela comme un apprentissage. Nous l'avons vu clairement dans la mise en place de la ligne automatique chez Tifra-Lait, mais plus largement dans chacun des cas considérés, en particulier chez Cevital et ses deux sous-unités d'analyse. Ainsi, notre proposition 2, selon laquelle *la résilience agit comme un levier sur l'innovation managériale*, est bien ici corroborée.

Du reste, le leadership implique une motivation (Amabile, 1987), c'est-à-dire un (grand) besoin de réussite. Cette pulsion représente les motivations intérieures que possèdent les entrepreneurs dotés de qualités de leadership pour poursuivre leurs objectifs et encourager les autres à aller de l'avant de leur plein gré et avec enthousiasme pour atteindre les objectifs fixés. C'est aussi une caractéristique de résilience identifiée par Werner, 1987, Richardson, 2002, et Cyrulnik, 1999.

Par ailleurs, le leadership a joué selon nous un grand rôle dans la mise en œuvre ou dans l'adoption de l'innovation managériale. En effet, nous pouvons voir certains des aspects du leadership qui ont aidé à cela. Les dirigeants analysés dans cette étude ont par exemple été en mesure de fournir un soutien à leurs salariés. En adoptant une mentalité de coaching et en ayant recours à des formations, par exemple, Novo Nordisk, NCA Rouiba, ont aidé leurs employés à

réaliser leur plein potentiel ; devenant ainsi un atout pour l'entreprise. Il s'agit là de l'un des attributs du leader décrit par Maignan (2020).

Nous retrouvons bien l'idée selon laquelle le leadership implique une motivation (Amabile, 1987). En effet, les dirigeants analysés dans nos cas ont montré un grand besoin de réussite, qui est l'antécédent le plus important de l'esprit d'entreprise (Sinha, 2019). La motivation de réussir malgré l'hostilité de l'environnement a permis à notre sens aux dirigeants des cas étudiés d'aller de l'avant de leur plein gré et avec enthousiasme pour atteindre les objectifs fixés.

3. Les Résilience se nourrit de l'innovation managériale

La mise en œuvre d'innovations managériales salvatrices, comme l'ont montré nos cas, sont en outre source de résilience. L'innovation managériale est un changement nouveau (Slappendel, 1996; Zaltman, et al., 1973) pour l'organisation qui l'adopte ou la met en œuvre. Dans les cas que nous avons étudiés, l'innovation managériale a permis de rebondir face aux difficultés de l'environnement.

En effet, c'est en ayant recours au cLEAN que NovoNordisk a réussi relever les défis présents dans l'environnement. C'est en ayant recours à la Co-localisation que Cevital a éloigné Brandt d'une autre faillite. C'est en ayant recours à la mise en œuvre d'une nouvelle matrice compétence que NCA Rouiba réussit à faire face à l'inflation. Ce sont autant d'exemples qui témoignent du renforcement de la résilience à travers le recours à l'innovation managériale.

Ceci va aussi dans le sens de la littérature. En effet, pour Le Roy, et al., (2013); Damanpour, (2014) les innovations managériales ont un impact considérable sur la flexibilité de l'organisation, or la flexibilité nous l'avons vu est l'une des caractéristique de la résilience (Garmezy, 1991 ; Luthar, et al., 2000 ; Richardson, 2002; Rutter, 1987; Werner et, al., 1992).

Pour Hamel, et al., (2007), Colombo, (2006), la flexibilité de l'organisation est le fruit de l'innovation. Il en résulte éventuellement un accroissement de la capacité d'adaptation au changement (Birkinshaw, et al., 2008; Colombo, 2006).

Au total, la proposition 3, selon laquelle *la résilience se nourrit de l'innovation managériale*, est corroborée par nos cas, en cohérence forte avec la littérature mobilisée.

4. L'expérience et l'apprentissage renforcent la propension à innover

L'analyse des cas nous a également permis de mettre en évidence un processus d'apprentissage considérable face à l'adversité (tableau 27). Les échecs subis et les réussites réalisées ont permis aux dirigeants entrepreneurs et à leurs équipes d'acquérir des connaissances, des savoir-faire, des techniques et pratiques diverses qu'une organisation peut développer. Ces expériences les ont aidés à s'adapter à l'environnement. Ce processus correspond à la définition que Guilhon (1998), notamment, a donné de l'apprentissage organisationnel.

Tableau 27 : Apprentissage organisationnel

Cas	Cas 1			Cas-2-	Cas-3-	Cas-4-
	Groupe Cevital	Numidis	Brandt	Tifra-Lait	NCA-Rouiba	Novo Nordisk
Environnement entrepreneurial	Hostile	Hostile	Hostile	Hostile	Hostile	Plus ou moins neutre
Apprentissage organisationnel	Considérable	Considérable	Considérable	Considérable	Considérable	Considérable
-Source d'apprentissage	Terrain, étude et expérience	Benchmarking	Consulting	Expérience, foires, formation	Études, formations	Expérience à l'international
-Déclencheur d'apprentissage	Échecs et succès	Difficultés liées à l'environnement	Difficultés liées à l'environnement	Difficultés liées à l'environnement	- Concurrency déloyale. - Objectifs	- Présence d'opportunité Souhait d'harmoniser la gestion de ces différentes unités

Comme le montre le tableau 28, les caractéristiques du leadership requis par l'apprentissage diffèrent parfois, alors que le climat organisationnel semble devoir toujours être inclusif. Cette diversité des caractéristiques du leadership est surtout due selon nous au parcours de chacun des leaders de ces entreprises.

Comme le soulignent Sadler-Smith et al., (2003), March, et al., (2004) ou encore Finkelstein (1992), le leadership impacte la performance des entreprises. Aussi avons-nous analysé quels paramètres caractérisent le leadership de ces entrepreneurs. Les dimensions qui ont émergé sont des dimensions analysées dans la littérature sur le sujet, à savoir l'autonomie (Hartog, et al., 2012), la résilience (Bernard, 2016), l'esprit entrepreneurial (Guptaa, et al., 2004) et enfin la prise de risque (Hartog, et al., 2012; Ertac, et al., 2012).

Les différentes expériences et différents apprentissages alimentent le processus de prise de décision, de l'évaluation du risque, et de l'acceptation du changement. A titre d'exemple, la création de Cevital en se décidant de retourner vers l'industrie après l'épisode du trading. Ou encore la création d'une entreprise de construction pour résoudre le problème lié à la nature du terrain pour Tifra-Lait. En effet, nous tenons à le rappeler, le dirigeant de cette dernière a eu une longue expérience en maçonnerie ainsi que dans d'autres domaines. Pour NCA Rouiba, l'expérience du dirigeant au sein du groupe Coca-Cola a été selon lui un tremplin qui lui a permis de braver certaines difficultés, en ayant recours notamment à la mise en place d'un ERP, ou en décidant de passer à une matrice compétence.

Ainsi, notre proposition 4 selon laquelle *l'expérience et l'apprentissage renforcent la propension à innover dans un environnement hostile* est également corroborée par nos cas. Par ailleurs nos études de cas corroborent parfaitement les résultats de la littérature selon lesquels le leadership est un antécédant de l'innovation managériale (Alcouffe, 2004).

Tableau 28 : Leadership, climat organisationnel et apprentissage

	Cas	Cas 1			Cas-2-	Cas-3-	Cas-4-
		Cevital groupe	Numidis	Brandt	Tifra-Lait	NCA-Rouiba	Novo Nordisk
Environnement entrepreneurial		Hostile	Hostile	Hostile	Hostile	Hostile	Plus ou moins neutre
Leadership	Autodidaxie	X			X		
	Résilience	X	X	X	X	X	
	Prise de risque	X	X	X	X	X	X
	Esprit entrepreneurial	X	X	X	X	X	X
	Autonomie	X	X	X	X	X	
Climat organisationnel		Inclusif	Inclusif	Inclusif	Inclusif	Inclusif	Inclusif

Au total, et comme en conclusion de ce chapitre, soulignons que les cas étudiés ici corroborent nos quatre propositions.

Ils révèlent les aspects humains et organisationnels ainsi que la diversité des choix qui permettent de faire face à l'adversité. Faire face aux difficultés, rebondir, prévoir et gérer le changement, les cas choisis témoignent de ces efforts. Notre Proposition 1, selon laquelle *L'innovation managériale est une solution pour faire face à l'hostilité de l'environnement*, semble bien être vérifiée. Chacun des cas a eu recours à différentes sortes d'innovations managériales comme moyen de faire face aux difficultés rencontrées ou pour saisir certaines opportunités.

La résilience agit comme un levier à l'innovation managériale, en effet, les possibilités d'échec que couvre une innovation managériale éloignent certains dirigeants et entrepreneurs à y avoir recours. Elle est considérée comme un risque et ils préfèrent donc rester dans leur zone de confort (Richardson, 2002). Mais les dirigeants résilients mettent en œuvre des innovations managériales. Les caractéristiques de résilience de ces dirigeants agissent comme un levier au recours à l'innovation managériale, en ce sens qu'elles la favorisent. Nous l'avons vu avec

Cevital pour le rachat de Brandt, un groupe qui a fait faillite à deux reprises. Cela n'a pas empêché Cevital de réaliser ce rachat. Ou encore le projet encore de Tifra-Lait dans l'aquaculture témoigne aussi de l'impact de la capacité de résilience à adopter un changement totalement nouveau. Ainsi notre proposition 2 nous semble vérifiée.

L'innovation managériale est avant tout un changement ; tout changement induit un certain risque et ouvre une possibilité d'échec. L'innovation managériale, dans les cas considérés, a permis le rebond. Ainsi, notre proposition 3, selon laquelle *La résilience se nourrit de l'innovation managériale*, semble bien, elle aussi, vérifiée. Pour faire face à des défis parfois sérieux, les mettant en danger, les entreprises étudiées ont mis en œuvre des innovations managériales variées, leur ayant permis de se rétablir, de rebondir.

La résilience est fruit d'apprentissages. La résilience des entrepreneurs d'une part, celle des organisations qu'ils dirigent d'autre part - les deux perspectives doivent être articulées - semblent bien accroître le penchant qu'ont ces entrepreneurs dirigeants à l'innovation managériale, face à l'adversité sans cesse renouvelée. En ce sens, notre proposition 4, selon laquelle *L'expérience et l'apprentissage renforcent la propension à innover dans un environnement hostile*, semble-t-elle aussi bien confortée par nos cas.

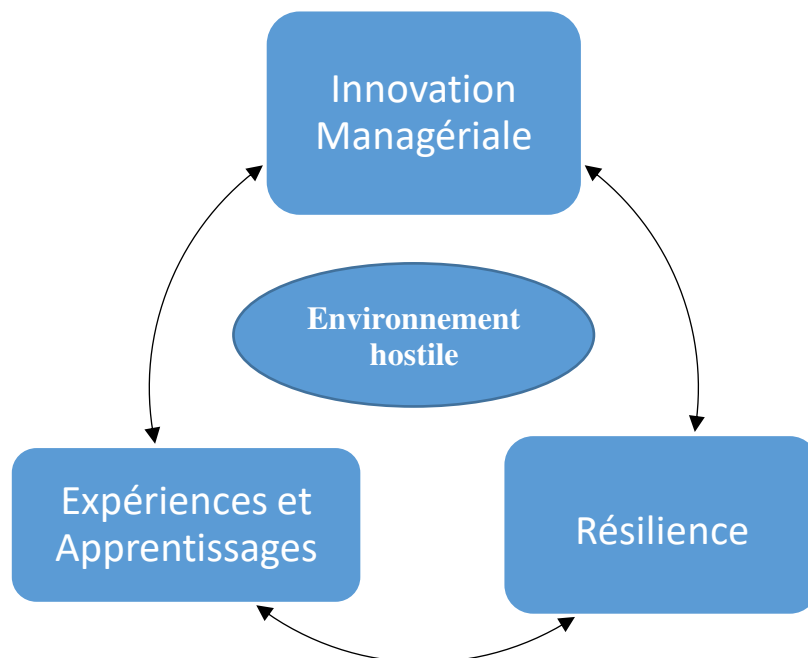


Figure 24 : Schématisation des propositions de recherche

Conclusion générale de la thèse

L'observation du terrain des affaires en Algérie a été, comme nous l'avons souligné au début de cette thèse, le point de départ de notre réflexion. En effet, deux points importants ont attiré notre attention : la réalité de l'environnement dans lequel baignent les entreprises privées agissant en Algérie, souvent décrit par la littérature (Hafsi, 2013; Aliouat, 2014; Benamar, 2010) ou les institutions internationales (FMI, 2020; FMI, 2018) comme peu incitatif à l'entrepreneuriat privé. Tous s'accordent sur la difficulté de mener des affaires en Algérie. D'ailleurs, le rapport « Doing Business » qui mesure la facilité de faire des affaires dans 190 économies du monde, classe l'Algérie 166^{ème} en 2018 (Doing-Business, 2018). Ainsi selon ces sources l'entrepreneuriat privé en Algérie souffre de plusieurs maux qui empêchent l'épanouissement ou tout simplement le développement des entreprises.

Néanmoins, dans ce même environnement, nous avons identifié des entreprises qui ont réussi et qui continuent à réussir, dont le succès, pour certaines, va au-delà du marché national. Nous avons voulu comprendre comment ces entreprises, parviennent-elles avec succès à surmonter cette hostilité ? Les entreprises que nous avons observées ont su mettre en œuvre différentes innovations managériales en situations d'adversité. A titre d'exemple Cevital qui, en ayant recours à la co-localisation, a pu contourner les blocages imposés par les autorités algériennes et redresser le groupe Brandt, qu'il a racheté. Citons encore Novo Nordsik qui a eu recours au cLEAN, une innovation managériale qui lui a permis de répondre au mieux aux exigences du marché ; ou encore l'adoption de la matrice compétence par NCA Rouiba pour faire face à l'inflation... Ainsi nous nous sommes demandée : quels sont les ressorts de l'innovation managériale face à un environnement entrepreneurial hostile ?

Nous avons mené ce travail de recherche tout en ne perdant pas de vue notre objectif, celui de répondre à notre question de recherche. Pour ce faire nous avons organisé notre travail en deux parties. La partie 1, traite de la revue de la littérature, et se scinde en 3 chapitres. Le chapitre 1, rappelons-le, analyse les contours de l'innovation managériale, son importance et son intérêt. L'objectif étant de cerner ce concept (section 1) et de voir son processus (section 2) puis ses typologies principales (section3) pour nous permettre d'identifier plus facilement les

innovations lors de l'analyse de nos cas, et enfin ses déterminants (section 4), pour identifier ce qui facilite et qui pousse les entreprises à les adopter. Le chapitre 2 nous a permis de nous familiariser avec le contexte algérien tant au niveau économique et institutionnel (section 1), historique et politique (section 2) et enfin culturel (3). Le chapitre 3 présente quant à lui certaines dimensions qui nous ont aidées à mieux analyser nos cas, à savoir, le leadership et le l'entrepreneuriat (section 1), la motivation et le changement (section 2) la résilience et la prise de risque (section 3). Ces dimensions ont émergé de la littérature pour certaines d'entre elles et pour d'autres de notre travail empirique.

La deuxième partie est la partie empirique. Cette partie constitue la feuille de route qui nous a amenée vers la conclusion de notre travail de recherche. Elle se compose également de trois chapitres. Nous avons d'abord expliqué et justifié la méthode que nous avons utilisée (chapitre 4), une méthode qualitative en ayant recours à l'une des deux variantes de l'étude de cas (Yin, 2003), l'étude de cas multiple avec des sous unités d'analyse. Dans le cinquième chapitre nous avons présenté comment nous avons procédé pour la collecte des données et comment nous allons les analyser. Enfin le dernier chapitre nous a permis d'analyser les données d'abord pour chaque cas (section 1), puis par une analyse inter-cas (section 2).

Notre travail de recherche nous a permis d'analyser des cas d'entreprises ayant réussi en environnement hostile en innovant et en adoptant de nouveaux comportements managériaux, qu'ils soient stratégiques, organisationnels, de structure, ou tout simplement en changeant radicalement leur façon de faire les choses. En effet, notre recherche en milieu hostile à l'entrepreneuriat privé, celui de l'Algérie, nous a permis de mettre en évidence l'importance de l'innovation managériale en tant que réponse à l'adversité qui caractérise un tel environnement. Au-delà des innovations managériales identifiées, un processus de résilience a pu être mis au clair. La résilience se nourrit de l'innovation managériale. Notre contribution permet de dégager plusieurs paramètres qui ont favorisés la mise en place des innovations managériales, le rôle du leadership notamment, et en ont renforcé les effets, mais aussi la résilience encourage le recours et la mise en œuvre de l'innovation managériale. L'articulation documentée hostilité de l'environnement / innovations managériales / résilience nous semble constituer une première contribution théorique de notre travail.

Par ailleurs, notre recherche nous a permis de conforter les conclusions des recherches antérieures, notamment l'importance du leadership (Zhou, et al., 2003; Birkinshaw, et al., 2008; Mintzberg, 1979) quant à l'adoption ou à la création de l'innovation managériale, mais aussi d'arriver à de nouvelles conclusions et apports, qui à notre connaissance, n'ont pas été abordés par la littérature, par exemple le lien entre la résilience et l'innovation managériale.

Notre recherche a fait l'objet d'une première publication, en janvier 2020, dans la revue émergente (liste FNEGE) RISO (Revue Internationale des Sciences de l'Organisation). Cet article, dont le contenu est reproduit en annexe de cette thèse, est focalisé sur le cas unique Cevital. Un second article qui embrasse l'ensemble des cas étudiés dans la thèse a été soumis en septembre dernier dans une revue de rang 2 (liste FNEGE), et reste à ce jour en cours d'évaluation.

Questions de recherche	Nos réponses
Quels sont les ressorts de l'innovation managériale en contexte hostile à l'entrepreneuriat privé ?	Notre étude, à travers les différents cas que nous avons soigneusement choisis, nous a permis d'apporter une réponse à notre questionnement principal. En effet nous avons consacré deux de nos chapitres à deux concepts clés qui composent notre question de recherche à savoir l'innovation managériale (chapitre 1) et l'environnement hostile celui de l'Algérie (chapitre 2). Par ailleurs, à travers le chapitre 3, comme nous l'avons souligné, nous nous sommes familiarisée avec des concepts qui pourraient selon nos lectures et notre travail de terrain avoir des retombées significatives pour nos analyses. Nous avons voulu à travers cette démarche analyser les points essentiels soulevés de manière directe par notre question de recherche dans le but de ne manquer aucun de leurs aspects dans l'analyse de nos données.

Ensuite nous avons choisi notre méthodologie, une méthode qualitative pour nous permettre d'analyser les phénomènes en profondeur, nous avons collecté les données puis les avons traitées selon la perspective préconisée par Eisenhardt, (1989) et Yin (2003,2012, 2009). Cela nous a permis d'avoir deux niveaux d'analyse, intra-cas et inter-cas ; nous avons par ailleurs enrichi et solidifié ces deux analyses en effectuant constamment des retours à la littérature.

Les éléments qui ont émergé de cette partie de la littérature ont été observés puis analysés dans les différents cas. Nous avons codé et évalué les facteurs les plus problématiques auxquels se confrontent les leaders d'entreprises privées (tableau 27). Cette analyse du terrain nous a permis, dans un premier lieu, de confirmer de manière empirique ce que relatent la littérature et les instances internationales : l'environnement est en Algérie hostile à l'entrepreneuriat privé.

Par ailleurs, les cas qui nous ont permis de constater l'hostilité de l'environnement, sont des cas qui ont réussi, conformément à nos choix d'échantillonnage : le Groupe Cevital (premier groupe en Afrique), NCA Rouiba (Leader national dans les boissons), Tifra-Lait (Leader régional, et challenger au niveau national), Aldaph (Leader au niveau national, unique producteur d'antidiabétiques de forme sèche au niveau mondial).

Notre étude a mis en évidence trois éléments principaux qui ont permis à ces dirigeants d'avoir des entreprises prospères, dans un environnement peu incitatif à l'entrepreneuriat : le recours à de nouvelles façons de faire les choses, en d'autres termes être innovant au niveau managérial ; le leadership ; la résilience.

Le recours à l'innovation managériale s'est fait au sein de ces entreprises grâce au leadership des dirigeants et leur aspect résilient. En effet, la résilience des dirigeants puis celle de leurs organisations leur a permis de prendre des risques, saisir des opportunités.

Ainsi nous répondons à notre question de recherche comme suit : l'innovation managériale permet de faire face à l'environnement hostile ; elle nourrit la résilience des entrepreneurs dirigeants et de leur entreprise ; elle les aide ainsi à faire face au risque, et à rebondir face aux revers et échecs.

L'innovation managériale est l'affaire des dirigeants, ce sont ces derniers qui impactent le climat organisationnel. Notre étude confirme les résultats de la littérature en mettant en exergue l'importance du dirigeant dans la mise en œuvre ou l'adoption des innovations managériales.

Par ailleurs, notre recherche met lumière que la résilience développée nourrit à son tour l'innovation managériale et augmente la propension des dirigeants à innover (Figure 24).

1-Comment les dirigeants des entreprises algériennes parviennent-ils à mettre en œuvre des innovations managériales ?

Un processus apparait dans l'analyse de nos cas. En effet, dans un tel contexte, le recours à des innovations managériales constitue une solution nécessaire pour réussir. Ne pouvant changer la nature de l'environnement entrepreneurial de manière directe, les dirigeants des entreprises étudiées dans notre recherche ont recours à des innovations managériales pour faire face à l'hostilité, soit pour saisir des opportunités, soit pour contrer d'éventuelles menaces.

Le processus sur lequel nous avons abouti à la fin de notre recherche nous donne quelques pistes pour répondre à cette question. En effet, notre recherche nous permet de dire que les dirigeants des entreprises algériennes, notamment ceux que nous avons étudiées, sont arrivés entre autres à innover grâce à leur expérience. Un processus d'apprentissage tel que nous l'avons mis en perspective dans notre proposition 4 apparait. Ces expériences nourrissent à leur tour la capacité de résilience et de prise de risque, ce qui encourage et aide à innover.

Par ailleurs, il apparaît que le fait de recourir à des innovations managériales encourage la mise en œuvre d'autres innovations managériales, à titre d'exemple l'innovation de la Co-localisation chez Cevital (le rachat d'Oxxo , puis le rachat de Brandt). Ceci conforte les conclusions de certains auteurs (Volberda, et al., 2014; Mignon, et al., 2017) selon lesquelles : l'innovation managériale entraîne l'innovation sous ses différentes formes.

2-Quelles

**difficultés les
dirigeants des
entreprises
algériennes
rencontrent-ils
pour mettre en
œuvre des
innovations
managériales ?**

La nature de l'environnement entrepreneurial constitue une raison mais aussi une difficulté pour mettre en œuvre des innovations managériales. À titre d'exemple l'innovation managériale stratégique de Métal-Sider, était développée pour contourner les contraintes liées l'environnement et ce fut une réussite. Par ailleurs, c'est à cause de l'environnement que cette entreprise a disparu.

En effet, nous avons bien constaté que la quasi-totalité des cas étudiés évolue face à la dureté et l'hostilité de l'environnement. Bien que celui-ci ait suscité au sein des entreprises étudiées différents comportements stratégiques innovants, chacun des cas s'est trouvé confronté à de nombreuses difficultés, issues de l'environnement, qui l'ont mis en danger.

Ces difficultés provoquent une perte de temps et d'énergie parfois considérable, voire menacent l'existence même de l'entreprise dans certains cas (Metal Sider par exemple, ou Merck en Algérie). Bien que les réponses soient positives et innovantes dans la plupart des cas, le temps perdu à essayer d'entrer en contact avec les autorités locales ou nationales est conséquent (23 années d'attente pour l'accord du terrain pour Tifra-lait, les mois que le dossier du rachat de Brandt pour ne recevoir aucune réponse).

Par ailleurs, les difficultés peuvent être liées aussi aux dirigeants, s'ils ne réussissent pas à écarter l'ambiguïté et l'incertitude que crée l'innovation managériale (Amabile, et al., 1999), à cause de la peur qu'elle puisse générer des conséquences négatives pour l'individu et/ou l'organisation (Baldrige, et al., 1975) ou à cause d'autres difficultés, comme les problèmes liés à la culture (ALDAPH, NovoNordisk). La résistance des employés aux changements peut poser problème.

Le manque d'expertise technique constitue aussi une difficulté (la mise en place de la nouvelle ligne automatique chez Tifra-Lait à titre d'exemple), le manque d'informations technologiques, de matières premières (Tifra-Lait, NCA Rouiba...), la demande limitée des marchés domestiques (NCA Rouiba), sont autant d'éléments problématiques que les dirigeants rencontrent ou peuvent rencontrer dans la mise en œuvre des innovation managériales dans un contexte tel que celui de l'Algérie.

3-De quelle latitude disposent-ils pour l'innovation managériale ?

Il nous semble que pour avoir recours à l'innovation managériale, il faut que le dirigeant porteur de l'innovation managériale parvienne à fédérer les collaborateurs de son entreprise. Il faut que l'innovation managériale soit adoptée par la plupart des collaborateurs concernés pour faire face aux difficultés de l'environnement ou pour saisir des opportunités.

Nous l'avons vu à travers les cas qui y ont eu recours, c'est l'aspect résilience qui permettra selon nos cas d'alimenter l'envie d'innover et de réussir finalement face à l'hostilité de l'environnement.

4-Quelles perspectives s'ouvrent aux dirigeants pour innover au niveau managérial ?	<p>Comme nous l'a montré l'analyse de nos cas, les innovations managériales auxquelles ont eu recours les dirigeants sont variées et illustrent toute la typologie établie par Damanpour et Aravind (2011).</p> <p>Les cas ont eu recours à plusieurs innovations managériales de différents types. Ils se sont éloignés du management connu en Algérie durant les longues décennies qui ont suivies l'indépendance.</p> <p>Cette nouvelle manière de gérer les entreprises a donné ses fruits. En effet, les innovations managériales comme nous l'avons vu peuvent être mises en œuvre pour faire face à l'hostilité de l'environnement ou pour saisir une opportunité ou même pour développer le potentiel de son entreprise pour qu'elle puisse être plus compétitive.</p> <p>Un champs possible important se présente aux entreprises évoluant en Algérie, pour innover au niveau managérial. Comme nous l'avons vu les innovations managériales encouragent la mise en œuvre d'autres innovations.</p>
--	--

Les contributions de notre recherche

Nous avons identifié tel que présenté dans notre introduction, 4 apports principaux issus de notre recherche. Au niveau, théoriques, empiriques et académiques et managériaux

Les contributions théoriques

Notre travail de thèse a donné lieu à une présentation et à une clarification des concepts d'innovation managériale, de résilience et de leadership, mais aussi il a prouvé une interrelation entre ces trois concepts (notamment avec l'expérience et les différents apprentissages des dirigeants et de leurs organisations).

Nous avons, certes modestement, étudié deux domaines qui sont rarement étudiés empiriquement dans la littérature à savoir l'innovation managériale et le terrain algérien.

En effet, à travers cette recherche nous avons étudié empiriquement le concept d'« innovation managériale ». Tel que nous l'avons mentionné, les études empiriques sur l'innovation managériale sont rares, du fait de sa complexité et du manque de données (Damanpour, 2012; Lam, 2006). Ceci est également lié à la nouveauté du domaine de recherche de l'innovation managériale ainsi qu'à la difficulté associée à sa mesure à cause de son caractère tacite (Birkinshaw et al., 2008). Ces derniers affirment que « les innovations managériales sont aussi difficiles à observer qu'à définir... ».

Par ailleurs, les données et les publications qui portent sur le terrain algérien sont plutôt rares du fait de la difficulté d'accéder au terrain, en particulier pour la littérature portant sur le management en Algérie (Hafsi, 2013 ; Daniel, et al., 2011). Nous avons donc relevé le défi de faire notre travail de recherche sur le terrain algérien en analysant les plus grandes entreprises algériennes du secteur privé et nous avons ainsi contribué à faire face à la rareté des données concernant le management en contexte Algérien.

- Les contributions empiriques

Sur le plan empirique nous avons eu recours à une méthodologie qualitative originale. En effet, nous avons mobilisé des études de cas multiples, en ayant recours à des conceptions intégrées pour certains cas, ce qui renforce la fiabilité de l'analyse et assure la richesse des données. Puis nous avons analysé chaque cas comme étant un cas unique, avant de comparer l'ensemble des cas. Cette technique nous a permis d'explorer toute la potentialité que peut procurer le cas.

Par ailleurs, l'innovation managériale souffre d'une sous-exploration comparée à l'innovation technologique, tant du point de vue conceptuel qu'empirique (Dubouloz, 2013; Damanpour, 2012; Birkinshaw, et al., 2008). Il reste beaucoup à faire pour aboutir à une véritable théorie de l'innovation managériale (Damanpour, 2012). Nous estimons ainsi que notre travail de recherche contribue, certes modestement, à enrichir la théorie liée à l'innovation managériale.

Notre étude est novatrice car dans la plupart des cas, les recherches sur les innovations managériales ont été faites sur des entreprises occidentales, de grandes firmes. A notre connaissance il n'y a pas eu de recherches qui ont été faites sur les entreprises des « pays en voie de développement », analysant le changement par les forces internes (Penrose, 1959b) à l'entreprise pour faire face à un environnement externe souvent hostile.

- Les contributions académiques et managériales

Notre recherche sur ce point apporte une contribution à différents niveaux. En effet, tant au niveau académique que managérial, elle permet de faire savoir que même en milieu hostile à l'entrepreneuriat privé certains entrepreneurs réussissent en étant entre autres résilients, en acceptant l'échec et en ne le considérant pas comme une fatalité. En outre, cette recherche permet d'identifier certains traits de la résilience que les managers peuvent cultiver chez leurs collaborateurs et au sein de leurs entreprises, en particulier la flexibilité, l'estime de soi, ou encore ne pas céder aux sirènes de la corruption, ce qui garantit une plus grande autonomie. Au niveau plus global l'étude peut faire valoir auprès des décideurs, politiques notamment, la volonté et la détermination des entrepreneurs algériens ; elle peut inciter ces décideurs à aménager, à cet effet, le cadre institutionnel et faciliter les démarches entrepreneuriales. L'étude approfondie d'autres cas méritera d'être conduite pour conforter et compléter nos résultats, et ainsi en renforcer la portée.

Notre recherche en milieu hostile à l'entrepreneuriat privé, celui de l'Algérie, nous a permis de mettre en évidence l'importance de l'innovation managériale en tant que réponse à l'adversité qui caractérise un tel environnement. Au-delà des innovations managériales identifiées, un processus de résilience a pu être mis au clair. La résilience se nourrit de l'innovation managériale et nourrit l'innovation managériale. Notre contribution permet de dégager plusieurs paramètres qui ont favorisé la mise en place des innovations managériales, le rôle du leadership notamment, et en ont renforcé les effets.

Cet thèse présente, nous semble-t-il, un intérêt particulier pour les recherches futures sur le terrain algérien voire des pays nord-africains. Au niveau de la littérature, il s'agit, à notre connaissance, d'une première contribution soulignant un lien fort entre innovation managériale et résilience, notamment sur un terrain tel que celui de l'Algérie. L'innovation managériale

permet de faire face à l'hostilité de l'environnement, un environnement qui, par ailleurs, présente des potentialités économiques considérables.

Enfin, l'innovation managériale permet de faire face à l'hostilité de l'environnement, un environnement qui, par ailleurs, présente des potentialités économiques considérables. Notre recherche nous a permis de constater que l'innovation managériale est possible ailleurs que dans les environnements occidentaux où elle a à ce jour principalement fait l'objet d'études (Bell, et al., 1992). Il s'agit là, nous semble-t-il, à la fois d'une contribution théorique et d'une contribution managériale, tant à l'endroit pour cette seconde des dirigeants d'un État tel que celui de l'Algérie, généralement sceptiques à l'égard de l'entrepreneuriat privé, qu'à celui des chefs d'entreprises de ces pays et de leurs collaborateurs.

Limites et prolongements de notre recherche :

Cette recherche, bien qu'elle produise des résultats significatifs, souffre comme toute recherche de certaines limites. De nature exploratoire, elle repose sur l'examen d'un nombre réduit de cas soigneusement choisis. Les précautions prises sont de nature à rassurer sur les potentialités de généralisation de nos résultats. Il conviendrait d'une part d'étudier d'autres cas dans une même approche qualitative pour enrichir notre compréhension des mécanismes qui conduisent à l'innovation managériale et à la résilience en contexte algérien, et dans un second temps d'autre part, d'étudier le phénomène dans une approche quantitative. Une recherche quantitative sur la base d'un échantillon statistiquement significatif d'entreprises privées algériennes, permettrait de voir dans quelle mesure ce que nous avons établi comme possible, l'innovation managériale en contexte hostile à l'entrepreneuriat privé comme source de résilience, est ou n'est pas fréquent en Algérie. Un tel travail permettrait en outre de pondérer l'incidence des différentes dimensions de l'hostilité de l'environnement algérien à l'égard de l'entrepreneuriat privé. Un troisième prolongement de ce travail, que nous appelons de nos vœux, est la duplication de la recherche dans d'autres contextes que celui de l'Algérie.

BIBLIOGRAPHIE

Abrahamson, E. "Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations." (Academy of Management Journal) 24 (1991): 689-713.

Alange, S, S Jacobsson, and A Jarnehammar. "Some aspects of an analytical framework for studying the diffusion of organizational innovations." (Technology Analysis & Strategic Management), no. 10 (1998): 3–20.

Albarello, A. Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche. Bruxelles : De Boeck. (2011).

Alcouffe, S. "La recherche sur les innovation managériales en comptabilité et contrôle de gestion . proposition d'un modèle théorique intégrant les perspectives de diffusion, d'adoption et de mise en oeuvre de l'innovation." Normes et Mondialisation, 2004.

Aldrich, H, E. "Using an ecological perspective to study organizational founding rate." (Entrepreneurship Theory and Practice) 14, no. 3 (1990): 7-24.

Aliouat, B. "Entrepreneuriat algérien en déficit de régulation et défaut de gouvernance : une approche conventionnaliste de l'entrepreneur En milieu hostile ?" (Revue Maghreb-Machrek) (Eska), no. 217 (2014): 9-30.

Alter, N. *L'innovation ordinaire*. Paris: PUF, 2010.

Amabile, T ,M. "The motivation to be creative, Ed Scott G. Isaksen, frontiers of Creativity Research, Buffalo, NY : Bearly press, 1987." 1987.

Amabile, T, M. "Motivating creativity in organization: on doing what you love and loving what you do." (California Management review) 40, no. 1 (1997).

Amabile, T, M, and H conti. "changes in the work environment for creativity during downsizing." (Academy of Management Journal), no. 43 (1999): 630-640.

Amabile, T, M, and N, D Gyskiewicz. "The creative environment scales: Work environment inventory." (Creativity Research Journal), no. 2 (1989): 231–252.

Amabile, T, M, C, N Hadley, and S, J Kramer. "Creativity under the gun." (Harvard Business Review), no. 80 (2002): 52–61.

Amabile, T, M, E, A Schatzel, G, B Moneta, and S, J Kramer. "Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support." (Leadership Quarterly), no. 15 (2004): 5–32.

Amabile, T, M, P Goldfarb, and S, C Brackfield. "Influences of creativity: Evaluation, coaction, and surveillance." (Creativity Research Journal), no. 3 (1990): 6-21.

Amabile, T, M, R Conti, H Coon, J Lazenby, and M Herron. "Assessing the work environment for creativity." (Academy Journal of Management), no. 39 (1996): 1154-1184.

Amann, B, and J Jaussaud. "Family and non-family business resilience in an economic downturn." (Asia Pacific Business Review) 18, no. 2 (2011): 203-223.

Ansari, S, M, P, C Fiss, and E, J Zajac. "« Made to fit : how practices vary as they diffuse." (The Academy of Management Review,) 34, no. 1 (2010): 67-92.

Arena, L. *Édith PENROSE et la croissance des entreprises : suivi de Limites à la croissance et à la taille des entreprises.* Lyon: ENS Édition, 2013.

Armbruster, H, A Bikfalvi, S Kinkel, and G Lay. "Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys." (Technovation) 28 (2008): 644–657.

Arnaud, N, and T Bardou. "innovations managériales : Donner du sens pour manager autrement." (Les Cahiers De L'innovation) 2 (2015): 1-50.

Asselin, C, and A Thaï. *La créativité de s'invente pas, elle se manage !* Paris: Les Ed. Demos, 2006.

Atlas des populations, et pays du monde. *populationdata.* mai 12, 2020.
<https://www.populationdata.net/pays/algerie/> (accessed Aout 14, 2020).

Aubert, N, J, P Gruère, J Jabes, H Laroche, and S Enlart. *Management: Aspects humains et organisationnels.* Vol. IV. Paris: Presses Universitaires de France, 2010.

Ayerbe, C. "Innovations technologique et organisationnelle : une structuration réciproque." In *Perspectives en management stratégique*, by H Laroche, 135-157. Editions EMS, 2003.

Baillettea, P, and Y Barlette. "BYOD et innovations managériales en contexte hospitalier : mise en évidence d'une logique d'adoption inversée." (Politiques et Management Public) 35, no. 2 (2018): 49-68.

Baldrige, J, V, and R, A Burnham. "Organizational innovation: Individual, organizational and environment impacts." (Administrative Science Quarterly) 20 (1975): 165-176.

Baldwin, J, and Z Lin. "Impediments to advanced technology adoption for Canadian manufacturers." (Research Policy) 31, no. 1 (2002): 1-18.

Bantel, K, A, and S, E Jackson. "Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?" (Strategic Management Journal) 10, no. 1 (1989): 107–124.

Barret, H, and A Weinstein. "The effect of market orientation and organizational flexibility on corporate entrepreneurship." (*Entrepreneurship Theory and Practise*) 23 (1998): 57-70.

Bartoli, a, and c Blaterix. *Management dans l'organisation publique*. Paris: Dunod, 2015.

Baumard, P, and J Ibert. "Quelles approches avec quelles données?" In *Méthodes de recherche en management*, by Alain- Raymond Thiétatrt et coll, 84-107. Paris: Dunod, 2007.

BCG. *The African Challengers, Global Competitors Emerge from the Overlooked Continent*. The Boston Consulting Group, 2010.

Beauvais, F, and E,R Oetting. "Drug use, resilience and the myth of the golden child." In *Resilience and positive life adaptations (p. 101-108)*. New York, NY : Academic/Plenum publishers., by M,D Glantz and J,L Johnson. 1999.

Bell, M, and K Pavitt. "Accumulating technological capability." *The World Bank Annual Conference on Development Economics*. New York: World Bank, 1992. 257-281.

Benamar, B. "L'avantage concurrentiel dans un marché faiblement compétitif." (*Revue Française de Gestion*) 36, no. 206 (2010): 15-29.

Benamar, B, and F Cheriet. "Les déterminants de l'innovation dans les entreprises émergentes en Algérie." (*Innovations*) 3, no. 39 (2012): 125-144.

Benard, B. "Fostering resiliency in kids: Protective factors in the family, school and community." *Northwest Regional Educational Laboratory*. Portland, 1991.

Benredjem, R. "L'intention entrepreneuriale : l'influence des facteurs liés à l'individu et au milieu,." (*Cahier de recherche du CERAG (centre d'Etudes et de Recherches appliquées à la Gestion CNR)*) 21, no. 1 (2010).

Beretta, S. "Unlashing the Integration Potential of ERP Systems : the Role of process based performance measurement systems." (*Business Process management Journal*) 3, no. 3 (2002): 254- 277.

Beretta, S. "Unleashing the integration potential of ERP systems. The role of process-based performance measurement systems." (*Business Process Management Journal*) 8, no. 3 (2002): 254-277.

Berger, G. *Phénomène du temps et prospective*. Paris: PUR, 1964.

Bernard, M, J. "Entrepreneuriat, parcours de vie et résilience : les ressorts de l'espoir." (*L'Harmattan*) 2016.

Bierly, P, F Damanpour, and M Santoro. "The application of external knowledge: Organizational conditions for exploration and exploitation." (*Journal of Management Studies*) 46, no. 3 (2009): 481–509.

Birkinshaw, J, and M Mol. "How management innovation happens." (*MIT Sloan Management Review*) 47 (2006): 81-88.

Bonhomme, S, and C Talon-Hugon. "Esthétique des jeux vidéo." (Nouvelle revue d'esthétique) 11 (2013): 5-10.

Bonnet, D, and G Saint Léger. "L'innovation managériale infrastructure de la compétence centrale." *Post-Print halshs*, 2014.

Boukhari, M. "Rôle de l'État vis-à-vis des TPE/PME dans un pays nouvellement adhérent à l'économie de marché : cas de l'Algérie." Edited by INRMPE. *La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé*. Trois-Rivières: 11ème Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 2009.

Brown, J, S, and P Duguid. "Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation." (Organization Science) 1, no. 2 (1991): 40-57.

Budhwar, P, S, and K Mellahi. *Managing human resources in the middle-east*. London and New York: Routeladge, 2006.

Burchard, V, and J, F Studstrup. "The Blueprint for Change Programme." *Facing up to the climate change challenge*. Novo Nordisk, 2010.

Burgelman, R, A, and L, R Sayles. "Inside Corporate Innovation." (The Free Press) 1986.
Burke, W, W. *Organization development: Principles and Practices*. Boston: Little Brouwn, 1982.

Burns, J, M. *Leadership*. New York: Harper and Row, 1978.

Burns, T, and G, M Stalker. *The management of innovation*. Londre: Tavistock Publications, 1961.

Bygrave, W,D, and C,W Hofer. "Theorizing about entrepreneurship." (Entrepreneurship Theory and Practice) 16, no. 2 (1991): 13-22.

Calza, F, N Aliane, and C Cannavale. "Cross-Cultural Differences and Italian Firms' Internationalization in Algeria: Exploring Assertiveness and Performance Orientation." (European Business Review) 22 (2010): , 246–272.

Campbell, D, T, and J, C Stanley. *Experimental and quasi experimental designs for research* . Chicago: Rand McNally College Publishing Company, 1966.

Cannon, M, D, and A, C Edmondson. "Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups." (Journal of Organizational Behavior) 2, no. 22 (2001): 161–177.

Caruana, A, M Ewing, and T Ramaseshan. "Effects of some environmental challenges and centralization on the entrepreneurial orientation and performance on public sectors Entities." (The Service Industries Journal) 22 (2002): 43-48.

Chandler, A, D. *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise.* Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

Chandler, Jr, A, D. *Strategy and structure. Chapter in History of the industrial Entreprise.* Les éditions d'organisation. Translated by P Schaufelberger. Massachussetts: Massachussetts Institue of Technology, 1962.

Charreire-Petit, S, and F. (2007), Explorer et tester : les deux voies de la recherche. In R.-A. Thiétard (Ed.), *Méthodes de recherche en management*: 58-83: Dunod Durieux. "Explorer et tester : les deux voies de la recherche." In *Méthodes de recherche en management*, by R, A(Thiétard, 58-83. Dunod, 2007.

Cole, A, H. "The entrepreneur: Introductory remarks." (*American Economic Review*) 58, no. 2 (1968): 60–63.

Colin, N. *Qu'est-ce qu'un écosystème entrepreneurial ?* Août 31, 2015. <https://salon.thefamily.co/qu-est-ce-qu-un-ecosysteme-entrepreneurial-86e7644147f3> (accessed Janvier 2019).

Colombo, G. "Pilotage stratégique des organisations innovantes." *6ème Conference AIMS.* Lille, 2006.

Come, T, and G Rouet. "Innovation managériale enjeux et perspectives." (L'Harmattan) 2015.

Cope, Jason. "Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis." (*Journal of Business Venturing*) vol. 26, no. 6 (2011): 604-623.

Covin, J, G, and D, P Slevin. *A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior.* Vol. 16. 1 vols. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1991.

Covin, J, G, and D, P Slevin. "Strategic management of small firms in hostile and beningn environments." (*Strategic Management Journal*) 10 (1989): 75-87.

Cyert, R, M, and J, G March. *A Behavioral Theory of the Firm.* 2e édition. Blackwell, 1963.

Cyrulnik, B. *Un merveilleux Malheur.* Paris: Edition Odil Jacob, 1999.

Cyrulnik, Boris. *Le murmure des fantômes.* Paris: Odile Jacob, 2003.

Damanpour, F. "Footnotes to Research on Management Innovation." (*Organization studies*) 35, no. 9 (2014): 1265-1285.

Damanpour, F. "Footnotes to research on managerial innovation." Rotterdam: EURAM Miniconference on Management Innovation, 2012.

Damanpour, F. "Organizational Innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators ." (*Academy of Management Journal*) 34, no. 3 (1991): 555-590.

Damanpour, F. "The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: Impact of organizational factors." (Journal of Management) 13 (1987): 675–688.

Damanpour, F, and D Aravind. "Innovation management." 2011: 66-55.

Damanpour, F, and D Aravind. "Managerial innovation: conceptions, processes and antecedents." (Management and Organization Review) 8, no. 2 (2012): 423-454.

Damanpour, F, and J, D Wischnevsky. "Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations." (Journal of Engineering and Technology Management) 23, no. 4 (2006): 269–291.

Damanpour, F, and M Schneider. "Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers." (British Journal of Management) 17, no. 3 (2006): 215-36.

Damanpour, F, and S Gopalakrishnan. "The dynamics of product and process innovations in organizations." (Journal of Management Studies) 38, no. 1 (2001): 45-65.

Damanpour, F, and W, M Evan. "Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag." (Administrative Science Quarterly) 29 (1984): 392–409.

Damanpour, F, R, M Walker, and C, N Avellaneda. "Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations." (Journal of Management Studies) 46, no. 4 (2009): 650-675.

Damanpour, F. "Footnotes to research on management innovation." *Organization Studies* 35, no. 9 (2014): 1265-1285.

Daniel, P, N, and M Madoui. *Entrepreneurs Maghrébins- Terrains en développement*. Karthala et IRMC, 2011.

Dauphiné, A, and D Provitolo. "La résilience : un concept pour la gestion des risques ." *Annales de Géographie* 2, no. 654 (2007): 115-125.

David, A. "Cinquième conférence de l'association internationale de management stratégique." *Structure et dynamique des innovations managériales*. Lille: association internationale de management stratégique, mai 12-14, 1996.

David, A. "Structure et dynamique des innovations managériales." *AIMS*. Lyon , 1996.

Davidson, M, C, G. "Does organizational climate add to service quality in hotels?" (International Journal of Contemporary Hospitality Management) 15, no. 4 (2003): 206-213.

De Smet, Aron, Micheal Lurie, and St George Andrew. *Leadong agile transformation: the new capabilities leaders need to build 21st century orgnizations*. McKinsey& Company, 2018.

DearBorn, D, C, and A, H Simon. "Selective Perception: A Note on the Departmental Identifications of Executives." (American Sociological Association) 21, no. 2 (1958): 140-144.

Denzin, N.K. *The Research Act*. New York, NY.: McGraw-Hill, 1978.

DeRose, C. "Descartes, epistemic principles, epistemic circularity, and scientia." (Pacific Philosophical Quarterly) 73, no. 3 (1992): 220-238.

DeRouen, Jr, K,R. "The indirect link: politics, economy and the use of force." (Journal of Conflict Resolution) 39, no. 9 (1995): 671-695.

Doing-Business. *Reforming to creat jobs*. Washington: World Bank Group, 2018.

Drapeau, M. "Les critères de scientificité en recherche qualitative." (Pratiques Psychologiques) 10 (2004): 79-86.

Drucker, P, F. "Entrepreneurship in the Business Enterprise." (Journal of Business Policy) 1, no. 1 (1970): 1-10.

Drucker-Godard, C, S Ehlinger, and C Grenier. "Validité et fiabilité de la recherche .." In *Méthodes de recherche en management*, by R, A THIETART, 263-293. Paris: Dunod, 2007.

Drucker-Godard, C, S Ehlinger, and C Grenier. "Validité et fiabilité de la recherche." In *Méthodes de recherche en management*, by R, A Thiétart, 297-331. Dunod, 2014.

Dubouloz, S . "L'innovation organisationnelle : antécédents et complémentarité : une approche intégrative appliquée au Lean Management." Université de Grenoble, 2013.

Dumez, H. "Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion." (Le Libellio d'Aegis) 6, no. 4 (2010b): 3-15.

Dumez, H. "Qu'est-ce qu'un concept ." (Le Libellio d'Aegis) 7, no. 1 (2011): 67-79.

Dumez, H. "Qu'est-ce que la recherche qualitative?" (Le Libellio d'AEGIS, Libellio d'AEGIS) 7, no. 4 (2011): 47-58.

Dyer, W, G.Jr, and A, L Wilkins. "Better stories, not better construct to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt." (The Academy of Management Review) 1991: 613.

Easton, G, and D Harrison. "In: Critical Realist Applications in Organization and Management Studies ." (Routledge) 2004: 194-210.

Edquist, C, L Hommen, and M McKelvey. *Innovation and Employment: Process versus Product Innovation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing , 2001.

Eisenhardt. "Building Theories from Case Study Research." (Academy of Management Review) 14, no. 4 (1989): 532-550.

Eisenhardt, K, M. "Building Theories from Case Study Research." (The Academy of Management Review)14, no. 4 (1989): 532-550.

Ekvall, G. "Organizational Climate for Creativity and Innovation." (European Journal Of Work And Organizational Psychology) 5, no. 1 (1996): 105-123.

- Ekvall, G, and L Ryhammar. "Leadership Style, Social Climate And Organizational Outcomes: A study of a Swedish University College." *CREATIVITY AND INNOVATION MANAGEMENT* (Blackwell Publishers) 7, no. 3 (1998): 126-130.
- Ertac, S, and M,Y Gurdal. (Journal of Economic Behavior & Organization 8) 3 (2012): 24– 30.
- Ettlie, J, E, and E, M Reza. "Organizational integration and process innovation ." *Academy of Management Journal* 35, no. 4 (1992): 795-827 .
- Evan, W, M. "Organizational lag." (Human Organization) 25, no. 1 (1966): 51-53.
- Evan, W, M, and G BLACK. "Innovation in Business Organizations: Some Factors Associated with Success or Failure of Staff Proposals." (The Journal of Business) 40, no. 4 (1967): 519-530.
- Feagin, J, A Orum, and G. Sjoberg. *A case for case study*. Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press, 1991.
- Finkelstein, S. "Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement, and Validation." *Academy of Management Journal* 35 (1992): 505-538.
- Flach, F.F. *Resilience: How to bounce back when the going gets tough*. New York: leigh Press, 1997.
- FMI. "l'Intégration Commerciale au Maghreb, p. 7." Fond Monétaire International, 2018.
- FMI. "Mise à jours des perspectives économiques régionales: Moyen Orient et Asie Centrale." Fond Monétaire International, 2020.
- François, E. *Quand les scientifiques utilisent les réseaux sociaux pour leurs recherches*. juin 27, 2019. <https://www.ouest-france.fr/sciences/quand-les-scientifiques-utilisent-les-reseaux-sociaux-pour-leurs-recherches-6419007> (accessed Août 18, 2020).
- Frimousse, S, and J, M Peretti. "L'émergence d'une gestion des ressources humaines hybride au Maghreb." (Revue Française de Gestion) 166, no. 7 (2006).
- Ganter, A, and H Hecker. "Deciphering antecedents of organizational innovation." (Journal of Business Research) 66, no. 5 (2013): 575-584.
- Garnezy, N. "Resilience in children's adaptation to negative life events and stressed environment." (Pediatrics) 20 (1991): 459-466.
- Garnezy, N. "Resilience in children's adaptation to negative life events and stressed environments." (Pediatrics) 20 (1991): 459–466.
- Gersick, C. "Time and transition in work teams: Toward a new model of group development." (Academy of Management Journal) 31 (1988): 9-41.

- Gill, J, and S Whittle. "Management by panacea: Accounting for transience." *Journal of Management Studies* 30 (1992): 281–295.
- Giordano, Y. *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*. Editions Management et Société, 2003.
- Glaser, B, and A. Strauss. *The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research*. London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967.
- Gouldner, A, W. *Patterns of industrial bureaucracy*. Glencoe, IL: Free Press, 1954.
- Groleau, C. «L'observation.» Dans *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, de Y Giordano, 211-244. Colombelles : EMS, 2003.
- Guptaa, V, I, C MacMillanb, and G Suriec. "Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct." (*Journal of Business Venturing*) 19 (2004): 241–260.
- Hadjimanolis, A. "Barriers to innovation for SMEs in a small less developed country (Cyprus)." (*Technovation*), no. 19 (1999): 561–570.
- Hafsi, H. "Les pays en développement et les organisations : vers une institutionnalisation de l'ignorance 2." (*Cahier du Centre d'Étude en Transformation des Organisations*) 3 (2003).
- Hafsi, T. "ISSAD REBRAB, voir grand, commencer petit et aller vite." (Casbah édition) 2013.
- Hage, J, and M Aiken. *Social change in complex organizations*. New York : Random House, 1970.
- Hage, J, and R Dewar. "Elite values versus organizational structure in predicting innovation." (*Administrative Science Quarterly*) 18, no. 2 (1973): 79-90.
- Hall, W, K. "Survival strategies in a hostile environment." (*Harvard Business Review*) 58, no. 5 (1980): 75-85.
- Hamel, G. "The why, what and how of management innovation." (*Harvard Business Review*) 84, no. 2 (2006): 72-84.
- Hamel, G, and B Breen. *The future of management*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
- Hamel, G, J Birkinshaw, and M, J Mol. "Innovation management." (*Academy of management review*) 33, no. 4 (2008): 825-845.
- Hartog, D, N, D, and F, D Belschak. "When Does Transformational Leadership Enhance Employee Proactive Behavior? The Role of Autonomy and Role Breadth Self-Efficacy." (*Journal of Applied Psychology*) 97 , no. 1 (2012): 194–202.
- Hatchuel, A, and B Weil. *L'expert et le système*. Paris: Economica, 1992.

He, Z, and P Wong. "Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis." (*Organization Science*) 15, no. 4 (2004): 481–494.

Headd, B. "Redefining business success: distinguishing between closure and failure." (*Small Business Economics*) I, no. 21 (2003): 51-61.

Hecker, A, and A Ganter. "The Influence of Product Market Competition on Technological and Management Innovation: Firm-Level Evidence from a Large-Scale Survey." (*European Management Review*) 10, no. 1 (2013): 17-33.

Hlady Rispal, M. *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion.* Bruxelles: De Boeck Université, 2002.

Hoffman, R, C. "Organizational innovation: Management influence across cultures." (*Multinational Business Review*) 1, no. 7 (1999): 37-49.

Hofstede, G, J Hofstede G, and M Minkov. *Cultures et organisations: nos programmations mentales.* Translated by J, Y Cotté. Vol. III. Paris: PEARSON, 2010.

Hollenstein, H. "Determinants of the adoption of Information and Communication Technologies (ICT) An empirical analysis based on firm-level data for the Swiss business sector." (*Structural Change and Economic Dynamics*) 15, no. 3 (2004): 315-342.

Huy, Q, N. "Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers." *Administrative Science Quarterly* 1, no. 47 (2002): 31–69.

Huy, Q, N. "Emotional capability, emotional intelligence, and radical change." (*Academy of Management Review*) 2, no. 24 (1999): 325–345.

Ichniowski, C, and K Shaw. "Old Dogs and New Tricks: Determinants of the Adoption of Productivity-Enhancing Work Practices." *Economic Studies Program, The Brookings Institution Brookings Papers on Economic Activity* (BrookingsPapers. Microeconomics) 26 (1995): 1-65.

Jacobson, S, and S, Jarnehammar, A Alange. "Some aspects of an analytical framework for studying the diffusion of organizational innovations." (*Technology Analysis & Strategic management*) 10, no. 1 (1998): 3-19.

Jamil, G,L, J,J Ferreira, M,M Pinto, C, R,M Pessoa, and A Xavier. *Handbook of research on strategic management for improved competitive advantage.* IGI Global, 2018.

Jick, T. "Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action." (*Administrative Science Quarterly*) 602-611., no. 24 (1979).

Jimenez-Jimenez, D, and R Sanz-Valle. "Could HRM support organizational innovation?" (*International Journal of Human Resource Management*) 19, no. 7 (2008): 1208-1221.

Kahneman, D, and A Tversky. "On the psychology of prediction." (*Psychological Review*, 80, 237-251.) 80 (1973): 237-251.

Kaplan, R, S. "Innovation action research: Creating new management theory and practice." (*Journal of Management Accounting Research*) 10 (1998): 89-118.

Keupp, M, M, M Palmié, and O Grassmann. "The strategic management of innovation: a systematic review and paths for future research." (International Journal of Management Reviews) 2011.

Kiefer, T. "Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change." (Journal of Organizational Behavior) 8, no. 26 (2005): 875–897.

Kimberly, J, R. "Managerial Innovation." In *Handbook of organizational design*, by P, C Nystrom and W, H Starbuck, 84-104. New York: Oxford University Press, 1981.

Kimberly, J, R, and M Evanisko. "Organizational innovation: The influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations." (Academy of Management Journal) 24 (1981): 689–713.

Klein, K, J, and J, S Sorra. "The challenge of Innovation Implementation." (Academy of Management Journal) 21, no. 1 (1996): 1055–1080.

Knight, K, E. "A descriptive model of the intra-firm innovation process." (Journal of Business) 40 (1967): 478-496.

Knights, D, and D McCabe. "'Ain't misbehavin'?: Opportunities for resistance under new forms of 'quality' management." *Sociology* 34 (2000): 421–436.

Knights, D, and F Murray. *Managers divided: Organisation politics and information technology management*. 1. New York: Wiley series in information system, 1994.

Koninckx, Guy, and Gilles Teneau. *Résilience organisationnelle, rebondir face aux turbulences*. Bruxelles: De Boeck Universite, 2010.

Kramer, H. "The philosophical foundations of management rediscovered." (Management International Review) 15, no. 2-3 (1975): 47–55.

Labaronne, D, and M Meziani. "Traits culturels, système de management de la qualité et performances en Algérie. Etude de cas de deux PME (publique et privée) algériennes." (Management & Avenir) 7, no. 37 (2010): 34 à 52.

Lam, A. "Organizational Innovation." In *The Oxford Handbook of Innovation*, by J Fagerberg, D Mowery and R,R Nelson, 115-147. Oxford University Press, 2006.

Langley, A. "L'étude des processus stratégiques: défis conceptuels et analytiques." (Management International) 2, no. 1 (1997): 37-50.

Langley, A. "Strategies for Theorizing from Process Data." *The Academy of Management Review* 24, no. 4 (1999): 691-710.

Langley, A, I ROYER. (2006), "Perspectives on Doing Case Study Research in Organizations." *Management* 9, no. 3 (2006): 81-94.

- Langley, A, C Smallman, H Tsoukas, and A Van De Ven. "Process Studies of Change in Organization and Management: Unveiling Temporality, Activity, and Flow." (Academy of Management Journal) 56, no. 1 (2013): 1-13.
- Le Roy, F, M Robert, and P Guiliani. "L'innovation managériale: Généalogie, défis et perspectives." (Revue Française de Gestion) 6, no. 235 (2013): 77-90.
- Lecompte, M,D, and J, P Goetz. "Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research." (Review of Educational Research) 52, no. 1 (1982): 31-60.
- Leroy, F. "Apprentissage organisationnel et stratégie." In *Repenser la stratégie: fondements et perspectives*, by H Laroche and J, P Nioche. Paris: Vuibert, 1998.
- Lewin, K. Décisions de groupe et changement social, in Lévy A, *Psychologie sociale*, Paris Dunod, 1965
- Lillrank, P. "The transfert of management innovation from Japan ." (Organization studies) 16, no. 2: 22-60.
- Locke, E, A, K, N Shaw, L, M Saari, and G, P Latham. "Goal setting and task performance : 1969-1980." (Psychological Bulletin) 90, no. 1 (1981): 125-152.
- Lumpkin, G, and G Dess. "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance." (Academy Of Management Review) 21 (1996): 135-172.
- Lumpkin, T, and G Dess. "The rôle entrepreneurial orientation in stimulation effective corporate entrepreneurship ." (Academy Of Management Executive) 19 (2005): 147-156.
- Luthar, S, S, D Cicchetti, and B Becker. "The construct of resilience: a critical evaluation and guidelines for future work." (Child Development), no. 71 (2000): 543-562.
- MacCrimmon, K, R, Wehrung,D, A. "A portfolio of risk measures." (Theory and Decision) 19 (1985): 1-29.
- Maignan, I. *Être un bon entrepreneur ne signifie pas automatiquement que vous êtes un bon leader.* Juillet 24, 2020. <https://www.maddyness.com/2018/03/26/etre-un-bon-entrepreneur-ne-signifie-pas-automatiquement-que-vous-etes-un-bon-leader/> (accessed 09 21, 2020).
- Mamman, B. "From management innovation to management practices." (The international journal of organizational innovation) 2, no. 2 (2009): 22-60.
- Manav, M,I, B Gyochev, and T,S Manolova. "The role of human and social capital and entrepreneurial orientation for small business performance in a transitional economy." (International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management) 4 (2005).
- Manciaux, M, S Vanistendael, J Lecomte, and B Cyrulnik. *La résilience : résister et se construire.* Genève : Medecine et hygiène , 2006.

- Manolova, T, S, and Y Aimin. "Institutional constraints and entrepreneurial responses in transformational economy, the case of Bulgaria." (International Small Business Journal) 20, no. 2 (2002): 163-184.
- March, J, G. "Exploration and exploitation in organizational learning." (Organization Science) 2 (1991): 71–87.
- March, J, G, and T Weil. *Le leadership dans les organisations: Un cours de James March*. École des mines Les presses, 2004.
- March, J, G, and T Weil. *On Leadership*. Blackwell Publishing, 2005.
- Masten, A, S. "Resilience in individual development : successful adaptation despite risk and adversity." In *In Educational Resilience in innercity America : challenges and prospects*, by W, C Wang and E, W Gordon, 3-25. Hillsdale, NJ : Lawrence Er, 1994.
- Masten, A, S. "Resilience in individual development: successful adaptation despite risk and adversity." In *Educational Resilience in innercity America: challenges and prospects*, by M.C. Wang et E.W. Gordon (dir.), 3-25. NJ : Lawrence: Hillsdale, 1994.
- Masten, A, S, K. M Best, and N & Garmezy. "Resilience and Development: Contributions from the Study of Children Who Overcome Adversity." (Development and Psychopathology,) no. 2 (1990): 425-444.
- McCabe, D. "Waiting for dead men's shoes : Towards a cultural understanding of management innovation." (Human Relations) 55 (2002): 505–536.
- Mercure, D, B Harriche, S Seghir, and A Steenhaut. *Culture et Gestion en Algérie*. . Harmattan , 1997.
- Mignon, S, M Robert, and M Khallouk. "Les organisations à but non lucratif et l'innovation managériale." (Revue Française de Gestion) 43, no. 264 (2017): 161-181.
- Miles, M, B, and A, M Huberman. *analyses des données qualitatives*. 2012.
- Miles, M, B, and Huberman, A, M. *analyses des données qualitatives*. 2003.
- Miller, D. "The correlates entrepreneurship in three types of firms." (Management science) 29 (1983): 770-791.
- Mintzberg, H. "An emerging strategy of "direct" research." (Administrative Science Quarterly) 24 (1979): 580-589.
- Mintzberg, H. *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice-Hall, 1979.
- Mol, M, J, and J Birkinshaw. "The sources of management innovation: When firms introduce new management practices." (Journal of Business Research) 62, no. 12 (2009): 1269-1280.
- Morelle, F. *le dico du commerce international*. 2013. <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/co-localisation.html> (accessed Juin 23, 2018).

- Moreno, A, and J Casillas. "Entrepreneurial orientation and growth of SMEs : a causal model." (Entrepreneurship Theories and Practices) 32 (2008): 507-528.
- Morton, S, C, H, T Wagner, A, R, J Dainty, and N, D Burns. "Path dependent constraints on innovation programmes in production and operations management." (International Journal of Production Research) 49, no. 11 (2011): 3069-3085.
- Mumford, M, D, and S, B Gustafson. "Creativity syndrome: Integration, application, and innovation." (Psychological Bulletin) 103, no. 1 (1988): 27-43.
- Nelson, R, and S Winter. *An Evolutionary Theory of Economic Change*,. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University, 1982.
- Newman, W,H, and E,K Warren. *Process of Management: Concepts, Behaviour and Practice*. Prentice Hall, 1977.
- Novonordisk. *About Novonordisk*. 2019. <https://www.novonordisk.com/> (accessed 2019).
- Novonordisk. *Radar catalogue*. Copenhagen: Strategic Sourcing Novonordisk, 2018.
- Paupier, F. *Les avantages d'un logiciel ERP*. 5 16, 2016.
<https://www.appvizer.fr/magazine/operations/erp/avantages-logiciel-erp> (accessed Décembre 22, 2018).
- Penrose, E, T. "Profit sharing between producer countries and oil companies in the middle east." (Economic Journal) 69 (1959b): 238– 54.
- Pettigrew, A. "Longitudinal field research on change: Theory and practice." *the National Science Foundation Conference on Longitudinal Research Methods in Organization*. Austin, 1988.
- Philliber, S, G, M,R Schwab, and G,S Samsloss. *Social research : (guides to a decision-making process)*. Itaska: Peacock, 1980.
- Piatier, A. "Barriers to innovation." France Pinter, London, 1984.
- Pizelle, P, J Hoffmann, C Verchère, and M Aubouy. *Innover par les usages*. Edition d'innovations, 2014.
- Pugh, D, S. *Organization theory, selected readings*. Vol. 4. Open University Business School: penguin books, 1997.
- Ralston, D,A, C, P Egri, L Riddle, A Butt, T Dalgic, and D,M Brock. "An Exploration of Managerial Values in the Greater Middle East: Similarities and Differences Across Seven Countries." (International Business Review) 21 (2012): 480–492.
- Ramdani, B, K Mellahi, C Guermat, and R Kechad. "The efficacy of high performance work practices in the Middle East: evidence from Algerian firms." (The International Journal of Human Resource Management) 25, no. 2 (2014): 252-275.

Ramdani, B, K Mellahi, C Guermat, and R Kechad. "The efficacy of high-performance work practices in the Middle East: Evidence from Algerian firms." (The International Journal of Human Resource Management) 25, no. 2 (2007): 252-275.

Rauh, H. "The meaning of risk and protective factors in infancy." (European Journal of Psychology of Education) 4 (1989): 161–173 .

Raulin, A. *Anthropologie urbaine*. Paris: Armand Colin, 2001.

Read, A. "determinants of successful organizational innovation: a review of current research." (Journal of Management Practice) 3, no. 1 (2000): 95-119.

Richardson, G, E. "The Metatheory of Resilience and Resiliency." (Journal of Psychology) 3, no. 58 (2002): 307–321.

Richemond, A. *La résilience économique : une chance de recommencement*. Paris: Éditions d'Organisation, 2003.

Robert, M, and P Giuliani. "Les innovations en management de la production et de la logistique industrielle." In *L'innovation managériale*, by A Jaouen and F Le Roy, 161- 179. Paris: Dunod, 2013.

Roberts, E, B. "1988. Managing invention and innovation." (Research Management) 31, no. 3 (1988): 11-29.

Robinson, A, G, and S Stern. *L'entreprise créative, comment les innovations surgissent vraiment*. édition d'organisation, 2000.

Rogers, E. *Diffusion of innovations*. New York: Free Press, 1995.

Rutter, M. "Psychosocial resilience and protective mechanisms." (American Journal of Orthopsychiatry) 57, no. 3 (1987): 316-331.

Ryan, R, M, and E, L Deci. "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation social development, and well-being." (American Psychologist) 55 (2000): 68–78.

Sadler-Smith, E, Y Hampson, I Chaston, and B Badger. "Managerial Behavior, Entrepreneurial Style, and Small Firm Performance." (Journal of Small Business Management) 1, no. 41 (2003): 47-67.

Sapprasert, K, and T, H Clausen. "Organizational innovation and its effects." (Industrial and Corporate Change) 21, no. 5 (2012): 1283-1305.

Saussois, J, M. *Les organisations : État des savoirs*. Auxerre: Éditions Sciences Humaines, 2016.

Schramm, W. "NOTES ON CASE STUDIES OF INSTRUCTIONAL MEDIA PROJECTS." (Institute for Communication Research Stanford University) 92, no. 145 (1971): 1-43.

- Schumpeter, J. *Théorie de l'évolution économique, Paris, Dalloz.* Paris: Dalloz, 1935.
- Schwab, K, and X Sala- i-Martín. *The Global Competitiveness Report 2013–2014.* Geneve: World Economic Forum, 2014.
- Scozzi, B, and C Garavelli. "Methods for modeling and supporting innovation processes in SMEs." (European Journal of Innovation Management,) 8, no. 1 (2005): 120-137.
- Senge, P, M. *The Fifth Discipline: The art & practice of the learning organization.* New York: Doubleday Business, 1990.
- Seo, M, G, L, F Barrett, and J, M Bartunek. "The role of affective experience in work motivation." (Academy of Management Review) 3, no. 29 (2004): 423–439.
- Shaefer, J, A, and R, A Moos. "Life crisis and personal growth." In *Personal coping : theory, research and application*, by B, N Carpenter, 149-170. Westport, CT: Praeger, 1992.
- Shalley, E, C, J Zhou, and G, R Oldham. "The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: where Should We Go from Here? ." (Journal of Management) 30 (2004): 933.
- Shepherd, D, A, T Williams, M Wolfe, and H Patzelt. *Emotional intelligence, emotional capability, and both grief recovery and sensemaking.* Cambridge University Press, 2016, 154-193.
- Shepherd, Dean A, Trenton Williams, Marcus Wolfe, and Holger Patzelt. *Emotional intelligence, emotional capability, and both grief recovery and sensemaking.* Cambridge University Press, 2016, 154-193.
- Silverman, D. *Doing qualitative research: a practical handbook.* London: Thousand Oaks(Calif), SAGE, 2011.
- Sinha, D,K. *Difference between Entrepreneurship and Leadership – Explained!* 1 1, 2019. <https://www.yourarticlelibrary.com/difference/difference-between-entrepreneurship-and-leadership-explained/40664> (accessed 9 2019).
- Sitkin, S, B, and A, L Pablo. "Reconceptualizing the determinants of risk behavior." (Academy of Management Review) 17, no. 1 (1992): 9-38.
- Slappendel, C. "Perspectives on Innovation in Organizations." (Organization Studies) 17, no. 1 (1996): 107-129.
- Sloss, G, S, Philliber, S, G, and M, R Schwab. *Social Research: Guides to a Decision-Making Process.* Peacock Publishing, 1980.
- Stoecker, R. "Evaluating and rethinking the case study." (The Sociological Review) 39, no. 1 (1991): 88-112.
- Stone, F, M. *Performance and Reward Management.* Capstone Publishing Ltd, 2002.

Symon, G, and C Cassell. *Qualitative Organizational Research – Core Methods and Current Challenges*. Sage Publications, 2012.

Tabet-Aouel, W, and A Bendiabdellah. "Quelle GRH dans la TPE algérienne ?" *Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat : Regards croisés*. Montpellier, 2010.

Teece, D, J. "The diffusion of an administrative innovation." (*Management Science*) 26 (1980): 464–470.

Teece, D. J. "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance." (*Strategic Management Journal*) 28, no. 13 (2007): 1319-1350.

Tidd, J. "Complexity, Networks & Learning: Integrative Themes for Research on Innovation Management." (*International Journal of Innovation Management*) 1, no. 1 (1997): 1-21.

Tidd, J, and M,J Trewhella. "Organizational and technological antecedents for knowledge acquisition and learning." (*R&D Management*) 27, no. 4 (2002): 359-375.

Tiliouine, H, R, A Cummins, and M Davern. "Islamic religiosity, subjective wellbeing and health." (*Mental Health, Religion & Culture*) 12, no. 1 (2009): 55–74 .

Tornatzky, L, and M Fleischer. *The process of technological innovation*. Toronto: Lexington Books, 1990.

Transparency, International. "Indice de perception de la corruption (IPC)." International Transparency, The global Coalition Against Corruption , 2019.

Usher, A, P, 1954. *A History of Mechanical Inventions*, Revised ed. Cambridge, MA: Harvard University Press. "A History of Mechanical Inventions Cambridge." (MA: Harvard University Press) 1954.

Utterback, J, M, and W, J Abernathy. "A dynamic model of process and product innovation." (*Omega*) 3, no. 6 (1974): 639-656.

Vaccaro, I, G, J, J, P Jansen, F, A, J Van Den Bosch, and H, W Volberda. "Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size." (*Journal of Management Studies*) 49, no. 1 (2012): 28-51.

Van de Ven, A,H. "Central problems in the management of innovation." (*Management Science*) 32, no. 5 (1986): 590-607.

Van Maanen, J. *Tales of the field: On writing ethnography*. Chicago: University of Chicago Press, 1988.

Volberda, H, W, F, A,J Van Den Bosch, and O, R Mihalache. "Advancing Management Innovation: Synthesizing Processes, Levels of Analysis, and Change Agents." (*Organization Studies*) 35, no. 9 (2014): 1245-1264.

Walker, L, and K Avant. *Strategies for theory construction in nursing*. 2e édition. Norwalk: Appleton & Lange, 2005.

Walker, R, M, F. Damanpour, and C.,A Devece. "Management innovation and organizational performance: Mediating role of planning and control." (Journal of Public Administration) 21, no. 2 (2011): 367-386.

Waller, M, A. "Resilience in ecosystemic context: evolution of the concept." (American Journal of Orthopsychiatry) 71, no. 3 (2001): 290-7.

Wang, P. "Chasing the hottest IT: Effects of information technology fashion on organizations." (MIS Quarterly) 34, no. 1 (2010): 63–85.

WEF, World Economic Forum. "Rapport sur la compétitivité." 2019.

Werner, E, E, and R, S Smith. *Overcoming the odds: High-risk children from birth to adulthood*. Ithaca, NY: Cornell University Press, 1992.

Whyte, W, F. *Learning from the field: a Guide from Experience*. Thousand Oaks (CA): Sage Publications , 1984.

Williamson, O, E. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications : a study in the economics of internal organization*. New York: Free Press, 1975.

Yin, R.K. *Case study research*. Beverly Hills, CA: Sage Publications., 1984 .

Yin,R, K. *Case study research*. Beverly Hills, CA: Sage publication, 2003.

Yin, R, K. *Applications of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2012.

Yin, R, K. *Case study research: design and ethods*. Vol. 4. CA: Thousand Oaks , CA: Sage, 2009.

Yin, R, K, and D Davis. "Adding New Dimensions to Case Study Evaluations: The Case of Evaluating Comprehensive Reforms." (New Directions for Evaluation) 4, no. 113 (2007): 75-93.

Zahra, S, A, and J, G Covin. "The financial implications of fit between competitive strategy and innovation types and sources." (Journal of High Technology Management Research) 5, no. 2 (1994): 183-211.

Zaltman, G, R Duncan, and J Holbek. *Innovations and organizations*. New York: Wiley, 1973.

Zbaracki, M, J. "The Rhetoric and Reality of Total Quality Management." (Administrative Science Quarterly) 43 (1998): 602-636.

Zhou, J, and J, M George. "Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence." (The Leadership Quarterly) 14 (2003): 545–568.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Classification des innovations managériales, inspiré de Damanpour et Aravind (2011). Tableau élaboré par nos soins.....	- 42 -
Tableau 2 : Tableau récapitulatif des barrières à l'innovation élaboré par nos soins inspiré par le rapport (Piatier, 1984)	- 49 -
Tableau 3 : Types d'économies, tableau réalisé par nos soin inspiré par Colin (2015).....	- 53 -
Tableau 4 : Les différences principales qui séparent les deux concepts (Sinha, 2019).	- 70 -
Tableau 5 : Exemples de recherches ayant eu recours aux études de cas. D'après Yin (2009)..	- 93 -
Tableau 6 : Présentation des situations pertinentes pour différentes stratégies de recherche, (Yin, 2003 p. 5).....	- 94 -
Tableau 7: Précautions prises face aux potentiels biais limitant la validité interne (Dubouloz, 2013).....	- 98 -
Tableau 8 : Méthodologie et étapes de la collecte et l'analyse des données, réalisé par nos soin et inspiré de (Eisenhardt, 1989).....	- 107 -
Tableau 9 : Choix des entreprises de l'échantillon et leur contexte.	- 116 -
Tableau 10 : Présentation succincte des cas choisis.....	- 120 -
Tableau 11 : Présentation et justification des cas.....	- 122 -
Tableau 12 : Quelques caractéristiques justifiant l'intérêt des cas.....	- 123 -
Tableau 13 : Innovations managériales, principales caractéristiques des trois perspectives (Slopandal, 1996, p.109)	- 127 -
Tableau 14 : L'organisation des entretiens.....	- 129 -
Tableau 15 : Les réseaux sociaux mobilisés cas par cas	- 131 -
Tableau 16 : Le groupe Cevital aujourd'hui. Source : https://www.cevital.com/chiffres-clefs/ .-	- 133 -
Tableau 17 : Cevital, Identification d'aspects ou de situations de résilience.....	- 145 -
Tableau 18 : Nature des difficultés rencontrées et types d'innovations managériales mises en œuvre - Cas de Cevital.	- 148 -
Tableau 19 : Tifra-Lait, Identification d'aspects ou de situations de résilience.....	- 155 -
Tableau 20 : Nature des difficultés rencontrées et types d'innovations managériales mises en œuvre -Cas de Tifra-Lait-.....	- 157 -

Tableau 21 : NCA Rouiba, Identification d'aspects ou de situations de résilience	- 163 -
Tableau 22 : Nature des difficultés rencontrées et types d'innovations managériales mises en œuvre -Cas de NCA Rouiba-.....	- 164 -
Tableau 23 : Novo Nordisk, Identification d'aspects ou de situations de résilience.....	- 172 -
Tableau 24 : nature des difficultés rencontrées et types d'innovations managériales mises en œuvre- Cas de ALDAPH Novo Nordisk.....	- 173 -
Tableau 25 : Hostilité de l'environnement et innovations managériales.	- 176 -
Tableau 26 : Nature des difficultés rencontrées et types d'innovations managériales mises en œuvre.....	179
Tableau 27 : Apprentissage organisationnel	182
Tableau 28 : Leadership, climat organisationnel et apprentissage.....	184

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Définition de l'innovation, Figure élaborée par nos soins.	- 24 -
Figure 2 : Les trois niveaux de questionnement sur l'innovation managériale de Birkinshaw et al (2008), schéma élaboré par nos soins.....	- 29 -
Figure 3 : Le processus d'innovation managériale	- 34 -
Figure 4 : réalisée par nos soins, inspirée du processus de génération d'innovation managériale (Hamel, et al., 2008).....	- 36 -
Figure 5 : Processus d'adoption (Klein et Sorra, 1996).....	- 37 -
Figure 6 : La modélisation d'un écosystème entrepreneurial et de ses trois ingrédients (Colin, 2015) et situation de l'Algérie.....	- 54 -
Figure 7 : Les indices de compétitivité globale de l'Algérie. Source : The Global Competitiveness Report 2013–2014	- 58 -
Figure 8 : Figures des principaux obstacles listés par le rapport 2018 du FMI.	- 58 -
Figure 9 : Indice de compétitivité mondiale : Travail et éducation, Rapport FMI 2018.....	- 60 -
Figure 10 : Distinction Leader entrepreneur, schéma élaboré par nos soins.....	- 69 -
Figure 11 : quatre leviers d'influence aident à changer les mentalités et les comportements à l'appui du changement souhaité.....	- 72 -
Figure 12: Schéma du changement de Lewin, 1965	- 74 -
Figure 13 : Caractéristiques des entreprises entrepreneuriales. Schéma élaboré par nos soins, inspiré de Lumpkin et Dess (2005)	- 76 -
Figure 14 : Modèle de la résilience - (Richardson, 2002, page 311)	- 82 -
Figure 15 : Les différents objectifs de l'étude de cas. Créée par nos soins et inspirée des conclusions d'EISENHARD (1989).....	- 96 -
Figure 16 : étapes de l'analyse d'une étude de cas multiple inspiré de Eisenhardt (1989), Yin (2003)	- 103 -
Figure 17 : Types de conception de base pour les études de cas (Yin, 2009,2003, P46, P40.....	- 111 -
Figure 18 : Design de notre étude de cas multiples.....	- 112 -
Figure 19 : Situation des cas étudiés sur le territoire algérien.....	- 121 -

Figure 20 : Création et évolution de Cevital. - 134 -
Figure 21 : Programme cLEAN déployé dans les autres structures Novo Nordisk à travers le monde. - 170 -
Figure 22 : Les 8 étapes de L'outil A3..... - 171 -
Figure 23 : Nature des difficultés rencontrées et types d'innovations managériales mises en œuvre. - 178 -
Figure 24 : Schématisation des propositions de recherche..... 185

Annexe :

Article publié en janvier 2020 dans la Revue Internationale des Sciences de l'Organisation (RISO) :

**Résilience face au risque d'entreprendre en contexte hostile :
le cas de l'Algérie**

Amel AHRAS⁴¹

Résumé :

Dans les rapports d'instances internationales (FMI, Banque mondiale, etc.), dans la littérature ou encore sur le terrain, l'environnement algérien est décrit comme hostile à l'entrepreneuriat privé. Néanmoins, le succès de certaines entreprises a attiré notre attention. Ainsi, cette contribution tente de répondre à la question suivante : dans un environnement hostile à l'entrepreneuriat privé, comment certaines entreprises ont-elles pu braver le risque et faire face à différents défis et revers ?

Nous avons étudié dans une approche qualitative un cas unique, Cevital, un conglomérat algérien de plus 18000 salariés. Nous avons mobilisé la méthode biographique pour traiter de façon longitudinale les récits entrepreneuriaux d'un entrepreneur. Ce dernier a su, à travers un cycle d'échecs-succès-apprentissages, faire face aux risques liés à l'entrepreneuriat dans un environnement jugé hostile. Il a ainsi à maintes reprises fait preuve de résilience. Au-delà des facteurs de résilience cités dans la littérature, cette étude nous permet d'en identifier d'autres,

⁴¹ Maître Assistante Classe A, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Doctorante à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour, e2s-UPPA, amellya.a@hotmail.fr

inédits, tels que l'attachement au pays, qui donne une dimension supérieure et permet de fédérer les membres de l'entreprise, et le choix de ne jamais céder aux tentatives de corruption, qui assure une certaine indépendance.

Mots clés : Résilience, Risque, Environnement hostile, Algérie, Cevital.

Abstract:

In the reports of international organizations (IMF, World Bank, etc.), in the literature or even in the field, the Algerian environment is described as hostile to private entrepreneurship. Nevertheless, the success of some companies has caught our attention. Thus, this contribution attempts to answer the following question: in an environment which is hostile to private entrepreneurship, how have some companies been able to brave the risk and face different challenges and setbacks?

We have studied in a qualitative approach a single case, Cevital, an Algerian conglomerate with more than 18,000 employees. We used the biographical method to deal longitudinally with an entrepreneur's entrepreneurial stories. He has been able to cope with the risks associated with entrepreneurship in an environment considered hostile through a cycle of failures-successes and learning. He has thus repeatedly demonstrated resilience. In addition to those already mentioned in the literature, this case study enables us to identify other resilience factors, namely the attachment to the country, which gives a higher dimension and allows federating the members of the company, and the choice never to give in to corruption attempts, which ensures a certain independence.

Keywords: Resilience, Risk, Hostile environment, Algeria, Cevital.

Introduction

L'Algérie est un pays riche en pétrole. Le rôle dominant de l'État influence profondément le fonctionnement de son économie. Malgré les recommandations de la banque mondiale pour

dynamiser le secteur financier, instaurer un climat favorable aux investissements, et promouvoir une meilleure gestion des entreprises, l'environnement économique et politique algérien est toujours turbulent, augmentant le risque réel et perçu en fréquence et en magnitude.

Le forum économique mondial⁴² de 2017-2018 présente, en effet, un rapport alarmant sur l'environnement des affaires algérien. Il pointe les facteurs qui entraveraient l'entrepreneuriat en Algérie. L'incertitude alimente le risque (Hofstede, et al. 2010) et le risque impacte l'envie d'entreprendre.

Dans cet environnement risqué qui est celui de l'Algérie, certains entrepreneurs « se sont mentalement, physiquement et spirituellement adaptés, et ont su déceler le potentiel de croissance dans chaque perturbation » (Richardson, 2002, p.311) ; il s'agit selon Richardson d'une étape cruciale préalable à tout comportement résilient. Un tel comportement, permet de faire face aux turbulences qui peuvent émerger avant, pendant ou après l'acte entrepreneurial. Il s'agit d'une force, une aptitude que chacun possède à des degrés différents, liée à des caractéristiques personnelles en partie innées, mais qui sont aussi influencées par l'environnement (Tisseron, 2017).

La résilience permet aux individus de faire face à un choc ou un revers (Werner, 1987 ; Cyrulnick, 1990 ; Richardson, 2002 ; Rutter, 1985). Elle implique de nouveaux comportements, de nouvelles aptitudes créatrices (Tisseron, 2017). Ainsi, nous nous sommes posé la question suivante : en Algérie, comment certains entrepreneurs privés réussissent-ils dans un environnement aussi risqué et dans un contexte aussi hostile à l'entrepreneuriat privé ? Autrement dit quels sont les ressorts de la résilience face au risque d'entreprendre dans un environnement aussi hostile que celui de l'Algérie ?

⁴²http://www3.weforum.org/docs/WEF_Annual_Report_2017-2018.pdf

Nous avons adopté une approche qualitative et avons recouru à la méthode de l'étude d'un cas unique (Dyer et Wilkins, 1991 ; Yin, 2003). Le cas choisi, riche et révélateur au sens de Yin (2003), qui donne accès à une situation représentative, est celui du groupe Cevital. Ce groupe a réussi au niveau national, puis au niveau international en rachetant des entreprises telles que Brandt et OXXO en France, ALAS en Espagne et bien d'autres à travers le monde. Nous avons choisi ce cas parce qu'il devait nous permettre d'analyser les relations entre les concepts d'entrepreneuriat, de prise de risque et de résilience.

Dans un premier temps, nous reviendrons sur le contexte algérien de l'entrepreneuriat privé, présenterons une revue de la littérature sur la prise de risque et sur la résilience, et expliciterons la méthodologie retenue. Dans un second temps, nous présenterons le cas puis l'analyserons, pour finir par une discussion et une conclusion.

I. Cadrage contextuel, théorique et méthodologique

1. Le contexte algérien

Le contexte algérien, d'un point de vue entrepreneurial, tel qu'il est présenté aujourd'hui par les institutions internationales, la littérature ou à travers notre recherche empirique, nous rappelle la définition que Slovic et al (2004, p.311) donnent du risque : « un sentiment qu'on est face à un danger ». Le risque peut être perçu selon ces auteurs dans une démarche expérientielle (appréciation du risque comme sentiment) ou dans une approche plus analytique (appréciation du risque par la logique, la raison, la réflexion scientifique).

La banque mondiale a souligné la nécessité de mettre en œuvre un programme ambitieux de réformes structurelles pour faciliter l'émergence d'un secteur privé dynamique en Algérie⁴³. A titre d'exemple, le rapport « Doing business » de 2018, qui mesure la réglementation des

⁴³Banque Mondiale, 2017 : <http://siteresources.worldbank.org/INTMENA/FRENCH/Resources/MNA-REGION-FRE-2005AM.pdf>

affaires et son application effective dans 190 économies, classe l'Algérie 166ème sur 190 en termes de facilité à faire des affaires. Le FMI quant à lui, reconnaît l'effort que doit faire l'Algérie pour favoriser l'émergence du secteur privé afin de remédier aux déséquilibres macroéconomiques et réduire la dépendance à l'égard des hydrocarbures.

Des auteurs tels que Ramdani, Mellahi et Guermat, (2014) ont souligné le déséquilibre entre le secteur privé et le secteur public. Hafsi (2012) décrit pour sa part les fortes turbulences auxquelles l'environnement entrepreneurial est soumis, comme la bureaucratie, la difficulté d'accès au financement, le favoritisme, etc. Aliouat et Nekka (2011) quant à eux insistent sur l'environnement hostile « générant des coûts de transaction et de coordination anormalement prohibitifs » (p. 48) ; leur étude montre que l'entrepreneuriat en Algérie fait face à d'importantes contraintes, notamment en matière de financement, de compétences ou encore du fait des mesures mises en place par l'État.

Par ailleurs, nous allons le voir, notre recherche empirique corrobore ce qui précède, au travers des difficultés auxquelles a fait et fait toujours face le groupe Cevital. Néanmoins, Cevital a réussi à surmonter ces difficultés en prenant, nous le verrons, des décisions risquées. Certes, comme le souligne Richemond (2003), l'entreprise en elle-même est d'abord un risque. La prise de risque résulterait de l'évaluation positive entre les bénéfices attendus et les risques perçus associés à chacune des activités risquées (Weber et al., 2002).

Au-delà des difficultés et des risques qu'il présente, le contexte algérien offre aussi un marché plein d'opportunités (Hafsi, 2012). L'Algérie est une nation prometteuse. Le pays bénéficie d'une excellente situation géographique (proximité de grands marchés, disponibilité d'énergie à coût réduit, vaste superficie, etc.). Le marché national est en plein développement. On peut

d'ailleurs lire que « le développement de l'économie hors hydrocarbures reste en-deçà des espérances » (Hafsi, 2012, p14).

Pour franchir le cap de la décision risquée, il convient de mesurer les bénéfices qu'offre le marché algérien et de les rapprocher des risques associés au contexte. Pour Sitkin et Pablo (1992), cette évaluation du risque par le décideur est un déterminant de la prise de décision entrepreneuriale. Pour MacCrimmon et Wehrung (1985), au-delà du degré de risque que présentent les situations, la volonté des individus de prendre des risques est aussi importante. Cette volonté est alimentée par la disposition personnelle d'agir selon ses propres décisions, « la propension à agir » (Shapero et Sokol, 1982).

2. Prise de risque et résilience

Dans leur analyse du processus entrepreneurial, Bygrave et Hofer (1991) introduisent la reconnaissance des opportunités comme premier temps du processus de décision entrepreneuriale. Par ailleurs, la prise de décision est en grande partie un processus de traitement d'information (Gruère et al, 2010). Ces informations sont alimentées par un processus d'attention et de perception, l'attention humaine étant orientée et sélective (Simon et Dearborn, 1958) : l'individu, d'une part sélectionne certaines dimensions de son environnement qu'il surveille particulièrement (en fonction de ses goûts, de ses habitudes et de ses obligations), d'autre part, il néglige les détails jugés secondaires pour porter son attention sur les points critiques. Les décideurs ne peuvent pas tout connaître, comme le rappelle le principe de rationalité limitée de Simon (1945) ; l'individu ne dispose que d'une capacité limitée pour acquérir et traiter les informations. Ce manque d'information alimente le sentiment de peur ou de perception de risque pouvant perturber le processus de prise de décision.

Richardson (2002) affirme que « les gens ont tendance à s'accrocher à leur zone de confort et peuvent refuser des opportunités de croissance pour éviter toute perturbation » (p311). Or,

presque toutes les perturbations ont un potentiel de croissance (Richardson, 2002). D'ailleurs, Lumpkin et Dess (2005) considèrent que les entrepreneurs les plus prospères sont ceux qui se penchent sur les alternatives les plus risquées. Cette caractéristique des personnes qui prospèrent face au risque, à l'adversité et au changement définit la résilience (Richardson, 2002). Dans le même ordre d'idées, Bernard (2016) souligne que le processus de résilience pourrait être la clé pour la compréhension du passage à l'acte de la création d'entreprise. Elle considère que la propension à agir (Shapiro et Sokol, 1982) nourrit le processus de reconstruction après un choc, qui passe par de nouveaux talents acquis par l'entrepreneur résilient. Pour Bernard (2016) le futur entrepreneur doit être porteur d'un certain type de perception, de représentation et de croyance créatrice de motricité.

Le concept de résilience, en psychologie, a évolué. Le terme, initialement appliqué presque uniquement aux enfants (Rutter, 1985 ; Werner, 1987 ; Cyrulnik, 1990), est devenu un concept de portée plus large. Il s'applique aujourd'hui aux personnes de tout âge qui ont vécu une adversité ou un stress important et qui cherchent à faire face aux événements ou aux difficultés de la vie (Richardson, 2002 ; Waller, 2001). De nos jours, on parle même de résilience organisationnelle (Teneau, 2010) ; il s'agit là d'une généralisation du concept de résilience à partir de la psychologie (Amann et Jaussaud, 2011).

La résilience organisationnelle est définie comme la capacité de l'organisation à répondre à des chocs ou de profonds changements disruptifs sans s'engager dans des comportements durablement régressifs (Horn et Orr, 1998). Ainsi défini, le concept de résilience organisationnelle est bien en ligne avec le concept de la psychologie. Coutu (2002) identifie trois caractéristiques principales des organisations résilientes : (1) la capacité à faire face à la réalité, en d'autres termes un solide pragmatisme teinté d'optimisme, (2) la capacité à donner du sens aux situations, y compris les plus difficiles, et (3) la capacité à mobiliser toute ressource

disponible, toute solution envisageable. De telles caractéristiques sont certes organisationnelles, mais elles sont largement développées par des personnes, en particulier des managers ou des dirigeants qui eux-mêmes les portent, comme l'étudie Richemond (2003). C'est ainsi que peut s'envisager le lien entre résilience individuelle et résilience organisationnelle.

Les personnes ont des forces sélectives qui leur permettent de faire face à l'adversité. Ces qualités pour Flach (1988, 1997) sont acquises à travers une loi de perturbation-réintégration. Pour Richardson (2002), il s'agit d'un processus par lequel les individus à travers des perturbations ou simplement face aux événements de la vie, ont l'opportunité de choisir consciemment ou inconsciemment le résultat de ces événements. Le concept de résilience, développé d'abord, dans le champ des sciences sociales, pour identifier des caractéristiques des survivants de situations à haut risque (Werner, 1987 ; Cyrulnik, 1999), a été redéfini comme un processus dynamique et modifiable, la résilience se renforçant fréquemment à travers les épreuves (Luthar, Cicchetti, & Becker, 2000). Ainsi nous parlons de résilience à chaque fois qu'un entrepreneur adapte sa situation de manière positive face aux menaces ou risques, ou événements de la vie.

Sur la base de ces réflexions, nous souhaitons comprendre comment, en contexte aussi hostile à l'entrepreneuriat privé que celui de l'Algérie, certains entrepreneurs parviennent à rebondir et à réussir. Nous formulons à partir de l'étude de la littérature réalisée, les trois propositions suivantes :

Proposition 1 : la résilience est un facteur qui aide les entrepreneurs à faire face à un environnement entrepreneurial hostile.

Cette première proposition se fonde sur le fait que la résilience permet à l'entrepreneur de rebondir suite aux échecs que lui infligent les acteurs de l'environnement hostiles à sa démarche entrepreneuriale, en particulier, en certaines périodes, les autorités d'un pays tel que l'Algérie.

Proposition 2 : la résilience permet d'intégrer les échecs comme expériences pour mieux saisir certaines opportunités.

C'est ce que suggèrent les travaux de Flach (1988, 1997), et ceux de Luthar, Cicchetti, & Becker (2000) que nous avons cités. Pour ces auteurs, la résilience se renforce à travers les épreuves, les échecs antérieurs sont source d'expérience, un quasi-processus d'apprentissage est à l'œuvre.

Proposition 3 : la résilience contribue à réduire l'aversion au risque en relativisant la gravité de tout échec potentiel.

Cette troisième proposition se fonde à la fois sur le retour d'expérience envisagé dans la proposition 2 (Flach, 1988, 1997 ; Luthar, Cicchetti, & Becker, 2000), l'intuition signalée de Bernard (2016) selon laquelle le processus de résilience pourrait être la clé pour la compréhension de l'acte de création d'entreprise, et les caractéristiques de l'organisation résiliente telles que développées par Coutu (2002).

Précisons maintenant la méthodologie retenue pour conduire cette recherche sur le terrain algérien.

3. Méthodologie

Nous avons, dans une approche qualitative, étudié un cas unique, le cas de Cevital. Nous avons mobilisé la méthode biographique pour traiter de façon longitudinale les récits entrepreneuriaux d'un entrepreneur. Ce dernier a su à travers un cycle d'*échecs-succès-apprentissages* faire face aux risques liés à l'entrepreneuriat dans un environnement jugé hostile. Il a ainsi à maintes reprises fait preuve de résilience.

Notre travail s'inscrit dans la logique de Dyer et Wilkins (1991) pour qui les recherches qui ont marqué durablement les sciences sociales ont souvent été faites sur des cas uniques. Pour ces

auteurs, l'étude attentive d'un seul cas peut conduire les chercheurs à développer de nouvelles relations théoriques et à questionner les anciennes. Nous avons tenté de faire ressortir les éléments significatifs relatifs à l'entrepreneur et ceux relatifs au contexte dans lequel baigne l'entreprise, en utilisant plusieurs sources de données (Easton et Harrison, 2004) : lecture de la littérature académique, examen de documents secondaires (biographie, entretiens télévisés, journaux), visites de l'entreprise en différentes occasions, et entretiens avec cet entrepreneur (Tableau 1).

Cas	Données primaires		Données secondaires	
	Deux entretiens semi-directifs	Observation flottante	Externes	
Leader et fondateur du Groupe CEVITAL	Nombre d'échecs Investissements malheureux Investissements réussis Réalizations Extension Innovation	Fonctionnement Attitude Personnalité Conviction Résilience	Site Internet Articles de Presse Conférences animées par le dirigeant	

Tableau 1 : Données collectées et traitées dans cette recherche

L'objectif du cas n'est pas « de représenter le monde mais de représenter le cas » (Stake, 1994, p.104). Ainsi donc, notre choix est guidé par ce que le cas peut nous enseigner et non par sa représentativité globale (Stake, 1994). Selon Gobo (2004), il ne s'agit pas d'étudier un cas, mais les phénomènes et processus qu'il permet de mettre en évidence.

Ainsi notre unité d'analyse est le groupe Cevital, qui a vu le jour à partir de plusieurs revers, de véritables catastrophes, et dont le fondateur a su à chaque fois tirer le meilleur parti pour rebondir. En ce sens, Cevital constitue un des cas en Algérie qui présentent un fort potentiel pour développer un nouvel éclairage sur le rôle de la résilience dans le déclenchement de la décision d'entreprendre. Nous avons pu rencontrer le fondateur de ce conglomérat de plus de 18000 collaborateurs, et échanger avec lui de manière approfondie à deux reprises, en septembre et en novembre 2017. Nous avons choisi un cas susceptible de nous apporter un

matériel riche, qui met clairement en lumière la relation entre le cycle *prise de risque - échec - apprentissage - succès* et la résilience. De plus, les évènements qui vont être étudiés sont variés, ce qui contribue au critère de diversité théorique requis en méthodologies qualitatives (Symon et Cassell, 2012).

II. Présentation, discussion et implication de la recherche

1. Présentation du cas

Cevital est un conglomérat de l'agroalimentaire, de la grande distribution, de l'industrie et des services. Créé par Issad Rebrab en 1998, Cevital est le premier groupe privé algérien, présent également à l'international.

Il regroupe 26 filiales dans des activités et des domaines différents : la vente de véhicules, la grande distribution, l'industrie du verre, l'agriculture, l'agroalimentaire, la logistique, les matériaux de construction, etc. Ses 26 filiales sont regroupées en trois pôles principaux : (1) l'agro-industrie et la distribution, (2) l'automobile, l'immobilier et les services ; et (3) les autres industries (tableau 2).

Cevital	
Rangs	1 ^{er} groupe privé algérien, 1 ^{er} groupe Agro industriel en Afrique, 1 ^{er} groupe employeur privé en Algérie, 1 ^{er} groupe exportateur hors hydrocarbure, 1 ^{er} groupe contributeur au budget de l'État
Croissance	30% de croissance annuelle (2016)
Chiffre d'affaires	4 milliards \$ US (2016)
Diversité	Plus de 10 Métiers
Filiales	26 filiales sur 3 continents

Tableau-2- Le groupe Cevital aujourd'hui. Source : <https://www.cevital.com/chiffres-clefs/>

Comment Cevital a-t-il pu se développer dans un environnement aussi hostile ? Avant même sa création en 1998, Issad Rebrab, après une expérience de comptable dans une entreprise d'État algérienne de 1966 à 1968, crée avec succès en 1970 un cabinet d'expertise comptable qu'il confie ensuite à un parent. Il entre alors comme associé dans l'entreprise SOCOMEG Sarl, chaudronnerie industrielle, de création récente. Il innove en développant un produit spécifique, les tubes à crépines pour l'industrie pétrolière, qui va permettre à SOCOMEG de devenir leader au niveau national. Le souhait de réinvestir le cash-flow généré en créant une autre entreprise l'éloigne de ses associés ; ils ont pris cela pour une imprudence, en raison de la vision qu'avait l'État algérien des investissements privés.

Il crée Profilor en 1975, pour la production d'objets métalliques standards, lames de rideau, ressorts, etc. Après de nombreuses difficultés, liées aux réactions de la concurrence et au manque de terrains pour le stockage, Profilor fut un succès : l'entreprise passe de 4 employés à sa création à 220 en 1978. Le cash-flow généré par cette entreprise a permis à Issad Rebrab d'acquérir plusieurs entreprises et d'en créer d'autres.

Le problème principal était alors l'indisponibilité de terrains industriels. Rebrab entreprend un ensemble d'actions pour obtenir de tels terrains, mais en vain. Le seul terrain disponible à l'achat était un terrain destiné par l'État à toute activité industrielle qui servirait l'agriculture. Ainsi, à partir de ce qui est censé être un obstacle Issad Rebrab, voit une nouvelle opportunité : il décide de créer une entreprise de fabrication des serres agricoles. Très vite il se retrouve face à des problèmes administratifs et de concurrence déloyale, selon ses propres termes, de la part de l'entreprise étatique SNS (Société Nationale de Sidérurgie). Détentrice du monopole d'importation des feuillards nécessaires à cette production, la SNS les lui vendait à un prix très supérieur à celui qu'elle offrait au Ministère de l'Agriculture. Issad Rebrab était donc forcé de vendre à perte ; « c'était un échec total », nous a-t-il déclaré. Ayant déjà construit tout le complexe de production, il décide d'abandonner cette activité et crée en 1988 l'entreprise

Métal-Sider, pour développer des activités sidérurgiques : des ronds-à-béton et des profilés industriels dont la demande était très forte et n'était satisfaite par aucun producteur national.

Or toutes les matières premières dont devait se servir Métal-Sider étaient sous le monopole de l'État et réservées principalement au secteur public. De ce fait, très vite, Métal-Sider a rencontré de graves problèmes d'approvisionnement. Sur une commande de 1000 tonnes, par exemple, elle ne recevait que 50 tonnes, et ce après maintes relances... Il lui est ensuite arrivé d'être laissée en rupture d'approvisionnement pendant 8 mois. C'est clairement le statut privé de l'entreprise qui posait problème (Hafsi, 2012, pp 123-124).

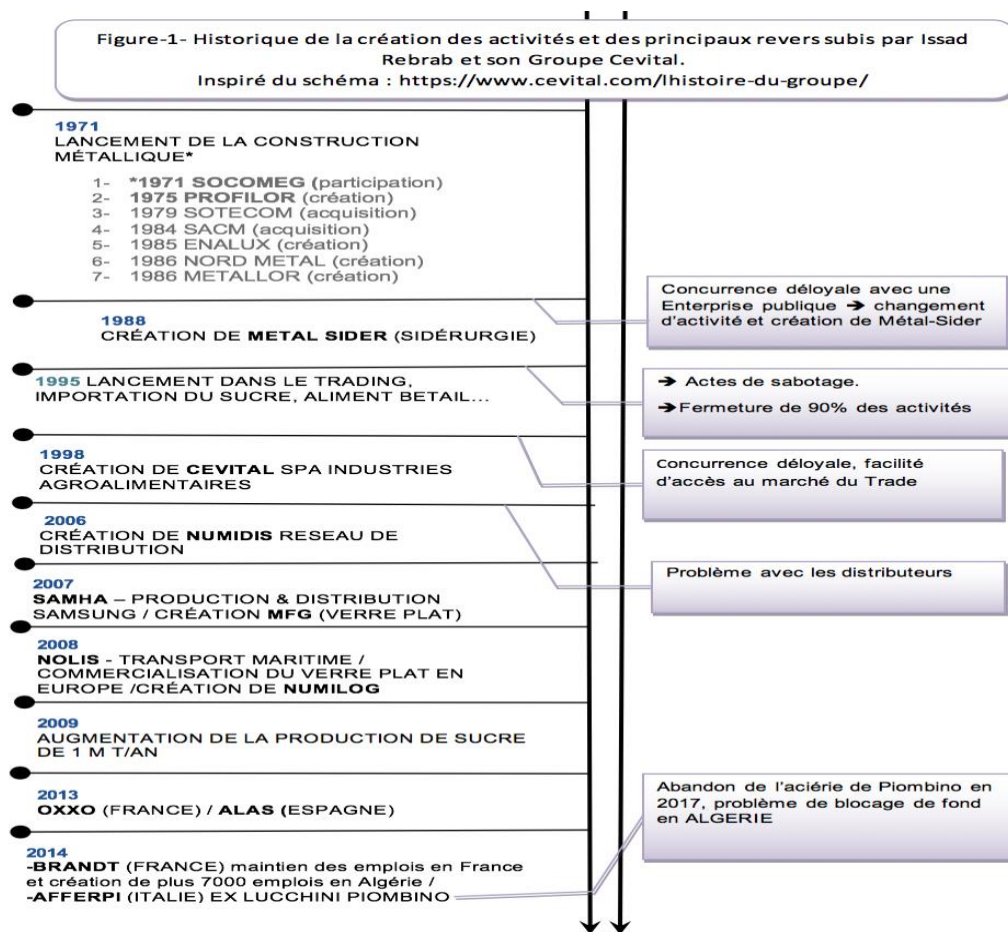
Pour poursuivre son action et faire face à ces multiples revers, Issad Rebrab décide de doter son entreprise des meilleurs dirigeants qu'il puisse identifier à l'époque. Grâce à cette coopération, il a pu obtenir de précieuses informations et saisir l'opportunité qui allait « placer Metal-Sider dans la cour des grands » (Hafsi, 2012, p 129).

Il se lance très rapidement dans l'importation du rond à béton dès la libération des licences d'importations en 1991. L'entreprise a ainsi pu importer pour 100 millions de dollars, soit 200 millions de tonnes de ronds à béton sur l'année 1991. L'entreprise, entre 1992 et 1994, prospère, générant plus de 30 millions de dollars de profit net avant impôts, soit quelques 10% de son chiffre d'affaires.

C'est en décembre 1994, en pleine période des troubles qui ont affecté l'Algérie durant les années 90, qu'Issad Rebrab subit le plus grand choc de son action entrepreneuriale. Un acte de sabotage par explosion, en lien semble-t-il avec le fait qu'il était l'un des quatre actionnaires du journal *Liberté*, affecte 90 % de ses activités. Métal-Sider, mais aussi Metalor, deuxième société du groupe par chiffre d'affaires, et SoteCom, qui faisait du rayonnement industriel, ont dû alors fermer, et le site a été repris par l'armée. Issad Rebrab a dû quitter le pays avec sa famille pour des raisons de sécurité.

Au 1^{er} semestre 1995, huit mois après son départ, la nouvelle de la suppression du monopole sur les importations en Algérie lui parvient par les médias. Issad Rebrab décide alors de repartir en Algérie, « son unique patrie » nous dira-t-il, pour tirer parti de cette opportunité et contribuer à l'approvisionnement du pays. Il se lance dans le *trading* (importation de sucre, aliment pour le bétail). Il reçoit son premier bateau de sucre le 8 mai 1995. Flexible, très attentif aux attentes des distributeurs et consommateurs, il parvient rapidement à prendre 70% du marché du sucre. Mais l'activité étant facilement imitable, la concurrence devient rude, et semble-t-il à nouveau déloyale. A titre d'exemple, alors que Mr Rebrab se battait pour le dédouanement, son concurrent confiait le sien à un transitaire de la SNTF (Société Nationale des Transports Ferroviaires) ; les concurrents soutenus par le système obtenaient des coûts difficiles à battre (Hafsi, 2012, p158). Issad Rebrab décide alors d'abandonner l'importation du sucre, et retourne à l'industrie. Il choisit des activités pour lesquelles il pense pouvoir générer des avantages concurrentiels en Algérie, et être suffisamment compétitif pour que les productions puissent être exportées.

Comme il l'a souligné lors de nos entretiens, l'activité de *trading* lui a permis de générer du cash-flow sur une période courte, qu'il a pu réinvestir dans l'industrie. « Il fallait se tourner vers des produits de base, des produits qu'on achèterait même en période de crise tels que le sucre, les corps gras, des produits vitaux », nous a-t-il expliqué. C'est ainsi qu'est née, en 1998, Cevital (contraction de « C'est vital »). En effet, ces produits seraient toujours en demande et si un entrepreneur arrivait à établir une base forte, elle lui permettrait ensuite de se développer vers d'autres secteurs (Hafsi, 2012, p158).



La création de Cevital a permis à Mr Rebrab d'enrichir ses connaissances. Il n'a pas hésité à recourir à des sociétés d'ingénierie qu'il a lui-même accompagnées. Il a tenu à apprendre de chaque étape de la réalisation des complexes industriels qu'il faisait construire. Il a accompagné les ingénieurs et les spécialistes dans leurs réalisations en apprenant tous les détails du métier. Ne pouvant décrire ici plus longuement le développement du groupe Cevital, nous le résumons dans la figure 1, pour pouvoir ensuite, dans les sections analyse et discussion, réfléchir à partir de ce cas sur les ressorts de la résilience.

2. Analyse du Cas

A travers l'analyse de ce cas, apparaît une première source de la résilience. En créant Profilor, Issad Rebrab voit autrement que ses associés la situation qui les a freinés. En effet, la gravité perçue des situations dépend des qualités de résilience de chacun. Les individus réagissent

différemment à ce qui semble être la même situation. Ainsi certains individus préférèrent renoncer à une opportunité de croissance pour éviter toute perturbation (Richardson, 2002). Les individus réagissent à différentes circonstances avec différents degrés de résilience et de vulnérabilité (Luthar et al.2002 ; Waller, 2001). Rutter (1985, p.599) dira que dans la résilience « les individus choisissent et façonnent les environnements ».

Ensuite, à partir de ce qui est censé être un obstacle, l'absence de terrain excepté ceux destinés à des usages agricoles (ce qui ne correspond pas à l'activité de Profilor), Issad Rebrab crée une nouvelle opportunité, en décidant d'investir dans la création d'une fabrique de serres agricoles. Il s'agit là d'un rebondissement au sens de Werner et Smith (1992) ou de Richardson (2002), c'est-à-dire une réponse positive. Il adopte ainsi ce que Flach (1997) appelle une perturbation-réintégration. Selon lui 'les individus sont prêts à se réintégrer ou à s'assimiler à la vie qu'ils connaissent bien de façon positive ou améliorée'.

Par ailleurs, la création de Métal-Sider suite à l'échec de l'entreprise de serres agricoles correspond à une volonté d'aller au-delà des obstacles et d'exceller ; la littérature parle d'auto-détermination (Ryan et Deci, 2000 ; Werner, 1987 ; Rutter, 1987), une des caractéristiques de la résilience.

La coopération de Issad Rebrab avec les meilleurs managers qu'il puisse trouver pour faire face aux différents revers qu'a subi Métal-Sider, correspond, à notre sens, à un autre attribut de la résilience identifié dans la littérature, à savoir la flexibilité (Garmezy, 1991 ; Luthar, Cicchetti et Becker. 2000 ; Masten, 1994 ; Richardson, 2002 ; Rutter, 1987 ; Werner & Smith, 1992). La flexibilité, c'est entre autres la capacité de s'adapter aux changements, en s'efforçant d'être coopératif.

Le sabotage subi par Métal-Sider en 1994 place l'entrepreneur dans ce que Richardson (2002) appelle « réintégration résiliente ». Il s'agit du processus de réintégration ou d'adaptation qui se traduit par la croissance, la connaissance, la compréhension de soi-même et le renforcement

des qualités résilientes. Ainsi, selon Richardson (2002, p.311) « la gravité perçue des messages dépend de la résilience et des réintégrations résilientes ultérieures ». Même après l'épisode désastreux du sabotage de Métal-Sider, Issad Rebrab ne manque pas de revenir après la libéralisation des importations en 1995. Ensuite, l'abandon des importations au profit de la production de produits finis, en souhaitant tirer parti de ses expériences antérieures, nous pousse à considérer les conclusions de Rutter (1987) quant à l'importance de l'expérience face à l'évaluation et à la réaction aux événements défavorables.

Les différentes activités de Cevital sont nées, à y réfléchir, de deux raisons fondamentales : la rapidité de décision pour saisir les opportunités qu'Issad Rebrab identifie, et l'apprentissage attentif qu'il s'impose et qu'il préconise à ses collaborateurs, fort de l'expérience acquise grâce aux différents revers qu'il a subis jusqu'alors. Cet apprentissage l'a aidé à renforcer sa confiance en lui-même, à déceler les opportunités avant d'autres, et à maîtriser la mise œuvre des activités nouvelles. Or, renforcer sa confiance en soi est l'une des qualités résilientes identifiées dans les premiers travaux de Werner, (1987), Rutters (1985) ou Germezy (1991).

Le réinvestissement systématique du cash-flow que les activités ont généré a été une constante du développement du groupe. Elle lui a permis de faire face à de nombreux obstacles. Pour Bernard (2016), ce qui pousse l'individu à la création d'entreprise c'est le besoin de trouver et retrouver la liberté et l'indépendance de réaliser sa propre vision. A titre d'exemple, Issad Rebrab a eu un problème de crédits et fait l'objet de pressions de la part de ses distributeurs. Ce problème l'a encouragé à créer en 2006 son propre réseau de distribution, si bien qu'aujourd'hui Cevital est à la tête de la plus grande chaîne de supermarchés du pays. Cette activité de distribution de détail non seulement offre des débouchés à plusieurs entreprises du groupe, mais en outre respecte l'idée d'être une activité fondamentale, donc peu sensible aux périodes éventuelles de crise.

3. Discussion

Notre cas met en avant des situations d'« adaptation efficace », de « maîtrise » et d'« adaptation positive » (Earvolino-Ramirez, 2007). Nous avons identifié et documenté des situations d'adaptation efficace où notre interlocuteur a su surmonter l'adversité à laquelle il était confronté et retrouver un mode de fonctionnement satisfaisant. Nous identifions des situations de maîtrise, un terme en relation à l'auto-efficacité (Cyrulnik, 1990), notre interlocuteur faisant preuve d'une grande habilité et de solides connaissances. Les situations d'adaptation positive sont celles où notre interlocuteur a su rebondir et se remettre d'un événement perturbateur, indésirable, pour réaliser de nouveaux projets.

Dans notre étude du cas du développement du groupe Cevital et de la manière avec laquelle son fondateur a fait face aux événements, un processus émerge, que nous tentons de résumer par la figure 2.

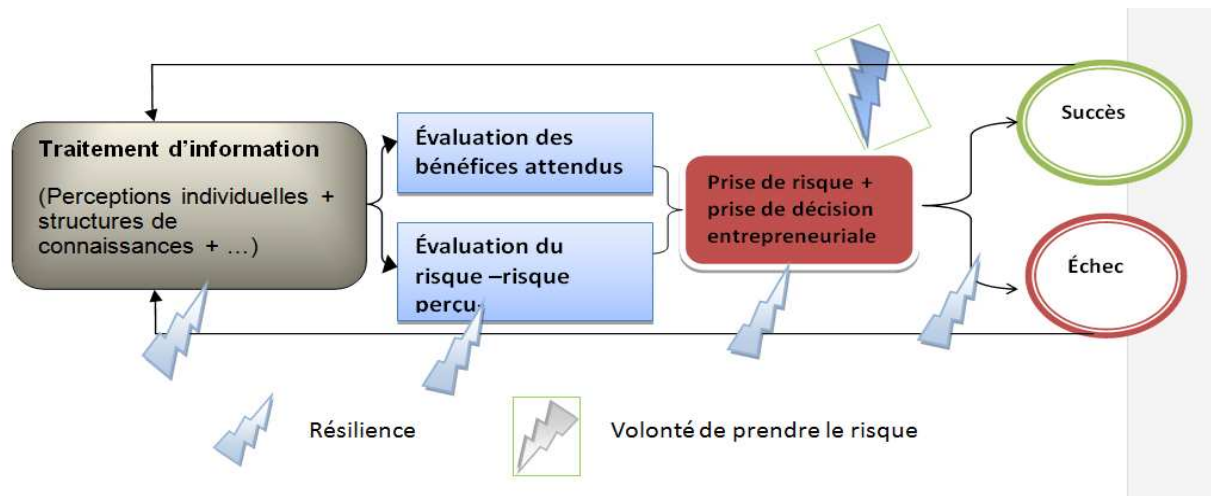


Figure-2- processus résilience –prise de risque

Une sorte de routine positive semble s'être mise en place : les échecs ainsi que toutes sortes d'obstacles sont intégrés dans l'action entrepreneuriale, comme le suggérait notre Proposition 2. Ainsi pour faire face aux nouvelles situations ou aux changements qui se présentent, l'entrepreneur a su cultiver, grâce aux perturbations précédentes, des qualités résilientes, de

sorte que la plupart des événements deviennent routiniers, ou moins susceptibles de perturber sa vie entrepreneuriale.

Le résultat (échec–succès) qui apparaît après une décision d'entreprendre va nourrir le processus de prise de décision en information. Ce nouveau flux d'information tiré de l'expérience générée des deux situations, échec ou succès, va consolider la volonté de prendre le risque, comme le suggérait notre Proposition 1. En effet, l'expérience, les différentes perturbations, les différents événements de la vie révèlent ou génèrent de nouvelles qualités résilientes (Richardson, 2002), et ainsi nourrissent la propension à agir (Shapero et Sokol, 1982; Bernard, 2016)

Ces qualités résilientes ont permis à l'entrepreneur, dans le premier cas de figure, celui du succès, de réinvestir automatiquement le cash-flow généré. Dans le second cas, celui de l'échec ou de l'apparition d'obstacles et de revers importants, la chose n'est pas prise d'un point de vue fatal (notre Proposition 3). Au contraire, Issad Rebrab adapte son comportement aux différents revers. Lorsqu'il choisit de se retirer du *trading* du sucre, terrain sur lequel il ne peut se battre à armes égales, il semble illustrer le propos de Sun Tzu : « Savoir quand il est à propos de combattre, et quand il convient de se retirer ». C'est aussi ce que décrit comme un trait de résilience Rutter (1987) par l'expression « distanciation émotionnelle ». Lorsqu'Issad Rebrab tire parti des expériences accumulées et des apprentissages systématiques, il semble illustrer cet autre propos du stratège chinois : « Vos lumières et votre expérience vous suggéreront ce que vous aurez à faire, à mesure que les circonstances se présenteront ». Son retour en Algérie en 1995, après le sabotage de 1994, puis les résultats qu'il parvient ensuite à obtenir avec le développement du groupe Cevital nous rappellent les propos de Serge Tisseron (2017), selon lequel « Quand une forêt brûle, la vie reprend ses droits sous forme d'espèces végétales plus diversifiées et parfois inattendues ».

Qualités identifiées dans le Cas étudié	Définition	Auteurs les ayant mentionnées	Identification dans le cas Cevital
Rebondissement	Un attribut commun à toutes les définitions de la résilience signifiant une direction ou une réponse positive	Flach (1997, 1987) Richardson (2002) Tisseron (2017) Cyrulnik (1990)	Création de Métal-Sider après l'échec face à l'entreprise publique.
Réintégration-résiliente	Le processus qui arrive après une perturbation ou une adversité où les individus se réintègrent à leur vie de façon positive ou améliorée.	Flach (1997,1987) Richardson (2002)	Le lancement dans le trading puis la création de Cevital après la catastrophe de Métal-sider.
Attentes élevées	Un sentiment de but et d'accomplissement dans la vie	Benard (1991)	Choix des domaines d'activité stratégiques qui alimentent d'autres investissements – exemple : rachat de Oxxo, Brandt, ALAS...
Auto-détermination	Le sentiment de pouvoir aller au-delà des obstacles et d'exceller, il englobe aussi l'estime de soi.	Germezy (1991) Rutter (1987) (Ryan et Deci,2000)	Sa soif pour les différents investissements dans un environnement aussi hostile.
Flexibilité	Elle reflète la capacité à s'adapter au changement à être coopératif aimable et cohérent	(Blechman & Culhane, 1993 ; Garmezy, 1991 ; Luthar, Cicchetti et Becker. 2000; Richardson, 2002; Rutter, 1987; Werner & Smith, 1992).	Métal-sider : accepter le changement et avoir sollicité les meilleurs managers de l'époque.
L'estime de soi et l'auto-efficacité	L'estime de soi c'est le rapport entre ce que nous sommes en tant qu'individu (apparence physique, réussite sociale) et ce que nous souhaiterions être ; Le sentiment d'auto-efficacité constitue la croyance qu'a un individu en sa capacité de réaliser une tâche. Ces deux qualités sont présentes chez les enfants et les adultes à la fois de façon innée et par la maîtrise d'expériences antérieures	(Anthony, 1974; Flach, 1997; Garmezy, 1991; Luthar et Cicchetti, 2000; Richardson, 2002; Rutter, 1987; Werner & Smith, 1992). Cyrulnik (1990).	Sa passion pour l'apprentissage, ses différents investissements sont le reflet de ces deux qualités de la résilience.

Tableau-3- facteurs ou qualités de la résilience identifiés dans le cas de Cevital.

Par ailleurs, nous avons identifié quelques qualités qui ont renforcé la capacité de résilience de cet entrepreneur. Fréquemment mentionnées dans la littérature, ces qualités sont présentées dans le tableau-3. Nous avons aussi identifié d'autres qualités ou facteurs de résilience que nous n'avons pas rencontré dans la littérature à savoir l'attachement à son pays, et le choix de ne jamais céder aux tentatives de corruption.

Conclusion

Notre étude du cas de l'entrepreneur Issad Rebrab et du développement du groupe Cevital dans un contexte fort peu favorable à l'entrepreneuriat, celui de l'Algérie de ces cinq dernières décennies, est riche d'enseignements. Elle rejoint bien la perspective développée par Serge Tisseron (2007) qui considère la résilience comme une force, une aptitude que chacun possède à des degrés différents, ou celle de Werner et Smith (1992) qui l'envisagent comme le reflet positif de la vulnérabilité. Elle est liée à des caractéristiques personnelles en partie innées, mais qui sont aussi influencées par l'environnement.

En étudiant la résilience et en explorant les possibilités d'interventions axées sur la résilience, les praticiens de nombreux domaines peuvent tirer profit d'opportunités uniques pour promouvoir une adaptation positive. En entrepreneuriat, en référence au courant de la psychologie positive (Seligman et Csikszentmihalyi, 2000), la résilience constitue une qualité fondamentale pour répondre à un contexte difficile (Bullough *et al*, 2014) et rebondir. Dans le cas considéré, le fondateur du groupe, Issad Rebrab, offre bien des caractéristiques personnelles fortes, envie d'entreprendre, ego positif, attachement à son pays, conviction que sa capacité à agir requiert de ne jamais céder aux sirènes de la corruption, et véritable passion pour l'apprentissage, source de confiance en soi et de flair stratégique aiguisé.

Mais comme l'enseigne la littérature (Dauphiné, 2007, Richardson, 2002), la résilience dépend de la capacité d'un système à s'adapter, cette adaptation se faisant grâce à l'apprentissage qu'on

acquiert des différents échecs. A cet effet, Sitkin et Pablo (1992) affirment que l'échec est l'une des conditions essentielles pour qu'un apprentissage et une adaptation efficace se développent, conduisant dans le meilleur des cas au rebond – il y a alors résilience. Le cas Cevital illustre bien ce phénomène : l'expérience et l'apprentissage sont au cœur du processus de résilience qui caractérise le parcours d'Issad Rebrab et de son groupe et qui lui a permis de tirer le meilleur des situations risquées.

Notre recherche sur ce cas apporte une contribution à différents niveaux. En effet, tant au niveau académique que managérial, elle permet de faire savoir que même en milieu hostile à l'entrepreneuriat privé certains entrepreneurs réussissent en étant entre autres résilients, en acceptant l'échec et en ne le considérant pas comme une fatalité. En outre, cette recherche permet d'identifier certains traits de la résilience que les managers peuvent cultiver chez leurs collaborateurs et au sein de leurs entreprises, en particulier la flexibilité, l'estime de soi, ou encore ne pas céder aux sirènes de la corruption, ce qui garantit une plus grande autonomie. Au niveau plus global l'étude peut faire valoir auprès des décideurs la volonté et la détermination des entrepreneurs algériens ; elle peut inciter ces décideurs à aménager, à cet effet, le cadre institutionnel et faciliter les démarches entrepreneuriales. L'étude approfondie d'autres cas méritera d'être conduite pour conforter et compléter nos résultats, et ainsi en renforcer la portée.

Bibliographie :

- 1- Aliouat, B. Nekka, H. (2011). Identité, Valeurs Et Légitimité Au Sein Des Pme Algériennes : Une Approche Conventionaliste De Leur Réussite En Milieu Hostile, *Business Management Review*, Vol.1, N°2, Avril-Mai-Juin,
- 2- Amann, B., Jaussaud, J. (2011). Family and non-family business resilience in an economic downturn. *Asia Pacific Business Review*. p .1-21.
- 3- Benard, B. (1991). *Fostering resiliency in kids: Protective factors in the family, school and community*. Portland, OR : Northwest Regional Educational Laboratory.
- 4- Bernard, M, J. (2016), *Entrepreneuriat, parcours de vie et résilience : les ressorts de l'espoir*, Paris, l'Harmattan.
- 5- Bullough, A., Renko, M. et Myatt, T. (2014). Danger Zone Entrepreneurs : The Importance of Resilience and Self-Efficacy for Entrepreneurial Intentions, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(3), p.473-499.
- 6- Bygrave W.D., Hofer C.W. (1991). Theorizing about entrepreneurship., *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, no. 2, p. 13-22.
- 7- Coutu, L.D., 2002. How resilience works. *Harvard Business Review*, 80 (5), 46–55.
- 8- Cyrulnik, B. (1999). *Un merveilleux Malheur*. Edition Odil Jacob, Paris.
- 9- Dauphiné, A., Provitolo, D. (2007). La résilience : un concept pour la gestion des risques, *Annales de Géographie*, (2) n° 654 p.115-125.
- 10- Dearbon, D. C., Simon, H. (1958). Selective Perception: A note on the Departmental Identification of Executives. *Sociometry*, 21, p.140-144.
- 11- Dyer, W. G. J., Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better construct to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt. *The Academy of Management Review*, p.613-619.

- 12- Earvolino-Ramirez, M. (2007). Resilience: a concept analysis. *Nursing Forum*, Volume 42, No. 2, April-June, p.73-82.
- 13- Easton, G., Harrison, D. (2004). *In Critical Realist Applications in Organization and Management Studies*. London and New York: Routledge. p. 194-210.
- 14- Flach, F. F. (1988). *Resilience: Discovering new strength at times of stress*. New York: Ballantine Books.
- 15- Flach, F.F. (1997). *Resilience: How to bounce back when the going gets tough*. New York: Hatherleigh Press.
- 16- Garmezy N. (1991). Resilience in children's adaptation to negative life events and stressed environments. *Pediatrics*. 20. p. 459–466.
- 17- Gobo, G. (2004). *Sampling Representativeness and Generalizability*, in C. Seale, G. Gobo, J. Gubrium et D. Silverman, *Qualitative Research Practice*. Sage Publications. p. 435-456.
- 18- Gruère, J.P. Aubert, N., Jabes, J., Laroche, H., Enlart, S. (2010). *Management, aspects humains et organisationnels*. Puf.
- 19- Hafsi, T. (2012). ISSAD REBRAB : voir grand, commencer petit et aller vite. Ed Casbah.
- 20- Hamel, 2007,
- 21- Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). *Culture et Organisation*. Pearson Edition.
- 22- Horne, J.F., and Orr, J.E., 1998. Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment Relations Today*, 24 (4), 29–39.
- 23- Lumpkin, G., Dess, G. (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 19, No. 1, p.147-156.
- 24- Luthar, S., S. Cicchetti, D. Becker, B. (2000). The construct of resilience: a critical evaluation and guidelines for future work. *Child Dev*. 71(3):543-62.
- 25- MacCrimmon K. R., Wehrung D.A. (1985). “A portfolio of risk measures”, *Theory and Decision*, 19. p. 1-29.

- 26- Ramdani, B., Mellahi, K., Guermat, C. and Kechad, R. (2014). The efficacy of high-performance work practices in the Middle East: Evidence from Algerian firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (2). p. 252-275.
- 27- Richardson, G. E. (2002). The Metatheory of Resilience and Resiliency, *journal of psychology*. Vol. 58(3), 307–321 p 309,314.
- 28- Richemond, A. (2003). *La résilience économique : une chance de recommencement*, Paris, éditions d'Organisation.
- 29- Rutter, M. (1985). Resilience in the face of adversity, protective factors and resistance to psychiatric disorders. *The British journal of psychiatry*. 175, p.598-611.
- 30- Rutter, M. (1987). Psychosocial resilience and protective mechanisms. *American Journal of Orthopsychiatry*, 57(3). 316-331.
- 31- Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation social development, and well-being. *American Psychologist*, 55. p. 68–78.
- 32- Seligman, M.E.P. Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. *American Psychologist*.p.55, 5–14.
- 33- Shapero, A., Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. In, *Encyclopedia of entrepreneurship*. Englwood-Cliff: Prentice Hall.
- 34- Simon, H. (1945). *Administrative behavior*, New York, Free Press; trad. Fr.: *Administration et processus de décision*, Paris, Economica, 1983.
- 35- Sitkin S. B., Pablo A. L. (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy of Management Review*, vol. 17, n° 1, p. 9-38.
- 36- Slovic, P., Finucane, M. L., Peters, E., MacGregor, D.G. (2004). Risk as Analysis and Risk as Feelings: Some Thoughts about Affect, Reason, Risk, and Rationality, *Society for Risk Analysis*, Vol. 24, No. 2.

- 37- Stake, R. E. (1994). *Case Studies*, in N.K. Denzin et Y.S. Lincoln (Eds.), *Strategies of Qualitative Inquiry*, Sage Publications, vol. 2, chap. 4, p. 86-109.
- 38- Symon, G., Cassell, C. (2012). *Qualitative Organizational Research – Core Methods and Current Challenges*, Sage Publications.
- 39- Teneau G, Koninckx G. (2010). *Résilience organisationnelle, rebondir face aux turbulences*, De Boeck.
- 40- Tisseron, S. (2017). *La résilience*. Presses universitaires de France.
- 41- Waller, M. A. (2001). Resilience in ecosystemic context: evolution of the concept. *American Journal of Orthopsychiatry*. Jul; 71(3):290-7.
- 42- Weber, E. U., Balais, A. R., Betz, N.E. (2002). « A domain – specific risk-attitude Scale: Measuring Risk perceptions and risk Behaviors”, *Journal of behavioral Decision Making*, 15, p. 263-290.
- 43- Werner E.E., Smith, R.S. (1992). *Overcoming the odds: High-risk children from birth to adulthood*. Cornell University Press; Ithaca, NY.
- 44- Werner, E. (1987). Vulnerability and Resiliency: A Longitudinal Study of Asian Americans from Birth to Age 30. *Biennial Meeting of the International Society for the Study of Behavioural Development*, Tokyo.
- 45- Yin, R. K. (2003). *Applications of Case Study Research (Applied Social Research Methods)*, Sage Publications, Inc.

Résumé

L'Algérie est largement reconnue, par les organisations internationales notamment, comme étant un pays à contexte hostile à l'entrepreneuriat privé. Par l'observation de plusieurs cas d'entreprises privées pourtant prospères dans ce pays, nous avons voulu comprendre et expliquer leur réussite malgré ce contexte hostile. Une étude qualitative fondée sur l'examen de cas multiples nous permet d'apporter un éclairage sur les leviers de ces réussites (Novo Nordisk, Tifra-Lait, NCA-Rouiba, Cevital, etc.).

Il ressort de cette recherche que l'innovation managériale est un des éléments clés de ces réussites. Par ailleurs, nous mettons en évidence l'importance de la résilience, tant individuelle, celle des créateurs et dirigeants de ces entreprises, qu'organisationnelle. Nous montrons que, dans les cas considérés, l'innovation managériale favorise la résilience en permettant de mieux saisir certaines opportunités et de mieux faire face à l'hostilité de l'environnement, notamment à l'égard de l'entrepreneuriat privé.

Mots clés : Algérie, Innovation managériale, Environnement entrepreneurial hostile, Résilience, Leadership, Prise de risque.

Abstract

Algeria is widely recognized, particularly by international organizations, as being hostile to private entrepreneurship. Through the observation of several private companies that are prosperous in this country, we wanted to understand and explain their success despite this hostile context. A qualitative study based on the examination of multiple cases allows us to shed light on the levers of these successes (Novo Nordisk, Tifra-Lait, NCA-Rouiba, Cevital, etc.). It emerges from this research that managerial innovation seems to be one of the key elements of these successes. Moreover, this study has enabled us to understand the importance of resilience, particularly that of the creators and managers of these companies. Indeed, the research shows that, in the cases we consider, managerial innovation favors resilience by allowing to better seize certain opportunities and to face the hostile environment towards private entrepreneurship.

Keywords: Algeria, entrepreneurship, managerial innovation, change, resilience, hostile environment.

Tagdwt:

Ldzaier s Tahri tswasan, tuddsiwin agraylan aken t-tili tamurt n usatal iyilifen deg uremmas uslig. S usiked nw-aṭaṣ tiritin usligen xas akken s unkelwi di tmurta neḃya anelmad wa nsafham tufya nsan ccil asatal iyilifen, almad tamerkid sersel s ukayad tafesna anakfud, i nezmer adenwi tamuyli tafat af tanhizt tufyiwin is: Novo-Nordisk - Tifra Lait- NCA-Rouiba - Cevital d tiyaḍ akk. Aṣedru deg unadi amaynut uḥiwal d yiwen aferdis tasarut usmures. Anda nidan n-sers i tamunt azal usefsax nundan tin umesnalfu eged usnili tirmisin w-ala tuddsiwin, Aden mmel di tefesniwin i nerr-azal, amaynut uḥiwal tekk afud er usefsax aken aden eff tawil i tutṭfa taswiwin i uqabel i uyilif twennaḍt il faida iremasan usligen.

Tasarut tamuyli: Ldzaier, amaynut uḥiwal, Tawennaṭ uyilif, asefsax, leqdic tutṭfa uqemmar.

ملخص

الجزائر معترف بها على نطاق واسع ، من قبل المنظمات الدولية على وجه الخصوص ، كدولة ذات سياق معادي لريادة الأعمال الخاصة. من خلال مراقبة العديد من حالات الشركات الخاصة التي نجحت في هذا البلد ، أردنا أن نفهم وشرح نجاحها على الرغم من هذا السياق العدائي. تسمح لنا الدراسة النوعية القائمة على فحص الحالات المتعددة بالقاء الضوء على عوامل هذه النجاحات (نوفو نورديسك ، تيفرا لايت ، إن سي إيه الروبية ، سيفيتال ، إلخ).

يتضح من هذا البحث أن الابتكار الإداري هو أحد العناصر الأساسية لهذه النجاحات. بالإضافة إلى ذلك ، فإننا نسلط الضوء على أهمية المرونة ، سواء على المستوى الفردي ، أو من المبدعين والقادة في هذه الشركات ، والمؤسسات. نظهر أنه ، في الحالات التي تم النظر فيها ، يعزز الابتكار الإداري المرونة من خلال تمكين اغتنام بعض الفرص بشكل أفضل والتعامل بشكل أفضل مع عداء البيئة ، لا سيما فيما يتعلق بريادة الأعمال الخاصة.

الكلمات المفتاحية: الجزائر ، الابتكار الإداري ، بيئة ريادة الأعمال العدائية ، المرونة ، القيادة ، المخاطرة